ИЗВОД ИЗ ПРИРУЧНИКА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

Аутор оригиналног документа: Светлана Томић, 2019. године

Приручник је у свом интегралном облику доступан на:

[1553004292\_Prirucnik o ocenjivanju sluzbenika 2019.pdf (skgo.org)](http://www.skgo.org/storage/app/uploads/public/155/300/429/1553004292_Prirucnik%20o%20ocenjivanju%20sluzbenika%202019.pdf)

САДРЖАЈ:

[УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА 1](#_Toc58231927)

[С.М.А.Р.Т. матрица 2](#_Toc58231928)

[***Примери радних циљева*** 3](#_Toc58231929)

[МЕРИЛА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ – ШТА СЕ ОЦЕЊУЈЕ? 7](#_Toc58231930)

[ВИШЕ О ТЕХНИЦИ ВОЂЕЊА РАЗГОВОРА 9](#_Toc58231931)

# УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА

Планирање и управљање према циљевима је инкорпорирано у постојећи систем оцењивања тако да постоји обавеза утврђивања индивидуалних радних циљева на почетку календарске године за сваког од оцењиваних и да свако од запослених бива оцењиван за остварене резултате у односу на те радне циљеве. Наравно, претпоставља се да се циљеви утврђују на основу планских и других докумената који се односе на рад органа, организације или службе, односно стратешких и оперативних циљева органа, планова рада и онога што запослени стварно раде на својим радним местима.

Дакле, да би службеник био оцењен за остварене резултате, индивидуални радни циљеви морају бити унапред утврђени и договорени између оцењивача и оцењиваног. Рок за утврђивање радних циљева за сваког појединог службеника је 31. децембар једне године за наредни период оцењивања, односно – радни циљеви морају бити договорени најкасније до 15. јануара године за коју се спроводи оцењивање (члан 8).

Радни циљеви се утврђују у наведеном року за оне службенике који су у то време присутни на послу. Уколико је неко на боловању или је одсутан по другим основама, за њега се циљеви утврђују по повратку на рад.

Радне циљеве, којих може бити највише пет, припрема оцењивач за сваког службеника коме је он оцењивач, а на основу сврхе и описа радног места (члан 7), као и стратешких тј. оперативних циљева организације – уколико они постоје. У том смислу, документа на основу којих се формулишу радни циљеви су правилник о организацији и систематизацији радних места или коначни опис радног места и стратешки циљеви организационе јединице у којој службеник ради.

Радни циљеви треба да произлазе из онога што службеник ради на датом радном месту и у том смислу оцењивач нема слободу да по сопственом нахођењу и произвољно уноси послове у радне циљеве, већ радни циљеви треба да „говоре” о очекивањима које он као руководилац има од службеника у погледу онога што су његове главне дужности на послу. У том смислу циљеви могу да се разликују од године до године за истог службеника, зависно од контекста посла и измењених очекивања које руководилац има, а све ради остваривања потребних резултата у раду.

Циљеви се не пишу за радна места већ за конкретне особе које раде на тим радним местима. Уколико постоји један опис послова радног места и пет извршилаца који раде на тим пословима, они могу имати исте радне циљеве или делимично исте, а делимично 16 различите или потпуно различите – зависно од тога каквим личним ресурсима располажу и каква очекивања руководилац има од сваког од њих појединачно.

# С.М.А.Р.Т. матрица

Радни циљеви би требало да буду формулисани по тзв. „S.M.A.R.T.” или „М.У.Д.Р.О.” матрици, односно сваки циљ би требало да буде:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *S* | *Specific* | Специфичан/конкретан | *М* | *Мерљив* |
| *M* | *Measurable* | Мерљив | *У* | *Увремењен* |
| *A* | *Attainable* | Достижан | *Д* | *Достижан* |
| *R* | *Realistic* | Реалан | *Р* | *Реалан* |
| *T* | *Timely* | Временски одређен | *О* | *Особен* |

Специфичан/конкретан

Циљеви би требало да буду директни, јасни и у њима је потребно нагласити шта тачно желимо да се деси. Специфичност се огледа у одговорима на питања: Шта? и Како? Шта треба постићи? Како нешто радити?

