



PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ „JAVNO PRAVO I  
JAVNA UPRAVA“

**ANALIZA SUSTAVA OCJENJIVANJA JAVNIH SLUŽBENIKA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ S OSVRTOM NA OSNOVNO ŠKOLSTVO**

ZAVRŠNI RAD

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

Studentica: Marina Drvarić

travanj, 2026. godine

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. JAVNA UPRAVA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	3
2.1. Javna uprava .....	3
2.2. Javni službenici i upravljanje ljudskim potencijalima.....	4
2.2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	7
3. OCJENJIVANJE U JAVNOJ UPRAVI – TEORIJSKE POSTAVKE .....	9
3.1. Ocjenjivanje i modeli ocjenjivanja.....	9
3.2. Povezanost motivacije zaposlenika i modela sustava ocjenjivanja .....	12
3.3. Ocjenjivanje i <i>performance related pay (PRP)</i> .....	14
4. KOMPARATIVNI PREGLED MODELA OCJENJIVANJA UČINKOVITOSTI RADA ZAPOSLENIKA U OSNOVNIM ŠKOLAMA .....	15
5. PRAVNI OKVIR SUSTAVA OCJENJIVANJA SLUŽBENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ ..	17
5.1. Donošenje Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama .....	18
5.2. Ocjenjivanje učinkovitosti rada u državnoj službi .....	20
5.2.1. Kriteriji ocjenjivanja .....	24
5.2.2. Faze ocjenjivanja.....	24
5.2.3. Učinci ocjene.....	26
5.3. Ocjenjivanje učinkovitosti rada zaposlenika u lokalnoj i regionalnoj samoupravi .....	28
5.3.1. Kriteriji ocjenjivanja .....	29
5.3.2. Faze ocjenjivanja.....	30
5.3.3. Učinci ocjene.....	31
5.4. Ocjenjivanje učinkovitosti rada zaposlenika javnih službi.....	33
5.4.1. Kriteriji ocjenjivanja .....	34
5.4.2. Faze ocjenjivanja.....	34
5.4.3. Učinci ocjene.....	36
5.5. Specifičnosti ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenika u osnovnom školstvu .....	39
5.5.1. Status zaposlenih u osnovnom školstvu .....	39
5.5.2. Ocjenjivanje zaposlenika u osnovnom školstvu.....	42
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐU ZAPOSLENICIMA OSNOVNIH ŠKOLA NA PODRUČJU VARAŽDINSKE ŽUPANIJE .....	46
6.1. Statistički podaci u osnovnom školstvu na području Varaždinske županije .....	46
6.2. Metodologija izrade upitnika.....	48
6.3. Rezultati empirijskog istraživanja .....	51
6.4. Rasprava.....	62
7. ZAKLJUČAK I PREPORUKE.....	64
8. POPIS LITERATURE.....	70

## **Popis tablica:**

Tablica 1: Broj zaposlenih u državnim i javnim tijelima.....	6
Tablica 2: Prikaz značajki određenog tipa sustava ocjenjivanja.....	11
Tablica 3: Prikaz prisutnosti motivacije u pojedinom modelu ocjenjivanja .....	14
Tablica 4: Prikaz sustava ocjenjivanja učitelja određenih zemalja u usporedbi s modelima ocjenjivanja.....	16
Tablica 5: Usporedba sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada službenika i namještenika u Republici Hrvatskoj.....	37
Tablica 6: Popis osnovnih škola na području Varaždinske županije čiji osnivač je Varaždinska županija.....	47
Tablica 7: Popis osnovnih škola na području Varaždinske županije čiji osnivač je Grad Varaždin.....	48
Tablica 8: Operacionalizacija faktora.....	50
Tablica 9: Profilirajući podaci ispitanika.....	52
Tablica 10: Analiza odgovora o poznavanju predloženog sustava ocjenjivanja.....	53
Tablica 11: Analiza odgovora o mogućim problemima ocjenjivanja.....	54
Tablica 12: Analiza odgovora ispitanika o postojanju kvota u sustavu ocjenjivanja.....	56
Tablica 13: Analiza odgovora ispitanika o motivaciji.....	57
Tablica 14: Analiza odgovora ispitanika u vezi podrške sustavu ocjenjivanja.....	58
Tablica 15: Analiza odgovora o podrški sustavu prikupljena višestrukim odgovorima.....	59

## **Prilog 1:**

Anketni upitnik.....	75
----------------------	----

## **Prilog 2:**

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (27.4.2026.). Odgovor na zahtjev za pravo na pristup informacijama (KLASA: 004-01/26-01/00046, URBROJ: 533-01-26-0003).....	79
---	----

## **IZJAVA O IZVORNOSTI**

Ja, Marina Drvarić, ovime potvrđujem da sam autorica ovog završnog rada. Sva korištena literatura sadržana je u popisu literature na kraju rada i u izradi ovog završnog rada nisam se koristila drugim izvorima te nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

# ***ANALIZA SUSTAVA OCJENJIVANJA JAVNIH SLUŽBENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ S OSVRTOM NA OSNOVNO ŠKOLSTVO***

## ***Sažetak***

*Službenički sustav i zakonodavstvo dio su javnog prava koji reguliraju zapošljavanje u javnoj upravi, klasifikaciju poslova i radnih mjesta, plaće, napredovanje, ocjenjivanje, disciplinske mjere, prestanak službe i druga prava i obveze. Stupanjem na snagu Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama 1. siječnja 2024. godine uvodi se novi sustav plaćanja koji se primjenjuje na državne i javne službenike, a koji je usko povezan sa njihovim ocjenjivanjem. Rad se stoga bavi temom ocjenjivanja javnih službenika s posebnim osvrtom na osnovno školstvo. U radu se uspoređuju faze, kriteriji i učinci ocjena službenika zaposlenih u tijelima državne uprave, jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave i javnim službama sa ciljem analize i utvrđivanja sličnosti i različitosti između njih te davanja preporuka za sustav ocjenjivanja javnih službenika, specifično zaposlenika hrvatskog osnovnog školstva. Također, teorijskim objašnjenjem različitih tipova sustava ocjenjivanja povezuje se utjecaj koju ocjena službenika u pojedinom od njih ima na motivaciju službenika i učinkovitost u obavljanju poslova. U radu se provodi i komparativna analiza zemalja koje imaju uveden sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu kako bi se stvorile preporuke za hrvatski sustav. Napokon, provodi se i empirijsko istraživanje temeljeno na anketnom upitniku u kojem se ispituju predviđanja zaposlenika u osnovnom školstvu na području Varaždinske županije o primjeni novog sustava ocjenjivanja. Temeljem provedene empirijske i pravne analize detektiraju se ključni problemi zaposlenika osnovnoškolskog sustava te se predlažu moguće izmjene sustava ocjenjivanja generalno i u osnovnim školama.*

*Ključne riječi: javna uprava, osnovno školstvo, Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, sustav ocjenjivanja, motivacija*

# ***ANALYSIS OF THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM FOR PUBLIC SERVANTS IN CROATIA, WITH A FOCUS ON PRIMARY EDUCATION***

## ***Summary***

*The civil service system and its legislation form part of public law regulating employment in public administration, including job and position classification, salaries, promotion, performance appraisal, disciplinary measures, termination of service, and other rights and obligations. With the entry into force of the Act on Salaries in the Civil Service and Public Services on 1 January 2024, a new remuneration system has been introduced for civil and public servants, which is closely linked to their performance appraisal. The paper therefore addresses the topic of performance appraisal of public servants, with a particular focus on primary education. It compares the phases, criteria, and effects of performance appraisal of employees in state administration, local and regional self-government units, and public services, with the aim of analysing and identifying similarities and differences among these systems, as well as providing recommendations for the performance appraisal system of public servants, specifically employees in Croatian primary education. Furthermore, through a theoretical explanation of different types of performance appraisal systems, the paper examines the impact of appraisal grades on employee motivation and performance. A comparative analysis of countries that have established performance appraisal systems for primary education is also conducted in order to formulate recommendations for the Croatian system. Finally, empirical research is conducted based on a survey examining the expectations of employees in primary education in Varaždin County regarding the implementation of the new performance appraisal system. Based on the empirical and legal analysis conducted, key challenges faced by employees in the primary education system are identified, and possible modifications to the performance appraisal system, both in general and in primary schools, are proposed.*

**Keywords:** *public administration, primary education, Act on Salaries in the Civil Service and Public Services, performance appraisal system, motivation*

## 1. UVOD

Upravljanje radnim izvršenjem je široki sustav koji obuhvaća cjelokupan proces planiranja, praćenja, mjerenja i ocjenjivanja rada zaposlenika, a takvo ocjenjivanje se provodi iz raznih razloga kao što su primjerice postizanje organizacijskih ciljeva povećanje efektivnosti rada službenika ili razvoj njihovih kompetencija (prema Manojlović Toman, 2025, str. 131). Ocjenjivanje, kao uži pojam sustava upravljanja radnim izvršenjem, predstavlja skup postupaka kojima se vrednuje uspješnost nečijeg rada, a takvo vrednovanje rezultira dobivanjem određene ocjene koja prema novim propisima Republike Hrvatske ima važniji utjecaj nego je do sada bio slučaj. Naime, u Republici Hrvatskoj dogodile su se značajne promjene stupanjem na snagu Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/2023), Uredbe o ocjenjivanju učinkovitosti rada državnih službenika (NN 127/2024) te Uredbe o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama (NN 127/2024). Ovim aktima uveden je novi sustav plaćanja koji obuhvaća i plaćanje po radnom izvršenju. Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama stupio je na snagu 1.1.2024. dok se krajem te iste godine pristupilo donošenju podzakonskih akata, točnije uredbi za ocjenjivanje rada u državnoj i javnim službama koje su stupile na snagu 1.1.2025. godine.

Cilj ovog rada je istražiti novi sustav ocjenjivanja javnih službenika, s naglaskom na one u osnovnom školstvu. Kako bi se tema obradila, osim sa javnim službenicima rad se bavi utvrđivanjem sličnosti i razlika u pravnom uređenju sustava ocjenjivanja između državnih službenika te zaposlenika u tijelima jedinica lokalne i regionalne samouprave u onoj mjeri u kojoj je potrebno kako bi se dale konkretne preporuke za zaposlenike javnih službi, a posebno za zaposlenike u osnovnom školstvu. Također, cilj rada je ispitati predviđanja i potrebe zaposlenika u osnovnim školama na području Varaždinske županije kako bi se utvrdilo može li novouređeni sustav ocjenjivanja ostvariti neke ciljeve koji se teorijski očekuju (u prvome redu povećanje motivacije za rad te privlačenja i zadržavanja ljudi u službi).

Struktura rada podijeljena je u nekoliko poglavlja.

Početno se ukratko objašnjava pojam javne uprave, kategorije zaposlenika koji rade u javnoj upravi, njihov broj te propisi koji reguliraju prava i obveze pojedinih kategorija zaposlenika. Postavlja se teorijski okvir kojim se daje objašnjenje osnovnih pojmova koji su važni za empirijsku obradu glavnih istraživačkih pitanja. Tako se teorijski objašnjavaju modeli sustava ocjenjivanja službenika koje su razradili autori Hajnal i Staronova (2021). Posebni se naglasak

stavlja na pojam materijalne i nematerijalne motivacije službenika te u kojoj mjeri sustavi ocjenjivanja utječu na pojedinu od njih.

Nakon teorijskog objašnjenja pojmova provodi se analiza sustava ocjenjivanja koji je uveden novim Zakonom o plaćama u državnoj službi i javnim službama i popratnim uredbama o ocjenjivanju za zaposlenike u državnoj i javnim službama, Zakonom o državnim službenicima (NN 155/23, 85/24), Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19) te Zakonom o Izmjenama i dopunama Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 17/25). U ovome dijelu primjenjuje se pravna analiza kao prva istraživačka metoda kojom se ostvaruje prvi cilj rada. U analizu se uzimaju zakoni i propisi koji uređuju sustav ocjenjivanja u državnoj upravi, lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi i javnim službama, objašnjavaju se faze u postupku ocjenjivanja kao kontinuiranog procesa, a ne jednokratnog zadatka; kriteriji za ocjenjivanje i učinci ocjene kako ih propisuju uredbe te navode specifičnosti unutar svakog sustava. Svrha ove analize jest isticanje razlika i specifičnosti između zaposlenika u sustavu javne uprave s naglaskom na osnovno školstvo.

Nakon pravne analize pristupa se ispitivanju predviđanja zaposlenika osnovnih škola u pogledu novog sustava ocjenjivanja. Navedeno ispitivanje provodi se empirijskim istraživanjem primjenom anketnog upitnika koji je poslan zaposlenicima osnovnih škola na području Varaždinske županije (neovisno o osnivaču) kako bi se utvrdila njihova predviđanja o tome može li novouvedeni sustav ocjenjivanja (na način kako je sada postavljen) ostvariti neke ciljeve koji se očekuju od sustava ocjenjivanja, u prvom redu povećanje materijalne ili nematerijalne motiviranosti službenika za rad. Anketnim upitnikom ispitale su se četiri skupine elemenata: a) poznavanje predloženog sustava ocjenjivanja i spremnost na ocjenjivanje; b) predviđanja u vezi s problemima s ocjenjivanjem u praksi; c) povezanost dobivene ocjene te materijalne i nematerijalne motivacije; d) podržavaju li primjenu sustava ocjenjivanja u obliku kako je sada postavljen, smatraju li da su potrebe izmjene ili smatraju da je potrebno potpuno ukidanje ocjenjivanja u osnovnim školama. Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su metodom deskriptivne statistike.

Zaključno, na temelju teorijskog okvira kao i rezultata provedene analize ostvaruje se posljednji cilj rada; detektiraju se ključni problemi te se preporučuju određene izmjene i moguća rješenja problema sustava ocjenjivanja generalno i u osnovnom školstvu.

## **2. JAVNA UPRAVA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

### **2.1. Javna uprava**

Riječ „organizacija“ višeznačan je pojam, no može se reći da je organizacija svaki oblik udruživanja radi postizanja zajedničkih ciljeva, odnosno da je organizacija dinamičan višesložni sustav ljudske suradnje i zajedničkog djelovanja pri čemu je važna interakcija s okolinom (Koprić et al., 2021, str. 4–5; 79) koja se neprestano mijenja pa se stoga mijenjaju oblici i ciljevi organizacije te metode za ostvarivanje tih ciljeva (prema Pusić, 2005a). Bitno je da se zajedničkim naporima, upotrebnom određenih resursa i koordinacijom postiže svrha same organizacije – cilj prema kojem organizacija teži. U razmatranju same organizacije potrebno je sagledati brojne faktore: organizacijsku kulturu, odnose moći, sukoba i dominacije unutar organizacije, društvenu okolinu organizacije, koordinaciju procesa, hijerarhiju (sustav podređenosti i nadređenosti), linije odgovornosti kao i samu motivaciju ljudi (zaposlenika) određene organizacije.

Javna je uprava skup svih upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove u javnom interesu, većim dijelom se financiraju javnim sredstvima, regulirane su pravnim pravilima javnog prava te su podložne nadzoru – kako nadzoru javnih vlasti (financijski nadzor, upravni i inspekcijski nadzor i sudski nadzor) tako i nadzoru građana radi sve veće težnje da javna uprava bude otvorena i transparentna (Koprić et al, 2021, str. 3). Javnu upravu čine državna uprava, lokalna i regionalna samouprava i javne službe. U Republici Hrvatskoj državnu upravu čine ministarstva i državne upravne organizacije, a sve do stupanja na snagu novog Zakona o sustavu državne uprave iz 2019. godine u državnu upravu spadali su i državni uredi u županijama (kao prvostupanjska tijela državne uprave) koji su istim Zakonom prestali postojati. Lokalna samouprava sastoji se od općina i gradova dok se područna (regionalna) sastoji od županija. Te jedinice obavljaju poslove od specifičnog interesa za lokalno stanovništvo te se prema modernim shvaćanjima koncepcija lokalne i regionalne samouprave temelji na načelu supsidijarnosti. Bit supsidijarnosti je da bi se javni poslovi trebali dodjeljivati onoj razini vlasti koja je najbliža građanima, točnije, razini na kojoj građani mogu u najvećem opsegu sudjelovati u oblikovanju politika pod uvjetom da ta razina može učinkovito izvršavati, odnosno da ima kapacitet za obavljanje tih poslova. S njom je obično povezana i upravna i politička decentralizacija (Koprić et al., 2021, str. 6) zaštićena Europskom poveljom o lokalnoj samoupravi iz 1985. godine koja definira lokalnu samoupravu kao pravo i sposobnost lokalnih vlasti da u okvirima zakona i uz vlastitu odgovornost reguliraju i upravljaju bitnim dijelom

javnih poslova u interesu lokalnog stanovništva (Europska povelja o lokalnoj samoupravi, 1985, čl. 3.). Pod trećim dijelom javne uprave smatramo javne službe koje se osnivaju kao službe od gospodarskog (usluge od opće ekonomske koristi i orijentacija im je ka stjecanju dobiti) i negospodarskog interesa (pružaju usluge od javnog/općeg interesa, bez izričite namjere stjecanja dobiti) (Koprić et al., 2021, str. 8). Javne službe su u većoj ili manjoj mjeri vezane uz jedinice lokalne ili regionalne samouprave koje se često javljaju kao osnivači javnih službi, točnije, javnih ustanova.<sup>1</sup> Javne službe od negospodarskog interesa najčešće se osnivaju kao javne ustanove za djelatnosti zdravstva, socijalne skrbi, kulture, predškolskog odgoja i obrazovanja, osnovnoškolskog obrazovanja te visokog obrazovanja i znanosti. U ovom radu fokus je upravo na negospodarskim javnim službama, točnije, na sustavu osnovnog školstva, a službe se osnivaju kao javne ustanove s javnim ovlastima.

## **2.2. Javni službenici i upravljanje ljudskim potencijalima**

Rad u upravi na svim razinama obavljaju različite kategorije zaposlenika: politički dužnosnici (koji se biraju na slobodnim demokratskim izborima, položaj im je vremenski ograničen i imaju legitimitet koji proizlazi iz povjerenja građana); profesionalni javni službenici (državni službenici, javni službenici i službenici jedinica lokalne i regionalne samouprave – zaposlenici koji su se za to zanimanje posebno obrazovali, rad u službi im je glavno zanimanje, odgovorni su za obavljanje rada i primaju se u službu putem javnog natječaja, internog oglasa, premještanjem ili sporazumnim prelaskom iz jedne organizacije u drugu); tehničko-pomoćno osoblje tj. namještenici (rade na tzv. pomoćnim poslovima kao što su spremači, domari, ložači, kuhari i slično). U javnoj upravi posljednjih godina sve se više angažiraju vanjski suradnici i privremeno zaposlene osobe za obavljanje određenog posla te samo povremeno sudjeluju u radu upravnih organizacija (privremeno zaposlene osobe) a često su zaposleni temeljem ugovora o radu na određeno vrijeme koji traje do izvršenja ugovorenog posla privremenog karaktera (Koprić et al., 2021, str. 133–134).

---

<sup>1</sup> Sukladno Zakonu o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, 151/22) ustanove se osnivaju za trajno obavljanje djelatnosti od javnog interesa sukladno posebnim zakonima te su samostalne u obavljanju svojih djelatnosti koje su određene zakonom, podzakonskim aktima, aktom o osnivanju, statutom ili drugom općim aktom ustanove.

Pojam javnih službi dugo je ustavno bio definiran kao “djelatnost od posebnog društvenog interesa”, dok se danas za isti pojam koriste termini poput “javne usluge”, “djelatnost od javnog interesa”, “usluge i djelatnosti od interesa za Republiku Hrvatsku” ili “službe od općeg interesa” koji se već dugi niz godina koristi u javnim politikama i pravu Europske unije (Đulabić, 2009, str. 100).

Navedenim kategorijama zaposlenika u državnoj službi, javnim službama i tijelima jedinica lokalne i regionalne samouprave položaj i status nije reguliran na isti način. Za državne službenike najbitniji je Zakon o državnim službenicima (NN 155/23, 85/24), Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama te podzakonski propisi uz zakone koji reguliraju određene djelatnosti (npr. vojska, carinska služba).

Rad službenika i namještenika u jedinicama lokalne i regionalne (područne) samouprave reguliran je Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj (područnoj) samoupravi (NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19, 17/25), Zakonom o plaćama u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 74/10, 125/14 i 48/23) te općim aktima lokalnih jedinica.<sup>2</sup>

Rad službenika u javnim službama reguliran je odredbama Zakona o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23), Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, Temeljnim kolektivnim ugovorom za zaposlenike u javnim službama (NN 29/2024) i granskim kolektivnim ugovorima obzirom na pojedinu „granu“ djelatnosti, Uredbom o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama (NN 22/2024) itd. Osnovne škole javne su ustanove na koje se odnose sve odredbe koje reguliraju rad službenika i namještenika u javnim službama, a specijalnim zakonom; Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23) detaljnije su regulirana prava i obveze zaposlenika osnovnoškolskih i srednjoškolskih ustanova.<sup>3</sup> Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama (NN 51/2018) detaljnije razrađuje odredbe Zakona te podrobnije regulira načine ostvarivanja pojedinih prava i definiraju se obveze zaposlenika. Specifičnosti u zapošljavanju u osnovnom i srednjem školstvu bez provođenja natječaja propisana su čl. 107 st. 11 Zakona.<sup>4</sup> Posebnim propisima reguliraju se

---

<sup>2</sup> Predstavničkom tijelu ili izvršnom tijelu jedinica lokalne i regionalne (područne) samouprave dano je u nadležnost da internim aktima uređuju određena pitanja statusa, prava i obveza zaposlenika kao što je npr. određivanje osnovice i koeficijenta za obračun plaće načelnika, gradonačelnika i župana, kao i koeficijente službenika i namještenika u upravnim tijelima i službama, kriterija za ocjenjivanje učinkovitosti rada i slično.

<sup>3</sup> Ovim Zakonom regulirani su ciljevi i načela odgojno-obrazovnog sustava, nacionalni kurikulum i plan te oblici rada, organizacija rada škole, prava i obveze učenika, prava i obveze roditelja, praćenje i ocjenjivanje učeničkih postignuća, izricanje pedagoških mjera, vanjsko vrednovanje i samovrednovanje škola, prava i obveze radnika, zasnivanje i prestanak radnog odnosa, stručno osposobljavanje i usavršavanje radnika te pravila rada kolegijalnih tijela, vođenje pedagoških dokumentacija, financiranje školske ustanove, nadzor i prekršajne odredbe. Dakle, radi se o opsežnom zakonu kojim se regulira javna djelatnost; osnovno i srednje školstvo.

<sup>4</sup> Sklapanje ugovora o radu do najdulje 60 dana, a radi obavljanja poslova koji ne trpe odgodu (radi se o načinu zapošljavanja koje ne postoji u ni jednoj drugoj javnoj službi u Republici Hrvatskoj); zapošljavanje vjeroučitelja prema Kanonskom mandatu kojeg dodjeljuje Biskupija; upućivanje radnika od strane osnivača koji je prikazan tehnološkim viškom u drugoj školskoj ustanovi; ponuda postojećem radniku zaposlenom na

područja koja nisu obuhvaćena Zakonom ni Kolektivnim ugovorom, a odnose se na postupak napredovanja, pravila o odgovarajućoj vrsti obrazovanja radnika te uređivanje djelokruga rada nenastavnog osoblja.<sup>5</sup>

Prema statističkom prikazu Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije br. 35 vidljivo je da je najveći broj zaposlenika zaposlen u javnim, a ne u državnim službama. Prema istraživanju „Broj zaposlenih u državnim i javnim tijelima” na dan 31. prosinca 2024. godine u javnim službama bilo je zaposleno 185.423 zaposlenika, dok je u školstvu (osnovnom i srednjem) ukupan broj zaposlenih 69.316. Resor školstva ima najveći broj zaposlenika odmah nakon resora zdravstva. U tu brojku uključene su osnovne kao i srednje škole neovisno o osnivaču.

Tablica 1: *Broj zaposlenih u državnim i javnim tijelima*

GRUPA INSTITUCIJA	UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH NA DAN 31.12.2024.
Ministarstva	17.104
Državne upravne organizacije	3.576
Stručne službe i uredi Vlade Republike Hrvatske	413
Pravosudna tijela	9.963
Ostala državna tijela	1.189
<b>UKUPNO DRŽAVNA TIJELA</b>	<b>32.245</b>
MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA	UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH NA DAN 31.12.2024.
Polijski službenici	20.141
Ostali djelatnici MUP-a	5.228
<b>UKUPNO MUP</b>	<b>25.369</b>
GRUPA INSTITUCIJA	UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH NA DAN 31.12.2024.
Zdravstvo	73.436
Socijalna skrb	5.879

neodređeno nepuno radno vrijeme do punog radnog vremena; premještaj i korisniku državne stipendije za STEM nastavničke studije ako je osoba preuzela takvu obvezu.

<sup>5</sup> Pravilnikom o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (NN 68/19) propisuju se uvjeti napredovanja u zvanje mentora, savjetnika i izvrsnog savjetnika; Pravilnikom o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi (NN 6/19) propisana je odgovarajuća vrsta obrazovanja koju moraju imati stručni suradnici te učitelji razredne i predmetne nastave dok je Pravilnikom o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi (NN 40/14, 74/25) i Pravilnikom o pomoćnicima u nastavi i stručnim komunikacijskim posrednicima (NN 85/24) definiran opis poslova zaposlenika koji nisu nositelji odgojno-obrazovnog procesa, dakle, nenastavnog osoblja.

Kultura	2.047
Znanost i visoko obrazovanje	18.605
Školstvo	69.316
Zaštita prirode i okoliša	1.843
Ostali (agencije i druge pravne osobe čije se plaće osiguravaju državnim proračunom)	14.095
<b>UKUPNO JAVNE SLUŽBE</b>	<b>185.423</b>
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>243.037</b>

Izvor: Autorica prema Statističkom prikazu Ministarstva pravosuđa i uprave, br. 35, ožujak 2025, str. 28–29.

### *2.2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima*

Ljudski potencijali mogu biti shvaćeni u užem i širem smislu. U širem smislu misli se na sve zaposlenike (službenike, namještenike, dužnosnike, vanjske suradnike i ostale privremeno zaposlene osobe), dok se pod ljudskim potencijalima u užem smislu smatraju samo službenici. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi (prema Marčetić, 2023) može se definirati kao niz dinamičnih aktivnosti kojima se uređuju statusni odnosi zaposlenika u upravnim organizacijama te odnosi između samih zaposlenika te zaposlenika i organizacija u kojima su zaposleni. Dakle, naglasak je na nizu poveznih i isprepletenih aktivnosti kojima se želi postići maksimalno ostvarenje organizacijskih ciljeva, javnih ciljeva te ostvarenja potreba zaposlenika (Marčetić, 2023, str. 245). Upravljanje ljudskim potencijalima posljednjih desetljeća postala je izazovna funkcija koju prate brojne promjene, a obuhvaća niz kontinuiranih aktivnosti kojima se uređuju odnosi između osoblja upravnih organizacija te odnosi između osoblja i same organizacije s ciljem maksimalnog ostvarenja organizacijskih ciljeva, javnog interesa i zadovoljavanje potreba zaposlenika (prema Marčetić, 2021, str. 252). Upravljanje ljudskim potencijalima mora biti dinamično kako bi se brzo i efikasno prilagodio svim promjenama koje su potrebne u načinu upravljanja zaposlenika, organizacije, odnosa prema korisnicima usluga, a sve u cilju brzog odgovora na promjene u organizacijskoj okolini (Marčetić, 2013, str. 242). Što je upravljanje ljudskim potencijalima profesionalnije raste i kreativnost, motiviranost i učinkovitost zaposlenika. Poslovi upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijevaju spoj više disciplina: ekonomija, pravo, sociologija, psihologija i pedagogija (prema Marčetić, 2013, str. 243). Ideja strateškog upravljanja ljudskim potencijalima ideja je začeta u privatnom sektoru, a usmjerena je ka postizanju visokog izvršenja i konkurentnosti na tržištu radi ostvarivanja financijske dobiti (Marčetić, 2021, str. 252). Kada se govori o strateškom

upravljanju u javnom sektoru i miješanju ideja iz privatnog u javni sektor bitno je razlikovati ulogu privatnog i javnog sektora pa se strateško upravljanje ljudskim potencijalima mora modificirati jer je javni sektor okrenut ka ispunjenju javnog, a ne privatnog interesa koji se većinom ogleda u ostvarivanju profita. Središnja država službeničkim zakonodavstvom s jedne strane postavlja ograničenja i postoji vrlo mali manevarski prostor za drugačije određivanje postupaka (npr. ocjenjivanje, beneficije službenika, visina plaće, postojanje ili nepostojanje nagrada) nego što je slučaj u privatnom sektoru, dok s druge strane utjecaj imaju interesne skupine i sindikati. Zato se načini planiranja i upravljanja moraju prilagoditi okolini i uvjetima u kojima organizacija djeluje (Marčetić, 2024, str. 253).