На пример, ако некоме у опису послова стоји да „учествује у (некој активности)...”, да бисмо формулисали циљ, важно је да се питамо како он то учествује, шта је последица тог учествовања, тј. шта желимо да се деси као резултат тог учествовања.

Мерљив

То значи да постоји макар један показатељ или мерљиви стандард на основу којег ће на крају године и оцењивачу и оцењиваном бити сасвим јасно да ли је циљ остварен или није. Мерљиви стандард може бити количина, квалитет, утрошено време, новац и сл., дакле нешто што нам може говорити о успешности рада запосленог.

На пример, уместо да неком кажемо да „желимо да ради брже и да буде прецизнији” циљ ћемо формулисати тако да кажемо колико тачно предмета је потребно да обрађује у јединици времена и колико грешака и каквих грешака ћемо толерисати.

Достижан

Сваки циљ би требало да буде достижан за појединца коме је намењен у смислу да он поседује све ресурсе за остварење датог циља. Иако циљ треба да има и дозу изазовности, он не треба да буде превише висок у погледу захтева. Дакле, циљ треба да се односи на стандардна постигнућа која важе у једној радној средини и свако ко их оствари – не ради ништа посебно, само стандардно добро обавља свој посао. Да би добио већу оцену, запослени треба да ради више, боље или брже од оног што је стандардно добро.

Као што циљ не треба да буде високо постављен, тако не треба да буде ни превише лак. Да би био мотивишући, циљ треба да буде остварен уз одређени напор. Прениско постављени циљеви шаљу поруку да нисмо много способни и амбициозни. Циљ који захтева улагање одређеног напора подстиче напредовање.

Циљ треба да буде у оквиру домашаја и да особа осећа да га може остварити. На пример, ако поставимо циљ да неко месечно обави 100 инспекцијских надзора, тако висок захтев ће демотивисати особу да се уопште труди. Осећај успеха у остваривању задатака помаже да останемо мотивисани да нешто реализујемо.

Реалан

Појединац би требало да има контролу над остваривањем циља, тј. требало би да може да преузме директну одговорност и да има могућност да достигне циљ. Циљ треба да је дефинисан у складу са ситуацијом или контекстом у којима се рад одвија, односно уз уважавање реалности у којој послујемо. Реалност циља подразумева да је он усклађен са условима рада, расположивим средствима за рад, нивоом знања и вештина у организацији, стварним потребама посла, са мисијом и вредностима организације и сл.

Временски одређен

Неопходно је да циљ има јасне рокове у којима треба да буде реализован. То може бити конкретан датум до кога нешто треба постићи, али може имати и разне друге облике, као што су: „током првог квартала”; „до краја трећег квартала”; „током године”; „дан-задан”; „у законском року”; „у року од 15 дана од дана...”; „у року који одреди руководилац” и сл. Стављање рока даје јасније смернице у погледу очекивања, али и представља јасан критеријум за процену да ли је циљ остварен или није.

# Примери радних циљева

Овде је дато неколико примера могућих радних циљева за неколико радних места. Напомињемо да они никако нису једино исправни циљеви већ само могући циљеви у једној конкретној средини и за једног конкретног запосленог.

|  |  |
| --- | --- |
| **Радно место: руководилац Групе за послове јавних набавки** | |
| **Описи послова радног места.** | **Могући радни циљеви:** |
| Руководи, организује и планира рад, пружа стручна упутства, координира и надзире рад запослених у Групи; | 1. Израђен План јавних набавки за 2019. годину до 15. фебруара.  2. Спроведене јавне набавке у складу са планом и тако да ниједна набавка не падне због нејасних услова.  3. Израђени извештаји о јавним набавкама и предати начелнику – периодични до 5. у месецу за претходни квартал, а годишњи до 20. јануара текуће године.  4. Припремљени одговори на захтеве понуђача за заштиту права у свему на начин и у роковима предвиђеним законом.  5. Сви новозапослени прошли обуке и оспособљени за самосталан рад до 1. априла 2019. |
| стара се о законитом, правилном и благовременом обављању послова у Групи; |
| координира планирање јавних набавки са корисницима буџета и врши његово усаглашавање са финансијским планом у сарадњи са организационом јединицом надлежном за буџет, учествује у припреми предлога финансијских планова буџетских корисника и припреми нацрта буџета с аспекта планирања јавних набавки; |
| проверава и прати усклађеност спровођења поступака јавних набавки са законским прописима из ове области; |
| координира припремање одговора на захтеве понуђача за заштиту њихових права; |
| води рачуна о наменском трошењу буџетских средстава |
| учествује у избору критеријума за избор најповољније понуде и стара се о транспарентности поступака јавних набавки; одобрава и оверава акта из надлежности Групе; |
| израђује и доставља извештаје надлежним институцијама и израђује друге извештаје, информације и анализе из делокруга рада за потребе надлежног министарства и органе општине/града; |
| обавља и друге послове по налогу начелника Одељења. |  |

Запажања о раду запосленог: Током протеклог периода спровео је 48 јавних набавки, од којих је 5 пропало због непотпуне документације понуђача, а 7 због нејасних услова у погледу потребне документације, па се јавна набавка морала поновити. Од троје запослених у Групи, двоје нема искуства на пословима набавке.

|  |  |
| --- | --- |
| **Радно место:** **грађевински инспектор** | |
| **Описи послова радног места.** | **Могући радни циљеви:** |
| Врши надзор над применом Закона о планирању и изградњи и других прописа и општих аката; | 1. Извршена контрола над 50 изграђених објеката и извештај о свакој појединачној контроли (са свим налазима и предлозима о поступању) израђен у року од пет дана по обављеној контроли. Рок је цела година.  2. Извршен надзор над одржавањем и коришћењем 20 грађевинских објеката током једног квартала, извештај о сваком појединачном надзору сачињен у року од три дана и донета одговарајућа решења у законском року.  3. Предузето 15 превентивних инспекцијских надзора током једног квартала.  4. Све евиденције прописане за грађевинску инспекцију вођене ажурно и на законом прописан начин.  5. Сви извештаји израђени у року и на начин који одреди непосредни руководилац. |
| врши контролу грађења објеката на прописан начин; |
| врши надзор над извођењем појединих грађевинских радова на датим објектима; |
| припрема решења и налаже мере и стара се о њиховом спровођењу; |
| сачињава записник о уклањању објекта односно његовог дела, који доставља органу надлежном за послове катастра непокретности; |
| подноси захтеве за покретање прекршајног поступка, односно кривичне пријаве и пријаве за привредне преступе; |
| сарађује са републичким инспекцијама, комуналном полицијом и другим органима и организацијама ради ефикаснијег обављања надзора; |
| води евиденције прописане за грађевинску инспекцију; |
| припрема извештаје за Скупштину општине, Општинско веће и надлежне републичке органе; |
| обавља и друге послове по налогу начелника Одељења |

Запажања о раду запосленог: Током протеклог периода није било упадљивих и значајних пропуста у раду