Marčetić (2021, str. 254–257) razlikuje četiri temeljna modela upravljanja ljudskim potencijalima:

1. Politički model: u kojem prevladavaju političke vrijednosti, a osnovni mu je cilj provođenje vlasti. U tom modelu veliku vrijednost ima politička podobnost, a status službenika je nesiguran i nezaštićen;

2. Administrativni ili birokratski model: počiva na pravnim i demokratskim vrijednostima. U tom modelu vrijednost se iskazuje u provođenju pravila, zakonitost i *merit* načela. Status javnih službenika je siguran i zaštićen službeničkim pravom, služba je karijera, cijeni se profesionalno znanje i struka;

3. Menadžerski model: pod utjecajem doktrine novog javnog menadžmenta vrijednosti privatnog sektora („3e“: ekonomičnost, efikasnost i efektivnost) sve se više implementiraju u javne organizacije, a s ciljem „učinkovitog, brzog i jeftinijeg“. Ovaj je model nastao kao posljedica porasta javnih troškova koje je sve teže pokrivati od javnog novca te model donosi zaokret prema isticanju ekonomskih vrijednosti na štetu dotadašnje sigurnosti statusa javnih službenika. Manje se „cijeni formalno znanje, a više posebne vještine i kompetencije“ (Marčetić, 2019, str. 5). U ovom modelu svaki zaposlenik promatra se kao individua, odgovorna i usmjerena na rezultate, uvodi se ocjenjivanje i praćenje radnog izvršenja službenika od strane nadređenog koji obavljaju taj posao u sklopu svoje vodeće funkcije;

4. Integralni model: početkom ovog stoljeća sve su veći naponi za utemeljenjem ovog modela upravljanja ljudskim potencijalima koji prema svojim postavkama odgovara konceptu *good governance*. U ovom modelu nastoje se upotrijebiti dobre vrijednosti svakog od prethodno nabrojanih modela; pa se tako od administrativnog modela nastoji poštivati postupanje u skladu s pravilima i javnim interesom, dok se iz menadžerskog modela poštuje postizanje efikasnosti,

ekonomičnosti i efektivnosti, međutim, uvode se i nove vrijednosti poput aktivnijeg sudjelovanja građana, fleksibilnost i mobilnost službenika, preuzimanje dobre prakse, poticanje nagradama i napredovanjem kako bi se dobar kadar zadržao u službi (prema Marčetić, 2023, str. 254–257.) Ovim modelom nastoji se riješiti gorući problem privlačenja i zadržavanja ljudi u javnoj upravi kojim se susreće moderna javna uprava, a pri čemu se nastoji zadržati postojeći kvalitetan kadar.

### **3. OCJENJIVANJE U JAVNOJ UPRAVI – TEORIJSKE POSTAVKE**

#### **3.1. Ocjenjivanje i modeli ocjenjivanja**

Ocjenjivanje zaposlenika kontinuirani je proces, točnije, skup postupaka kojim se u određenim vremenskim razdobljima procjenjuje radna uspješnost zaposlenika i to prema unaprijed utvrđenim kriterijima s ciljem procjene njihove odgovornosti, odnosu prema radu i profesionalnosti. Ocjenjivanje, odnosno upotreba ocjena može dovesti i do plaćanja prema radnom izvršenju koje podrazumijeva povećanje plaće u postotku, isplata jednokratnih bonusa ili napredovanje na više radno mjesto ili viši platni razred. No, ne dovodi svako ocjenjivanje zaposlenika do materijalnog nagrađivanja službenika već se može koristiti kao alat za detektiranje potrebe za dodatnim usavršavanjem i edukacijom zaposlenika (Hajnal & Staroňová, 2021). Postojanje sustava ocjenjivanja rada javnih zaposlenika u određenoj državi ne znači da je implementiran sustav plaćanja prema radnom izvršenju (*performance related pay* – *PRP*), no postojanje PRP-a zahtijeva postojanje sistema ocjenjivanja rada (Manojlović, 2025, str. 129).

Autori Hajnal i Staroňová (2021) u svojem istraživanju ispitivali su sustave ocjenjivanja državnih službenika nekih europskih zemlja. Njihova tipologija polazi od dvaju temeljnih modela ocjenjivanja službenika: prosudbenog i razvojnog modela. Krećući od podjela na prosudbenu i razvojnu svrhu ocjenjivanja, autori su ovu podjelu dogradili te stvorili četverostruku tipologiju sustava ocjenjivanja, dodajući još integralni i simbolički model ocjenjivanja.

Sukladno tome, prema Hajnal i Staroňová (2021) postoje četiri modela ocjenjivanja: prosudbeni, razvojni, simbolički i integralni. Prosudbeni sustav ocjenjivanja povezan je s novim javnim menadžmentom<sup>6</sup> i temelji se na ideji da službenika potiču vanjske nagrade i kazne

---

<sup>6</sup> Novi javni menadžment je doktrina započeta 1970-ih godina koja nastoji vrijednosti iz privatnog sektora što više implementirati u javni sektor jer se pretpostavljalo da je privatni sektor učinkovitiji od javnog sektora te da uprava treba manje trošiti. Ova doktrina zagovara fleksibilnije upravljanje ljudskim potencijalima i

(sankcije) za postizanje ciljeva te je službeniku najbitniji materijalni poticaj poput povećanja plaće ili napredovanja u viši platni razred (Hajnal & Staroňová, 2021, str. 4). U ovoj vrsti ocjenjivanja naglasak je stavljen na jednosmjerni komunikacijski proces od vrha prema dolje (ocjenjivač – ocjenjivani) pa kolege, članovi tima ili samoprocjena ne igraju ulogu. Međutim, ovaj tip može često dovesti do rivalstva i kompetitivnog ponašanja među zaposlenicima. Glavna svrha ovog tipa je da pojedinac povećava radnu uspješnost vanjskim poticajima, najčešće novčanim. Mjerenje uspješnosti rada provodi se na godišnjoj razini, a pojedinca ocjenjuje nadređeni prema svojoj procjeni. Dakle, u ovom tipu ocjenjuje se prošlo ponašanje, obuhvaća evaluaciju rezultata i praćenje u prošlom jednogodišnjem razdoblju. Prosudbeni modeli ocjenjivanja prate sustave upravljanja ili zapovjedno-nadzorne modele ovlasti i vezani su uz vanjske nagrade i kazne (Marčetić, 2007, str. 226).<sup>7</sup>

Ideja razvojnog tipa ocjenjivanja leži u uvjerenju da se motivacija javnih službenika povećava kroz osobni/individualni razvoj te je povezan s komponentama karakterističnim za post-novi javni menadžment.<sup>8</sup> Ovaj tip ima više edukativnu svrhu nego samo ocjenjivačku. Upravljačka logika je da se pojedinac ocjenjuje kako bi se on upoznao sa svojim eventualnim slabostima, da razvije vještine koje mu nedostaju pa tako će i sama organizacija ići u pozitivnom smjeru ka profesionalnom rastu. Komunikacija, za razliku od poticajnog tipa, je višesmjerna koja olakšava rast i razvoj službenika kojima se pružaju jasne i detaljne informacije. Bitan element ovog tipa je samoprocjena koja simbolizira kontinuirani proces koji doprinosi učenju na razini cijele organizacije. Nužni uvjeti ovog sustava su uključenost povratnih informacija organizacije pojedincu koji se ocjenjuje i uvažavanje individualnih razvojnih potreba. Razvojni modeli ocjenjivanja usmjereni su na potencijale koje pojedinac posjeduje više nego na njegova trenutna znanja, vještine i sposobnosti (Marčetić, 2007, str. 226). Funkcija razvojnog tipa ocjenjivanja zaposlenika ne prepoznaje samo njegove negativne rezultate, već se detektiraju uzroci takvih rezultata (npr. nedostatak određenih vještina potrebnih za obavljanje poslova radnog mjesta,

---

nagrađivanje zaposlenika prema učinku. Ova reforma dovela je do strukturnih učinaka (privatizacija i opće smanjenje javnog sektora), personalnih učinaka (smanjenje broja i promjene znanja i vještina upravnog osoblja), funkcionalnih učinaka (deregulacija i uvođenje tržišnih elemenata u javnu upravu), financijskih učinaka (smanjenje javnih troškova) (prema Marčetić, 2023, str. 35–36).

<sup>7</sup> Rezultati istraživanja pokazali su da ovom tipu ocjenjivanja odgovaraju Belgija, Bugarska, Češka, Finska, Mađarska, Italija, Slovačka i Srbija (Hajnal & Staroňová, 2021, str. 10).

<sup>8</sup> Post-novi javni menadžment pojavljuje se u drugoj polovici 2000-ih promjenama u ideološkim silama i modama (Hajnal & Staroňová, 2021, str. 2) nadilazi postavke novog javnog menadžmenta i naglašava vrijednosti suradnje, partnerstva i zajedničko donošenje odluka.

nedostatak motivacije i slično). Ovaj tip identificira potrebu za osposobljavanjem zaposlenika koji ne postižu rezultate kakve bi trebali (Čebić, 2012, str. 3–4).<sup>9</sup>

Nalazi proširene analize dali su rezultate da brojne zemlje nemaju ni jednu ključnu karakteristiku ova dva modela. Drugim riječima, ne može se očekivati da će njihovi sustavi ocjenjivanja funkcionirati ni kao razvojni ni poticajni sustav. Riječ je o tzv. simboličkim sustavima u koju spadaju Francuska, Luksemburg, Poljska, Rumunjska i Norveška.<sup>10</sup>

Konačno, četvrti tip sustava ocjenjivanja je integralni sustav koji ima značajke i poticajnog i razvojnog sustava. Takve sustave često se naziva “hibridnim” sustavima. Pretpostavka je da su zemlje do ovog tipa došle na način da su imale od ranije uspostavljen klasični poticajni sustav te su se njegovim razvijanjem kroz godine i uočavanjem nedostataka okrenule ka razvojnog tipu i tako poprimile ključne značajke i jednog i drugog modela sustava ocjenjivanja.<sup>11</sup>

Tablica 2: Prikaz značajki određenog tipa sustava ocjenjivanja

	<b>Prosudbeni</b>	<b>Razvojni</b>	<b>Simbolički</b>	<b>Integralni</b>
Svrha ocjenjivanja	Postizanje što veće radne učinkovitosti.	Učenje i razvoj.	Najčešće samo formalno obavljanje ocjenjivanja radi zadovoljena forma.	Kroz učenje i razvoj postići što veću učinkovitost.
Motivacija	Vanjska motivacija, karakteristična za novi javni menadžment.	Unutarnja motivacija usmjerena na javnu službu i razvoj cijele organizacije.	Nepostojeća.	Kombinacija vanjske i unutarnje motivacije.
Opseg i razdoblja ocjenjivanja	Orijentiran na prošlost – ocjenjuju se prošli rezultati, najčešće jednom godišnje za prethodnu kalendarsku godinu.	Orijentiran na budućnost – ocjenjivanje se vrši da pojedinac spozna potrebe za dodatnim usavršavanjem i stjecanjem kompetencija. Ne isključuje i	Orijentiran na prošlost – ocjenjuju se prošli rezultati.	Ocjenjuju se prošli rezultati, ali postoji i orijentacija na budućnost.

<sup>9</sup> Rezultati istraživanja pokazali su da samo dva slučaja pokazuju sve potrebne značajke dizajna za razvojni model: Europska komisija i Irska (Hajnal & Staroňová, 2021, str. 10). To je i djelomično predvidivo jer su zaposlenici Europske komisije raznih nacija i potrebni su veliki napori za harmonizacijom i usklađivanjem interesa svih, točnije, da se potakne profesionalna socijalizacija (Meyer-Shaling et al., 2016).

<sup>10</sup> Autori Hajnal i Staroňová (2021) u svojem su istraživanju iz 2021. godine Republiku Hrvatsku svrstali su u simbolički model ocjenjivanja državnih službenika jer sustav nema značajke ni poticajnog ni razvojnog tipa pa se ne može razumno očekivati da će sustav funkcionirati ni kao razvojni ni kao poticajni. Međutim, istraživanje je rađeno prije stupanja na snagu novih propisa koji reguliraju ocjenjivanje službenika. Također, u istraživanje 2021. godine uključeni su samo državni službenici, dok ovaj rad proširuje analizu i komparira zaposlenike u državnoj službi, javnim službama i zaposlenicima u tijelima lokalne regionalne samouprave.

<sup>11</sup> Rezultati istraživanja pokazali su da Njemačka i Nizozemska pripadaju integralnom sustavu ocjenjivanja (Hajnal & Staroňová, 2021, str. 10).

		neformalne razgovore, provodi se u realnom vremenu.		
Izvor informacija o procjeni i smjer komunikacije	Neposredno nadređeni; komunikacija jednosmjerna obično samo top-down.	Neposredno nadređeni, samoprocjena, višesmjerni proces komunikacije top-down i bottom-up.	Neposredno nadređeni.	Opažanje neposredno nadređenog uz mogućnost samoprocjene pojedinca o višesmjernu komunikaciju.
Posljedice ocjenjivanja	Povećanje plaće temeljem ocjena (najčešće u postotku), napredovanje u viši platni razred (neizravno), eventualno kažnjavanje neodgovarajućeg radnog izvršenja.	Razvoj individualnog plana razvoja i razvoja organizacije u cjelini.	Najčešće nema posljedica već služi za „zadovoljavanje forme“.	Povećanje plaće, napredovanje, dodatne edukacije i usavršavanja.
Jačina određenih značajki	Snažne poticajne značajke.	Snažne razvoje značajke.	Slabe poticajne i razvojne značajke.	Snažne poticajne i razvojne značajke.

Izvor: Autorica, prema podacima prezentiranim u Hajnal i Staroňová (2021, str. 10–13).

### 3.2. Povezanost motivacije zaposlenika i modela sustava ocjenjivanja

U novije vrijeme misao da je javnim službenicima posao u službi stalan (ili trajan) poljuljana je novim konceptima kojima se zaposlenicima mjeri učinkovitost, a sve pod utjecajem novog javnog menadžmenta i modelu plaćanja prema učinkovitosti (*performance related pay*) sukladno kojem jedan dio plaće može ovisiti o radnom izvršenju. Posljednjih desetljeća brojne su europske zemlje reformskim procesima uvele brojne promjene pa tako i nove sustave ocjenjivanja službenika povezujući ih s drugim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima. Može se reći da je i jedna od ideja sustava ocjenjivanja da se „sruši mit“ kojim se smatra da zaposlenici javne uprave nisu odgovorni za svoj rad te im je posao u službi stalan bez obzira na to rade li svoj posao dobro. Međutim, kojim instrumentima mjeriti učinkovitost zaposlenika i koji su motivatori za povećanje radne učinkovitosti? Jedan od važnijih faktora upravljanja ljudskim potencijalima je motiviranje zaposlenika tako da zaposlenik vidi važnost posla kojeg obavlja i da se osjeća važan za organizaciju u kojoj radi. S druge strane, nemotivirani zaposlenici koji svojim ponašanjem i izvršenjem utječu na smanjenje efektivnosti cijele organizacije, dugoročno prouzrokuju veliku štetu i trošak.

Motivacija je tema brojnih teoretičara pa, stoga, nije ni čudno da o motivaciji postoje brojni stavovi koji su nerijetko različiti, kao i različite teorije motivacije. Primjerice mehaničke motivacijske teorije (smatraju da se ispravno ponašanje može postići nagradama i obeshrabriti kaznama te da je pojedinac motiviran isključivo materijalnim poticajima, a postavio ju je Taylor a kasnije razradili ostali teoretičari poput Vrooma)<sup>12</sup> i sadržajne teorije motivacije (usmjerene na definiranje potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način; dakle istraživala su se ponašanja ljudi u organizaciji, a velik utjecaj u istraživanju ove teorije imao je npr. Maslow i njegova ideja hijerarhije potreba).

U kontekstu ocjenjivanja službenika važna je podjela na unutarnju i vanjsku motivaciju (prema Herzbergu, 1996). Unutarnja motivacija, odnosno unutarnji motivacijski faktori, zavise od pojedinca koji želi raditi svoj posao jer je motiviran neovisno o vanjskim poticajima i nagradama (Manojlović Toman, 2024, str. 56). Poticaji za ovakvu nematerijalnu motivaciju dolaze iz unutarnjih pobuda i karakteristični su za razvojni tip sustava ocjenjivanja. Nekad su se unutarnji motivacijski faktori mogli objasniti i kroz koncepciju osjećaja „časti služenja građanima“ jer su službenici bili ugledni u društvu, dok se danas unutarnja motivacija za rad u javnoj službi može definirati slično „kao želja za davanjem doprinosa društvu te služenja javnom interesu,“ (Manojlović Toman, 2024, str. 56) te kao želja za osobnim rastom i napretkom s jedne strane i profesionalnom rastu cijele organizacije s druge strane. Zagovornici unutarnje motivacije smatraju da zaposlenje u javnom sektoru intrinzično motivira pojedince zbog značajki takvog posla, percepcija visoke važnosti zadataka i predanost javnim vrijednostima (Staroňová, 2017, str. 10).

Oprečno, materijalna motivacija ovisi o vanjskim poticajima (ekstrinzičnim faktorima), a oni su neovisni od samog sadržaja posla ili odnosa pojedinca prema njemu. Nagrade (novac, ocjena) su česti vanjski poticaj materijalne motivacije koje potiču na „akciju“, a karakteristični su za prosudbeni tip sustava ocjenjivanja koji leži na mišljenju da je najvažniji instrument pružanja poticaja razni oblici novčanih poticaja. Motivacija se može oblikovati pomoću sustava poticaja poput procjene učinka (Staroňová, 2017, str. 10).

---

<sup>12</sup> Više u Marčetić, 2007, str. 75–76.

Tablica 3: Prikaz prisutnosti motivacije u pojedinom modelu ocjenjivanja

Model sustava ocjenjivanja	Materijalna motivacija	Nematerijalna motivacija	Obrazloženje
<b>Prosudbeni</b>	visoka	niska	model fokusiran na nagrade i financijske koristi – vanjska motivacija
<b>Razvojni</b>	niska	visoka	naglasak na razvoju i učenju na razini organizacije, postizanje organizacijskih ciljeva – unutarnja motivacija
<b>Simbolički</b>	niska	niska	postoji samo formalno i ne dovodi do financijske koristi ni organizacijskog učenja. Glavna funkcija je pukog postojanje. Motivacija slabo prisutna.
<b>Integralni</b>	visoka	visoka	kombinacija materijalnih i nematerijalnih poticaja, model želi motivirati na više razina

Izvor: Autorica.

### 3.3. Ocjenjivanje i *performance related pay* (PRP)

Svako ocjenjivanje ne znači automatski PRP (*performance related pay*) gdje plaća ili dio plaće ovisi o radnoj uspješnosti. Plaćanje prema radnom izvršenju znači da ocjenjivanje nečijeg rada rezultira dobivanjem financijskog dodatka (bonus, povećanje plaće, promaknuće i automatski prelazak u viši platni razred). Prosudbeni model ocjenjivanja najviše zagovara plaćanje prema radnom izvršenju, dok se može govoriti da je PRP prisutan i u integralnom modelu koji kombinira materijalne i nematerijalne poticaje za motivaciju. OECD spominje dva tipična oblika plaćanja prema radnom izvršenju, a to su povećanje plaće temeljem radnog izvršenja koji je trajni dio plaće i isplaćuje se svaki mjesec; i isplata bonusa koji se isplaćuju samo onda kada se zasluži i nisu trajnog karaktera (prema Marčetić & Manojlović Toman, 2019, str. 133).

Povećanje plaće u smislu trajnog sastavnog dijela plaće može biti dugotrajni motivator jer se povećana plaća isplaćuje svaki mjesec. Takvo povećanje ima i financijski učinak na kasnije periode, kod izračuna mirovine kada zaposlenik ostvari pravo na mirovinu (Marčetić & Manojlović Toman, 2019). Međutim, motivacija za dobro izvršavanje posla kod ovog modela je upitna, jer zaposlenik, kada jednom ostvari povećanje plaće, takvo povećanje ga prati sva kasnija razdoblja bez obzira ako on u određenim periodima ne radi baš najefikasnije.

Međutim, materijalni motivator ovisi i o stanju gospodarstva sredine u kojoj zaposlenik živi. Ako se materijalnim povećanjem njegove plaće proporcionalno i povećavaju cijene (proizvoda,

hrane, stanovanja i troškova života općenito) te ako raste inflacija, naravno da nije vidljiv učinak povećane plaće na kvalitetu života. Upravo suprotno – zaposlenik je svjestan da materijalno povećanje plaće nema učinak na njegovo financijsko blagostanje jer za istu količinu potrošenog novca može si priuštiti manje nego ranije što zasigurno utječe na smanjenje motivacije.

S druge strane pak jednokratni bonusi omogućuju jasniju poveznicu s ostvarenim radnim izvršenjem službenika. Bonusi ne postaju sastavni dio plaće pa u budućnosti neće ući u obračun iznosa za mirovinu niti će bonus biti isplaćen za razdoblja kada nema ostvarenog dobrog radnog učinka (Marčetić & Manojlović Toman, 2019, str. 133). Iako sama pomisao da se bonus isplaćuje jednokratno asocira da bonusi djeluju kao kratkotrajni motivator, bonus dakako može poslužiti i kao dugoročan motivator za povećanje radnog izvršenja upravo zato jer je službenik svjestan da neće biti materijalno nagrađen ukoliko nema dobro radno izvršenje. Ukoliko zaposlenik crpi motivaciju iz materijalnih izvora tada će u svakom razdoblju dati sve od sebe da ostvari odlično radno izvršenje kako bi dobio bonus koji vrlo često iznosi mnogo više od iznosa povećanja plaće kao trajnog dodatka (no često postoji ograničenje prema poreznim propisima pa „novčana nagrada ne može iznositi više od neoporezivog iznosa novčane nagrade za radne rezultate prema poreznim propisima“ (Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 30).

#### **4. KOMPARATIVNI PREGLED MODELA OCJENJIVANJA UČINKOVITOSTI RADA ZAPOSLENIKA U OSNOVNIM ŠKOLAMA**

Istraživanje ocjenjivanja učitelja u pojedinim zemljama pokazuje da većina zemalja provodi ocjenjivanje i naglašava važnost vrednovanja učitelja u unaprjeđenju kvalitete obrazovanja diljem Europe. Europska komisija istraživanjem iz 2021. godine (prema podacima TALIS iz 2018. godine) zaključuje da u većini zemalja ravnatelji škola imaju ključnu ulogu u ocjenjivanju, a u provođenje ocjenjivanja mogu biti uključene i osobe izvan sustava (vanjski evaluatori) ili mentori početnika (pripravnika) (Europska komisija, 2021, str. 107). Također, vidljive su razlike u učestalosti ocjenjivanja, ciljevima i posljedicama ocjenjivanja te metodama i alatima ocjenjivanja. U nekim zemljama je propisana učestalost ocjenjivanja (može biti u rasponu od jedne do šest godina) dok u nekim zemljama ocjenjivač odlučuje sam kada će provesti ocjenjivanje i za koje razdoblje. Neke zemlje, poput Njemačke i Španjolske imaju različito propisanu regulativu o ocjenjivanju učitelja u pojedinim regijama. U Njemačkoj su

pokrajine (Länder) najviša tijela vlasti koje reguliraju ocjenjivanje učitelja dok u Španjolskoj Ministarstvo obrazovanja donosi središnje propise, a autonomne zajednice odgovorne su za donošenje specifičnih propisa (Europska komisija, 2021, str. 107). Ocjenjivanje se u nekim zemljama vrši kao procjena krajnjeg postignuća (prosudbeno ocjenjivanje povezano s ciljem povećanja plaće, napredovanja i bonusi) ali i služi kao alat za poboljšanje procesa učenja (razvojno ocjenjivanje s ciljem učenja)<sup>13</sup> (Europska Komisija, 2021, str. 112). U većini sustava primarni je cilj pružiti povratne informacije, a neki sustavi povezuju ocjenjivanje s napredovanjem i povećanjem plaće. Pokazalo se da je u većini zemalja prisutno razvojno vrednovanje usmjereno na pružanje povratnih informacija (dvosmjernan proces) no postoje i miješani oblici prosudbenog i razvojnog vrednovanja gdje se uz cilj poboljšanja procesa učenja dodaje i cilj da se temeljem učiteljevih kompetencija omogući napredovanje, povećanje plaće, bonusa ili drugih nagrada (Europska komisija, 2021, str. 113). U Belgiji i Njemačkoj postoji samo formativna procjena, dakle ne postoji mogućnost povećanja plaće niti napredovanja dok u npr. u Italiji postoji samo prosudbena svrha ocjenjivanja tj. ona se fokusira na ocjenjivanje za financijske nagrade (prema Europska Komisija, 2021, str. 112).

Većina ostalih zemalja koristi uz razvojne svrhe ocjenjivanja i prosudbene svrhe ocjenjivanja. Npr. u Francuskoj i Portugalu rezultati ocjenjivanja učitelja uzimaju se u obzir prilikom odlučivanja o napredovanju i povećanju plaće. U Češkoj i Slovačkoj se ocjena uzima u obzir prilikom odlučivanja za povećanje plaće ili dodjele bonusa, dok se ocjena u Sloveniji uzima u obzir i ima učinka i na napredovanje, povećanje plaće i dodjele bonusa.

Tablica 4: *Prikaz sustava ocjenjivanja učitelja određenih zemalja u usporedbi s modelima ocjenjivanja*

Model	Zemlje	Naglasak
<b>Razvojni model</b>	Belgija	Naglasak na učenju i povratnoj informaciji.
	Njemačka	Naglasak na učenju i povratnoj informaciji.
	Makedonija	Naglasak na učenju i povratnoj informaciji.
	Crna Gora	Naglasak na učenju i povratnoj informaciji.
<b>Prosudbeni model</b>	Italija	Naglasak na bonusima i ostalim financijskim nagradama.
<b>Integralni model</b>	Francuska	Naglasak na učenju, napredovanju, povećanju plaće bonusima i ostalim financijskim nagradama.
	Portugal	Naglasak na učenju i povećanju plaće.

<sup>13</sup> Eurposka komisija koristi termine sumativno i formativno ocjenjivanje pri čemu sumativno odgovara prosudbenom, a formativno odgovara razvojnom modelu ocjenjivanja.

	Češka	Naglasak na učenju, povećanju plaće, bonusima i ostalim financijskim nagradama.
	Slovačka	Naglasak na učenju, povećanju plaće, bonusima i ostalim financijskim nagradama.
	Slovenija	Naglasak na učenju, napredovanju, povećanju plaće bonusima i ostalim financijskim nagradama.
<b>Simbolični</b>	nema	
<b>Ne postoji ocjenjivanje</b>	Bugarska, Danska, Irska, Nizozemska, Finska, Norveška, Island	

*\*\*napomena: u obzir nije uzeto nenastavno osoblje već samo učitelji, neposredni nositelji odgojno-obrazovnog procesa*

Izvor: Autorica prema Europska komisija, 2021, str. 112.

## **5. PRAVNI OKVIR SUSTAVA OCJENJIVANJA SLUŽBENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Novi Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, kao i brojne promjene u pogledu službeničkog zakonodavstva, doneseni su radi ostvarenja strateških ciljeva iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.–2026. Radi se o dokumentu usvojenom u srpnju 2021. godine kojim se utvrđuju projekti i reforme za korištenje bespovratnih sredstava iz Mehanizma za oporavak i otpornost EU za ublažavanje posljedica pandemije i poticanje održivog rasta.<sup>14</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti je temeljni dokument za privlačenje i korištenje „europskog novca“ koji je dostupan za brojne investicije i reforme zemalja članica Europske unije. On sadrži ukupno šest komponenti. Komponenta broj dva naziva se “Javna uprava, pravosuđe i državna imovina”, koja sadrži ukupno tri podkomponente od kojih se podkomponenta broj 2.2. naziva „Daljnje unapređenje učinkovitosti javne uprave“. Također, u travnju 2021. godine započeta je izrada Nacionalnog plana za razvoj javne uprave za razdoblje 2021.–2027. koja strateškim ciljem broj 3. „Učinkovito i djelotvorno pravosuđe, javna uprava i upravljanje državnom imovinom“ obuhvaća daljnji razvoj javne uprave, kao pretpostavke za poticanje gospodarskog razvoja i kvalitete života (Nacionalni plan oporavka i otpornosti, 2021, str. 515). Nacionalni plan oporavka i otpornosti definira potrebu provedbe reforme sustava plaća uz koju su se i pripremili propisi vezani za sustav ocjenjivanja, napredovanja, uvođenje

<sup>14</sup> Vlada Republike Hrvatska, dostupno na [https://planoporavka.gov.hr/o-planu/9#:~:text=%20O%20planu.%20\\*%20Dokumenti;SAFU](https://planoporavka.gov.hr/o-planu/9#:~:text=%20O%20planu.%20*%20Dokumenti;SAFU) dostupno na <https://www.safu.hr/o-npoo/>

novog modela rada na daljinu državnih službenika te se definira potreba standardiziranog, digitaliziranog sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi i javnim službama. Planirano razdoblje provedbe bilo je od listopada 2021. do prosinca 2024. godine što je u stvarnosti i ostvareno. Zakon o plaćama u državnoj i javnim službama stupio je na snagu 1.1.2024. godine kao i Zakon o državnim službenicima (osim čl. 60.– 61. koji su stupili na snagu 1.6.2024., čl. 66.–73. koji su stupili na snagu 1.7.2024. i čl. 62.–65. koji je stupio na snagu 1.1.2026.). Nositelji provedbe su Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije kao i Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava. Nacionalnim planom predviđeni su novi modeli plaća i rada u državnoj službi i javnim službama i smatra se da će „*Novi sustav plaća doprinijet će većoj motivaciji službenika, a u konačnici većoj učinkovitosti i kvaliteti državne uprave i javnih službi, posebno u smislu otpornosti na posljedice uzrokovane pandemijom COVID-19 kao i suočavanja s budućim izazovima i rizicima*“ (Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.–2026., str. 520).

Dakle, Nacionalnim planom oporavka i otpornosti bilo je predviđeno donošenje dva zakona o plaćama (jednog za državnu službu i jednog za javne službe) iako je ipak donesen jedan zakon koji regulira oba područja. Imenovano je Koordinativno tijelo Vlade Republike Hrvatske za međuinstitucionalnu koordinaciju aktivnosti vezanih za unaprjeđenje sustava plaća u državnoj službi i javnim službama (Odluka o osnivanju, 2022) koje je na sastanku održanom 22.11.2022. donijelo odluku o izradi jedinstvenog zakona o plaćama kojim bi se definirale plaće u državnoj službi i javnim službama. *“Razlog takve odluke leži u nastojanju da se uvede standardiziran sustav plaća odnosno da plaće budu jednake za ista radna mjesta, neovisno o tome radi li se o radnom mjestu u državnoj službi ili javnim službama”* (Nacrt konačnog prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, 2023, str. 30).