|  |  |
| --- | --- |
| **Радно место:** **Послови у области пољопривреде и руралног развоја** | |
| **Описи послова радног места.** | **Могући радни циљеви:** |
| Прати и анализира кретања у области пољопривреде и развоја села и израђује потребне извештаје, анализе, програме, информације и нацрте општих и посебних аката; | 1. Израђен предлог начина праћења и евидентирања свих значајних информација у области пољопривреде и развоја села за подручје општине, до краја првог квартала.  2. Израђен предлог краткорочне и дугорочне подршке за спровођење политике руралног развоја, најкасније до 15. септембра 2019. године.  3. Спроведене све активности предвиђене ИПА пројектом „Рурални развој” које му наложи непосредни руководилац и у роковима који су наведени у плану реализације пројекта.  4. Сви нацрти аката који се тичу коришћења пашњака израђени у законском року и на такав начин да руководилац нема примедби у више од 10% случајева.  5. Смањен број заосталих предмета за 20 на месечном нивоу, уз поштовање законског рока за све нове предмете. |
| учествује у припреми нацрта Програма подршке за спровођење пољопривредне политике и политике руралног развоја града и учествује у реализацији активности предвиђених овим Програмом и учествује у изради и спровођењу развојних пројеката у области руралног и пољопривредног развоја; |
| води управни поступак и одлучује по захтевима за промену намене пољопривредног земљишта, утврђује накнаду сходно закону и учествује у поступку комасације пољопривредног земљишта; |
| учествује у изради годишњег програма заштите, уређења и коришћења пољопривредног земљишта; |
| учествује у раду Комисије за утврђивање штете од елементарних непогода, Комисије за давање у закуп државног пољопривредног земљишта; |
| израђује нацрте аката којима се одлучује о начину коришћења пашњака и привођењу пашњака другој култури и стара се о њиховом спровођењу; |
| сарађује у акцијама у вези са сузбијањем биљних штеточина и болести ширих размера; |
| сарађује са министарством надлежним за област пољопривреде и другим стручним службама, представницима агробизнис сектора, пољопривредним удружењима и другим релевантним организацијама и институцијама и стара се о благовременом информисању пољопривредних произвођача о питањима од значаја за ову област; |
| обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца. |

Запажања о раду запосленог: поседује значајно искуство у раду на припреми и реализацији пројеката. У протеклом периоду, нацрти аката које је запослени радио су имали значајне пропусте у погледу структуре и потпуности.

Радних циљева може бити највише пет (члан 7); не може их бити више од пет, али их може бити мање. За неке послове који нису превише сложени, који спадају у прилично 20 рутинске активности, довољно је да буду написана и три циља. Многи послови су високо сложени и за њих је могуће дефинисати и више од пет циљева, али се за потребе оцењивања ограничавамо на пет најважнијих у тој календарској години.

Разговор о радним циљевима, у ком оцењивач и оцењивани размењују информације, ставове и предлоге, обавезан је део поступка оцењивања. Након што оцењивач формулише циљеве и унесе их у посебан акт (члан 8), он обавља разговор са службеником у ком му предочава и образлаже планиране циљеве. Обе стране стављају потпис на акт о радним циљевима и такав оригинални документ се, за сваку годину, улаже у лични досије службеника, док по један примерак задржавају оцењивач и службеник. Спецификација радних циљева није једностран процес одозго надоле. Радне циљеве за наредну годину би требало да заједнички размотре оцењивач и службеник на састанку на ком се дискутује о планираним активностима и жељеним последицама. Тај разговор, у начелу, треба да се реализује најкасније до 15. јануара за предстојећи циклус оцењивања. Циљ дискусије је постизање обостраног разумевања око планираних резултата и начина њиховог достизања и у том смислу може се обавити још један састанак на исту тему. По обављеном разговору, саставља се листа радних циљева, коју потписују и оцењивач и службеник (члан 8). За ту сврху се користи формулар који је потребно унапред дистрибуирати свим оцењивачима (почетком децембра). У изузетним случајевима, када није постигнута сагласност у погледу радних циљева, оцењивач ће их утврдити једнострано, а ако оцењивани службеник одбије да потпише листу, коначну одлуку доноси контролор.

У случају потребе, радни циљеви могу и морају се мењати (члан 9) током године када се за то стекну услови, односно када постоје неке објективне околности услед којих је извесно да се планирани циљеви неће реализовати. Могући разлози за промену су: промена описа послова, промена приоритета у оквиру органа, службе или организације или немогућност службеника да оствари радне циљеве услед неких суштинских, објективних или непредвиђених разлога.

Измењени радни циљеви се утврђују на исти начин и на истом обрасцу као и радни циљеви у редовном поступку планирања и прилажу се у досије запосленог уз претходно утврђене циљеве.

# МЕРИЛА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ – ШТА СЕ ОЦЕЊУЈЕ?

Мерила за оцењивање су подељена у две групе (члан 11):

1) она која су везана за остваривање резултата рада и испуњавање радних циљева и

2) мерила везана за радно понашање, капацитете, способности, склоности и сл., као што су: самосталност, стваралачка способност, предузимљивост, прецизност и савесност, сарадња са другим службеницима и евентуална друга мерила.

Ове две групе мерила учествују са по 50% у годишњој оцени службеника.

Оцене за остварене резултате се дају квартално, док се оцене за остала мерила дају на крају једног циклуса оцењивања.

**Постигнути резултати** „показују колико је службеник успешан у испуњавању утврђених радних циљева” (члан 12).

Успешност у остваривању радних циљева се процењује на основу количине урађеног, квалитета рада и рокова који су били постављени за реализацију циљева. Јединство ове три врсте доказа представља основ за одабир и аргументацију оцене.

**Остала мерила за оцењивање:**

**Самосталност** „показује колико службеник, у оквиру упутстава и надзора оцењивача који одговарају звању радног места службеника, испуњава утврђене радне циљеве” (члан 13).

Дакле, ова самосталност није везана за звање у које је разврстано радно место већ за понашање службеника у односу на обављање послова и задатака. Сваки службеник, у било ком звању, мора имати једнаке шансе да добије било коју оцену – зависно од тога колико и како он лично демонстрира своју самосталност у послу. Манифестације овог мерила могу бити различите, зависно од врсте посла и контекста у коме се посао одвија. Начелно, самосталност се огледа кроз то колико неко испуњава задатке и решава проблеме без ослањања на подршку и савете колега или надређених; колико је спреман да се прилагођава променама и новим околностима и сл. Наравно, тражење савета или подршке није само по себи негативно, посебно у сложеним или новим ситуацијама и када за тим постоји смислена потреба.

**Стваралачка способност** „показује колико службеник аналитички и стваралачки расуђује и оцењује чињенице и околности при доношењу одлука или давању предлога за решавање проблема” (члан 14).

Овде се ради о способности да се аналитички и креативно приступа послу, да се буде отворен за проналажење нових или другачијих приступа старим проблемима, да се ствари или проблеми посматрају из другачије перспективе. Понекад то може бити изналажење оригиналних решења која нису уобичајена (нпр. када се развија политика у одређеној области); понекад је довољно ако се на другачији, бољи начин анализирају и синтетишу чињенице; понекад ће једнократна демонстрација „стваралаштва” оправдати највишу оцену, нарочито када је дат врло оригиналан предлог који се у пракси показао као успешан и користан.

**Предузимљивост** „показује колико службеник, без посебних упутстава оцењивача, планира и спроводи своје радне циљеве у оквиру овлашћења и одговорности које су у опису његовог радног места” (члан 15).

Службеник своју предузимљивост или иницијативност манифестује кроз предузимање свих неопходних активности за правилно извршење задатка, а без изричитих подстицаја и усмеравања, кроз склоност да се планирају и испуне радни циљеви без посебних упутстава претпостављеног, а у оквиру одговорности и овлашћења радног места; може се исказати добровољним предузимањем додатних одговорности; кроз исказивање вољности да се унапређују властита знања и вештине и сл.

**Прецизност и савесност** „показују колико службеник благовремено и правилно обавља своје послове” (члан 16).

Ово мерило се може манифестовати кроз поштовање рокова, нарочито кратких; кроз потпуно и коректно испуњавање задатака, чак и под притиском, и уз постављање 22 посебних захтева; кроз праћење дефинисаних процедура и правила струке и сл. Важно је понашање по овом мерилу разликовати од понашања које спада у дисциплинску одговорност и које се третира на другачији начин будући да има специфичне правне последице.

**Квалитет сарадње** „показује колико службеник делотворно и складно ради и контактира с претпостављенима, себи равнима и подређенима у својој унутрашњој јединици и колико повезује и усклађује своје деловање са службеницима из осталих унутрашњих јединица органа у коме ради и из других органа, служби о организација” (члан 17).