## **5.1. Donošenje Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama**

Stupanjem na snagu novog Zakona o plaćama u državnoj i javnim službama kojim se uvodi novi sustav ocjenjivanja uvedene su brojne promjene u hrvatsku javnu upravu. Zakonske odredbe stupile su na snagu početkom 2024. godine, dok se krajem te iste godine pristupilo donošenju podzakonskih akata, točnije uredbi za ocjenjivanje rada u državnoj i javnim službama. Upravo tim Zakonom po prvi put se propisuje obveza ocjenjivanja službenika i namještenika u javnim službama. Za razliku od državne službe i službenika u jedinicama lokalne i regionalne samouprave, rad službenika u javnim službama do sada se nije ocjenjivao te ni jednim propisom nije bilo uređen sustav i obveza ocjenjivanja za njih. Ovaj Zakon

predstavlja ocjenjivanje prema kojoj dobivena ocjena rada utječe na plaću zaposlenika, dok je u prošlosti ocjena većinom imala upravljačku i personalnu funkciju (napredovanje ili onemogućavanje napredovanja, dodjeljivanje dodatnih dana godišnjeg odmora, prestanak službe ili upućivanje na dodatnu edukaciju ) ali često nije imala izravnu financijsku posljedicu. Sustav plaća predviđen novim Zakonom o plaćama u državnoj i javnim službama samo načelno regulira materiju u svoja 32 članka, a konkretne odredbe poput utvrđivanja posebnih kriterija vrednovanja za javne službe, učinak određenih kriterija i način ocjenjivanja će se rješavati uredbama Vlade, pravilnicima i općim aktima.

Članak 46. Zakona o plaćama propisuje da se postupci ocjenjivanja prema novim odredbama provode za ocjenjivanje zaposlenikovog rada u 2025. godini. Za zaposlenike državne službe ovo se i ostvarilo te su ožujku 2026. godine dobili prve ocjene sukladno novom Zakonu o plaćama, a zaposlenici javnih službi nisu ocjenjivani za učinkovitost rada jer ministri nadležni za pojedinu javnu službu nisu donijeli pravilnike o posebnim kriterijima za ocjenjivanje koje nalaže čl. 10. st. 13. Zakona o plaćama.

Člankom 12. istog zakona propisano je da osnovnu plaću čini umnožak koeficijenta za obračun plaće radnog mjesta na koje je zaposlenik raspoređen ili za koje je sklopio ugovor o radu i osnovice za obračun plaće o kojoj pregovaraju sindikati. Zakon predviđa i dodatke na plaću (dodatak za radni staž u iznosu od 0,5 % za svaku navršenu godinu, dodatak za završen studij na poslijediplomskoj razini, dodatak za policijsko zvanje, dodatak za rad u izvanrednim radnim okolnostima, dodaci za posebne oblike organizacije rada i dodatak za učinkovitost rada) (Zakon o plaćama, 2023, čl. 17.). PRP predstavlja upravo ovaj posljednje nabrojeni dodatak; dodatak za učinkovitost rada.

Zakon o plaćama također propisuje mogućnost ostvarivanja prava na jednokratnu novčanu nagradu za ostvarene iznimne radne rezultate (bonus) tijekom jedne kalendarske godine (čl. 30. st. 1.). U pojedinim tijelima nisu doneseni pravilnici koji bi propisali kriterije za isplatu jednokratnih novčanih nagrada (bonusa), no uz trajni dodatak na plaću za učinkovitost rada, ovo je još jedan oblik nagrađivanja najkvalitetnijih radnika (Petanjak, 2024, str. 19). Bonusi ne predstavljaju trajni dodatak na plaću no mogli bi se pokazati kao dodatni motivator za učinkovito obavljanje posla ukoliko se bude vidjela uzročno-posljedična veza između učinkovitosti rada i dodijeljenog bonusa. Budući da je primjena tek počela, potrebno je pričekati donošenje svih pravilnika i provjeriti efekte primjene.

## 5.2. Ocjenjivanje učinkovitosti rada u državnoj službi

Ocjenjivanje državnih službenika u Republici Hrvatskoj po prvi puta bilo je uvedeno 1994. godine Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti (NN 74/1994) koji se primjenjivao od 26.10.1994. do 30.3.2001. godine kada je stupio na snagu Zakon o državnim službenicima i namještenicima koji je u većem dijelu preuzeo odredbe o ocjenjivanju iz zakona iz 1994. godine. Postupak i način ocjenjivanja nisu bili propisani, a ocjenjivanje se provodilo svake godine najkasnije do 30. rujna za prethodnih 12 mjeseci (čl. 137.). Državne službenike ocjenjivao je ministar na prijedlog neposredno nadređenog službenika, a ocjene su bile različito određene za službenike („naročito uspješan“, „uspješan“, „zadovoljava“, „ne zadovoljava“) i namještenike („uspješan“, „zadovoljava“, „ne zadovoljava“) (Zakon o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama pravosudnih dužnosti, čl. 180.). Ocjena je i tada utjecala na napredovanje u službi i prestanak službe ukoliko je zaposlenik ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ i to danom konačnosti rješenja o ocjenjivanju (čl. 120.). Spomenutim zakonom nisu bile propisane kvote kojima se ograničava postotak ukupnog broja zaposlenika koji mogu dobiti najviše ocjene pa je zakon omogućavao da velik broj zaposlenika bude ocijenjen upravo najvišim ocjenama. Sljedeći Zakon o državnim službenicima i namještenicima (NN 27/2001) stupio je na snagu 14.3.2001. godine i propisao je da ministar uprave mora donijeti pravilnik o načinu i kriterijima ocjenjivanja, a isti je donesen 27.2.2002. godine (Pravilnik o ocjenjivanju državnih službenika i namještenika, NN 18/2002). Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika provodilo temeljem odredbi ovog zakona i pravilnika sve do 2006. godine kada je stupio na snagu Zakon o državnim službenicima (NN 92/2005) gdje se po prvi puta propisuju tri faze ocjenjivanja (planiranje poslova i utvrđivanje plana rada, periodična kontrola izvršenog i ocjenjivanje cjelokupnog rada), a u različitim fazama postupka ocjenjivanja rada i učinkovitosti službenika koristio se poseban izvještaj o ocjeni rada i učinkovitosti (čl. 84.). Ipak, Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima (49/2011) izmijenjen je spomenuti članak 84. na način da se ukidaju dotadašnje faze u postupku ocjenjivanja učinka. Umjesto njih, izmjenama zakona uvedeni su novi nazivi i opisi ocjena: „izuzetan“, „primjeran“, „uspješan“, „zadovoljava“, „ne zadovoljava“ (Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima, čl. 35). Zakon o državnim službenicima iz 2005. godine je u periodu od stupanja na snagu do donošenja novog Zakona o državnim službenicima iz 2023. godine doživio čak devetnaest izmjena i dopuna, a sustavu ocjenjivanja koji je postojao u ovom periodu izneseno je niz prigovora (v. Marčetić & Manojlović Tomna, 2016, str. 159-160). Novi sustav ocjenjivanja kakav danas poznajemo

uveden je 1.1.2024. kada su stupili na snagu Zakon o državnim službenicima (NN 155/23, 85/24) i Zakon o plaćama u državnoj i javnim službama što predstavlja velik iskorak u pogledu modernizacije sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi Republike Hrvatske (Marčetić, Manojlović Toman & Giljević, 2025, str. 6).

Sustav ocjenjivanja državnih službenika je standardiziraniji i centraliziraniji u odnosu na sustav ocjenjivanja zaposlenika u jedinicama lokalne i regionalne samouprave ili u javnim službama. Zakonom o državnim službenicima osim novog sustava ocjenjivanja uvodi i obvezu primjene novog sustava zapošljavanja u državnoj službi – centralizirani sustav zapošljavanja (čl. 57. Zakona o državnim službenicima)<sup>15</sup> kao i kompetencijski model.<sup>16</sup> Ova novina, vjeruje se, da vodi ka efikasnijim sustavom zapošljavanja u državnoj službi uz smanjenje trajanja natječajnih postupaka i smanjenje troškova provedbe istih (prema Giljević, Lopižić & Malenica, 2024, str. 110–111).

Također, čl. 93. novog Zakona o državnim službenicima definirana je svrha ocjenjivanja rada zaposlenika, a to je poticanje na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća te služi kao kriterij za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi. Učinkovitost rada državnih službenika i namještenika ocjenjuje se jednom godišnje najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu (čl. 92. st. 1.). Zakonom o državnim službenicima kao i Zakonom o plaćama u državnoj i javnim službama propisano je da su ocjene koje zaposlenik može dobiti “izvrstan”, “naročito uspješan”, “uspješan”, “zadovoljava” i “ne zadovoljava” kao i pripadajuće bodove određene ocjene. Pa tako zaposlenik ocijenjen ocjenom “izvrstan” ostvaruje 6 bodova, zaposlenik ocijenjen ocjenom “naročito uspješan” ostvaruje 4 boda, zaposlenik ocijenjen ocjenom “uspješan” ostvaruje 2 boda dok zaposlenik ocijenjen s dvije najniže ocjene ne

---

<sup>15</sup> Od 1.7.2024. godine zapošljavanje u državnoj službi provodi se putem Centraliziranog sustava za zapošljavanje; jedinstvene platforme tj. informacijskog sustava gdje se vrši prijava na natječaj za radna mjesta, interni oglas ili se zapošljava iz baze kandidata. Testiranje elektronički provjerljivih kompetencija kandidata isključivo je u nadležnosti centara za procjenjivanje (kojima se digitalnim putem vrednuju opće, specifične i rukovodeće kompetencije; elektronički provjerljive kompetencije) ovisno o radnom mjestu na koje se kandidat prijavio. Testni centri za testiranje elektronički provjerljivih kompetencija nalaze se u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku, a u samom tijelu koje zapošljava provodi se provjera kompetencija koje nisu elektronički provjerljive (ako ih ima) te razgovor/intervju s kandidatom. Konačnu odluku o odabiru kandidata donosi državno tijelo koje zapošljava.

<sup>16</sup> Sukladno čl. 58. Zakona o državnim službenicima kompetencijski model je skup vještina i znanja, sposobnosti i ponašanja koje zaposlenik mora imati za određeno radno mjesto. Kompetencije su temelj za planiranje zapošljavanja, rasporeda na radno mjesto, napredovanja i utvrđivanja potrebe dodatne izobrazbe. Kompetencijski model predviđa opće kompetencije (koje moraju imati svi državni službenici bez obzira na složenost i vrstu poslova radnog mjesta) te specifične kompetencije koje su vezane za radna mjesta na kojima su potrebna specifična znanja, vještine i sposobnosti, te rukovodeće kompetencije koje moraju imati rukovoditelji jedinica ili državnog tijela. Kompetencije se provjeravaju prilikom zapošljavanja na način opisan u prethodnoj fusnoti.

ostvaruje bodove (čl. 19. st. 5. Zakona o plaćama). Zakon nije propisao postupak, kriterije i način ocjenjivanja učinkovitosti rada službenika i namještenika u državnim i javnim službama već je to prepustio Vladi da propiše uredbom na prijedlog tijela državne uprave nadležnog za rad (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike).

Uredba o ocjenjivanju učinkovitosti rada državnih službenika donesena je na istoj sjednici Vlade (31.10.2024.) kada je donesena i Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama, a obje su stupile na snagu 1.1.2025. godine. Člankom 1. Uredbe za državne službenike definira se predmet a to je uređivanje postupka, kriterija i načina ocjenjivanja rada učinkovitosti državnih službenika, a njime se također utvrđuju obrasci koji se koriste u procesu ocjenjivanja. Opisuje faze postupka, kriterije važne za ocjenjivanje i način određivanja i bodovanja.<sup>17</sup> Člankom 15. Uredbe definirano je da za ocjenu „izvrstan” državni službenik mora ostvariti bodove za ocjenu „naročito uspješan” te imati iznimne rezultate u radu, obavljati poslove u većem opsegu od uobičajenog, mora biti kreativan, inovativan i aktivno sudjelovati na unapređenju određenog upravnog područja, angažiran u provedbi reformi i projekata, a što je uz Zakonom pripisane kvote, još jedno „ograničenje” i pokazatelj da više ne može velika većina zaposlenika biti ocijenjena najvišim ocjenama već samo određeni zaposlenici mogu iskočiti rezultatima i učinkovitošću rada od ostalih. Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (čl. 29.) uvodi kvantitativna ograničenja određivanjem postotaka prema kojima najviše 5 %, odnosno 15 % ukupnog broja zaposlenika može biti ocijenjen dvama najvišim ocjenama. Uvođenjem navedenih kvota onemogućava se da velik broj službenika bude ocijenjen najvišim ocjenama te se naglašava potreba njihovog restriktivnijeg dodjeljivanja. Zaposlenici Općinskog suda u Vinkovcima (njih 72) podnijeli su prijedlog za pokretanje postupka suglasnosti s Ustavom Republike Hrvatske odredbe čl. 29. Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama. Smatraju da se odredbama kojima se određuju kvote prema kojima tijekom jedne kalendarske godine najviše 5 % ukupnog broja zaposlenika državne službe može dobiti najvišu ocjenu „izvrstan” i 15 % ukupnog broja zaposlenika ocjenu „naročito uspješan” ograničava mogućnost napredovanja i isključuje mogućnost većine zaposlenika da ostvare najviše ocjene bez obzira na to ispunjavaju li propisane kriterije. Smatraju da su osporene odredbe u nesuglasju s Ustavom Republike Hrvatske po više odredbi: načelo socijalne države, najviše vrednote ustavnog poretka, načelo

---

<sup>17</sup> Uredba koristi pojam „ponderiranje” što znači da se daje na važnosti određenog elementa prilikom nekog izračuna. U ovom slučaju riječ ponderiranje znači da se Uredbom utvrđuju ponderirani bodovi koji su temelj za predlaganje konačne ocjene učinkovitosti rada državnog službenika.

ustavnosti i zakonitosti, načelo razmjernosti, pravo na rad i pravo na zaradu, pravo na sudjelovanje u javnim poslovima pod jednakim uvjetima.<sup>18</sup>

Način ocjenjivanja namještenika predviđen je na isti način i prema istim kriterijima kao i za službenička radna mjesta. Dio bitnih elemenata za dobivanje najviše ocjene nije primjenjivo na namještenička radna mjesta, oni ne sudjeluju direktno u provedbi reformi ili u realizaciji projekata, nemaju prostora za kreativnost niti inovativnost pa stoga, mnogi kriteriji nisu za njih primjenjivi. Službenička i namještenička radna mjesta po opisu poslova radnih mjesta nisu ni slična, pa se sukladno tome ne mogu ocjenjivati istim kriterijima jer se tako vrši nepravda prema određenim radnim mjestima.

Do donošenja novog Zakona o državnim službenicima, o žalbama na ocjenu državnih službenika odlučivao je Odbor za državnu službu. Međutim, stupanjem na snagu novog Zakona ocjenjivanje više nije upravna stvar te se o ocjeni ne donosi rješenje. Odbor za državnu službu nije više nadležan za rješavanje ovih pitanja pa tako nema ni nadležnosti upravnih sudova, već redovnih sudova. Pa je tako prema novom Zakonu o državnim službenicima (čl. 96.), ako nisu zadovoljni konačnom ocjenom učinkovitosti, državni službenici mogu koristiti samo pravne lijekove predviđene Zakonom o radu. Odbor za državnu službu predmete je rješavao u prosjeku od tri godine, a ukidanjem nadležnosti Odbora i upravnih sudova rasteretili su se poslova odlučivanja o pitanjima o ocjenjivanju.<sup>19</sup> Samo rasterećenje Odbora za državnu službu nije najbolje rješenje, već je bilo potrebno ojačati Odbor koji često radi u nepunom sastavu (Izvješće o radu Odbora za državnu službu za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2023. godine, str. 5).<sup>20</sup> Jačanjem Odbora smanjilo bi se razdoblje rješavanja u postupcima o žalbi na ocjenu.

---

<sup>18</sup> Više na IUS-INFO, dostupno na <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/ocjena-ustavnosti-clanka-29-zakona-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-i-javnim-sluzbama-67790>. I predstavnici javnih službi podnijeli su u listopadu 2024. godine zahtjev za ocjenu suglasnosti pojedinih odredbi Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (više u fusnoti br 37).

<sup>19</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave (danas: Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije) je u javnom savjetovanju prilikom donošenja zakona objasnilo da će se izuzimanjem ocjenjivanja iz kategorije upravne stvari smanjiti opterećenje Odbora (prema Marčetić, Manojlović Toman & Giljević, 2025, str. 14–16).

<sup>20</sup> Odbor za državnu službu radi u sastavu od 11 članova sukladno čl. 4. Uredbe o ustrojstvu i načinu rada Odbora za državnu službu (NN 85/2024). Prema posljednjem objavljenom Izvješću o radu Odbora za državnu službu (2024) Odbor je radio od siječnja do ožujka 2023. godine u sastavu od 8 članova, od ožujka do srpnja u sastavu od 3 člana (od kojih je jedna članica bila duže odsutna), a do kraja godine u sastavu od 9 članova od kojih je jedan član obavljao poslove predsjednika Odbora (Izvješće o radu Odbora za državnu službu za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2023. godine, str. 5).

### *5.2.1. Kriteriji ocjenjivanja*

Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika vrši se primjenom tri vrste kriterija: opći, posebni i kriteriji za rukovodeće državne službenike (Uredba o ocjenjivanju rada državnih službenika, čl. 12.). Svi se zaposlenici ocjenjuju općim i posebnim kriterijima (primjenjivima za radno mjesto) dok se rukovodeći službenici ocjenjuju primjenom općih, posebnih i rukovodećih kriterija. Ukoliko se ocjenjuje zaposlenik na izvršnom radnom mjestu za njega su važniji opći kriteriji i vrijede više, dok su za rukovodeće službenike važniji kriteriji za rukovodeće, tj. vrijedit će više nego opće kompetencije. Pojam koji označava mogućnost određivanja koliko je pojedina kompetencija bitna za određeno radno mjesto naziva se ponderiranje.

Sukladno Uredbi o ocjenjivanju rada državnih službenika općim kriterijima smatraju se: djelotvornost, točnost preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova i sposobnost rješavanja problema (čl. 12). U posebne kriterije kojima se vrednuju radna mjesta ako su za njih primjenjiva, ubrajaju se: stupanj kreativnosti, inovativnosti i samoinicijativnosti, pisana i govorna komunikacija, digitalna pismenost, a posebni kriterij sposobnosti suradnje obvezan je za sva radna mjesta (sposobnost rada u timu, suradnja s dužnosnicima, službenicima i strankama). Kriteriji koji se primjenjuju za rukovodeće državne službenike su sposobnost organiziranja i upravljanja poslovima, sposobnost u donošenju odluka, motiviranja službenika, sposobnost rješavanja sukoba i poboljšanje međuljudskih odnosa te sposobnost uspostave i unaprjeđenja procedura rada i nadzora nad izvršenjem (Uredba o ocjenjivanju rada državnih službenika, čl. 12.).

Time se i potvrđuju načela iz Zakona o državnim službenicima (čl. 7.–10.), a osobito načelo zakonitosti i pravne sigurnosti u odnosu na odnos prema radu; načelo zabrane diskriminacije i povlašćivanja u postupanju prema građanima, ali isto tako i načelo odgovornosti za rezultate kojim su državni službenici dužni ostvariti zadane ciljeve i odgovorni su za rezultate. Na sličan način definira se da se prilikom donošenja ocjene uzimaju u obzir pritužbe i primjedbe stranaka na rad i ponašanje službenika (čl. 95. st. 4.).

### *5.2.2. Faze ocjenjivanja*

Uredba o ocjenjivanju državnih službenika čl. 5. uređuje tri faze ocjenjivanja: a) planiranje ključnih zadataka koje službenik mora izvršiti tijekom godine; b) kontrola učinkovitosti rada

gdje se praćenjem rada (polugodišnje i godišnje) utvrđuje što je od planiranog izvršeno; i c) ocjenjivanje učinkovitosti rada gdje se daje konačna godišnja ocjena državnog službenika uzimajući u obzir polugodišnja izvješća nadređenog o učinkovitosti rada državnog službenika, izvješća i samoprocjena državnog službenika kojeg se ocjenjuje, mišljenja i prijedlozi svih službenika višeg hijerarhijskog reda i mišljenje Odbora za preispitivanje prijedloga ocjena ako je za državnog službenika dan konačni prijedlog ocjena najviše razine (“izvrstan” i “naročito uspješan”). U teoriji, svatko bi na početku trebao znati koji su njegovi zadaci i ciljevi, a onda slijedi kontrola jesu li ciljevi ostvareni. U postupku ocjenjivanja primjenjuje se osam listova/obrazaca koji služe za standardizaciju procesa za sve službenike, točnije, njima se služi u svakoj fazi ocjenjivanja ovisno za koje podatke služe. Uredba o ocjenjivanju učinkovitosti rada državnih službenika čl. 22. propisala je izgled i sadržaj tih obrazaca i sastavni su dio spomenute uredbe.

Praćenje rada državnog službenika, poticanje na kvalitetno i učinkovito izvršavanje poslova, ukazivanje na propuste i polugodišnje praćenje rada državnog službenika od strane neposredno nadređenog službenika može se povezati s razvojnim modelom ocjenjivanja. Mogućnost službenika da neposredno nadređenom dostavi samoprocjenu i izvješća o svom radu u kojem navodi mišljenje o svom radu, opisuje prepreke na koje je naišao u obavljanju poslova dakako predstavlja i potencijalni poticaj za zainteresiranost državnog službenika da se njegov rad nagradi ocjenom kojom će on biti zadovoljan, jer je bitno da ocjenjivač ima povratnu informaciju zaposlenika kojeg ocjenjuje npr. zašto nisu (ako nisu) izvršeni svi planirani zadaci, je li izvršio druge neplanirane zadatke koji su bili u određenom trenutku ključni, a nisu se mogli predvidjeti u fazi izrade plana ključnih zadataka i slično. Samoprocjena službenika je pozitivan korak ka unapređenju sustava ocjenjivanja te je koriste zemlje visokorazvijenog sustava upravljanja radnim izvršenjem (npr. Irska).<sup>21</sup> Na ovaj način ocjena se ne koristi samo za nagrađivanje i promicanje u plaći već samoprocjena služi za prepoznavanje problema i signal nadređenome za usmjeravanje u razvijanju zaposlenikovih potencijala (v. Manojlović Toman, 2024).

---

<sup>21</sup> Irska koristi ocjenu prvenstveno u razvojne svrhe te se procjena učinka provodi elektronički, a zaposlenik u sustav može u sustav unijeti vlastite potrebe za učenjem ili edukacijom. Svaki zaposlenik mora polugodišnje dostavljati samoprocjenu gdje navodi činjenice o svom (ne)napretku dok na kraju godine daje komentare o svom radu. Sve ove informacije prati nadređeni te daje konačnu ocjenu. Sustav se oslanja na samoprocjenu i kontrolu nadređenog što je i relevantno za razvojni sustav ocjenjivanja (prema Manojlović, 2025., str. 133–134.).

Prijedlog ocjene državnog službenika daje neposredno nadređeni službenik koji do najkasnije 31. srpnja tekuće godine vrši polugodišnju kontrolu učinkovitosti rada, a prijedlog godišnje ocjene utvrđuje istekom kalendarske godine za koju se provodi ocjenjivanje, najkasnije do 15. siječnja iduće kalendarske godine (Uredba o ocjenjivanju rada državnih službenika, čl. 17.). Ako državnom službeniku u međuvremenu prestane služba i promijeni radno mjesto, neposredno nadređeni dužan je dostaviti izvješće o učinkovitosti rada novo nadređenom službeniku za razdoblje u kojem je bio nadređen državnom službeniku. Prijedlog ocjene učinkovitosti rada državnog službenika temelji se na vrednovanju kriterija, a uzimaju se u obzir i samoprocjena državnog službenika (ako je dostavljena) i izvješća za pojedina izvještajna razdoblja ako je službenik u kalendarskoj godini imao više različitih nadređenih službenika, odnosno, ako je radio u različitim ustrojstvenim jedinicama ili različitim državnim tijelima. Prijedlog ocjene daje se na uvid ocjenjivanom službeniku koji ima pravo u roku od tri dana od dana izvršenog uvida dati primjedbu te nadređeni odlučuje hoće li ponovno pristupiti analizi i vrednovanju i predložiti drugačiju ocjenu (Uredba o ocjenjivanju rada državnih službenika, čl. 19.). Prijedlog ocjene daje se na uvid svim nadređenim službenicima (prema hijerarhijskom redu) zaključno s rukovodećim službenikom jedinice u kojoj je službenik raspoređen koji daje konačni prijedlog ocjene te može predložiti napredovanje državnog službenika. Konačni prijedlozi najviših ocjena dostavljaju se Odboru za preispitivanje prijedloga ocjena radi usklađivanja konačnih prijedloga s kvotama koje propisuje Zakon o plaćama u državnoj i javnim službama, a to je da samo 5 % zaposlenika državnog tijela može biti ocijenjeno najvišom ocjenom "izvrstan", odnosno samo 15 % zaposlenika državnog tijela može biti ocijenjeno ocjenom "naročito uspješan". Na isti način kao i u javnim službama, propisano je da čelnik tijela osniva Odbor za preispitivanje prijedloga ocjena koji mora imati neparan broj članova, a najmanje tri člana (Uredba o ocjenjivanju rada državnih službenika, čl. 20.). Odluka o ocjeni donosi se najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu čime je završena posljednja faza ocjenjivanja koju predviđa uredba (Uredba o ocjenjivanju rada državnih službenika, čl. 22.).

### *5.2.3. Učinci ocjene*

Zakon o državnim službenicima (čl. 97. st. 1.–2.) propisuje da je ocjena državnog službenika mjerodavna i uzima se u obzir pri utvrđivanju potrebe izobrazbe službenika, uvjeta za napredovanje, dodatka za učinkovitost rada, uvjeta za upućivanje na rad izvan državne službe, uvjeta za korištenje plaćenog studijskog dopusta te se uzima u obzir prilikom izricanja kazne

za povredu službene dužnosti. Državni službenik može redovito napredovati ako je za prethodnu kalendarsku godinu bio ocjenjen ocjenom “uspješan” ili višom ocjenom, a napredovati može ako postoji slobodno radno mjesto i ako ispunjava uvjete za više radno mjesto (Zakon o državnim službenicima, čl. 89.).

Promicanja u plaći temeljena na ocjeni (dodatak za učinkovitost rada) propisana su Zakonom o plaćama u državnoj i javnim službama pa se tako dodatak na plaću za učinkovitost rada obračunava na osnovnu plaću uvećanu za dodatak za radni staž jednako kao i u javnim službama. Povećanje plaće iznosi: za ostvarenih najmanje 12 bodova – 3 %; za ostvarena najmanje 24 boda – 6 %; za ostvarenih najmanje 36 bodova – 9 %; za ostvarenih najmanje 48 bodova – 12 %; za ostvarenih najmanje 60 bodova – 15 %; za ostvarena najmanje 72 boda – 18 %; za ostvarena najmanje 84 boda – 21 %; za ostvarenih najmanje 96 bodova – 24 %; za ostvarenih najmanje 108 bodova – 27 % i za ostvarenih najmanje 120 bodova – 30 % (Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 19. st. 7.). Dodatak na plaću za učinkovitost rada trajni je i sastavni dio plaće svaki mjesec te direktno utječe na izračun mirovine prilikom ostvarivanja prava na mirovinu. Dakle, ne radi se o jednokratnom bonusu već o trajnom sastavu plaće. Državnim službenicima takav model bi mogao biti motivator ali ne i dugotrajni. Jer jednom ostvareni dodatak trajni je dio plaće pa se motivacija državnog službenika može smanjiti jer će mu biti isplaćen dodatak bez obzira da li se njegova učinkovitost smanjuje. Međutim, Zakonom o plaćama propisano je ograničenje ukupnog broja zaposlenih u nekom državnom tijelu koji tijekom jedne kalendarske godine mogu biti ocijenjeni dvama najvišim ocjenama. Zakon propisuje da 5 % ukupnog broja zaposlenih državnog tijela može biti ocijenjen ocjenom “izvrstan”, a 15 % zaposlenika državnog tijela ocjenom “naročito uspješan” (čl. 29.). Ova ograničenja potvrđuju da ocjenjivanje nije više samo formalnost i ispunjenje obvezne zadaće kojom su svi službenici bili ocijenjeni najvišim ocjenama. U propisane kvote ulaze sva radna mjesta: namještenička, službenička i rukovodeća radna mjesta. Ograničenje najviših ocjena kvotama može dovesti do problema u odnosima i motivaciji zaposlenika, osobito ako će se pokazati da će najvišim ocjenama biti ocijenjena upravo rukovodeća radna mjesta.

Ocjena također ima pozitivne učinke nematerijalne prirode, npr., upućivanje zaposlenika na dodatne edukacije. Ocjena se ne smatra kaznom, već se upućivanjem na dodatne edukacije, savjetovanja i pružanja pomoći zaposleniku pruža prilika da poboljša i usavrši svoj rad. Službenik koji je ocijenjen ocjenom “zadovoljava” upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto iste razine obrazovanja (Zakon o

državnim službenicima, čl. 98. st. 1.). Ukoliko je zaposlenik ocijenjen najnižom ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje mu državna služba po sili zakona (Zakon o državnim službenicima, čl. 98. st. 2.). Imajući u vidu da je reformom sustava ocjenjivanja zakonodavac želio postići povećanje motivacije, dati službeniku poticaj na učinkovito obavljanje posla, povećanje produktivnosti i poboljšanja odnosa prema radu, propisivanjem prestanka službe po sili zakona u slučaju ocjene „ne zadovoljava“ upitno je koliko je taj cilj ostvariv postojanjem ovakve odredbe.

### **5.3. Ocjenjivanje učinkovitosti rada zaposlenika u lokalnoj i regionalnoj samoupravi**

Jedno od ključnih pitanja u regulaciji statusa zaposlenika lokalne i regionalne samouprave tiče se modela odnosa središnjih i lokalnih vlasti. Promatrajući te odnose dolazi se do pet modela utjecaja države na lokalnu samoupravu. Prvi model je da središnja vlast u potpunosti nadzire upravni sustav lokalnih i regionalnih jedinica, dakle, središnja država ima potpuni nadzor i izjednačava status lokalnih s državnim službenicima; drugi model je da država priznaje postojanje lokalne i regionalne samouprave ali centralna država dominira u regulaciji; treći model je da država daje smjernice i opća načela ali svaka jedinica ima autonomiju da unutar tih općih smjernica uredi pitanje lokalnih službenika na svoj način pa mogu nastati razlike između lokalnih jedinica i njihovih službenika; četvrti model simbolizira središnje državno vodstvo gdje centralna država daje samo preporuke koje nisu obvezujuće; i posljednji, peti model, naziva se lokalna regulacija gdje država uopće ne sudjeluje pa lokalne jedinice potpuno autonomno reguliraju status svojih službenika pa tako razlike između državnih i lokalnih zaposlenika kao i zaposlenika pojedinih lokalnih i regionalnih zaposlenika mogu biti iznimno velike (Hofman, 2000; Koprić et al, 2001, str. 297–298). Republika Hrvatska pripada treće nabrojenom modelu gdje država daje opće smjernice za uređivanje pitanja regulacije statusa lokalnih i regionalnih službenika uz davanje autonomije da svaka jedinica unutar tih smjernica uredni određena pitanja na svoj način. U pogledu ocjenjivanja ovo se najviše ogleda u odredbi da kriterije i način ocjenjivanja propisuje načelnik/gradonačelnik/župan, pa tako svaka jedinica može imati različite kriterije koji su bitni za postupak ocjenjivanja.

Promatrajući razvoj službeničkog sustava u lokalnoj samoupravi, vidljivo je da se tek od 2008. godine zakonskim izmjenama<sup>22</sup> kreće prema novim upravnim standardima, pa tako je tako detaljnije reguliran status, način zapošljavanje, prava i službenika i namještenika zaposlenih u jedinicama lokalne i regionalne samouprave. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 86/08), donio je Hrvatski sabor na sjednici 15.7.2008. godine i stupio je na snagu 25.7.2008. godine. Tim se zakonom po prvi puta sustavno uređuju prava, obveze, prijam, ocjenjivanje, napredovanje i prestanak službe lokalnih i regionalnih službenika te se uvodi godišnje ocjenjivanje. Zakon je doživio prvo usklađivanje izmjenama iz 2011. godine, zatim izmjene vezane za modernizaciju i digitalizaciju u periodu od 2018.–2021. godine te posljednja faza izmjena od 2022.–2024. godine koje se odnose na jačanje profesionalizacije lokalne samouprave, a odredbama se detaljnije definira i sami proces ocjenjivanja službenika zaposlenih lokalnim i regionalnim upravnim tijelima. Posljednjim izmjenama zakona; Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi koji je stupio na snagu 1.6.2025. godine postupak ocjenjivanja dopunjen je novim elementima, ali na snazi ostaju dosadašnji opći akti jedinica kojima su propisani kriteriji i način ocjenjivanja sve dok općinski načelnik/gradonačelnik/župan pojedine jedinice ne donese Pravilnik o kriterijima i načinu provođenja ocjenjivanja (propisan rok od tri mjeseca od dana stupanja na snagu izmjena zakona).<sup>23</sup>

### *5.3.1. Kriteriji ocjenjivanja*

Propisivanje kriterija za ocjenjivanje bilo je u nadležnosti predstavničkog tijela sve do stupanja na snagu Izmjena i dopuna Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi (NN 17/25). Člankom 95. spomenutih izmjena i dopuna propisuje se nadležnost načelnika/gradonačelnika/župana za propisivanje kriterija ocjenjivanja kao i način i postupak provedbe ocjenjivanja. Zakon nije dao smjernicu/uputu kakvi bi kriteriji trebali biti, niti jasno definirao treba li se ugledati u načine ocjenjivanja kako je propisano u državnoj ili javnim službama glede utvrđivanja općih i posebnih kriterija. Izmjene i dopune Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi iz 2025. godine propisuju da će općinski načelnik/gradonačelnik/župan donijet akt s propisanim kriterijima za ocjenjivanje, a zakon

---

<sup>22</sup> 2008. godine donesen je novi Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi (NN 86/08) koji je bio modernizacija prethodnog Zakona iz 1993. godine.

<sup>23</sup> Čl. 55. prijelaznih i završnih odredbi Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi (NN 86/18, 61/11, 04/18, 115/19, 17/25).

definira samo da se kriteriji moraju temeljiti na stručnom znanju prikazanom u obavljanju poslova, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštivanju službene dužnosti (Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, čl. 95 st. 3). Takav način reguliranja ovog pitanja možda je i logičan i sukladan nadležnostima predstavničkog i izvršnog tijela u sustavu lokalne, odnosno regionalne samouprave. Naime, čelnik jedinice lokalne, odnosno regionalne samouprave ovlašten je (između ostalog) donositi opće akte kojima se uređuju odnosi u samim tijelima, uključujući službeničke odnose, a akt kojim se uređuje ocjenjivanje službenika i namještenika upravo predstavlja takav akt.

### *5.3.2. Faze ocjenjivanja*

Obveza ocjenjivanja službenika i namještenika u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi uvedena je čl. 94.–97. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi. Službenike ocjenjuje pročelnik upravnog tijela. Pročelnika upravnog tijela ocjenjuje općinski načelnik, gradonačelnik, odnosno župan. Prilikom ocjenjivanja uzimaju se u obzir činjenice o stručnom znanju, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštivanju službene dužnosti. Također, u obzir se uzimaju i prigovori i pritužbe stranaka na rad i postupanje službenika. Posljednjim izmjenama zakona dodatno se naglasila potreba suradničkog odnosa službenika s građanima i pomoći strankama. Ocjene i opisi ocjena kojima se ocjenjuju službenici su: „odličan“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika najviše kvalitete i osigurava najbolje i jedinstveno izvršavanje službe; „vrlo dobar“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika naročito dobar i osigurava prvorazredno izvršavanje službe; „dobar“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika prosječne kvalitete osiguravajući pouzdano obavljanje službe; „zadovoljava“ – ukoliko rad i učinkovitost službenika osigurava najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda kvalitete i preciznosti u obavljanju službe; „ne zadovoljava“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika ispod minimuma standarda kvalitete te nije dovoljan da osigura pouzdano i prihvatljivo obavljanje službe (Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, čl. 96.).

Zakon propisuje da se službenici u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi ocjenjuju svake godine najkasnije do 31. ožujka za prethodnu kalendarsku godinu, a ne ocjenjuju se službenici primljeni u službu na određeno vrijeme te službenici koji su u prethodnoj kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge. U ovom dijelu ZSN je bio neprecizno definiran jer pod terminom „vrijeme koje je proveo na radu“ nije bilo jasno na koji način se računa vrijeme koje je zaposlenik proveo na bolovanju, ili korištenju

rodiljnog/roditeljskog dopusta sukladno posebnim propisima. Izmjenama i dopunama koje su stupile na snagu 1.6.2025. godine ovaj je propust ispravljen i sada precizno upućuje na koja se razdoblja odsutnosti s rada uračunavaju u rad u punom radnom vremenu za koje se službenik ocjenjuje, kao što i propisuje da ako su ta razdoblja odsutnosti u tijeku godine trajala duže od šest mjeseci da će službenik biti ocijenjen ocjenom „dobar“ (Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, čl. 94). Navedene odredbe propisane su u cilju da zbog odsutnosti s posla trudnice i osobe koje koriste prava iz sustava roditeljskih i roditeljskih potpora u trajanju duljem od šest mjeseci u kalendarskoj godini, ne bi bile dovedene u nepovoljniji položaj od ostalih službenika (kako im zbog korištenja navedenih prava odnosno potpora ne bi bilo uskraćeno ocjenjivanje i eventualno pozitivni učinci ocjene). No, i dalje nije jasno je li zakonodavac u razdoblje od šest mjeseci smatrao neprekidno ili na ukupni izračun svih odsutnosti tijekom kalendarske godine iz više razloga. Izmjenama i dopunama također je propisano da se razdoblje obavljanja probnog rada ne uračunava u razdoblje ocjenjivanja.

### *5.3.3. Učinci ocjene*

Zakon izričito propisuje posljedice ocjena, a to su napredovanje, premještanje, upućivanje na stručno osposobljavanje ili prestanak službe. Službenika koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ može se uputiti na dodatno stručno osposobljavanje ili premjestiti na drugo radno mjesto unutar iste razine obrazovanja (Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, čl. 98). Mjera nije usmjerena na kažnjavanje već na detektiranje potrebe dodatnog usavršavanja i edukacije sa ciljem unapređenja stručnosti službenika ili prilagoditi radno mjesto njegovim stvarnim sposobnostima. Službeniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba po sili zakona, danom dostave odluke o zahtjevu za zaštitu povrijeđenog prava u postupku ocjenjivanja, a ako zahtjev nije podnesen, istekom roka za podnošenje tog zahtjeva obrazovanja (Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, čl. 98). Tom odredbom je posljedica ocjene „ne zadovoljava“ postrožena i izjednačena s posljedicom iste ocjene u državnoj i javnoj službi, jer je do stupanja na snagu izmjena i dopuna Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi iz 2025. godine prestanak službe po sili zakona bila posljedica dobivanja dvije uzastopne najniže ocjene. Prije stupanja na snagu izmjena i dopuna Zakona iz 2025. godine zakon je bio jasan kada je definirao čl. 96. st. 2. (Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, NN 86/08) da se o ocjeni donosi rješenje i da ocjena mora biti obrazložena. U prijedlogu izmjena i dopuna zakona iz 2025. koji je prošao javno

savjetovanje stajala je odredba da se službenika koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ može se uputiti na dodatno stručno osposobljavanje ili premjestiti na drugo radno mjesto unutar iste razine obrazovanja, dok službeniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba po sili zakona, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju. U konačnoj verziji izmjena i dopuna Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi iz 2025. izmijenjena je navedena formulacija te je čl. 97. st. 2. definirano da služba prestaje po sili zakona danom dostave odluke o zahtjevu za zaštitu povrijeđenog prava u postupku ocjenjivanja, a ako zahtjev nije podnesen, istekom roka za podnošenje tog zahtjeva. Iz navedenog proizlazi da je ocjenjivanje pitanje koje se rješavaju odredbama općeg propisa o radu, dakle Zakona o radu. Iz tog članka moguće je iščitati da će u slučaju nezadovoljstva službenika, o zaštiti povrijeđenog prava odlučivati ista osoba koja ga je ocjenjivala, a to je pročelnik. Međutim, čl. 96. st. 2. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi iz 2025. godine propisano je da se o ocjeni donosi rješenje iako ocjenjivanje nije više upravna stvar. Zakonodavac je nejasno formulirao svoju namjeru te će praksa i sudovi morati pokazati koja je bila prava volja zakonodavca.

Službenik može napredovati na radno mjesto s višim koeficijentom za izračun plaće ukoliko postoji slobodno radno mjesto propisano pravilnikom o unutarnjem redu, ispunjava uvjete za raspored i ako je za prethodnu kalendarsku godinu ocijenjen ocjenom „dobar“ ili višom ocjenom. Zaposlenici u tijelima jedinica lokalne i regionalne samouprave su se posljednjim izmjenama Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi približili uvjetima napredovanja temeljem ocjene ka propisanim uvjetima za državne službenike.<sup>24</sup> Do stupanja na snagu izmjena i dopuna iz 2025. godine na snazi je bilo stroži kriterij napredovanja koji je propisao uvjet za napredovanje ako je službenikov rad najmanje dva puta uzastopno ocijenjen kao „odličan“ ili „vrlo dobar“. Dakle, omogućeno je napredovanje širem krugu službenika izbacivanjem strožeg kriterija napredovanja unatoč tome što takva odredba ne osigurava kontinuirano praćenje i nagrađivanje rada službenika tijekom dužeg razdoblja. Međutim, uvjeti napredovanja lokalnih službenika približili su se uvjetima napredovanja temeljem ocjene državnih službenika.

---

<sup>24</sup> Čl. 102. posljednjih izmjena Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj samoupravi propisano je da službenik može napredovati uz ispunjavanje ostalih uvjeta ako je za prethodnu godinu ocijenjen ocjenom „dobar“ ili višom ocjenom. Do stupanja na snagu izmjena i dopuna iz 2025. godine za napredovanje je bio propisani stroži kriterij u pogledu zadovoljavanja uvjeta ocjene, jer je službenik morao biti ocijenjen najmanje dva puta uzastopno ocjenom „odličan“ ili „vrlo dobar“.

## 5.4. Ocjenjivanje učinkovitosti rada zaposlenika javnih službi

Za zaposlenike javnih službi ne postoji “opći zakon” kao što je to slučaj s državnim i lokalnim službenicima već se različitim zakonima i podzakonskim aktima reguliraju određene vrste djelatnosti kao i prava i obveze zaposlenika koji su u njima zaposleni. Ne postoji “Zakon o javnim službenicima” kojim bi se uredio odnos između zaposlenika i države, jedinstvena pravila za prijam u javnu službu, napredovanje, odgovornost, ocjenjivanje, stručno osposobljavanje, usavršavanje i slično, već se navedeno regulira nizom sektorskih zakona, kolektivnih ugovora i podzakonskih propisa. Sustav plaća u javnoj službi znatno je složeniji nego u državnoj službi zbog mnogih propisa kojima se reguliraju plaće u javnim službama i sindikalnog pregovaranja o plaćama i naknadama na temelju posebnih uvjeta rada na različitim poslovima (Marčetić & Manojlović Toman, 2019, str. 156). Utvrđivanje prava i obveza iz rada i po osnovi rada zaposlenika u javnim službama prepušten je sektorskim zakonima,<sup>25</sup> Zakonom o radu, Temeljnem kolektivnom ugovoru za zaposlenike u javnim službama i granskim kolektivnim ugovorima. Zakonom o plaćama u državnoj i javnim službama koji je stupio na snagu 1.1.2024. godine se po prvi put uvodi ocjenjivanje javnih službenika i namještenika, dok do tada to nije bio slučaj (osim u sustavu visokog obrazovanja kada se ocjenjuju djelatnici kroz kriterije za napredovanje u viša zvanja ili institucije u procesu reakreditacije, no ne u smislu učinaka kako nalažu propisi koji su tema ovog rada). Sukladno čl. 10. Zakona o plaćama u državnoj i javnim službama učinkovitost rada službenika i namještenika u javnim službama ocjenjuje se jednom godišnje za prethodnu kalendarsku godinu. Zakon je propisao da su ocjene koje zaposlenik može dobiti “izvrstan”, “naročito uspješan”, “uspješan”, “zadovoljava” i “ne zadovoljava” kao i pripadajuće bodove određene ocjene, a pripadajući bodovi rangirani su na isti način kao i kod državnih službenika (vidi poglavlje br. 5.2.). Prijedlog Uredbe o postupcima i kriterijima ocjenjivanja za javne službenike dostavio se na mišljenje sindikatima reprezentativnim za pregovaranje o sklapanju temeljnog kolektivnog ugovora za javne službenike i namještenike te udrugama sindikata više razine koje su reprezentativne za sudjelovanje u tripartitnim tijelima na nacionalnoj razini kako je propisao čl. 10 st. 11. Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama. Nacrt Uredbe o ocjenjivanju zaposlenika u javnim službama bilo je na e-savjetovanju od 13. do 28.9.2024. godine. Uobičajeni rok za e-

---

<sup>25</sup> Npr. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23), Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, 101/23), Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22), Zakon o socijalnoj skrbi (NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23, 61/25) i slično.

savjetovanja je 30 dana kako nalaže Zakon o pravu na pristup informacijama, no isti zakon u čl. 11. st. 2. dopušta i kraći rok (ali ne kraći od 8 dana) ako postoji posebno opravdan razlog uz obrazloženje prilikom objave nacрта prijedloga propisa. U ovom slučaju nije bio obrazložen razlog skraćivanja roka na 15 dana u odnosu na standardni rok od 30 dana. Konačno, Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama donesena je 31.10.2024., istoga dana kada i Uredba o ocjenjivanju učinkovitosti rada državnih službenika i stupile su na snagu 1.1.2025. godine.

#### *5.4.1. Kriteriji ocjenjivanja*

Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama definira da se ocjenjivanje zaposlenika javnih službi temelji na učinkovitosti rada i odnosa prema radu. Pa se tako učinkovitost rada zaposlenika javnih službi ocjenjuje primjenom općih i posebnih kriterija ocjenjivanja. Opći kriteriji ocjenjivanja učinkovitosti rada su: učinkovitost i pouzdanost u obavljanju poslova te i pravovremenost u izvršavanju poslova. Posebne kriterije ocjenjivanja učinkovitosti rada te utjecaj i način ocjenjivanja tih kriterija kao i ocjenjivanje općih kriterija, kriterija odnosa prema radu te ocjenjivanje dodatnih kriterija za čelnika javne službe pravilnikom mora propisati ministar nadležan za pojedinu službu radi specifičnosti poslova pojedinih javnih službi, sukladno čl. 10 st. 13. Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama iz 2023. godine. Uredba je propisala kriterije odnosa prema radu koji obuhvaćaju odnos prema radnim obavezama, odnos prema korisnicima, odnos prema podređenima i nadređenima te odnos prema drugim zaposlenicima (slično kao u državnoj službi kod definiranja kriterija koji je obvezno primjenjiv za sva radna mjesta). Uredba je propisala i dodatne kriterije koji se uzimaju u obzir kod ocjenjivanja čelnika tijela, a obuhvaćaju sposobnost organiziranja i upravljanja poslom, donošenju odluka, uspostave procedura rada i nadzor nad istima te njegova djelotvornost rada. Čelnika tijela ocjenjuje tijelo koje ga je imenovalo na dužnost (Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 10.).

#### *5.4.2. Faze ocjenjivanja*

Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama opisuje postupak ocjenjivanja koji je dosta složen, no ipak nije tako detaljan kao u državnoj službi. Neposredno nadređeni službenik kontinuirano prati podređene i predlaže ocjenu. Čelniku tijela

je u nadležnost dana obveza imenovanja Povjerenstva za predlaganje konačne ocjene koje ima neparan broj članova (najmanje pet članova) od kojih jedan mora biti predstavnik radničkog vijeća ili predstavnika sindikata koji je preuzeo prava i obveze radničkog vijeća (Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama, čl. 7.), te imenovanje Odbora za preispitivanje prijedloga najviših ocjena (izvrstan i naročito uspješan) (Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama, čl. 15.). U nekim javnim službama (osobito u osnovnom i srednjem školstvu) neposredno nadređeni službenik i čelnik tijela iste su osobe, a to je ravnatelj/ica. Neposredno nadređeni zaposlenik predlaže ocjenu temeljem izvješća o učinkovitosti koje sam izrađuje temeljem kontinuiranog praćenja zaposlenika. Oblik i sadržaj izvješća o učinkovitosti rada propisuju se posebnim pravilnikom za svaku pojedinu javnu službu. Uz izvješće o učinkovitosti prilaže se i samoprocjena koju izrađuje zaposlenik kojeg se ocjenjuje, a sadrži informacije i opis njegovog rada, procjenjivanje uspješnosti u obavljanju zadataka, procjena uspješnosti te opis eventualnih zapreka u obavljanju posla. Samoprocjena nije obvezna te zaposlenik kojeg se ocjenjuje nije dužan dostaviti ocjenjivaču, no ukoliko želi, može je dostaviti u pisanom obliku najkasnije do 15. siječnja tekuće godine (čl. 5.). Samoprocjena je ujedno i povratna informacija ocjenjivaču, a komunikacija je horizontalna što možemo povezati s elementom razvojne funkcije ocjenjivanja.

Neposredno nadređena osoba prijedlog ocjene, izvješće i samoprocjenu dostavlja na razmatranje Povjerenstvu koje izrađuje prijedlog ocjene koji mora biti obrazložen te se daje na uvid ocjenjivanom zaposleniku uz mogućnost očitovanja u roku od 8 dana. Konačni prijedlog ocjene dostavlja se čelniku ili Odboru za preispitivanje ocjene ukoliko se radi o konačnom prijedlogu najviših ocjena. Odbor je dužan sukladno čl. 29. Zakona o plaćama udovoljiti ograničenjima promicanja u plaći kojim je propisano da tijekom jedne kalendarske godine najviše 5 % od ukupnog broja zaposlenih službenika i namještenika državnog tijela ili javne službe može dobiti ocjenu izvrstan, dok najviše 15 % od ukupnog broja zaposlenih službenika i namještenika državnog tijela ili javne službe može dobiti ocjenu naročito uspješan. Upravo ova ograničenja dovela su do najveće pobune i negodovanja oko spomenutog zakona. Smatra se da upravo ova odredba može dovesti do jala i neslaganja između kolega u određenoj organizaciji. U ove kvote ulaze sva radna mjesta kao i u državnoj službi: namještenička, službenička i rukovodeća radna mjesta Uredba propisuje da se zaposlenici koji su u prethodnoj godini radili manje od šest mjeseci ne ocjenjuju, no nije propisano da se ne ocjenjuju zaposlenici primljeni na određeno vrijeme kao što je to primjerice slučaj u lokalnoj i regionalnoj

samoupravi. U ovom dijelu Uredba je jasno definirala u čl. 17. st. 1. i 2. koja se razdoblja smatraju vremenom provedenim na radu u punom radnom vremenu kao i da će se zaposlenici koji su odsutni s rada radi korištenja određenih prava (rodiljni, roditeljski dopust, dopust trudne radnice ...) te su bili odsutni s posla duže od šest mjeseci ocijeniti ocjenom uspješan. Navedene odredbe propisane su u cilju da zbog odsutnosti s posla trudnice i osobe koje koriste prava iz sustava rodiljnih i roditeljskih potpora u trajanju duljem od šest mjeseci u kalendarskoj godini, ne bi bile dovedene u nepovoljniji položaj od ostalih službenika (kako im zbog korištenja navedenih prava odnosno potpora ne bi bilo uskraćeno ocjenjivanje i eventualno pozitivni učinci ocjene).

#### *5.4.3. Učinci ocjene*

Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama predviđa dodatak za učinkovitost rada na jednak način kao i za zaposlenike u državnoj službi pa tako u čl. 19. definira pripadajuće bodove određene ocjene kao i postotke uvećanja osnovne plaće temeljem prikupljenih bodova. Povećanje osnovne plaće određen je u postocima od 3 % do najviše 30 %. Obzirom na ograničenja u dobivanju najviših ocjena upitno je i razdoblje do kojeg će zaposlenik ostvariti dovoljan broj bodova za uvećanje plaće. Može li se uvećanje plaće temeljem učinkovitosti na radu smatrati kao dovoljan motivator za njegov napor i dobro obavljanje posla? Uvećanje plaće za 3 % predstavlja minimalno uvećanje, a ostvaruje se nakon prikupljenih 12 bodova. Uvećanje od 3 % nije značajno. Gornja granica uvećanja plaće od 30 % i nije realna jer bi zaposlenik trebao biti ocijenjen najvišom ocjenom 20 godina uzastopce, a takvo nešto je nerealno očekivati.

Pozitivno je to da je ovo uvećanje plaće trajnog karaktera i isplaćuje se na mjesečnoj razini, dakle, nema karakter jednokratnog bonusa. Službenik i namještenik zadržava ostvareni broj bodova tijekom radnog vijeka bez obzira na promjenu radnog mjesta ili prelaska iz državne u javnu službu i obrnuto. Pozitivna strana je što taj dodatak na plaću automatski ulazi u izračun mirovine za zaposlenike koji će mirovinu ostvariti, no predstavlja veće financijsko opterećenje za državni proračun iz kojeg se financiraju plaće zaposlenika.

Posljedica dobivanja najniže ocjene identična je onoj u državnoj službi, a to je prestanak službe redovitim otkazom<sup>26</sup> u skladu s općim propisom o radu (Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 10. st. 7.). Ovakva odredba dovodi u pitanje postiže li se svrha zakona i svrha sustava ocjenjivanja da se zaposlenik potakne i motivira za rad? Brojni sindikati javnih službi (osobito sindikati u prosvjeti: Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja, sindikat Preporod i Sindikat hrvatskih učitelja) smatraju da ova odredba ne predstavlja učinkovit alat za ostvarivanje svrhe zakona te da su javne službe specifične radi šarolikosti poslova koje obavljaju te se uspješnost na svim radnim mjestima ne može mjeriti na isti ni na sličan način.<sup>27</sup>

Tablica 5: *Usporedba sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada službenika i namještenika u Republici Hrvatskoj*

	<b>Zaposlenici u državnoj službi</b>	<b>Zaposlenici u jedinicama lokalne i regionalne samouprave</b>	<b>Zaposlenici u javnim službama</b>
Sustav ocjenjivanja	Sustav je centraliziraniji i standardiziran (iako nije povezan s centralnim sustavom zapošljavanja).	Podlozan unutarnjim aktima pojedinih jedinica.	Sustavi ocjenjivanja nisu jedinstveni već se razlikuju obzirom na različite sektore.
Nadležnost propisivanja kriterija	Vlada Republike Hrvatske propisuje urednom opće i posebne kriterije kao i kriterije za rukovodeće službenike.	Načelnik/gradonačelnik/župan.	Vlada Republike Hrvatske propisuje uredbom opće kriterije dok posebne kriterije propisuje ministar nadležan za pojedinu javnu službu.
Tko ocjenjuje službenike i namještenike	Neposredno nadređeni službenik (ali se prijedlog ocjene dostavlja svim nadređenim službenicima hijerarhijskim redom) Konačnu ocjenu donosi čelnik tijela.	Pročelnik pojedinog upravnog odjela.	Čelnik tijela odnosno osoba koju on za to ovlasti (čelnik tijela i neposredno nadređeni su u nekim javnim službama ista osoba).
Razdoblje ocjenjivanja	Polugodišnje (najkasnije do 31. srpnja tekuće kalendarske godine) i godišnje (najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu).	Godišnje (najkasnije do 31. ožujka za prethodnu kalendarsku godinu).	Godišnje (najkasnije do 31. ožujka. za prethodnu godinu).

<sup>26</sup> Uredbom je definirano da zaposlenik može dobiti najnižu ocjenu „ne zadovoljava“ samo ako je pismenim putem upozoren s pozivom na obvezu poboljšanja ili otklanjanja propusta i nepravilnosti u radu (čl. 14.).

<sup>27</sup> Više u: Primjedbe i prijedlozi sindikata Preporod na Uredbu o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenih u javnim službama, dostupno na <https://sindikat-preporod.hr/primjedbe-i-prijedlozi-sindikata-preporod-na-uredbu-o-postupku-kriterijima-i-nacinu-ocjenjivanja-ucinkovitosti-rada-zaposlenih-u-javnim-sluzbama/>

<p><b>Kriteriji ocjenjivanja</b></p>	<p>1. Opći kriteriji  a) djelotvornost u obavljanju poslova  b) točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova  c) pridržavanje rokova u obavljanju poslova  d) sposobnost rješavanja problema</p> <p>2. Posebni kriteriji (ocjenjuju se ako su primjenjivi na radno mjesto državnog službenika – osim sposobnost suradnje)  a) stupanj kreativnosti, inovativnosti i samoinicijativnosti  b) pisana komunikacija  c) govorna komunikacija  d) digitalna pismenost  e) sposobnost suradnje</p> <p>3. Kriteriji za rukovodeće državne službenike  a) organizacija i upravljanje poslovima  b) sposobnost donošenja odluka  c) sposobnost motiviranja službenika  d) sposobnost rješavanja sukoba i poboljšanje međuljudskih odnosa  e) sposobnost uspostave i unaprjeđenja procedura rada i nadzora nad izvršenjem.</p>	<p>Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi ne propisuje kriterije. Kriteriji i način ocjenjivanja propisuje se aktom kojeg donosi načelnik/gradonačelnik/ župan a temelje se na stručnom znanju pokazanom u obavljanju poslova, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštivanju službene dužnosti.</p>	<p>1. Učinkovitost rada:  - opći kriteriji : učinkovitost i pouzdanost u obavljanju poslova  - posebni kriteriji za svaku javnu službu – nisu propisani!</p> <p>2. Odnos zaposlenika prema radu:  - odnos prema radnim obavezama, korisnicima, nadređenima, podređenima i drugim zaposlenicima</p> <p>3. Kriteriji za ocjenjivanje čelnika  - organizacija i upravljanje poslovima  - sposobnost u donošenju odluka  - sposobnost u motiviranju zaposlenika  - sposobnost uspostave procedura rada i nadzora nad izvršenjem  - djelotvornost rada</p>
<p><b>Način ocjenjivanja kriterija</b></p>	<p>Kriteriji se boduju zasebno ovim ocjenama  - “ne zadovoljava” 10 bodova  - “zadovoljava” 20 bodova  - “uspješan” 30 bodova  - “naročito uspješan” 40 bodova</p> <p>Učinkovitost rada državnog službenika ocjenjuje se po svakom kriteriju koji je primjenjiv za radno mjesto na koje je državni službenik raspoređen, a broj bodova ostvarenih po pojedinim kriterijima + ponderiranje, tj. određivanje koji su kriteriji bitniji za određeno radno mjesto.</p>	<p>Propisan internim aktom jedinica.</p>	<p>Kriteriji se ne boduju zasebno.</p>
<p><b>Faze</b></p>	<p>1. planiranje ključnih zadataka koje državni službenik treba obaviti tijekom kalendarske godine  2. kontrola učinkovitosti rada (polugodišnje i na kraju kalendarske godine pregledavanje onoga što je ostvareno)  3. ocjenjivanje učinkovitosti rada, pri čemu nadređeni službenik ocjenjuje cjelokupni rad državnog službenika tijekom kalendarske</p>	<p>Definirane aktima jedinica.</p>	<p>Nisu detaljnije definirane. Definiran je samo postupak koji započinje kontinuiranim praćenjem nadređenog zaposlenika.</p>

	godine, prema postignutim rezultatima		
Ocjene i pridodani bodovi	a) izvrstan 6 bodova b) naročito uspješan 4 boda c) uspješan 2 boda d) zadovoljava 0 bodova e) ne zadovoljava 0 bodova	a) odličan b) vrlo dobar c) dobar d) zadovoljava e) ne zadovoljava  Nema pridodanih bodova.	a) izvrstan 6 bodova b) naročito uspješan 4 boda c) uspješan 2 boda d) zadovoljava 0 bodova e) ne zadovoljava 0 bodova
Ograničenje mogućih ocjena	Ograničenje u kvotama; najviše 5 % ukupnog broja zaposlenika državnog tijela može biti ocijenjen ocjenom „izvrstan“, a 15 % ocjenom „naročito uspješan“.	Ne postoji.	Ograničenje u kvotama; najviše 5 % ukupnog broja zaposlenika javne službe može biti ocijenjen ocjenom „izvrstan“, a 15 % ocjenom „naročito uspješan“.
Pravo na uvid ocjene	Odmah po donošenju prijedloga ocjene – 3 dana pravo na očitovanje.	Propisan aktima jedinica.	Tek nakon donošenja prijedloga konačne ocjene Povjerenstva – 8 dana pravo na očitovanje.
Učinci ocjene	Povećanje osnovne plaće u postotku, stjecanje uvjeta za napredovanje, dodatka za učinkovitost rada, uvjeta za upućivanje na rad izvan državne službe, uvjeta za korištenje plaćenog studijskog dopusta ili prestanak službe.	Napredovanje, premještaj, upućivanje na stručno osposobljavanje ili prestanak službe.	Povećanje osnovne plaće u postotku ili prestanak službe.
Ocjenjivanje službenika razlikuje se od namještenika	Ne.	Propisano aktima lokalnih jedinica; u načelu se ne razlikuje.	Ne.
Tko ocjenjuje čelnika	Rukovodećeg državnog službenika ocjenjuje čelnik tijela koje ga je imenovalo na dužnost, odnosno, osoba koju on ovlasti. Najčešće je čelnik ministar, a on se ne ocjenjuje kao politički imenovana osoba.	Pročelnika upravnog tijela ocjenjuje načelnik/gradonačelnik/župan.	Tijelo koje je imenovalo čelnika javne službe.