Индикатори за ово мерило понашања могу се проналазити у свакодневној комуникацији са свим релевантним странама у послу: претпостављенима, колегама, потчињенима и странкама. Идентификујемо га на основу тога колико успешно неко успева да повеже и усклади сопствене активности са активностима других службеника у свом или другим органима, службама и организацијама; колико неко одржава професионални однос са колегама и странкама/клијентима без обзира на њихов карактер и ставове (нпр. предусретљивост према грађанима, отвореност и подршка колегама, одлучност према сарадницима из других средина).

**Остале способности** за оцењивање се евентуално уводе, уколико постоји потреба за њима и односе се на неке специфичне захтеве посла који можда нису покривени већ утврђеним и горе описаним „осталим мерилима”. Уколико оцењивач жели да уведе додатно мерило у оцењивање, односно уколико жели да прати и оцењује то неко специфично понашање битно за рад на датом радном месту, он то саопштава службенику на почетку године (члан 18), током уговарања радних циљева (у образац радних циљева се у простору за коментар оцењивача уноси које је то додатно мерило) и на крају године у образац извештаја о оцењивању у делу „додатно мерило” уписује које је то додатно мерило, даје се оцена за њега и та оцена улази у укупни просек. На пример, то додатно мерило може бити: вештина руковођења (за руководеће радно место), вештина комуникације или односи с јавношћу (за радно место на ком је у опису посла ово значајна активност), преговарачке вештине (уколико је радно место везано за послове преговарања) и сл.

# ВИШЕ О ТЕХНИЦИ ВОЂЕЊА РАЗГОВОРА

Разговор за потребе оцењивања је обавезан и свакако најзначајнији део поступка оцењивања јер подразумева давање повратне информације о јаким странама службеника и потенцијалним областима за раст и даље усавршавање, а давање повратне информације се сматра једним од кључних аспеката руковођења.

Начин вођења разговора о оцени ће варирати, зависно од ситуације и од вештина вођења разговора које оцењивач има и које ће јачати кроз искуство. Постоје бројне публикације које се односе на технике вођења евалуационог интервјуа. Овде ће бити предочене неке смернице које треба оцењивачима да олакшају читав посао и да га учине што смисленијим и кориснијим.

Дакле, разговор о оцени није пуко испуњавање форме већ представља срж самог поступка оцењивања, односно представља суштинску карактеристику руковођења. Саопштавање запосленом где се сада налази у погледу својих вештина и успешности у раду, где желимо да буде и како тамо да стигне јесте суштина оцењивања.

Генерално, оцена на крају године не треба да буде изненађење. Уколико постоје било какви проблеми, они не би требало да буду обелодањени први пут на годишњем разговору, већ се од оцењивача очекује да редовно током године пружи одговарајућу повратну информацију и да запослени зна шта се дешава и у ком правцу се ствари одвијају. Ово је једна од најважнијих одговорности руководиоца.

Добар евалуациони интервју захтева планирање, добру атмосферу, способност образлагања и слушања и, на крају, спровођења договореног.

Разговор (као и читав поступак оцењивања) поверљив је по свом карактеру и треба га спроводити без присуства трећих лица у просторији у којој је пријатна, конструктивна атмосфера и без ремећења његовог тока. Разговор најчешће траје око пола сата до највише сат времена.

За разговор је потребно да се припреме и оцењивач и оцењивани у смислу аргументације и материјалних доказа у вези са предложеним оценама.

Вођење делотворног разговора захтева да оцењивач поседује вештине вођења интервјуа и следеће сугестије могу бити од користи у вођењу разговора о оцени:

- направити добру припрему тако што ћете: прикупити све значајне информације; размотрити резултате рада запосленог, вашу међусобну интеракцију, историју запосленог, погледати његове извештаје о раду, тј. консултовати све релевантне изворе о томе;

- идентификовати могуће претпоставке и изговоре за грешке које се тичу запосленог;

- сагледати властиту улогу у проблемима које запослени има, колико сте ви за то одговорни;

- унапред идентификовати могуће узроке проблема у самом разговору и тако отклонити изненађења;