Izvor: Autorica.

## 5.5. Specifičnosti ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenika u osnovnom školstvu

### 5.5.1. Status zaposlenih u osnovnom školstvu

Javne ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja su osnovne škole, srednje škole, učenički domovi i druge javne ustanove (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 1.).

Školska ustanova osniva se aktom o osnivanju sukladno odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi i Zakona o ustanovama. Osnivači osnovnih škola mogu

biti: Republika Hrvatska, jedinica lokalne samouprave, jedinica regionalne samouprave i druga fizička ili pravna osoba dok je među osnivačima srednjih škola isključena jedinica lokalne samouprave (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 90.). Osnovne škole javne su ustanove čiji su osnivači najčešće regionalne razine vlasti (jedinice područne (regionalne) samouprave) što potvrđuju podaci iz aplikacije „Školski e-Rudnik“<sup>28</sup> koji prikazuje statistiku određenog skupa podataka iz e-Matice o svim školama u Republici Hrvatskoj. Statistički podaci prikazuju da su osnivači 650 matičnih redovnih osnovnih škola kao i 846 područnih redovnih škola u Republici Hrvatskoj upravo jedinice područna (regionalne) samouprave. Jedinice lokalne samouprave osnivači su 237 osnovnih matičnih redovnih škola i 218 područnih redovnih škola.<sup>29</sup> Napominje se da područne škole nemaju pravnu osobnost već su sastavnice matičnih škola.

Osnovnu školu kao javnu ustanovu čini mnogo dionika; učenici, roditelji, skrbnici, udomitelji, stručne službe, nastavno i nenastavno osoblje, privremeno zaposleni radnici te najvažnija osoba koja je u konačnici odgovorna za dobro i učinkovito funkcioniranje škole, a to je čelnik tijela – ravnatelj. Zaposlenici u osnovnim školama nisu samo nastavno osoblje (učitelji i stručni suradnici) već i nenastavno osoblje u koje se ubraja radno mjesto tajnika, voditelja računovodstva i tehničko-pomoćnog osoblja poput kuhara, čistača-spremača i domara (ložača ili stručnog radnika na tehničkom održavanju). U rujnu 2025. godine otvorilo se i novo radno mjesto “operativni djelatnik za sigurnost i civilnu zaštitu u odgojno-obrazovnim ustanovama” (Pravilnik o dopuni Pravilnika o djelokругu rada tajnika te administrativno-pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi, NN 71/2025, čl. 6.a), a radno mjesto pripada kategoriji pomoćno-tehničkog osoblja. Radno mjesto nije obuhvaćeno Uredbom o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama već je dostupna isključivo informacija o visini koeficijenta, koji odgovara koeficijentu radnog mjesta „referent“. Također, u osnovnim i srednjim školama postoji sve veća potražnja za pomoćnicima u nastavi/stručnim komunikacijskim posrednicima koji sklapaju ugovor o radu s školom, međutim ne pripadaju ni u nastavno ni nenastavno osoblje već ih se tretira kao „posebna kategorija zaposlenika škole“. Na njih se odnose odredbe Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Zakona o osobnoj asistenciji i Pravilnika o pomoćnicima u nastavi/stručnim komunikacijskim posrednicima, no njihove plaće se ne

---

<sup>28</sup> Školski e-Rudnik (ŠeR) dostupan na: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWV3YTE4OWQtOWJmNC00OTJmLWE2MjktYTQ5MWJINDNlZDQ0IiwidCI6IjJMTFjYmNjLWI3NjEtNDVkYi1hOWY1LTRhYzc3ZTk0ZTFkNCIsImMiOiJh9>

<sup>29</sup> U ovaj broj uključen je i Grad Zagreb koji ima status jedinice lokalne i regionalne samouprave.

financiraju sredstvima državnog proračuna već iz sredstava fondova i EU projekta, gdje je osnivač nositelj projekta, a škole partneri. Bitno je naglasiti i da se izvori sredstava za rad pomoćnika u nastavi mogu razlikovati pa sredstva za plaće mogu financirati i sami osnivači škola kao i razne udruge koje se bave pružanjem podrške i potpore osobama s određenim poteškoćama (npr. udruge koje se bave pružanjem potpore osobama s invaliditetom, tjelesnim, mentalnim oštećenjima i sl.). Pomoćnici u nastavi/stručni komunikacijski posrednici prema sadašnjim propisima nisu uključeni u obvezu ocjenjivanja radne učinkovitosti.

Utvrđivanje prava i obveza iz rada i po osnovi rada zaposlenika u javnim službama prepušteno je Zakonu o radu, Temeljnem kolektivnom ugovoru za zaposlenike u javnim službama i granskim kolektivnim ugovorima. Pa je tako za zaposlenike u osnovnoj školi važan Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnom školstvu koji je prestao važiti u svibnju 2022. godine te je Vlada Republike Hrvatske donijela Odluku o produljenju primjene odredbi o materijalnim pravima zaposlenika u javnim službama ostvarenih temeljem granskih kolektivnih ugovora, a ista važi do sklapanja novih granskih kolektivnih ugovora kojima se utvrđuju prava i obveze iz rada i po osnovi rada zaposlenika. Stupanjem na snagu Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama ukinuti su brojni dodaci materijalne prirode u sustavu odgoja i obrazovanja (jer se smatra da su dodaci koji nisu povezani uz posebne uvjete rada ukomponirani u novi koeficijent radnog mjesta). Međutim, u osnovnom školstvu se i dalje primjenjuje dodatak za učitelje koji imaju više od 30 godina radnog staža (neovisno o tome je li staž ostvaren u odgoju i obrazovanju ili drugdje) pa tako nastavno osoblje ima pravo na umanjenje 2 sata za izvođenje nastave ili uvećanje osnovne plaće za 4 %. Taj dodatak propisan je čl. 38. st. 7. Kolektivnog ugovora za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama. Kada uspoređujemo dodatak temeljem ostvarenog staža u državnoj službi, čl. 39. Kolektivnog ugovora za državne službenike i zaposlenike propisano je da državni službenici i namještenici imaju pravo na uvećanje koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta za staž ostvaren u državnim tijelima i to za 4 % za rad od 20 do 29 godina, 8 % za rad od 30 do 34 godine i 10 % za rad od 35 i više godina. Po uzoru na navedeno Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama iz 2011. godine (NN 66/2011) definirao je pravo na postotno uvećanje vrijednosti koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta za sve zaposlenike u osnovnim školama sukladno ostvarenom stažu u sustavu odgoja i obrazovanja, visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti. Tim odredbama definirale su se vrijednosti postotka uvećanja: od 20 do 29 godina staža za 4 %; od 30 do 34 godine staža za 8 % i za 35 i više godina ostvarenog staža za 10 %. Tim kolektivnim ugovorom u postotno povećanje

koeficijenta bili su uključeni svi zaposlenici osnovnih škola koji zadovoljavaju uvjete propisanog staža pa se nije moglo dovesti u pitanje jednakost u ostvarivanju prava različitih kategorija zaposlenika i poštovano je Ustavom zajamčeno načelo jednakosti definirano čl. 14.

Prema sadašnjim odredbama Kolektivnog ugovora za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama dovodi se u pitanje je li primjena prava sukladna pravednim i razmjernim kriterijima pošto se navedeno pravo odnosi samo na nastavno osoblje. Dakle, pomoćno-tehničkom osoblju, stručnim suradnicima, ravnatelju, tajniku, voditelju računovodstva kao i ostalim zaposlenicima koji nisu nositelji odgojno-obrazovnog procesa (nenastavno osoblje) onemogućeno je korištenje tih prava. Nakon stupanja na snagu Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama ukinuti su dodaci na plaću u osnovnom školstvu (npr. 13,27 % za sve zaposlenike u prosvjeti, 6,11 % za zaposlenike na radnim mjestima pomoćno-tehničkog osoblja itd.). Ne postoje jasni kriteriji temeljem kojih je onemogućeno uvećanje osnovne plaće za 4 % ostalim zaposlenicima u osnovnom školstvu koji nisu nositelji odgojno-obrazovnog procesa.

Također, u osnovnom školstvu napredovanje je omogućeno samo za učitelje, stručne suradnike i ravnatelje dok je onemogućeno napredovanje na ostalim radnim mjestima u osnovnom školstvu. Pravilnikom o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (NN 68/19, 60/20, 32/21) određeni su uvjeti i način njihova napredovanja u zvanja (viši platni razred), a time prelaze na viši koeficijent radnog mjesta. Odgojno-obrazovni radnici mogu napredovati u zvanje mentora, savjetnika i izvrsnog savjetnika (čl. 4.). Takvim odredbama kojima su isključene ostale kategorije zaposlenika koji nisu nositelji odgojno-obrazovnog procesa nisu u skladu s ostvarivanjem načela jednakosti te se ne primjenjuju prema razmjernim kriterijima na sve kategorije zaposlenika. Takvim postupanjem i primjenom kojom se ostvaruje različita primjena u ostvarivanju prava zaposlenika otvara se šire pitanje koja u praksi često ostaju neodgovorena, a uvelike mogu utjecati na motivaciju za učinkovito obavljanje posla.

### *5.5.2. Ocjenjivanje zaposlenika u osnovnom školstvu*

Kada govorimo o ocjenjivanju u osnovnom školstvu prva asocijacija na pojam ocjenjivanja je upravo vrednovanje učenika. To je i očekivano jer u javnim službama, pa tako i u osnovnim školama do sada nije postojala propisana obveza ocjenjivanja zaposlenika prema radnoj učinkovitosti. Nakon stupanja na snagu Zakona o plaćama u državnoj i javnim službama

ocjenjivanje zaposlenika u javnim službama je obavezno. Ova obveza u osnovnim školama kao javnim ustanovama pokrenula je brojne akcije zaposlenika i sindikata.<sup>30</sup> Uredbom o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja učinkovitosti rada u javnim službama uređuje se postupak, kriteriji i način ocjenjivanja rada zaposlenika u svim javnim službama te su propisani kriteriji ocjenjivanja koji su opće primjenjivi na sva radna mjesta u javnim službama. Jasno je da se javne službe bave različitim poslovima te je radi specifičnosti poslova pojedinih javnih službi potrebno propisati posebne kriterije primjenjive za svaku službu pojedinačno. Ocjenjivanje namještenika (pomoćno tehničkog osoblja) u osnovnim školama za sada je uređeno na isti način kao i ocjenjivanje službenika. Ne može se jasno utvrditi mogu li se jednaki kriteriji koristiti u ocjenjivanju tako različitih poslova radnih mjesta. Pomoćno-tehničko osoblje nisu nositelji javne vlasti te im se poslovi radnog mjesta dakako razlikuju od službeničkih radnih mjesta. U ovom problemu mogli bi se ugledati na određena rješenja ocjenjivanja kako nude jedinice lokalne i regionalne samouprave (u smislu odvajanja kriterija ocjenjivanja za namještenike i kriterija za izvršna radna mjesta).

Ministar nadležan za pojedinu javnu službu pravilnikom uređuje posebne kriterije za ocjenjivanje učinkovitosti rada koji odgovaraju i u skladu su sa specifičnostima javne službe. Pravilnik o posebnim kriterijima bilo je potrebno donijeti u roku od dva mjeseca od stupanja na snagu Uredbe o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja učinkovitosti rada u javnim službama (Zakon o plaćama u državnoj i javnim službama, čl. 47. st. 3.). Ministar znanosti, obrazovanja i mladih takav pravilnik nije donio te su kriteriji još uvijek nedefinirani i nejasni te sindikati izražavaju svoju zabrinutost jer svrha ocjenjivanja može biti ispunjena samo ako su kriteriji jasni i primjenjivi, a postupak nepristran i objektivan.<sup>31</sup>

Prema čl. 7. Uredbe o postupku, kriterijima, i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama, čelnik tijela (u ovom slučaju ravnatelj škole) predlaže ocjenu te imenuje Povjerenstvo za predlaganje konačne ocjene i Odbor za preispitivanje prijedloga najviših ocjena. Ravnatelja ocjenjuje tijelo koje ga je imenovalo na dužnost, a to je Školski odbor u sastavu od sedam članova: dva predstavnika iz reda Učiteljskog vijeća, jedan predstavnik iz

---

<sup>30</sup> U glasilu školskog sindikata „Preporod“ (broj 175) piše da ocjenjivanje ne dolazi u obzir te su u prosvjedu od Vlade tražili izuzeće od sustava ocjenjivanja za sve djelatnike osnovnih i srednjih škola, visokih učilišta i znanstvenih instituta. Dostupno na: <https://sindikats-preporod.hr/glasila/>

„Srednja.hr“ pisala je o prosvjedu koji se održao 14.12.2024. godine, a između zahtjeva bilo je izuzimanje znanosti i obrazovanja od ocjenjivanja ili promjena cijelog koncepta sustava ocjenjivanja. Dostupno na: <https://www.srednja.hr/zbornica/prosvjetari-izlaze-na-ulice-sindikati-objavili-datum-prosvjeda-ovo-su-njihovi-zahtjevi/>

<sup>31</sup> Više na: <https://sindikats-preporod.hr/sto-donosi-zakon-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-i-javnim-sluzbama/>

reda Skupa radnika (ili Radničkog vijeća), jedan predstavnik iz reda roditelja te tri predstavnika iz reda osnivača. Mandat članova Školskog odbora traje četiri godine (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 119. st. 5.). Nejasno je na koji će način Školski odbor pratiti rad ravnatelja tijekom godine jer praćenje rada podrazumijeva kontinuirani proces. Ocjenjivanje ravnatelja potrebno je dodatno urediti na način da se jasno propišu obveze i tijekom ocjenjivanja čelnika tijela. Dio članova Školskog odbora nije u svakodnevnom doticaju s čelnikom tijela, već samo na održavanju sjednica i nije moguće imati uvid u sve dodatne kriterije koji se primjenjuju na ocjenjivanje čelnika tijela, a osobito „sposobnost motiviranja zaposlenika“. Uпитno je može li se objektivno ocijeniti čelnika tijela na temelju izvješća ili samoprocjene. Potrebno je razmotriti je li moguće preuzeti neka rješenja iz državne uprave koji je očigledno najuređeniji i detaljnije je opisan proces ocjenjivanja, a osobito uvođenje faza ocjenjivanja tako da početni korak bude definiranje zadataka (ključnih i redovnih) uz definiranje ciljeva koji se očekuju da ravnatelj ostvari. Razdoblje ocjenjivanja koje je određeno kalendarskom godinom ne poklapa se s nastavnom ni školskom godinom<sup>32</sup> pa bi poželjnije bilo uvođenje polugodišnjeg ocjenjivanja do npr. 15. srpnja tekuće godine. Nastavna godina završava drugi ili treći tjedan mjeseca lipnja i to je ključni mjesec u kojem su vidljivi rezultati rada ravnatelja te bi polugodišnja obveza ocjenjivanja bila svrsishodna.

Sindikata Preporod i Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja predali su Ustavnom sudu dana 24.10.2024. godine Prijedlog za pokretanje postupka ocjene suglasnosti s Ustavom odredbe čl. 10. st. 7. Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama koje se tiče ocjenjivanja zaposlenika, odnosno odredbi da zaposleniku koji je ocijenjen ocjenom “ne zadovoljava” prestaje služba redovitim otkazom.<sup>33</sup> Smatraju da se takvom mjerom ne postiže svrha zakona i takva odredba ulazi u prostor ustavnog prava na rad definiran čl. 55. st. 1. Ustava Republike Hrvatske te da “pritom treba slijediti kriterije ograničenja kako su oni propisani u ustavnosudskoj praksi, razrađeni čl. 16. Ustava, uključujući i procjenu razmjernosti uvedene mjere te, posljedično, provođenje testova prikladnosti, nužnosti i razmjernosti” (toč. 4. Prijedloga za pokretanje postupka ocjene suglasnosti s Ustavom od 24.10.2024.). Sindikat Preporod smatra da je Zakon o plaćama štetan i opasnih namjera. Oni smatraju da ocjenjivanje ne dolazi u obzir te da se koeficijenti moraju povećati za sva radna mjesta pa tako i da se trebaju

---

<sup>32</sup> Školska godina započinje 1. rujna i završava 31. kolovoza svake godine, dok nastavna godina započinje prvim nastavnim danom određene školske godine koji se u pravilu podudara s početkom tjedna, dakle započinje prvog ili drugog ponedjeljka mjeseca rujna, a završava posljednjim nastavnim danom (u šk. godini 2025./2026. nastavna godina završava 13.6.2026.)

<sup>33</sup> Dostupno na: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.nsz.hr/datoteke/23-24/dokumenti/Prijedlog\\_ocjena\\_ustavnost\\_ZOP.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.nsz.hr/datoteke/23-24/dokumenti/Prijedlog_ocjena_ustavnost_ZOP.pdf)

u Uredbu o koeficijentima dodati i koeficijenti radnog mjesta pomoćnika u nastavi.<sup>34</sup> Školski sindikat Preporod Adventskim je prosvjedom 14.12.2024. godine zajedno s još dva reprezentativna sindikata: Sindikat znanosti i visokog obrazovanja te Nezavisni sindikat zaposlenih u srednjim školama Hrvatske, iskazao nezadovoljstvo zajedno s otprilike 5000 prosvjetnih djelatnika koji su pred Vladu postavili tri zahtjeva: 1. izuzeće od ocjenjivanja zaposlenika osnovnih i srednjih škola, visokih učilišta i znanstvenih instituta; 2. utvrđivanje prihvatljivih koeficijenata za zaposlenike; 3. redefiniranje modularne nastave u srednjim strukovnim školama. Poručili su da će ocjenjivanjem dobiti podjelu, a ne zajedništvo koje je sustavu obrazovanja potrebno te da je glavni naglasak na odustajanju od modela ocjenjivanja uz objašnjenje da je ocjenjivanje suvišno, štetno i neprovedivo (Glasilo školskog sindikata Preporod, broj 175). Sljedeći dan, 15.12.2024. godine, ministar znanosti, obrazovanja i mladih dao je priopćenje kako ocjenjivanje neće započeti od 1.1.2025. godine jer „da bi se uredba mogla primijeniti, resorna ministarstva trebaju donijeti pravilnike na osnovu kojih će se ocjenjivanje raditi u pojedinim segmentima. Tako dugo dok se ti pravilnici ne donesu ocjenjivanje u školama ne može ni početi, (HRT vijesti, 15.12.2025.). Dakle, zaključak je da se od sustava ocjenjivanja privremeno izuzimaju osnovne i srednje škole te znanost i visoko obrazovanje te da se zaposlenicima rad u 2025. godini neće ocjenjivati. U vezi drugog zahtjeva prosvjeda, nije postignut dogovor oko promjene koeficijenata, nego je 31.12.2024. godine postignut dogovor o povećanju osnovice za obračun plaće u iznosu od 3 % od veljače 2025. godine i 3 % od rujna 2025. godine, no potpisan je samo Dodatak IV. Kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike dok Dodatak IV. Temelnog kolektivnog ugovora za zaposlenike u javnim službama nije potpisan jer četiri od jedanaest sindikata nije potpisalo Dodatak.<sup>35</sup>

U veljači 2025. godine održan je prvi sastanak mirenja između Vlade i tri obrazovna sindikata koji su Vladi predstavili tri materijalna i dva nematerijalna zahtjeva od kojih je i trajno izuzeće ocjenjivanja radnika u obrazovanju i znanosti. Zahtjev nije prihvaćen te su sindikati najavili štrajk.<sup>36</sup> Prvi dan štrajka održao se 19.3.2025. godine uz nastavak tzv. cirkularnog štrajka po

---

<sup>34</sup> Glasilo Školskog sindikata „Preporod“, broj 175. Dostupno na: <https://sindikata-preporod.hr/glasila/>

<sup>35</sup> Spomenuti Dodatak IV. nisu potpisali Sindikat hrvatskih učitelja, Sindikat Preporod, Nezavisni sindikat zaposlenih u srednjim školama Hrvatske (NSZSŠH), Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja (NSZVO)), no Dodatak se primjenjuje na sve javne službenike bez obzira što nisu potpisnici jer čl. 104. Zakona o radu dopušta da TKU ili njegov dodatak bude proširen i na druge (nepotpisnike), ako ga Vlada prihvati kao univerzalno važeći u sektoru.

<sup>36</sup> <https://sindikata-preporod.hr/obrazac-za-prijavu-pojedinacnih-clanova/>

županijama. Sljedeći prosvjed bio je 9.5.2025.,<sup>37</sup> a nakon novih postupaka mirenja 13.6.2025. godine potpisan je Sporazum između ministra znanosti, obrazovanja i mladih te tri obrazovna sindikata gdje se (između ostalog) navodi da će se formirati povjerenstvo koje će analizirati koeficijente i materijalna prava zaposlenih u obrazovanju i znanosti te da će biti privremeno izuzeti iz ocjenjivanja. Tim Sporazumom želio se izbjeći štrajk najavljen u osjetljivom razdoblju – polaganje državnih matura. U rujnu 2025. godine ministar znanosti i obrazovanja donio je Odluku o imenovanju povjerenstva za predlaganje modaliteta uređenja pitanja ocjenjivanja u sustavu obrazovanja i znanosti sastavljenu od 27 članova čija je zadaća izraditi i predložiti uređenja pitanja ocjenjivanja u sustavu obrazovanja i znanosti koje će Vlada razmotriti prilikom predlaganja propisa vezanih za ocjenjivanje (KLASA: 023-01/25-02/00394, URBROJ: 533-05-25-0003 od 12. rujna 2025.).<sup>38</sup> Imenovanje članova povjerenstva za predlaganje uređenja pojedinih pitanja ocjenjivanja u sustavu znanosti i obrazovanja znači da se u sustav ocjenjivanja kreće te da znanost i obrazovanje neće biti trajno izuzeti iz ocjenjivanja. Međutim, broj od 27 članova povjerenstva je prevelik i upitno je postizanje konsenzusa oko pojedinih pitanja, a isto tako upitno je i u kojoj mjeri će Vlada razmotriti prijedloge prilikom donošenja pravilnika o posebnim kriterijima ocjenjivanja. Mogući početak primjene sustava ocjenjivanja u znanosti i obrazovanju još nije poznat kao ni posebni kriteriji, utjecaj i način ocjenjivanja istih.

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐU ZAPOSLENICIMA OSNOVNIH ŠKOLA NA PODRUČJU VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

### **6.1. Statistički podaci u osnovnom školstvu na području Varaždinske županije**

Varaždinska županija osnivač je 33 osnovne škole i 30 područnih škola, dok je Grad Varaždin osnivač 8 matičnih osnovnih škola (dakle, nema područnih škola, točnije odgojno-obrazovnih podružnica škole smještenih izvan sjedišta matične škole). Jedna osnovna škola osnovana je od strane vjerske zajednice, Katolička osnovna škola svete Uršule. Prema posljednjem statističkom izvješću Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske objavljenog 18.6.2025. godine, na

---

<sup>37</sup> <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/prosvjed-ucitelja-i-profesora-na-trgu-bana-jelacica-u-zagrebu---912431.html>

<sup>38</sup> [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.srednja.hr/app/uploads/2025/09/povjerenstvo\\_-ocjenjivanje-nastavnika.pdf](https://www.srednja.hr/app/uploads/2025/09/povjerenstvo_-ocjenjivanje-nastavnika.pdf)

početku školske godine 2024./2025. u osnovnim školama na području Varaždinske županije zaposleno je 1 518 učitelja. Navedeni podatak rezultat je statističke obrade godišnjih izvještaja koje ispunjavaju osnovne škole na početku i kraju školske godine.<sup>39</sup> U tu brojku uključeni su također i učitelji i stručni suradnici koji su zaposleni u dvije škole, pa sukladno tome, navedena brojka nije precizno točna budući da svaka škola prikazuje istog zaposlenika sukladno ostvarenom broju sati sklopljenog ugovora o radu na nepuno radno vrijeme pa je jedan te isti zaposlenik prikazan više puta. U ovu brojku nisu uključeni pomoćnici u nastavi, pomoćno-tehničko osoblje ni ostalo nenastavno osoblje (tajnik, voditelj računovodstva, administrativni referent, računovodstveni referent). Zaprimitelj je podatak Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih da je u osnovnim školama na području Varaždinske županije zaposleno ukupno 476 pomoćno tehničkog osoblja, a budući da svaka škola ima jednog tajnika, jednog voditelja računovodstva, samo neke škole imaju zaposlene administrativne i računovodstvene referente, može se okvirno izračunati da je u osnovnim školama na području Varaždinske županije uz 1 518 učitelja zaposleno 476 pomoćno tehničkog osoblja te približno 95 administrativnog osoblja. U svrhu prikupljanja podataka o broju zaposlenog pomoćno-tehničkog i administrativnog osoblja u osnovnim školama na području Varaždinske županije, autorica se obratila Ministarstvu znanosti, obrazovanja i mladih, 14.4.2026. godine Zahtjevom za pravo na pristup informacijama (Prilog 2), dok je brojka o zaposlenom administrativnom osoblju rezultat vlastitog izračuna.

Tablica 6: *Popis osnovnih škola na području Varaždinske županije čiji osnivač je Varaždinska županija*

1. Osnovna škola Franje Serta Bednja	18. Osnovna škola Petrijanec
2. Osnovna škola Beletinec	19. Osnovna škola Podrute
3. Osnovna škola Bisag	20. Osnovna škola Metel Ožegović, Radovan
4. Osnovna škola Breznički Hum	21. Osnovna škola Sračinec
5. Osnovna škola Cestica	22. Osnovna škola Sveti Đurđ
6. Osnovna škola Andrije Kačića Miošića, Donja Voća	23. Osnovna škola Vladimir Nazor, Sveti Ilija
7. Osnovna škola Ivana Kukuljevića Sakcinskog, Ivanec	24. Osnovna škola Svibovec
8. Osnovna škola Petar Zrinski, Jalžabet	25. Osnovna škola Šemovec
9. Osnovna škola Ivana Rangera, Kamenica	26. Osnovna škola Trnovec
10. Osnovna škola grofa Janka Draškovića, Klenovnik	27. Osnovna škola Tužno
11. Osnovna škola Kneginec Gornji	28. Osnovna škola Antuna i Ivana Kukuljevića, Varaždinske Toplice
12. Osnovna škola Ante Starčevića, Lepoglava	29. Osnovna škola Veliki Bukovec
13. Osnovna škola Ludbreg	30. Osnovna škola Vidovec
14. Osnovna škola Ljubeščica	31. Osnovna škola Vinica
15. Osnovna škola Martijanec	32. Osnovna škola Visoko

<sup>39</sup> Državni zavod za statistiku, dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97133>

16. Osnovna škola Gustav Krklec, Maruševac	33. Osnovna škola Izidora Poljaka, Višnjica
17. Osnovna škola Novi Marof	

Izvor: Autorica prema službenim mrežnim stranicama Varaždinske županije.

Tablica 7: *Popis osnovnih škola na području Varaždinske županije čiji osnivač je Grad Varaždin*

1.	I. Osnovna škola Varaždin
2.	II. Osnovna škola Varaždin
3.	III. Osnovna škola Varaždin
4.	IV. Osnovna škola Varaždin
5.	V. Osnovna škola Varaždin
6.	VI. Osnovna škola Varaždin
7.	VII. Osnovna škola Varaždin
8.	Centar za odgoj i obrazovanje Tomislav Špoljar

Izvor: Autorica prema službenim mrežnim stranicama Grada Varaždina.

## 6.2. Metodologija izrade upitnika

Anketni upitnik pripremljen je za analizu predviđanja relevantnih aktera (zaposlenika osnovnih škola na području Varaždinske županije) u vezi s uvođenjem novog sustava ocjenjivanja u javne ustanove u kojima rade te za odgovor na pitanje jesu li spremni na promjenu. Budući da se u radu ispituju predviđanja prije negoli je ocjenjivanje zaposlenika u osnovnim školama stupilo na snagu, omogućuje se prethodna (*ex ante*) ocjena uvođenja ove zakonske izmjene. Metodološki se rad u ovom dijelu naslanja na rad Lopižić i Manojlović (2019) u kojem su putem anketnog upitnika ispitana predviđanja službenika prilikom ukidanja ureda državne uprave u županijama.

Anketni upitnik sadrži sveukupno 13 pitanja od kojih je 11 obvezujućih, a dva posljednja pitanja neobavezujućeg su karaktera. Osam pitanja su postavljena u obliku pitanja sa višestrukim odabirom (uključujući i pet pitanja profilirajućeg karaktera) dok su četiri pitanja postavljena u obliku Likertove skale na pet stupnjeva uz ostavljanje mogućnosti odabira opcije „nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti“. Odgovori na posljednja dva pitanja anketnog upitnika davali su se slobodnim upisom.

Prilikom izrade upitnika najprije je postavljena testna verzija upitnika koja je dostavljena na mišljenje nekolicini zaposlenika jedne zagrebačke osnovne škole (tajnik, ravnatelj, voditelj računovodstva, referent, stručni suradnik pedagog, učitelj razredne nastave, učitelj predmetne nastave). Dakle, radi se o ispitanicima koji predstavljaju ciljanu skupinu upitnika, no zbog rada u drugoj županiji upitnik im se dostavlja. Ipak, budući da rade u sustavu osnovnog školstva

korišteni su kao testna skupina koja je dostavila primjedbe i prijedloge za poboljšanje upitnika. Nakon testne verzije u sustavu Google Forms postavljen je konačni upitnik koji je dostavljen e-mailom ravnateljima svih osnovnih škola iz tablica broj 6. i 7. s molbom da ga prosljede svim zaposlenicima svoje škole (nastavnom i nenastavnom osoblju, ali ne i pomoćnicima u nastavi). U uvodu upitnika dano je objašnjenje o tome da je upitnik u potpunosti anonimn, sudjelovanje je anonimno te se od njega može odustati, a dostavljeni se odgovori ni na koji način ne mogu povezati s pojedinačnom osobom čime se štite osobni podaci (v. Prilog 1)

Anketni upitnik početno sadržava pitanja profilirajućeg karaktera (spol, dob, stečena stručna sprema, radno mjesto i ukupne godine staža u školstvu). Ostala su pitanja podijeljena u četiri skupine putem kojih se ispituje četiri različita faktora koji mogu utjecati na predviđanja o sustavu ocjenjivanja: a) poznavanje predloženog sustava ocjenjivanja; b) predviđanja u vezi s problemima u sustavu ocjenjivanja, c) povezanost ocjene te materijalne i nematerijalne motivacije; d) podrška primjeni sustava ocjenjivanja u obliku kako je sada postavljen (v. operacionalizaciju u Tablici 8).

U prvom setu postavljena su pitanja koja omogućuju procjenu mjere u kojoj ispitanici poznaju predloženi sustav ocjenjivanja (*faktor poznavanje sustava ocjenjivanja*), a ispitanici su svoje odgovore mogli rangirati na pet stupnjeva Likertove skale (uopće se ne slažem, uglavnom se ne slažem, niti se slažem niti se ne slažem, uglavnom se slažem, u potpunosti se slažem, nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti“).

Drugi set pitanja bavi se ispitivanjem predviđanja u vezi primjene sustava i potencijalnim problemima (*faktor predviđanja o sustavu*). Od ispitanika se tražilo da odgovore u kojoj mjeri se na njih odnose ili ne odnose tvrdnje poput objektivnosti/subjektivnosti ocjenjivača, utjecaj osobnih odnosa između zaposlenika i ocjenjivača, problem u određivanju kvota za dobivanje dvije najviše ocjene i slično. Odgovori su također rangirani u obliku Likertove skale na pet stupnjeva uz mogućnost da ispitanik odgovori „nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti“, a višestrukim odabirom ispitanicima je omogućeno izjašnjavanje mišljenja o postotku zaposlenika koji bi trebao moći dobiti dvije najviše ocjene.

Treći set pitanja ispituje materijalnu i nematerijalnu motivaciju (*faktor materijalna i nematerijalna motivacija*). Ispitanici su za određene tvrdnje na temelju Likertove skale mogli odabrati između pet stupnjeva odgovora uz mogućnost da ispitanik odgovori „nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti“.

U posljednjem dijelu upitnika postavljena su tri pitanja (*faktor podrška sustavu*). Odgovori na jedno pitanje temelje se na Likertovoj skali na pet stupnjeva uz mogućnost odgovora “nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti“, a njime se ispitala podrška sustavu ocjenjivanja kako je sada postavljen, da li zaposlenici predlažu neke promjene ili bi sustav ocjenjivanja zaposlenika ukinuli u potpunosti. Ispitanici su slobodnim odabirom višestrukih odgovora mogli odabrati između ponuđenih tvrdnji ili upisati sami nešto treće što u odgovorima nije ponuđeno. Posljednja dva pitanja neobaveznog su karaktera te ispitanici nisu morali na njih odgovoriti ukoliko nisu željeli. Pitanja su postavljena na način da ako ispitanici smatraju da su potrebne izmjene predloženog sustava ocjenjivanja sami upišu koje su izmjene potrebne te da napišu koji bi po njima bili odgovarajući posebni kriteriji relevantni za sustav ocjenjivanja u osnovnim školama koje ministar znanosti, obrazovanja i mladih mora propisati pravilnikom (sukladno čl. 20. Uredbe o postupku, kriterijima, i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama i čl. 10. st. 13. Zakona o plaćama u državnoj i javnim službama).

Tablica 8 prikazuje operacionalizaciju faktora koji se analiziraju u pojedinačna pitanja ispitanicima.

Tablica 8: *Operacionalizacija faktora*

<b>FAKTOR</b>	<b>OPERACIONALIZACIJA (temeljena na stupnjevima Likertove skale)</b>							
<b>Poznavanje sustava ocjenjivanja</b>	Upoznat/a sam s ciljevima novog sustava ocjenjivanja.	Upoznat/a sam s postupkom ocjenjivanja koji se odnosi na moj rad.	Znam tko će ocjenjivati moj rad.	Znam koja će se povjerenstva formirati u postupku ocjenjivanja.	Redovito se informiram o novostima vezanim za postupak ocjenjivanja	Zaposlenici u školama su dovoljno informirani o sustavu ocjenjivanja.		
<b>Predviđanja o sustavu ocjenjivanja</b>	Smatram da je pozitivno što je postavljen sustav kvota po kojem samo 5 % zaposlenika može dobiti najvišu ocjenu, a 15 % drugu najvišu.	Smatram da će se ocjenjivanje provoditi objektivno	Smatram da osobe zadužene za ocjenjivanje imaju dovoljno znanja za njegovo provođenje.	Smatram da osobni odnosi neće utjecati na ocjenjivanje i ocjenu zaposlenika	Smatram da su kriteriji ocjenjivanja jasno definirani.	Smatram da su kriteriji ocjenjivanja učinkovitost i i odnosa prema radu primjenjivi na sve zaposlenike osnovnih škola.	Slažem se s odredbom prema kojoj zaposleniku koji je ocijenjen ocjenom "ne zadovoljava" prestaje služba redovitim otkazom.	Smatram da ću ocjenjivaču svake godine podnijeti pisanu samoprocjenu gdje ću detaljno opisati činjenice i okolnosti koje mogu utjecati na ocjenu, iako ona nije obvezna.
<b>Materijalna i nematerijalna motivacija</b>	Mogućnost povećanja plaće na temelju radne ocjene povećava	Ocjenjivanje mora biti praćeno materijalnim nagradama.	Ocjenjivanje će doprinijeti mojoj želji za profesionalnim razvojem i usavršavanjem.	Ocjenjivanje će omogućiti dobivanje povratne informacije o kvaliteti	Dobra ocjena kao priznanje za dobro obavljen posao, važna mi je bez	Ocjena niža od očekivane negativno će utjecati na moju radnu motivaciju.	Ocjenjivanje može narušiti međuljudske odnose u školi.	

	moju radnu motivaciju.			moga rada i njegovom poboljšanju.	obzira na financijsku nagradu.			
<b>Podrška sustavu</b>	Prije uvođenja ocjenjivanja potrebno je provesti obveznu edukaciju ocjenjivača.	Prije uvođenja ocjenjivanja potrebno je provesti obveznu edukaciju svih zaposlenih.	Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu treba uvesti za nastavnu, a ne kalendarsku godinu.	Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu treba uvesti postepeno, kroz period od tri godine.	Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu mora uvesti poveznicu između ocjene i mogućnosti napredovanja i nenastavnog osoblja.			
<b>Višestruki odgovor</b>								
<b>Podrška sustavu</b>	Škole su spremne u potpunosti za novi sustav ocjenjivanja.	Škole su djelomično spremne za novi sustav ocjenjivanja.	Škole u potpunosti nisu spremne za novi sustav ocjenjivanja.	Ne znam/ne želim se izjasniti.				
	Smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo zadržati u sadašnjem predloženoj obliku.	Smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo izmijeniti.	Smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo ukinuti.	Ne znam/ne želim se izjasniti.				

Izvor: Autorica.

### 6.3. Rezultati empirijskog istraživanja

Anketni upitnik ispunilo je 204 ispitanika od čega 12 ravnatelja, 30 zaposlenika iz uprave (tajnik, voditelj računovodstva, referent), 17 pomoćno tehničkog osoblja (spremač, domar, operativni djelatnik, kuhar, pomoćni kuhar, vozač), 16 stručnih suradnika (pedagog, knjižničar, defektolog, psiholog, edukacijski rehabilitator i slično) i 128 učitelja te se jedan ispitanik ne želi izjasniti na kojem radnom mjestu je zaposlen.

Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su metodom deskriptivne statistike.

Tablica 9: *Profilirajući podaci ispitanika*

<b>Spol ispitanika</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muškarac	27	13,2
Žena	176	86,3
Ne želim se izjasniti	1	0,5

<b>Dobne skupine ispitanika</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
do 30 godina	22	10,8
31–40 godina	59	28,9
41–55 godina	75	36,8
56–65 godina	48	23,5
66 i više godina	0	0
ne znam/ne želim se izjasniti	0	0
<b>Obrazovna struktura ispitanika</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
osnovna škola	4	2
srednja škola (trogodišnja i četverogodišnja)	1	0,5
prijediplomski studij (stručni i sveučilišni)	20	9,8
diplomski studij (stručni i sveučilišni)	154	75,5
poslijediplomski studij	9	4,4
doktorski studij	1	0,5
ne znam/ne želim se izjasniti	1	0,5
<b>Radno mjesto</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
ravnatelj	12	5,9
uprava (tajnik, voditelj računovodstva, referent)	30	14,7
nastavno osoblje (učitelji)	128	62,7
stručni suradnici (pedagog, knjižničar, defektolog, psiholog, edukacijski rehabilitator...)	16	7,8
pomoćno tehničko osoblje (spremač, domar, kuhar, pomoćni kuhar, operativni djelatnik, vozač...)	17	8,3
ne znam/ne želim se izjasniti	1	0,5
<b>Radni staž u školstvu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
do 5 godina	36	17,6
6 – 15 godina	57	27,9
16 – 25 godina	49	24
26 – 35 godina	30	14,7
36 – 45 godina	30	14,7
više od 45 godina	0	0
ne znam/ne želim se izjasniti	2	1

Izvor: Autorica.

Od ukupno 204 ispitanika, većina ispitanika su žene (86,3 % žena naspram 13,2 % muškaraca). Većina ispitanika je starosne dobi između 41–55 godina (36,8 %), a dominira skupina sa završenim diplomskim studijem (75,7 %) i ispitanici koji su zaposleni na radnom mjestu učitelja (62,7 %). Velik broj ispitanika ima različiti ostvareni staž u školstvu, točnije, najveći broj ispitanika ima između 6–15 godina radnog staža u školstvu (27,9 %), dok se odmah iza ove skupine nalaze ispitanici sa ostvarenih 16–25 godina staža (24 %), no velik broj ispitanika pripada skupini do 5 godina ostvarenog staža (17,6 %) dok jednak broj ispitanika pripada kategoriji od 26–35 godina staža (14,7 %) i kategoriji od 36–45 godina radnog staža u školstvu (14,7 %).

Prema općem stanju u sektoru osnovnog obrazovanja u pogledu spola, dobi i završenog obrazovanja, ispitanici u ovom uzorku čine relevantan uzorak. Repräsentativnost se utvrdila

sukladno dostupnim statističkim podacima i odgovoru Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih kojem je upućen Zahtjev za pravo na pristup informacijama. Pri procjeni reprezentativnosti uzorka prema spolu korišteni su javno dostupni podaci Državnog zavoda za statistiku o strukturi zaposlenika osnovnih škola u Republici Hrvatskoj, dok su podaci o dobi i obrazovnoj strukturi zaprimljeni od Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih (Prilog 2). Prema posljednje dostupnim podacima Državnog zavoda za statistiku u školskoj godini 2024./2025. u hrvatskom osnovnom školstvu od ukupnog broja učitelja (36 773) čak 82,15 % čine žene (30 211).<sup>40</sup> Prema dobnoj strukturi najviše ispitanika ovog anketnog upitnika je u dobi između 41–55 godina (36,8 %) dok prema općem stanju u sektoru Republike Hrvatske također dominiraju zaposlenici osnovnih škola (nastavno i nenastavno osoblje) starosne dobi između 41–55 godina i to u postotku 44,83 % (od ukupno 50 054 zaposlenika u ovu dobnu skupinu pripada njih 22 443).<sup>41</sup> Uzorak anketnog upitnika u pogledu obrazovne strukture također odražava stvarnu populaciju jer prema podacima o akademskim nazivima zaposlenika osnovnih škola u Republici Hrvatskoj najviše njih, čak 67,47 % (od ukupno 50 074 zaposlenika stečenu visoku stručnu spremu ima 33 786 zaposlenika) ima završeni sveučilišni ili stručni diplomski studij. Ovaj podatak je i očekivani jer je diplomski studij, odnosno, stečena visoka stručna sprema, uvjet za zapošljavanje za najveći broj radnih mjesta u školama.

Tablica broj 10 prikazuje odgovore na pitanje o poznavanju novog sustava ocjenjivanja. Ispitanicima je ponuđena Liekrtova skala ponuđenih tvrdnji za koje su mogli odabrati skalu od pet stupnjeva obzirom na koji način se tvrdnja odnosi ili ne odnosi na njih, uz mogućnost odabira odgovora „nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti.

Tablica 10: *Analiza odgovora o poznavanju predloženog sustava ocjenjivanja*

	Uopće se ne slažem		Uglavnom se ne slažem		Niti se slažem niti se ne slažem		Uglavnom se slažem		U potpunosti se slažem		Nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Upoznat/a sam s ciljevima novog sustava ocjenjivanja.	34	16,66	46	22,55	39	19,12	60	29,41	21	10,29	4	1,96
Upoznat/a sam s postupkom ocjenjivanja koji se odnosi na moj rad.	49	24,01	51	25	38	18,63	41	20,10	20	9,80	5	2,45

<sup>40</sup> Državni zavod za statistiku. Dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97133>

<sup>41</sup> Odgovor Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih prema Zahtjevu za pravo na pristup informacijama od 27.4.2026. (Prilog 2)

Znam tko će ocjenjivati moj rad.	51	25	42	20,59	39	19,12	34	16,66	34	16,66	4	1,96
Znam koja će se povjerenstva formirati u postupku ocjenjivanja.	60	29,41	51	25	52	25,49	22	10,78	15	7,35	4	1,96
Redovito se informiram o novostima vezanim za postupak ocjenjivanja.	51	25	41	20,10	65	31,86	30	14,70	10	4,90	7	3,43
Zaposlenici u školama su dovoljno informirani o sustavu ocjenjivanja.	88	43,14	50	24,50	41	20,10	14	6,86	9	4,41	2	0,98

Izvor: Autorica.

Podaci prikazuju da je najviši postotak ispitanika (39,7 %) uglavnom ili u potpunosti upoznato s ciljevima novog sustava ocjenjivanja, no najviše njih nije ili uopće nije upoznato sa samim postupkom ocjenjivanja (49,01 %). Najviše ispitanika uopće ne zna tko će ocjenjivati njihov rad niti koja će se povjerenstva imenovati u postupku ocjenjivanja. Zaključuje se i da se mali broj ispitanika (4,9 %) redovito informira o novostima vezanim za postupak ocjenjivanja kao te samo 4,41 % ispitanika smatra da su zaposlenici u školama dovoljno informirani o sustavu ocjenjivanja. Oprečno, čak 43,14 % ispitanika smatra da zaposlenici uopće nisu informirani. Nedostatak informacija potencijalno može dovesti do problema u razumijevanju nadolazećih promjena stvarajući otpor prema njima.

Tablica 11: *Analiza odgovora o mogućim problemima ocjenjivanja*

	Uopće se ne slažem		Uglavnom se ne slažem		Niti se slažem niti se ne slažem		Uglavnom se slažem		U potpunosti se slažem		Nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Smatram da je pozitivno što je postavljen sustav kvota po kojem samo 5 % zaposlenika može dobiti najvišu ocjenu, a 15 % drugu najvišu.	126	61,76	40	19,61	22	10,78	9	4,41	5	2,45	2	0,98
Smatram da će se ocjenjivanje provoditi objektivno.	111	54,41	51	25	26	12,75	10	4,90	6	2,94	0	0
Smatram da osobe zadužene za ocjenjivanje imaju dovoljno znanja za	87	42,64	50	24,50	43	21,10	16	7,84	4	1,96	4	1,96

njegovo provođenje.												
Smatram da osobni odnosi neće utjecati na ocjenjivanje i ocjenu zaposlenika.	104	50,98	45	22,05	32	15,69	11	5,39	9	4,41	3	1,47
Smatram da su kriteriji ocjenjivanja jasno definirani.	94	46,08	51	25	37	18,13	11	5,39	8	3,92	3	1,47
Smatram da su kriteriji ocjenjivanja učinkovitosti i odnosa prema radu primjenjivi na sve zaposlenike osnovnih škola.	86	42,15	43	21,08	51	25	12	5,88	8	3,92	4	1,96
Slažem se s odredbom prema kojoj zaposleniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba redovitim otkazom.	95	46,56	42	20,59	24	11,76	18	8,82	17	8,33	8	3,92
Smatram da ću ocjenjivaču svake godine podnijeti pisanu samoprocjenu gdje ću detaljno opisati činjenice i okolnosti koje mogu utjecati na ocjenu, iako ona nije obvezna.	60	29,41	38	18,63	51	25	22	10,78	20	9,80	13	6,37

Izvor: Autorica.

Kod analize problema u sustavu ocjenjivanja dolazi se do zaključka da je najviši postotak ispitanika odgovorio na sve tvrdnje ovog pitanja sa „ne slažem se u potpunosti“ što ukazuje da ne smatraju da će se ocjenjivanje provoditi objektivno i ne smatraju da ocjenjivač ima dovoljno znanja za provedbu ocjenjivanja. Najviši postotak ispitanika smatra da kriteriji nisu jasno definirani i da oni nisu primjenjivi na sve zaposlenike osnovnih škola. Približno 30 % ispitanika smatra da neće ocjenjivaču dostaviti pisanu samoprocjenu što ukazuje na neznanje da samoprocjenom može ocjenjivaču opisati činjenice i okolnosti koji mogu imati bitan utjecaj na visinu ocjene, poput informacija o zaprekama na koje je naišao u obavljanju posla ili

nemogućnosti dovršetka redovnih poslova radi eventualnih hitnih situacija. Približno 62 % ispitanika se uopće ne slaže, a 19,61% se uglavnom ne slaže s tvrdnjom da je pozitivno što je postavljen sustav kvota po kojem samo 5 % zaposlenika može dobiti najvišu ocjenu, a 15 % drugu najvišu dok se približno 68 % njih uopće ili uglavnom ne slaže s odredbom prema kojoj zaposleniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba redovitim otkazom. Ispitanicima je u ovom setu pitanja omogućeno da višestruko ponuđenim odgovorom navedu koji postotak zaposlenika bi mogao moći dobiti dvije najviše ocjene ili smatraju li da sustav kvota treba ukinuti. Sljedeća tablica prikazuje analizu odgovora na predmetno pitanje, a pokazuje da najveći postotak ispitanika smatra da sustav kvota treba ukinuti (64,2 % ispitanika) dok sveukupno 29,4 % ispitanika smatra da kvote moraju biti veće od onih kako su sada postavljene.

Tablica 12: *Analiza odgovora ispitanika o postojanju kvota u sustavu ocjenjivanja*

Pitanje: Molim navedite koji postotak zaposlenika bi trebao moći dobiti dvije najviše ocjene.		
	N	%
do 20 % zaposlenih	17	8,3
21 – 30 % zaposlenih	17	8,3
31 – 40 % zaposlenih	11	5,4
41 – 50 % zaposlenih	5	2,5
više od 50 % zaposlenih	10	4,9
Smatram da ne bi trebao postojati sustav kvota	131	64,2
Ne znam/ne želim se izjasniti	13	6,4

Izvor: Autorica.

Faktor materijalne i nematerijalne motivacije za rad proučavan kroz sustav ocjenjivanja zaposlenika operacionaliziran je u obliku tvrdnji smatraju li ispitanici da ocjenjivanje mora biti popraćeno financijskim (materijalnim) nagradama i da li će mogućnost povećanja plaće povećati radnu motivaciju pojedinca ili pak smatraju li da će ih ocjenjivanje motivirati na profesionalni razvoj i usavršavanje. Analiza omogućuje odgovor na pitanje da li ispitanici preferiraju prosudbeni ili razvojni model ocjenjivanja.

Tablica 13: *Analiza odgovora ispitanika o motivaciji*

	Uopće se ne slažem		Uglavnom se ne slažem		Niti se slažem niti se ne slažem		Uglavnom se slažem		U potpunosti se slažem		Nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mogućnost povećanja plaće na temelju radne ocjene povećava moju radnu motivaciju.	48	23,53	27	13,23	50	24,50	33	16,17	44	21,57	2	0,98
Ocjenjivanje mora biti praćeno materijalnim nagradama.	35	17,16	22	10,78	41	20,10	47	23,04	54	26,47	5	2,45
Ocjenjivanje će doprinijeti mojoj želji za profesionalnim razvojem i usavršavanjem.	62	30,39	26	12,75	53	25,98	25	12,25	36	17,65	2	0,98
Ocjenjivanje će omogućiti dobivanje povratne informacije o kvaliteti moga rada i njegovom poboljšanju.	57	27,94	24	11,76	55	26,97	34	16,66	30	14,70	4	1,96
Dobra ocjena kao priznanje za dobro obavljen posao, važna mi je bez obzira na financijsku nagradu.	59	28,92	29	14,22	48	23,53	40	19,60	21	10,29	7	3,43
Ocjena niža od očekivane negativno će utjecati na moju radnu motivaciju.	21	10,29	17	8,33	53	25,98	39	19,12	64	31,37	10	4,90
Ocjenjivanje može narušiti međuljudske odnose u školi.	6	2,95	5	2,45	20	9,80	34	16,66	120	58,82	19	9,31

Izvor: Autorica.

Rangiranje čimbenika obzirom povećavaju li materijalnu ili nematerijalnu motivaciju zaključuje se da zaposlenici nisu sigurni hoće li financijska nagrada doprinijeti povećanju njihove motivacije za rad što nije neočekivani podatak jer su postotna povećanja plaće temeljem ocjene rada male, ali najveći postotak ispitanika smatra da ocjenjivanje ipak mora biti popraćeno materijalnim nagradama. Najveći postotak ispitanika (28,92 %) smatra da dobivanje dobre ocjene ipak nije priznanje za dobro obavljen posao ako ista nije popraćena materijalnim nagradama. Operacionalizacijom faktora nematerijalne motivacije ne može se očekivati da će ocjenjivanje rezultirati željom za profesionalnim rastom i razvojem jer je na ovu tvrdnju najveći broj ispitanika (30,39 %) odgovorilo da se u potpunosti ne slaže. Isto tako najveći postotak

ispitanika odgovorio je da ocjenjivanje za njih ne znači dobivanje povratne informacije o njegovom radu kako bi isti unaprijedio ili poboljšao (27,94 % ispitanika odgovorilo da se u potpunosti ne slaže). Zaključuje se da među ispitanim zaposlenicima osnovnih škola prevladava želja za prosudbenim modelom ocjenjivanja gdje novčana nagrada prevladava nad poticajem za poboljšanje rada i profesionalnosti bez financijske nagrade. Bitno je naglasiti da više od polovice ispitanika (58,82 %) smatra da ocjenjivanje može narušiti međuljudske odnose u školi koji mogu biti trajna negativna posljedica kao i velik čimbenik smanjenja motivacije za radom općenito.

U tablici broj 14. prikazani su rezultati odgovora o podrški sustavu, a taj faktor operacionaliziran je kroz tvrdnje o potrebi edukacije ocjenjivača i svih zaposlenih, mišljenja o promjeni ocjenjivačkog razdoblja u odnosu kako je sada postavljen i tvrdnje treba li postojati poveznica između dobivene ocjene s mogućnošću napredovanja svih zaposlenika, osobito nenastavnog osoblja kojima je trenutno onemogućeno napredovanje. Ispitanici su temeljem Likertove skale mogli odgovoriti na pet stupnjeva uz mogućnost odgovora „nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti“. Drugi dio ovog seta pitanja postavljen je da su ispitanici mogli birati između višestrukih odgovora, a odnose se na predviđanja ispitanika jesu li osnovne škole spremne (u potpunosti, djelomično ili nisu spremne) za novi sustav ocjenjivanja te da li smatraju da sustav ocjenjivanja pogodan za osnovne škole u sadašnjem predloženom obliku, da li sustav treba promjene ili smatraju da ocjenjivanje zaposlenika u osnovnim školama treba ukinuti.

Tablica 14: *Analiza odgovora ispitanika u vezi podrške sustavu ocjenjivanja*

	Uopće se ne slažem		Uglavnom se ne slažem		Niti se slažem niti se ne slažem		Uglavnom se slažem		U potpunosti se slažem		Nije primjenjivo na mene/ne želim odgovoriti	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Prije uvođenja ocjenjivanja potrebno je provesti obveznu edukaciju ocjenjivača.	6	2,94	1	0,49	16	7,84	32	15,69	138	67,64	11	5,39
Prije uvođenja ocjenjivanja potrebno je provesti obveznu edukaciju svih zaposlenih.	7	3,43	2	0,98	19	9,31	40	19,60	126	61,76	10	4,90
Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu treba uvesti za nastavnu, a ne kalendarsku godinu.	21	10,29	7	3,43	55	26,96	35	17,16	70	34,31	16	7,84
Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu treba	25	12,25	3	1,47	37	18,14	47	23,04	76	37,25	16	7,84

uvesti postepeno, kroz period od tri godine.												
Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu mora uvesti poveznicu između ocjene i mogućnosti napredovanja i nenastavnog osoblja.	18	8,82	8	3,92	30	14,71	51	25	82	40,20	15	7,35

Izvor: Autorica.

Iz analize odgovora vidljivo je da se najveći postotak ispitanika u potpunosti slaže da je potrebna edukacija ocjenjivača i svih zaposlenih. Dakle, može se zaključiti da su zaposlenici zainteresirani da dobivanje više informacija o ocjenjivanju i da su spremni pohađati edukacije. Najveći postotak ispitanika smatra da se ocjenjivanje zaposlenika u osnovne škole mora uvesti postupno, kroz period prilagodbe kroz tri godine te da se razdoblje ocjenjivanja njihovog rada mora podudarati za nastavnu, a ne za kalendarsku godinu. Najveći postotak ispitanika (40,20 %) u potpunosti se slaže da je potrebno omogućiti poveznicu između dobivene ocjene i mogućnosti napredovanja za sve zaposlenike, a ne samo za ravnatelje, stručne suradnike i učitelje. Sukladno dobivenim odgovorima na ovo pitanje zaključuje se da najveći postotak ispitanika smatra da su sustavu ocjenjivanja potrebne promjene i da nisu zadovoljni kako je sustav sada postavljen.

Tablica 15: *Analiza odgovora o podrški sustavu prikupljena višestrukim odgovorima*

Pitanje: Smatrate li da su osnovne škole spremne na uvođenje novog sustava ocjenjivanja?		
	N	%
Spremne su u potpunosti.	1	0,5
Djelomično su spremne.	29	14,2
Nisu spremne.	158	77,5
Ne znam/ne želim se izjasniti.	1	0,5
Pitanje: Molim označite s kojom od navedenih tvrdnji se slažete?		
	N	%
Smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo zadržati u sadašnjem predloženom obliku.	12	5,9
Smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo izmijeniti.	37	18,1
Smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo ukinuti.	116	56,9
Ne znam/ne želim se izjasniti.	39	19,1

Izvor: Autorica.