- започети разговор неком општом темом како би се смирила могућа тензија и трема код обе стране („пробијање леда”); - објаснити сврху и структуру разговора;

- омогућити да службеник буде активни учесник у разговору а не само пасивни посматрач;

- прилагодити питања датој ситуацији, користити и тзв. отворена питања (која покрећу дискусију), а не тзв. затворена питања (која своде одговоре на да или не);

- мењати стил и брзину одвијања разговора (мењати улоге – од лица које пружа информације до слушаоца и обрнуто); тон би требало да буде професионалан и не превише неформалан;

- контролисати говор тела (контакт очима, покрете); сувише контаката очима може бити исто тако погрешно као и избегавање погледа; ипак, визуелни контакт се мора одржавати приликом критичних фаза разговора, нпр. приликом преношења негативних информација; покрети руку и шака морају бити контролисани;

- бити свестан сврхе разговора све време и фокусирати се на посао и на резултате рада, а избегавати дискусију о личним недостацима, осим уколико су они директно у вези са учинком; небитне теме не би смеле да доминирају разговором; уколико се говори о неки недостацима они треба да се тичу искључиво учинка а не особе;

- критика би требало да буде изнета на позитиван и реалистичан начин како би службеник могао да задржи осећај самопоштовања; уместо критике и истицања грешака, много је корисније и сврсисходније говорити о томе како би ствари могле другачије да се ураде у будућности;

- бити јасан и специфичан у погледу онога што се жели рећи, избегавати генерализације и непрецизне изразе;

- фокусирати се на описивање понашања које желите да буде промењено и говорити о томе зашто је то важно а избегавати вредновања.

Евалуациони интервју има седам главних корака.

1. **корак: Појашњење сврхе разговора и дневни ред**

Запослени треба да разуме да је основна сврха оцењивања преглед актуелних резултата рада и да треба идентификовати слабе стране које треба развијати у будућности. Подсетите запосленог да је и он активно укључен и да је дискусија изузетно важна. Овде треба да се нагласи важност самопроцене запосленог.

1. **корак: Поређење постигнутих резултата рада са планираним циљевима**

За сваки циљ треба да сумирате прикупљене информације и да поредите остварене резултате са њим. Тражите од запосленог да изврши самопроцену; слушајте пажљиво и бележите оно што је важно. Проверите да ли сте добро разумели оно што запослени каже, односно оно што су његова осећања у односу на остварене резултате.

1. **корак: Саопштити оцене за постигнуте резултате и за остала мерила**

За сваки идентификовани циљ у процесу планирања, треба да имате припремљену оцену. Оцена се односи на резултате рада, а не на личност. Такође, за сва остала мерила је потребно да образложите оцену коју сте одабрали уз навођење јаких и слабих страна запосленог.

Ако нека оцена изазива бригу, дефанзивност у наступу може допринети објашњењу фактора који воде ка конкретној оцени. С друге стране, ако је оцена изузетно добра, пажљиво слушање ће ојачати морал.

Овај корак се понавља за сваки циљ који сте поставили када сте планирали разговор.

1. **корак: Дискутовати о јаким и слабим странама**

За сваки циљ продискутујте о основним разлозима за успех и узроцима проблема. Дајте до знања запосленом шта није допринело успеху. Слично, подсетите запосленог које вештине ће му помоћи да оствари радне циљеве.

1. **корак: Продискутовати о потреби за обукама**

Сумирати главне трендове у реализацији послова. За уочене слабости постоји могућност развоја/побољшања у наредном периоду. Заједно одаберите обуке које ће запослени похађати следеће године. Треба записати сугестије запосленог.

1. **корак: Одредити датум следећег састанка**

Следећи састанак треба планирати ради праћења реализације договореног. Треба одредити датум и време састанка. Ово је добра прилика да се захвалите на добро одрађеном послу и да охрабрите службеника.

1. **корак: Написати финални извештај**

Потребно је довршити извештај о оцењивању и попунити све захтеване рубрике. Оставите могућност да запослени напише своје коментаре. И руководилац и запослени треба да потпишу овај документ на лицу места. Проследити извештај контролору.