Podaci prikupljeni odgovorima na pitanja vezana za podršku sustava ocjenjivanja, a prikazana tablicom broj 15, pokazuju da čak 77,5 % ispitanika smatra da škole nisu spremne za uvođenje sustava ocjenjivanja i da bi sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu trebalo ukinuti (65,9 %) što predstavlja najviši postotak odgovora. Sljedeći najviši postotak ispitanika (14,2 %) smatra da su osnovne škole djelomično spremne na uvođenje novog sustava ocjenjivanja, a također veliki postotak ispitanika (19,1 %) se ne želi izjasniti kada ih se pita u kakvom obliku podržavaju sustav ocjenjivanja. Iz većeg postotka odgovora može se zaključiti da određeni broj ispitanika još uvijek ne poznaje novi sustav ocjenjivanja dovoljno dobro pa da bi se mogli izjasniti po ovom pitanju u kakvom obliku podržavaju sustav ili su neodlučni.

Posljednja dva pitanja anketnog upitnika su neobavezujućeg karaktera te ispitanici nisu morali na njih odgovoriti ukoliko nisu željeli. Na pitanje „Ako smatrate da su sustavu ocjenjivanja potrebe izmjene, molim navedite koje“ zaprimljeno je 77 odgovora dok je na pitanje „Ministar znanosti, obrazovanja i mladih nije donio pravilnik o posebnim kriterijima za ocjenjivanje u resoru školstva. Pored općih kriterija koji vrijede za sve javne službe, koji bi po Vama bili najvažniji posebni kriteriji za osnovne škole?“ zaprimljeno 87 odgovora.

Na ova pitanja dobiveni su zanimljivi komentari ispitanika koji se mogu upotrijebiti za daljnje rasprave. Analizom zaprimljenih odgovora na pitanje o potrebnim izmjenama sustava ocjenjivanja odgovori se mogu grupirati u nekoliko grupa. Najveći broj ispitanika u ovom pitanju slobodnim je upisom izrazilo nezadovoljstvo sa sustavom općenito ili su u potpunosti protiv ocjenjivanja pa sukladno tome nemaju ni adekvatne prijedloge za izmjene. 24 ispitanika (31 % ukupno zaprimljenih odgovora) je odgovorilo u smjeru da ocjenjivanje nije potrebno jer sustav nije pogodan za škole dok je devet ispitanika (11,68 % ukupno zaprimljenih odgovora) istaknulo da su protiv određivanja kvota („Ukinuti postotke izvrsnosti. Ne može netko „limitirati“ broj izvrsnih.“: „Jasno definirati kriterije ocjenjivanja ali bez određivanja kvota.“). U izražavanju nezadovoljstva s uvođenjem sustava ocjenjivanja ispitanici su naveli neke od problema u pogledu objektivnosti ocjenjivača („Ne treba nikakvo ocjenjivanje i protiv toga sam jer neće biti objektivno.“); devet ispitanika (11,68 %) navelo je problem u implementaciji sustava („Sustav obrazovanja nije spreman za ocjenjivanje (ni osnovne ni srednje škole), a što je sa školama koje sudjeluju u eksperimentalnom programu cjelodnevnog nastave, na koji način će se oni ocjenjivati ... “; „... dobro ocjenjivanje zaposlenika zahtjeva totalni angažman i praćenje tijekom cijele godine ... „). Ispitanici su također u ovom odgovoru naveli potrebu poveznice s napredovanjem pa je tako šest ispitanika navelo da je potrebno ispraviti nepravdu koja proizlazi iz različitog pristupa radnih

mjesta nastavnog i nenastavnog osoblja i to u materijalnom pogledu (neravnomjerni koeficijenti određenih radnih mjesta iste razine obrazovanja), nemogućnost napredovanja nenastavnog osoblja kao i nemogućnost plaćanja prekovremenog rada nenastavnom osoblju („...tek kad će ti neki osnovni elementi biti izjednačeni može se pristupiti nekakvom sustavu ocjenjivanja. Učitelja se u odsustvu može zamijeniti i primiti za to plaćene sate dok u uredima u odsustvu tajnika ili računovođe nema tih mogućnosti, već naprotiv, posao se gomila i radi se prekovremeno bez da je to plaćeno.“).

Na posljednje pitanje anketnog upitnika gdje se od ispitanika tražilo mišljenje koji bi posebni kriteriji ocjenjivanja bili pogodni za osnove škole zaprimljeno je 87 odgovora. Važno je istaknuti da su i na ovom pitanju ispitanici izrazili nezadovoljstvo. Čak 40 ispitanika (46 %) smatra da ne postoje adekvatni kriteriji za osnovno školstvo te nemaju preporuka za određivanje posebnih kriterija i smatraju da osnovnim školama takav pravilnik nije potreban jer ocjenjivanje negativno utječe na nastavno osoblje, moglo bi utjecati na netrpeljivost među zaposlenicima i utjecati na odlazak zaposlenika iz sektora. Smatraju i da ocjenjivanje nije moguće realno vrednovati jer ovisi o brojnim nemjerljivim faktorima („Smatram da se ocjenjivanje treba ukinuti jer se i do sada dobro radilo bez ocjenjivanja ...“; „Stvoriti će se netrpeljivost među zaposlenicima, ljudi neće imati motivacije i raditi će pod stresom ...“). Dio odgovora na ovo pitanje isprepliće se s dobivenim odgovorima prethodnog pitanja te ispitanici opet navode da je potrebno najprije izjednačiti osnovne elemente u školstvu (npr. omogućavanje ostvarivanja prava na napredovanje, postotno uvećanje plaće od 4 % nakon 30 godina staža, plaćenog prekovremenog rada svim zaposlenicima, a ne samo nastavnom osoblju). 16 ispitanika (18,40 % ukupnog broja zaprimljenih odgovora) dalo je konkretne prijedloge. Ispitanici smatraju da bi kod određivanja posebnih kriterija ocjenjivanja zaposlenika osnovnih škola trebao biti kriterij broja učenika kojima izvode nastavu, uspjeh učenika na kraju nastavne godine kao i postignuća učenika na natjecanjima županijske i državne razine. Oni smatraju da bi trebali više nagraditi učitelje koji rade s učenicima s teškoćama integriranim u redovite razredne odjele („... suočavamo se sa sve većim priljevom djece koja po intelektualnim i zdravstvenim teškoćama ne bi trebali pripadati redovitom obrazovanju već im je potrebna rehabilitacija i dodatna skrb, a uključeni su u redoviti proces obrazovanja primjerenim programom te takva situacija utječe na uvjete rada i dovodi do sagorijevanja na radnom mjestu.“). Također, ističu da je u posebne kriterije potrebno svrstati elemente rada na području mentalnog zdravlja učenika, rad na unapređenju kulture i pristojnog ponašanja učenika te inovativni pristup nastavi. Jedan ispitanik svojim je

odgovorom predložio da posebni kriteriji budu bliski nekim kriterijima napredovanja iz Pravilnika o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja poput obveze redovitog stručnog usavršavanja (edukacije i seminari u organizaciji Agencije za odgoj i obrazovanje i drugih organizatora), priprema, pisanje, vođenje ili sudjelovanje u nacionalnim i međunarodnim projektima te objavljivanje stručnih ili znanstvenih članaka u tiskanoj ili online publikaciji („Stručno usavršavanje: redovito sudjelovanje na edukacijama, seminarima i radionicama koje organizira Agencija za odgoj i obrazovanje. Rad na projektima: doprinos školi kroz vođenje ili sudjelovanje u nacionalnim i međunarodnim projektima (npr. Erasmus+). Suradnja i kolegijalnost: kvaliteta odnosa s kolegama, roditeljima i sudjelovanje u radu stručnih vijeća. Dodatna postignuća: Mentorstvo učenicima na natjecanjima, izrada nastavnih materijala i objavljivanje stručnih radova.“).

#### **6.4. Rasprava**

Sustav ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenih u javnom sektoru predstavlja važan instrument upravljanja ljudskim potencijalima, ali i osiguravanja kvalitete javnih usluga te odgovornosti za rezultate. Zaposlenici državne službe podliježu formaliziranim sustavu ocjenjivanja koji je detaljnije normiran zakonima i podzakonskim aktima. S druge strane zaposlenici javnih službi, koji rade u sektorima poput obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi, moraju imati specifične kriterije ocjenjivanja prilagođene prirodi djelatnosti resora kojom se javna služba bavi. Sustav ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenika u tijelima jedinica lokalne i regionalne samouprave dijelom slijedi model ocjenjivanja državnih službenika, ali uz veću fleksibilnost koja proizlazi iz lokalnih potreba i organizacijskih specifičnosti; država daje „okvir“, a lokalne i regionalne jedinice samostalno odlučuju na koji način će ispoštovati smjernice države. Međutim, upravo ta razina često pokazuje i najveće razlike u provedbi ocjenjivanja, što može dovesti do neujednačenosti, a osobito jer je propisivanje posebnih kriterija u nadležnosti načelnika/gradonačelnika/župana.

Analizom i komparacijom sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada javnih zaposlenika u Republici Hrvatskoj i pregledom sustava ocjenjivanja određenih država zaključuje se da Republika Hrvatska pripada zemljama s prosudbenim modelom ocjenjivanja uz određene elemente razvojnog modela koji se ogleda u mogućnosti podnošenja samoprocjene ocjenjivaču, ali i korištenje ocjene za npr. usavršavanje. Međutim, zabrinjavajući je podatak da približno 48 % ispitanika (oni koji se djelomično ili u potpunosti ne slažu s tvrdnjom da će svake godine

podnositi ocjenjivaču pisanu samoprocjenu iako ona nije obavezna) ne planira koristiti mogućnost pisane samoprocjene, što može ukazivati na nepovjerenje u smislenost tog instrumenta ili na nedovoljno razumijevanje njegove svrhe.

Kada gledamo rezultate ankete i povezanosti ocjenjivanja s materijalnom i nematerijalnom motivacijom, rezultati pokazuju da zaposlenici osnovnih škola na području Varaždinske županije smatra da ocjenjivanje mora imati utjecaj tj. biti popraćeno financijskom nagradom (49,51 %), no podijeljenih su mišljenja oko povećanja motivacije za rad temeljem dobivene ocjene jer 37,74 % ispitanika smatra da mogućnost povećanja plaće na temelju radne ocjene povećava njihovu motivaciju, dok se 38,76 % s tim ne slaže. Zaključuje se da zaposlenici ipak očekuju određeno materijalno vrednovanje rada, iako ocjena sama po sebi ne jamči povećanu motivaciju. Ako gledamo razvojne svrhe ocjenjivanja poput profesionalnog razvoja, a koje su operacionalizirane u tvrdnji „Ocjenjivanje će doprinijeti mojoj želji za profesionalnim razvojem i usavršavanjem“ više ispitanika (43,14 %) ne vjeruje da će ocjenjivanje potaknuti njihovo usavršavanje, dok 29,9 % smatra da hoće. Sličan obrazac vidljiv je i kod percepcije korisnosti povratne informacije tj. ocjene jer 39,7 % ispitanika ne vjeruje da će ocjenjivanje doprinijeti poboljšanju kvalitete rada i njegovom poboljšanju, dok čak 31,36 % ispitanika ima suprotno mišljenje. Ovi podaci upućuju na to da zaposlenici ne percipiraju sustav kao razvojni alat.

Analizom dobivenih odgovora anketnog upitnika zaključuje se da zaposlenicima nedostaje informacija gleda novog sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada, no nisu generalno za potpuno ukidanje ocjenjivanja već naglašavaju određene moguće probleme. Zaposlenici osnovnih škola (40 %) upoznati su s ciljevima sustava ocjenjivanja no u samom sustavu vide određene probleme, dakle, negativni učinci jasno su prepoznati. Jedan od najproblematičnijih rezultata odnosi se na kvotno ograničenje za dobivanje najviših ocjena jer se čak oko 82 % ispitanika ne slaže se s takvim ograničenjem, a isto su naveli i u odgovorima slobodnim upisom. Slično nepovjerenje vidljivo je i u percepciji objektivnosti sustava. Skoro 80 % ispitanika smatra da se ocjenjivanje neće provoditi objektivno, dok samo 8 % vjeruje u njegovu nepristranost dok su ostali neutralni.<sup>42</sup> Sljedeće, nailazimo i na problem narušavanja međuljudskih odnosa što

---

<sup>42</sup> Ovakvi rezultati u skladu su s nalazima prošlih istraživanja, poput istraživanja provedenog 2020. godine među zemljama EUPAN-a (27), zemljama promatračicama (7), Europskoj komisiji EIPA-i (Europskom institutu za javnu upravu) i OECD-u (Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj) o rješavanju izazova zapošljavanja i zadržavanja u državnoj službi. Autorice Marčetić, Manojlović Toman i Džinić (2020), između ostalog, predstavile su rezultate istraživanja od kojeg se jedno pitanje odnosilo na određivanje najvažnijih izazova sustava ocjenjivanja radne uspješnosti te su ispitanici zamoljeni da naznače koje izazove smatraju dominantnima. Ispitanici su mogli odabrati između „nedostatak vremena za provođenje ocjenjivanja učinka“; „nedostatak edukacije za provođenje novih metoda ocjenjivanja“; „subjektivnost/pristranost ocjenjivača“; „nedovoljno razrađeni kriteriji za

ukazuje na izražen strah od (ne)pristranosti i neformalnih utjecaja jer čak 58,82 % ispitanika se u potpunosti slaže da ocjenjivanje može narušiti odnose u školi što može imati dugoročne negativne posljedice na funkcioniranje obrazovnih institucija.

Sljedeće, značajan dio odgovora ukazuje na strukturne probleme sustava – neujednačen položaj nastavnog i nenastavnog osoblja i ograničene mogućnosti napredovanja. Kod pitanja o posebnim kriterijima za osnovne škole, gotovo polovica ispitanika (46 %) smatra da takve kriterije nije moguće kvalitetno definirati, ističući kako je rad u školstvu teško mjerljiv i ovisi o raznim faktorima. Manji dio ispitanika predlaže konkretne kriterije poput mentorstva učenicima na natjecanjima, uspjeh učenika, rad s učenicima s teškoćama u razvoju, stručnog usavršavanja i sudjelovanja u projektima, no takvi kriteriji bili bi primjenjivi samo za nastavno osoblje.

Za učinkovito ocjenjivanje zaposlenika svrha sustava mora biti jasna, komunikacija između dionika ocjenjivanja transparentna, a između nadređenih i podređenih zaposlenika mora postojati povjerenje. Bez tih elemenata, sustav ocjenjivanja može postati izvor frustracija i nepravde, umjesto alat za razvoj, napredak i pozitivan utjecaj na motivaciju.

## **7. ZAKLJUČAK I PREPORUKE**

U ovome radu početno se teorijskim okvirom daje objašnjenje određenih pojmova kako bi se obradila glavna istraživačka pitanja. Objašnjenje glavnih pojmova poput sustava ocjenjivanja bitno je za razumijevanje daljnje obrade i usporedbe sustava ocjenjivanja zaposlenika u državnoj službi, javnim službama i zaposlenicima u jedinicama lokalne i regionalne samouprave (primjenom pravne analize). Na temelju objašnjenog teorijskog dijela provedeno je empirijsko istraživanje pomoću anketnog upitnika kojim se istražuju predviđanja relevantnih aktera (zaposlenika osnovnih škola na području Varaždinske županije) u vezi s uvođenjem novog sustava ocjenjivanja, a s ciljem detektiranja problema i davanja preporuka mogućih rješenja za uređenje sustava ocjenjivanja zaposlenika javnih službi općenito i u osnovnim školama. Polazno pitanje u analizi sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenika u osnovnim školama jest treba li takav sustav uopće postojati budući da do sada nije postojala

---

ocjenjivanje“; „manjak sposobnosti određivanja ciljeva organizacije“ i „nedostatak sposobnosti menadžera da procjenu kompetencija“. Najviše država odgovorilo je najveći izazov upravo u subjektivnosti ocjenjivača, a najveći problem imaju nove države članice EU i države kandidatkinje (Marčetić, Manojlović Toman & Džinić, 2020, str. 16). Isto tako, prema istraživanju provedeno o plaćanju na temelju radne uspješnosti u Hrvatskoj i bivšim jugoslavenskim zemljama potvrđuje da se ovi problemi javljaju ne samo u središnjoj državnoj upravi već i na svim teritorijalnim razinama (Marčetić, 2016).

obveza ocjenjivanja niti je bio postavljen sustav ocjenjivanja zaposlenika, ili pak ako on treba postojati – na koji način ga urediti da bi bio što pravedniji i funkcionalniji. Rezultati istraživanja, tj. stavovi ispitanika, u velikoj mjeri ukazuju na strahove prema uvođenju sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada, no, unatoč izraženim strahovima, zakonodavni okvir jasno propisuje uvođenje sustava ocjenjivanja zaposlenika u javnim službama, pa tako i u osnovnom školstvu. U takvim okolnostima nužno je usmjeriti se na unapređenje postojećeg modela kroz konkretne preporuke.

Preporuke za unapređenje sustava ocjenjivanja u osnovnim školama mogu ići u više smjerova:

a) *Sustav ocjenjivanja zaposlenika javnih službi približiti sustavu ocjenjivanja kako je uređen u državnoj službi.* Sustav ocjenjivanja zaposlenika javnih službi mogao bi se više uskladiti sa sustavom ocjenjivanja primijenjenim u državnoj službi osobito u pogledu korištenja standardiziranih obrazaca i uvođenju faza za ocjenjivanja. S obzirom na njegovu razrađenost i jasnoću, bilo bi opravdano razmotriti preuzimanje tog modela, koji se temelji na trima fazama: planiranju zadataka, kontinuiranom praćenju njihova izvršenja te završnoj ocjeni, uz korištenje standardiziranih obrazaca/jedinstvenih obrazaca. Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama nije predvidjela ni propisala izgled obrazaca kojim će se evaluirati i mjeriti rad u javnim službama, a oni bi trebali biti uniformirani. Trenutno nepostojanje jedinstvenih obrazaca u javnim službama dodatno otežava ujednačenu primjenu sustava.

b) *Napredovanje.* U osnovnom školstvu napredovanje nije omogućeno osobama zaposlenima na nenastavničkim radnim mjestima, a takvo rješenje odstupa od načela jednakog postupanja i načela jednakih mogućnosti. Zakonom o državnim službenicima čl. 13. propisano je da se moraju poštovati jednako postupanje i jednake mogućnosti napredovanja dok u javnim službama ponekad nije slučaj. Novim sustavom ocjenjivanja potrebno je povezati dobivenu ocjenu s mogućnošću napredovanja. Stoga je potrebno izmijeniti postojeći pravilnik ili donijeti novi kojim bi se omogućilo napredovanje svim kategorijama zaposlenika, uz povezivanje radne ocjene s mogućnošću napredovanja. Dakle potrebno je izmijeniti Pravilnik o napredovanju učitelja, stručnih suradnika, nastavnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (NN 68/19, 60/20, 32/21) ili se pristupiti izradi potpuno novog pravilnika kojim bi se omogućilo napredovanje svim kategorijama školske ustanove uz adekvatne različite kriterije primjenjive na različita radna mjesta. Preporuka je da se osobama koje su dva put uzastopno ocijenjene ocjenom „uspješan“ ili višom ocjenom omogući

napredovanje uz ispunjavanje ostalih uvjeta ovisno o radnom mjestu. Dakle, početno je potrebno ukinuti barijere u nemogućnosti napredovanja, a sada je dobro vrijeme za izmjenu navedenog, a radi pravednosti u ostvarivanju određenih prava različitih kategorija zaposlenika. Nastavno, može se stvoriti sličan model koji se oslanja na zvanja i kriterije za ostvarivanje zvanja kako je normirano za učitelje, stručne suradnike i ravnatelj, pa bi i npr. tajnik školske ustanove mogao napredovati u zvanje mentora, savjetnika i izvrsnog savjetnika. Napredovanje između razina temeljilo bi se na kombinaciji tri komponente: radno iskustvo, stručno usavršavanje i kvaliteta rada koja se vrednuje i dobivenom ocjenom za učinkovitost rada. Prvo, radno iskustvo (za mentora najmanje 5 godina iskustva, za savjetnika najmanje 10 godina iskustva i za izvrsnog savjetnika najmanje 15 godina radnog iskustva). Drugo, kontinuirano stručno usavršavanja (sudjelovanje u edukacijama kao slušač ili predavač međuopćinske, županijske ili državne razine te stjecanje dodatnih kvalifikacija, objavljivanje stručnih i znanstvenih članaka). Treće, kvaliteta obavljanja poslova koji se isprepliće s elementom ukupnog doprinosa razvoju škole i učinkovitosti vlastitog rada (sposobnost samostalnog vođenja složenih administrativnih i pravnih postupaka, osmišljavanje inovacija i poboljšanja poslovanja, pružanje kvalitetne podrške ravnatelju i slično). Ovim elementima zaposlenik bi prikupljao bodove na sličan način kako je propisano pravilnikom o napredovanju za nastavno osoblje.

c) *Veće materijalne nagrade.* Trenutno postavljeni model u kojem povećanje plaće iznosi relativno nizak postotak i ostvaruje se nakon duljeg vremenskog razdoblja ne djeluje dovoljno poticajno za povećanje učinkovitosti rada. Kada se gleda sustav ocjenjivanja s materijalne (financijske) dobiti, postotak uvećanja osnovne plaće nakon prikupljenih 12 bodova iznosi 3 %. Ovaj postotak ne predstavlja izdašno povećanje plaće, a kada se gleda raspon godina u kojem zaposlenik skuplja bodove, motivacija može postati upitna. Radi postojanja kvota za dobivanje najviših ocjena velika je vjerojatnost da će najveći broj zaposlenika biti ocijenjen ocjenom „uspješan“ koja donosi 2 boda. Dakle, zaposlenik će nakon šest godina biti u poziciji ostvariti pravo na prvo postotno uvećanje osnovne plaće. Znači da zaposlenik tek nakon šest godina dolazi u mogućnost ostvariti prvo postotno povećanje plaće, što je razdoblje koje se može smatrati predugim za održavanje kontinuirane motivacije. Stoga bi bilo opravdano razmotriti skraćivanje tog razdoblja, primjerice na četiri godine, kako bi se ranije omogućio prvi financijski poticaj i time povećala učinkovitost sustava nagrađivanja. Najveći postotak ispitanika odgovorio je da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da ocjenjivanje mora biti praćeno

materijalnim nagradama, no zasebnim komentarima vidljive su izjave da materijalna nagrada mora biti veća.

d) *Dorada nematerijalnih nagrada*. Ocjena zaposlenika javnih službi za sada ima samo utjecaj na postotno uvećanje plaće propisano Zakonom o državnoj i javnim službama (čl. 19. st. 7) ili prestanak službe ukoliko je zaposlenik ocjenjen najnižom ocjenom. Potrebno je jasno propisati utjecaj ocjene na način da se uz mogućnost dodatka za učinkovitost na radu zaposlenicima javnih službi omogući i nefinancijski utjecaj poput povećanja broja godišnjeg odmora ili dodatna izobrazba zaposlenika, upućivanje na dodatne edukacije. Kolektivnim ugovorom za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama (čl. 27.) propisano je računanje trajanja godišnjeg odmora, gdje se opet stavljaju u nepovoljniju poziciju osobe koje nisu zaposlene na nastavničkim radnim mjestima pa se tako za rad s učenicima s teškoćama po prilagođenom ili posebnom programu ostvaruje pravo na 2 dana godišnjeg odmora, za poslove razrednika 1 dan godišnjeg odmora, za rad u više nastavnih predmeta također 1 dan. Kada bi dobivena ocjena bila relevantna za dobivanje dana godišnjeg odmora ili slobodnih dana tada bi se i po ovom pitanju osobama koje su zaposlene na ne nastavničkim radnim mjestima omogućilo da na isti način ostvaruju određena prava. Ipak, pri tome treba imati na umu ograničenje u najduljem trajanju godišnjeg odmora od 30 dana, odnosno 6 tjedana,<sup>43</sup> no mogao bi postojati prostor da zaposlenik unutar propisanog maksimuma koristi i dane godišnjeg odmora kao oblik nagrađivanja temeljen na radnoj ocjeni. Takvo rješenje mogao bi biti motivacijski učinak na mlađe zaposlenike, osobito one koji rade na nenastavničkim radnim mjestima, imaju kraći radni staž i ne ostvaruju dodatne dane godišnjeg odmora po drugim osnovama, poput roditeljstva ili specifičnih radnih uvjeta.

e) *Dorada sustava kvota uz istodobno uvažavanje proračunskih ograničenja*. Ispitanici anketnog upitnika ovog rada u pravilu izražavaju otpor prema kvotama jer ih percipiraju kao ograničenje i smatraju da nitko ne može „propisati“ broj najvrjednijih zaposlenika jer ako oni postoje, sve treba adekvatno nagraditi. Iz njihove perspektive, idealan sustav bi bio onaj gdje kvote ne postoje. Međutim takav pristup potencijalno može prouzročiti probleme u fiskalnoj politici zemlje. U slučaju da kvote ne postoje uopće, moglo bi dovesti do situacije neodrživog

---

<sup>43</sup> Iznimno, zaposleniku može pripasti pravo na veći broj dana godišnjeg odmora, i to do najviše 35 dana. Takva mogućnost predviđena je za određene djelatnosti, npr. policija kao državna služba ili socijalna skrb kao javna. Primjerice, čl. 23. st. 3. Kolektivnog ugovora za djelatnost socijalne skrbi (NN 68/18, 3/19), prema kojem dodatni dani godišnjeg odmora pripadaju određenim kategorijama zaposlenika, poput slijepih osoba, zaposlenika koji rade na poslovima s otežanim uvjetima rada zbog kojih ostvaruju pravo na uvećanje osnovne plaće od 25%, kao i darivateljima parenhimnih organa.

tereta za državni proračun. U tom kontekstu, kvote unaprijed definiraju maksimalan udio zaposlenika koji može ostvariti najviše ocjene, čime se osigurava da ukupni trošak ostane unutar planiranih okvira. Stoga, nije potrebno potpuno ukidanje kvota već da se kvote smatraju kao sekundarno rješenje. Tek u situaciji kada rezultati pokažu da značajan broj zaposlenika zadovoljava najviše standarde, kvote bi se aktivirale kao mehanizam diferencijacije unutar skupine najuspješnijih kako ne bi predstavljale prevelik teret za državni proračun.

f) *Propisivanje različitih kriterija za ocjenjivanje nastavnog i nenastavnog osoblja te zaposlenika u upravi uz omogućavanje zasebnih kvota za dobivanje najviših ocjena.* Uvođenje različitih kriterija ocjenjivanja za nastavno i nenastavno osoblje te zaposlenike u upravi, uz mogućnost zasebnog određivanja kvota za najviše ocjene, moglo bi doprinijeti pravednijem i realnijem vrednovanju rada. Ukoliko bi se posebnim kriterijima za ocjenjivanje odnosili u najvećoj mjeri na npr. postignutim ocjenama učenika na kraju školske godine, ostvarenim mentorstvima učitelja na natjecanjima učenika, postignuti plasman učenika na različitim razinama natjecanja i slično, takvim bi se definiranjem pokazatelja uspješnosti automatski degradirali zaposlenici zaposleni na radnim mjestima koji nemaju izravni doticaj s izvođenjem nastave. I u pogledu ocjenjivanja zaposlenika na radnom mjestu ravnatelja, tajnika i voditelja računovodstva nailazimo na problem mjerenja učinkovitosti. U današnje vrijeme sve se više škola uključuje u financijske velikih financijskih vrijednosti, a njihova realizacija često ne ovisi isključivo samo o radu škole, već i o vanjskim čimbenicima poput dostupnosti financijskih sredstava, odluka osnivača te potpora šire političke i društvene populacije i samog proračuna osnivača škole (jer škola ne može sama krenuti u projekte većih financijskih vrijednosti poput energetske obnove, izgradnje sportskih školskih objekata i slično). Stoga se postavlja pitanje u kojoj se mjeri uspješnost takvih projekata može pripisati individualnom doprinosu, sposobnosti privlačenja velikih projekata ili je prisutno više faktora od sposobnosti zaposlenika do potpore šireg društva.

g) *Digitalizacija procesa ocjenjivanja.* U svijetu široke rasprostranjenosti internetsko-digitalnih mogućnosti, povezivanja i umrežavanja, nužna je i digitalizacija procesa ocjenjivanja, ponajviše za digitalno vođenje obrazaca. Sustavno praćenje rada zaposlenika kroz cijelu godinu vodilo bi se kontinuiranim unosom podataka, činjenica i opaski, a radi evidencije zaposlenikova ponašanja, uspjeha, neuspjeha, pohvala i prijedloga. Ovakav sustav mogao bi olakšati administrativno opterećenje ocjenjivača (ravnatelja) budući da bi na jednom mjestu bile

dostupne informacije relevantne za ocjenjivanje za sve zaposlenike, te bi se informacije unosile u realnom vremenu, neposredno nakon nastanka određene činjenice bitne za ocjenu.

h) *Edukacija ocjenjivača.* Ključan preduvjet za uspješnost ocjenjivanja je edukacija ocjenjivača kojom bi ravnatelj unaprijedio vještine upravljanja ljudskim potencijalima, imao osobite dobrog vođe ali najviše da prepozna radne doprinose zaposlenika na različitim radnim mjestima, a osobito rad nenastavnog osoblja čiji rad se teže kvalificira. Ponajprije ravnatelj mora biti dobro osposobljen i educiran o postupku ocjenjivanja te svim odredbama zakona i podzakonskih propisa kojima se normira sustav ocjenjivanja. Predlaže se provođenje obveznih stručnih radionica u organizaciji madežnog ministarstva uz suradnju Agencije za odgoj i obrazovanje, a one bi se provodile na razini županija kako bi bile lako dostupne za fizičku prisutnost ravnateljima. S obzirom na složenost i novost sustava ocjenjivanja, preporučuje se njegovo postupno uvođenje, primjerice kroz probne projekte u odabranim školama. Na temelju rezultata probne faze sustav bi se mogao dodatno prilagoditi i doraditi prije njegove potpune implementacije. Ovakva preporuka je u skladu i s mišljenjem ispitanika anketnog upitnika jer se čak preko 60 % ispitanika slaže da bi se sustav ocjenjivanja u škole trebao uvesti postupno jer se radi o novom institutu koji je nejasan. Postupnim uvođenjem ovog sustava učinci sustava imali bi veće efekte ka željenom stanju.

Konačno, Republika Hrvatska mogla bi se ugledati na ostale europske zemlje koje imaju dobro uređen sustav ocjenjivanja službenika, a početno uskladiti postupak i učinke ocjene na jednak način u državnoj službi, javnim službama i jedinicama lokalne i regionalne samouprave. Za učinkovito ocjenjivanje zaposlenika svrha sustava mora biti jasna, komunikacija između dionika ocjenjivanja transparentna, a između nadređenih i podređenih zaposlenika mora postojati povjerenje. Bez tih elemenata, sustav ocjenjivanja može postati izvor frustracija i nepravde, umjesto alat za razvoj i napredak. Potrebni su naponi da se postupno individualnom učinkovitošću zadovoljavaju ciljevi cijele organizacije te da individualni ciljevi zaposlenika budu u skladu s organizacijskim ciljevima te se na takav način približavamo zemljama koje imaju jako dobro uređen sustav ocjenjivanja javnih službenika.

Rezultat između proklamiranog i postignutog još uvijek nije poznat, tek će se u bližoj budućnosti vidjeti stvarni efekti uvođenja novog sustava ocjenjivanja i utjecaj na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo i ostanak u službi. Uzimanjem u obzir preporuka nabrojenim ovim odlomkom omogućilo bi smanjenje otpora prema promjenama, veću razinu prihvaćanja među zaposlenicima te kvalitetniju primjenu ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenika u stvarnosti.

## Popis literature:

- Europska Komisija (2021). Teachers in Europe: Careers, Development and Well-being. Eurydice report. Chapter 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from [https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-06/teachers\\_in\\_europe\\_2020\\_chapter\\_4\\_0.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-06/teachers_in_europe_2020_chapter_4_0.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Čebić, M. (2012). Functions of the Performance Appraisal System: Analyses and their Impact on Level of Employees' Motivation. *International Journal of Sustainable Economies Management*, 1(1), 1–15, <https://doi.org/10.4018/ijsem.2012010101>
- Đulabić, V. (2009). Novo službeničko zakonodavstvo u lokalnoj samoupravi. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.
- Đulabić, V. (2009). Javne službe (službe od općeg interesa) i nova regulacija općeg upravnog postupka U I. Koprić & V. Đulabić (Ur.), *Modernizacija općeg upravnog postupka i javne uprave u Hrvatskoj* (str. 91–110). Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu. Dostupno na [https://iju.hr/Dokumenti/pub\\_28.pdf](https://iju.hr/Dokumenti/pub_28.pdf)
- Giljević, T., Lopižić, I., & Malenica, I. (2024). Suvremeni trendovi u zapošljavanju u javnoj službi s posebnim osvrtom na postupak zapošljavanja prema novom Zakonu o državnim službenicima. U J. Barbuć (Ur.), *Privlačenje i zadržavanje ljudi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske : okrugli stol* (pp. 97–118). Dostupno na <https://dizbi.hazu.hr/?pr=i&id=2681019>
- Hajnal, G. & Staroňová, K. (2021). Changing patterns of individual performance appraisal systems for civil service in European Union countries: toward a developmental or an incentivizing model. *International Journal of Public Sector Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPSM02-2021-0051>, Dostupno na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-02-2021-0051/full/html>
- Hofman, B. (2000). Administrative & civil service reform: Subnational Government. World Bank.
- Lopižić, I., & Manojlović Toman, R. (2019). Prethodna evaluacija ukidanja ureda državne uprave u županijama. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 69(5-6), 835–870, <https://doi.org/10.3935/zpfz.69.56.09>
- Koprić, I., Marčetić, G., Masarić, H., & Medvedović, D. (2001). Temeljni prijedlozi u povodu nove regulacije statusa lokalnih službenika u Hrvatskoj. *Hrvatska javna uprava*, 3(2), str. 283–329. Dostupno na <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/290877>
- Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak G. (2021). Upravna znanost. Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb, Hrvatska: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije. *Suvremena javna uprava*.
- Manojlović Toman, R. (2019). Komparativna europska iskustva s upravljanjem učinkovitošću. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 19(4), 595–626, <https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.4>, Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/335810>
- Manojlović Toman, R. (2024). Privlačenje ljudi u javnu upravu i zadržavanje ljudi u njoj: teorijski i metodološki pristup istraživanju. U J. Barbić (Ur.), *Privlačenje i zadržavanje ljudi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske*. Zagreb, Hrvatska: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti – u tisku.
- Manojlović Toman, R. (2025). Performance-Related Pay and Performance Appraisal in Croatian Civil Service: Legal Regulation and Possible Outcomes. *Iustinianus Primus Law Review*, 16(1), 128–146.
- Marčetić, G. (2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Suvremena javna uprava.

- Marčetić, G. (2016). Performance-related Payment in Croatia and ex-Yugoslavian countries: Reality or mission impossible? Paper presented at the IIAS - IASIA Joint Congress, Chengdu, China, 19-23.9.2016.
- Marčetić, G., Manojlović Toman, R. (2019). Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. U G. Marčetić, T. Vukojičić Tomić, I. Lopižić (Ur.), *Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka?* (str. 129–176). Zagreb: Institut za javnu upravu – Priručnici za stručno usavršavanje. Dostupno na [https://iju.hr/Dokumenti/pub\\_41.pdf](https://iju.hr/Dokumenti/pub_41.pdf)
- Marčetić, G. (2019). Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi u 21. stoljeću. U V. Đulabić (Ur.), *Normalizacija statusa javnih službenika: rješenje ili zamka* (str. 1–37). Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.
- Marčetić, G., Manojlović Toman, R., & Džinić, J. (2020). Tackling the Challenge of Employment and Retention in the Civil Service. Study Commissioned by the Croatian EU Presidency. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://drive.usercontent.google.com/download?id=1QIQEjQmt\\_FIXZQYUGa8vvgpA4GkJKHaVs&authuser=0&acrobatsource=gdrive\\_chrome-grid](https://drive.usercontent.google.com/download?id=1QIQEjQmt_FIXZQYUGa8vvgpA4GkJKHaVs&authuser=0&acrobatsource=gdrive_chrome-grid)
- Marčetić, G. (2023). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U R. Brčić, N. Begičević Ređep, Bejaković, Dulčić, V. Đulabić, J. Džinić, Hunjak, I. Jerković, I. Malbašić, R. Manojlović Toman, M. Marčetić, AM. Musa, Perić, Pihir, S. Setnikar Cankar, M. Sumpor, M. Tomičić Furjan & Tomičić Pupek (Ur. R. Brčić), *Osnove javnog menadžmenta* (str. 245–284). Varaždin, Hrvatska: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. Dostupno na <https://library.foi.hr/dbook/pdfk.php?B=404&sifra=17491>
- Marčetić, G. (2024). Novi kompetencijski model za zaposlene u javnoj upravi u RH. Savjetovanje o lokalnoj samoupravi, Poreč, 22.5.-24.5.2024, str. 1–27. Dostupno na <https://www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2024/05/2.-GORDANA-MAR%C4%8CETI%C4%86-Novi-kompetencijski-model-za-zaposlene-u-javnoj-upravi-RH-1.pdf>
- Marčetić, G., Manojlović Toman, R. Giljević, T. (2025). Novi zakon o državnim službenicima: ex imperfecta ili učinkovita reforma? *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 75(1), str. 5–35, <https://doi.org/10.3935/zpfz.75.1.1>
- Meyer-Sahling, J.H., Lowe, W. and Van Stolk, C. (2016), Silent professionalization: EU integration and the professional socialization of public officials in Central and Eastern Europe. *European Union Politics*, 17(1), 162–183, <https://doi.org/10.1177/1465116515608270>
- Petanjak, K. (2024). Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama. Završni rad. Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://drive.usercontent.google.com/download?id=1KRMy1NIfRUL53vDxciso4bsVrGDA\\_lzt&authuser=0&acrobatsource=gdrive\\_chrome-grid](https://drive.usercontent.google.com/download?id=1KRMy1NIfRUL53vDxciso4bsVrGDA_lzt&authuser=0&acrobatsource=gdrive_chrome-grid)
- Pusić, E. (2005a). Organizacija i upravne organizacije. Rad 492, *Razred za društvene znanosti*, 43(2005), 145–234. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<http://mahazu.hazu.hr/~azrnic/eRad492/Rad492Pusic.pdf>
- Sabočanac, M. (2020). *Teorije motivacije zaposlenika* [završni rad]. Osijek, Hrvatska: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4059/datastream/PDF/view>

- Staroňová, K. (2017). *Performance appraisal in the EU member states and the European Commission*. Government Office of Slovakia. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://drive.usercontent.google.com/download?id=1dhqHFJ6iQCWGNlspO2UyQdTX8gazUNcl&authuser=0&acrobotPromotionSource=gdrive\_chrome-grid
- Suciu, L.E., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review Sciences*, 39, 180–200.

## Pravni propisi:

- Europska povelja o lokalnoj samoupravi [European Charter of Local Self-Government] (1985). Vijeće Europe. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://rm.coe.int/16802eaf60
- Izmjene i dopune Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Narodne novine broj NN 17/25.
- Izvješće o radu Odbora za državnu službu za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2023. godine (2024). Ministarstvo pravosuđa i uprave. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://mpudt.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Odbor%20za%20dr%C5%BEavnu%20slu%C5%BEbu/Izvjescje%20Odbora%20za%20drzavnu%20sluzbu%20za%202023%20godinu.pdf
- Kolektivni ugovor za djelatnost socijalne skrbi, Narodne novine broj 68/18, 3/19.
- Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama, Narodne novine broj 66/2011.
- Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama, Narodne novine broj 51/2018.
- Ministarstvo pravosuđa i uprave (2023). Nacrt konačnog prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, 30.11.2023. Dostupno na <https://vlada.gov.hr/sjednice/267-sjednica-vlade-republike-hrvatske-40475/40475>
- OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) (2005). *Performance related pay policies for government employees*. Paris, France: OECD. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/05/performance-related-pay-policies-for-government-employees\_g1gh4c7d/9789264007550-en.pdf
- Odluka o osnivanju Koordinativnog tijela Vlade Republike Hrvatske za međuinstitucionalnu koordinaciju aktivnosti vezanih za unaprjeđenje sustava plaća u državnoj službi i javnim službama, Narodne novine broj 31/22. i 85/22.
- Odluka o imenovanju povjerenstva za predlaganje modaliteta uređenja pitanja ocjenjivanja u sustavu obrazovanja i znanosti chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://shu.hr/media/12279/odluka.pdf
- Pravilnik o ocjenjivanju državnih službenika i namještenika, Narodne novine broj 18/2002.
- Prijedlog za pokretanje postupka ocjene suglasnosti s Ustavom. Dostupno na chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.nsz.hr/datoteke/23-24/dokumenti/Prijedlog\_ocjena\_ustavnost\_ZOP.pdf
- Sporazum o dodacima na plaću u obrazovanju i znanosti od 25.11.2006.
- Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama, Narodne novine broj 29/2024.
- Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama, Narodne novine broj 56/22.
- Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama, Narodne novine broj 29/2024.

- Uredba br. 2021-1775 od 24. prosinca 2021. o međuministarskom izaslanstvu višem rukovodstvu. Dostupno na <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044559215>
- Uredba o načinu primjene standardnih mjerila u postupku vrednovanja i klasifikacije radnih mjesta u državnoj službi i javnim službama, Narodne novine broj 22/2024.
- Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama, Narodne novine broj 22/2024.
- Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama, Narodne novine broj 25/13., 72/13., 151/13., 9/14., 40/14., 51/14., 77/14., 83/14. – ispravak, 87/14., 120/14., 147/14., 151/14., 11/15., 32/15., 38/15., 60/15., 83/15., 112/15., 122/15., 10/17., 39/17., 40/17. – ispravak, 74/17., 122/17., 9/18., 57/18., 59/19., 79/19., 119/19., 50/20., 128/20., 141/20., 17/21., 26/21., 78/21., 138/21., 9/22., 31/22., 72/22., 82/22., 99/22., 26/23., 46/23. i 104/23.
- Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi, Narodne novine broj 37/01., 38/01. – ispravak, 71/01., 89/01., 112/01., 7/02. – ispravak, 17/03., 197/03., 21/04., 25/04. – ispravak, 66/05., 131/05., 11/07., 47/07., 109/07., 58/08., 32/09., 140/09., 21/10., 38/10., 77/10., 113/10., 22/11., 142/11., 31/12., 49/12., 60/12., 78/12., 82/12., 100/12., 124/12., 140/12., 16/13., 25/13., 52/13., 96/13., 126/13., 2/14., 94/14., 140/14., 151/14., 76/15., 100/15., 71/18., 73/19., 63/21., 13/22., 139/22., 26/23. i 87/23.
- Uredba o ocjenjivanju učinkovitosti rada državnih službenika, Narodne novine broj 127/2024.
- Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama, Narodne novine broj 127/2024.
- Uredba o ustrojstvu i načinu rada Odbora za državnu službu, Narodne novine broj 85/2024.
- Vlada Republike Hrvatske (2021). Nacionalni plan oporavka i otpornosti od 2021–2026. Dostupno na [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti,%20srpanj%202021..pdf](https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti,%20srpanj%202021..pdf)
- Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, Narodne novine broj 155/23.
- Zakonu o ustanovama, Narodne novine broj 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, 151/22.
- Zakon na zajedničkoj osnovi sustava plaća u javnom sektoru (ZSTSPJS), <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2024-01-2864>
- Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine broj 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23.
- Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine broj NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, 101/23.
- Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, Narodne novine broj NN 119/22.
- Zakon o socijalnoj skrbi, Narodne novine broj 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23, 61/25.
- Zakon o radu, Narodne novine broj broj 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23.
- Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Narodne novine broj 86/08, 61/11, 04/18, 112/19.

### Ostali izvori:

- Dnevnik.hr (9.5.2025.) Prosvjetari najavili štrajk u lipnju. Dostupno na <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/prosvjed-ucitelja-i-profesora-na-trgu-bana-jelacica-u-zagrebu---912431.html>
- Državni zavod za statistiku (2025). Osnovne škole i dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja, kraj šk. g. 2023./2024. i početak šk./ped. g.

- 2024./2025. Statističko izvješće broj 1740/2025. Dostupno na <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://podaci.dzs.hr/media/40oiaiwv/si-1740.pdf>
- Glasiilo školskog sindikata Preporod, broj 174. Dostupno na <https://sindikata-preporod.hr/novi-broj-glasilo-broj-174/>
- Glasiilo školskog sindikata Preporod, broj 175. Dostupno na <https://sindikata-preporod.hr/novi-broj-glasilo-broj-175/>
- HRT vijesti (15.12.2024.). *Ocjenjivanje nastavnika neće krenuti 1. siječnja, još nema pravilnika*. Dostupno na <https://vijesti.hrt.hr/hrvatska/ocjenjivanje-nastavnika-neece-krenuti-1-sijechnja-jos-nema-pravilnika--11912410>
- IUS-INFO (28.1.2026.). Ocjena ustavnosti članka 29. Ztakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama. Dostupno na <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/ocjena-ustavnosti-clanka-29-zakona-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-i-javnim-sluzbama-67790>
- Središnja agencija za financiranje i ugovaranje. O NPOO. Dostupno na <https://www.safu.hr/npoo/>
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (27.4.2026.). Odgovor na zahtjev za pravo na pristup informacijama (KLASA: 004-01/26-01/00046, URBROJ: 533-01-26-0003).
- Sindikata Preporod (17.3.2025.). *Štrajk u obrazovanju i znanosti*. Dostupno na <https://sindikata-preporod.hr/obrazac-za-prijavu-pojedinacnih-clanova/>
- Sindikata Preporod (27.9.2024.). *Primjedbe i prijedlozi sindikata Preporod na Uredbu o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja učinkovitosti rada zaposlenih u javnim službama*. Dostupno na <https://sindikata-preporod.hr/primjedbe-i-prijedlozi-sindikata-preporod-na-uredbu-o-postupku-kriterijima-i-nacinu-ocjenjivanja-ucinkovitosti-rada-zaposlenih-u-javnim-sluzbama/>
- Statistički prikaz Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije (ožujak, 2025). Javna uprava vama na usluzi, broj 35. Dostupno na [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://mpudt.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz//statisticki%20prikaz%20broj%2035\\_o%C5%BEujak%202025n.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://mpudt.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz//statisticki%20prikaz%20broj%2035_o%C5%BEujak%202025n.pdf)
- Srednja.hr (8.9.2025.). Škole se suočavaju s manjkom stručnog kadra na svima razinama: nedostaje nastavnika, ali i administrativnog osoblja. Dostupno na <https://studentski.hr/vijesti/hrvatska/skole-se-suocavaju-s-manjkom-strucnog-kadra-na-svim-razinama-nedostaje-nastavnika-ali-i-administrativnog-osoblja>
- Školski e-Rudnik. Dostupno na <https://mzom.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>
- Vlada Republike Hrvatska. Dostupno na [https://planoporavka.gov.hr/oplanu/9#:~:text=%20O%20planu.%20\\*%20Dokumenti](https://planoporavka.gov.hr/oplanu/9#:~:text=%20O%20planu.%20*%20Dokumenti)

## **Prilog 1. Anketni upitnik**

### **I - OPĆI PODACI**

**1. Molim označite Vaš spol**

- a) muškarac
- b) žena
- c) ne znam/ne želim se izjasniti

**2. Molim označite Vašu dob**

- a) do 30 godina
- b) 31–40 godina
- c) 41–55 godina
- d) 56–65 godina
- e) 66 i više godina
- f) ne želim se izjasniti

**3. Molim označite najvišu završenu razinu školovanja**

- a) osnovna škola
- b) srednja stručna sprema (trogodišnja i četverogodišnja)
- c) prijediplomski studij (stručni i sveučilišni)
- d) diplomski studij (stručni i sveučilišni)
- e) poslijediplomski studij
- f) doktorski studij
- g) ne želim se izjasniti
- h) ostalo: \_\_\_\_\_

**4. Molim navedite na kojem radnom mjestu ste trenutno zaposleni**

- a) ravnatelj/ica
- b) uprava (tajnik/ica, voditelj/ica računovodstva, referent/ica)
- c) nastavno osoblje (učitelji/ice)
- d) stručni suradnici (pedagog/inja, knjižničar/ka, defektolog/inja, psiholog/inja, edukacijski rehabilitator/ica ...)
- e) pomoćno tehničko osoblje (spremač/ica, domar/ica, operativni djelatnik/ica, kuhar/ica, pomoćni kuhar/ica, vozač/ica ...)
- f) ne znam/ne želim se izjasniti
- g) ostalo: \_\_\_\_\_

**5. Molim označite ukupni radni staž u školstvu**

- a) do 5 godina
- b) 6 – 15 godina
- c) 16 – 25 godina
- d) 26 – 35 godina
- e) 36 – 45 godina
- f) više od 45 godina
- g) ne znam/ne želim se izjasniti

## II - POZNAVANJE PREDLOŽENOG SUSTAVA OCJENJIVANJA

### 6. Molim označite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:

	1 – uopće se ne slažem	2 – uglavnom se ne slažem	3 – niti se slažem niti se ne slažem	4 – uglavnom se slažem	5 – u potpunosti se slažem	Nije primjenjivo na mene/Ne želim odgovoriti
Upoznat/a sam sa ciljevima novog sustava ocjenjivanja.						
Upoznat/a sam s postupkom ocjenjivanja koji se odnosi na moj rad.						
Znam tko će ocjenjivati moj rad.						
Znam koja će se povjerenstva formirati u postupku ocjenjivanja.						
Redovito se informiram o novostima vezanim za postupak ocjenjivanja.						
Smatram da su zaposlenici u školama dovoljno informirani o sustavu ocjenjivanja.						

## III - PROCES OCJENJIVANJA

### 7. Molim označite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:

	1 – uopće se ne slažem	2 – uglavnom se ne slažem	3 – niti se slažem niti se ne slažem	4 – uglavnom se slažem	5 – u potpunosti se slažem	Nije primjenjivo na mene/Ne želim odgovoriti
Smatram da je pozitivno što je postavljen sustav kvota po kojem samo 5% zaposlenika može dobiti najviše ocjenu, a 15% drugu najvišu.						
Smatram da će se ocjenjivanje provoditi objektivno.						
Smatram da osobe zadužene za ocjenjivanje imaju dovoljno znanja za njegovo provođenje.						
Smatram da osobni odnosi neće utjecati na ocjenjivanje i ocjenu zaposlenika.						
Smatram da su kriteriji ocjenjivanja jasno definirani.						
Smatram da su kriteriji ocjenjivanja učinkovitosti i odnosa prema radu primjenjivi na sve zaposlenike osnovnih škola.						
Slažem se s odredbom prema kojoj zaposleniku koji je ocijenjen ocjenom »ne zadovoljava« prestaje služba redovitim otkazom.						
Smatram da ću ocjenjivaču svake godine podnijeti pisanu samoprocjenu gdje ću detaljno opisati činjenice i okolnosti koje mogu utjecati na ocjenu, iako ona nije obvezna.						

## 8. Molim navedite koji postotak zaposlenika bi trebao moći dobiti dvije najbolje ocjene

- a) do 20 % zaposlenih
- b) 21 – 30 % zaposlenih
- c) 31 – 40 % zaposlenih
- d) 41 – 50 % zaposlenih
- e) više od 50 % zaposlenih
- f) smatram da ne bi trebao postojati sustav kvota
- g) ne znam/ne želim se izjasniti

## IV – MATERIJALNA I NEMATERIJALNA MOTIVACIJA

### 9. Molim označite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:

	1 – uopće se ne slažem	2 – uglavnom se ne slažem	3 – niti se slažem niti se ne slažem	4 – uglavnom se slažem	5 – u potpunosti se slažem	Nije primjenjivo na mene/Ne želim odgovoriti
Mogućnost povećanja plaće na temelju radne ocjene povećava moju radnu motivaciju.						
Smatram da ocjenjivanje mora biti praćeno materijalnim nagradama.						
Ocjenjivanje će doprinijeti mojoj želji za profesionalnim razvojem i usavršavanjem.						
Ocjenjivanje će omogućiti dobivanje povratne informacije o kvaliteti mog rada i njegovom poboljšanju.						
Dobra ocjena kao priznanje za dobro obavljen posao mi je važna bez obzira na financijsku nagradu.						
Ocjena niža od očekivane negativno će utjecati na moju radnu motivaciju.						
Ocjenjivanje može narušiti međuljudske odnose u školi.						

## V – PODRŠKA SUSTAVU

### 10. Molim označite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:

	1 – uopće se ne slažem	2 – uglavnom se ne slažem	3 – niti se slažem niti se ne slažem	4 – uglavnom se slažem	5 – u potpunosti se slažem	Nije primjenjivo na mene/Ne želim odgovoriti
Prije uvođenja ocjenjivanja potrebno je provesti obveznu edukaciju ocjenjivača.						
Prije uvođenja ocjenjivanja potrebno je provesti obveznu edukaciju svih zaposlenih.						
Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu mora biti uveden za nastavnu, a ne kalendarsku godinu.						

Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu mora biti uveden postepeno, kroz period od tri godine.						
Sustav ocjenjivanja u osnovnom školstvu mora uvesti poveznicu između ocjene i mogućnosti napredovanja i nenastavnog osoblja.						

**11. Smatrate li da su osnovne škole spremne na uvođenje novog sustava ocjenjivanja?**

- a) spremne su u potpunosti
- b) djelomično su spremne
- c) nisu spremne
- d) ne znam/ne želim odgovoriti

**12. Molim označite s kojom od navedenih tvrdnji se slažete?**

- a) smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo zadržati u sadašnjem predloženom obliku
- b) smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo izmijeniti
- c) smatram da bi sustav ocjenjivanja u osnovnim školama trebalo ukinuti
- d) ne znam/ne želim odgovoriti

**13. Ukoliko smatrate da su sustavu ocjenjivanja potrebe izmjene, molim navedite koje:**

---



---

**14. Ministar znanosti, obrazovanja i mladih nije donio pravilnik o posebnim kriterijima za ocjenjivanje u resoru školstva. Pored općih kriterija koji vrijede za sve javne službe, koji bi po Vama bili najvažniji posebni kriteriji za osnovne škole?**

---



---

## Prilog 2. Odgovor Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih na upućeni Zahtjev za pravo na pristup informacijama



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO ZNANOSTI, OBRAZOVANJA I MLADIH

KLASA: 004-01/26-01/00046  
URBROJ: 533-01-26-0003

Zagreb, 27. travnja 2026.

Marina Drvarić  
Ulica Antuna Augustinčića 4  
Gornje Ladanje  
42 207 Vinica

**PREDMET:** Zahtjev za pristup informacijama - Podaci o dobi zaposlenika osnovnih škola u Hrvatskoj, razini završenog obrazovanja zaposlenika te broju pomoćno tehničkog osoblja u osnovnim školama na području Varaždinske županije  
*-informacija, dostavlja se*

Poštovana,

nastavno na Vaš zahtjev za pristup informacijama od 14. travnja 2026. te zahtjev za dopunom informacija od 21. travnja 2026. kojim ste zatražili dostavu informacija o dobi zaposlenika osnovnih škola u Hrvatskoj, razini završenog obrazovanja zaposlenika osnovnih škola u Hrvatskoj te broju pomoćno tehničkog osoblja u osnovnim školama na području Varaždinske županije, očitujemo se kako slijedi.

Sukladno članku 23. stavku 1. točki 1. Zakona o pravu na pristup informacijama („Narodne novine“, broj 25/13, 85/15 i 69/22) u prilogu ovog dopisa dostavljamo Vam tražene informacije, odnosno podatke o:

- broju zaposlenika osnovnih škola po dobi zaposlenika
- broju zaposlenika osnovnih škola po unesenom akademskom nazivu
- broju zaposlenika osnovnih škola na području Varaždinske županije po dobi zaposlenika
- broju zaposlenika osnovnih škola na području Varaždinske županije po unesenom akademskom nazivu.

Podaci uključuju sve zaposlenike osnovnih škola, a odnose se na mjesec veljaču 2026. godine.

Nadalje, ističemo da broj zaposlenih na pomoćno-tehničkim poslovima na području Varaždinske županije iznosi 476 zaposlenika, a isti uključuju radna mjesta spremačica, domara, ložača, kuhara, pomoćnih kuhara, operativnih djelatnika za sigurnost i civilnu zaštitu i ostala radna mjesta III. vrste.

Važno je napomenuti da su podaci prikupljeni iz informacijskog sustava RegZap/COP te da su eventualno pogrešno evidentirani unosi isključiva odgovornost korisnika koji provode unos (školskih ustanova).

S poštovanjem,



  
prof. dr. sc. **Rudolf Fuchs**

Dob zaposlenika u osnovnim školama u Republici Hrvatskoj

<b>Dob zaposlenika</b>	<b>Broj zaposlenika</b>
18	3
19	20
20	35
21	28
22	36
23	56
24	157
25	380
26	619
27	751
28	789
29	913
30	870
31	879
32	901
33	1056
34	1040
35	1108
36	1123
37	1143
38	1193
39	1396
40	1478
41	1606
42	1624
43	1640
44	1635
45	1674
46	1538
47	1464
48	1482
49	1433
50	1474
51	1361
52	1353
53	1318
54	1419
55	1422
56	1302
57	1303
58	1228
59	1293

Dob zaposlenika u osnovnim školama u Republici Hrvatskoj

60	1199
61	1286
62	1209
63	1081
64	967
65	632
66	105
67	21
68	3
69	4
70	2
71	1
82	1
<b>Grand Total</b>	<b>50054</b>

Akademski nazivi zaposlenika u osnovnim školama u Republici Hrvatskoj

Akademski naziv	Broj zaposlenika
NEUNESENI NAZIVI ZA ZAPOSLENIKE OD STRANE ŠKOLSKE USTANOVE	2893
BACC., BACC. ING.	319
BACC., BACC.ING.	3
BEZ ŠKOLE	111
DR.SC.	52
DR.SC., DR.ART.	176
KV	1468
KV, SSS	5547
KV,SSS	58
MAG., MAG.ING.	21
MAG., MAG.ING., DR.	12404
MR.	8
MR.SC., MR.ART.	201
NK	1342
NSS	5
PK	9
PK, NSS	501
PRISTUP.	91
SPEC., UNIV.SPEC.	6
SSS	10
STRUČ.SPEC., STRUČ.SPEC.ING., DIPL.	461
UNIV.BACC., UNIV.BACC.ING.	650
UNIV.MAG., DR., UNIV.MAG.ING.	175
UNIV.SPEC., UNIV.MAG	239
VK	86
VSS	19629
VŠS	3609
<b>Grand Total</b>	<b>50074</b>

Akademski nazivi zaposlenika u osnovnim školama u Varaždinskoj županiji

Akademski naziv	Broj zaposlenika
NEUNESENI NAZIVI ZA ZAPOSLENIKE OD STRANE ŠKOLSKE USTANOVE	96
BACC., BACC. ING.	5
BEZ ŠKOLE	5
DR.SC.	4
DR.SC., DR.ART.	10
KV	76
KV, SSS	260
KV,SSS	1
MAG., MAG.ING., DR.	502
MR.SC., MR.ART.	6
NK	71
NSS	1
PK, NSS	14
PRISTUP.	5
SPEC., UNIV.SPEC.	1
STRUČ.SPEC., STRUČ.SPEC.ING., DIPL.	20
UNIV.BACC., UNIV.BACC.ING.	21
UNIV.MAG., DR., UNIV.MAG.ING.	12
UNIV.SPEC., UNIV.MAG	7
VK	5
VSS	822
VŠS	211
<b>Grand Total</b>	<b>2155</b>