



SIGMA

Support for Improvement in Governance and Management

Zajednička inicijativa OECD-a i Europske Unije, pretežno financirana od strane EU

PLAĆANJE NA TEMELJU RADNOG IZVRŠENJA U JAVNOJ SLUŽBI U OECD-u I DRŽAVAMA ČLANICAMA EU

**Francisco Cardona
SIGMA**

Izvorno objavio OECD na engleskom pod nazivom: *Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States* © 2006 OECD Za kvalitetu hrvatskog prijevoda i njegovu sukladnost izvorniku odgovorna je tvrtka Oksimoron, d.o.o. Mišljenja izražena u ovoj publikaciji ne predstavljaju nužno službene stavove Europske komisije, zemalja članica OECD-a ili zemalja središnje i istočne Europe koje sudjeluju u Programu SIGMA.

Uvod

Pokušaji uvođenja plaćanja na temelju radnog izvršenja u javnoj službi odvijali su se u 1980-ima i 1990-ima u nekim zemljama OECD-a. Javne uprave počele su reagirati nastojeći se nositi s takozvanom "fiskalnom krizom države", što je bio način na se nazovu posljedice ekonomske krize koja je nastala sredinom 1970-ih. To je mnoge navelo da zagovaraju pristup sličniji privatnom poslovanju u poslovima javne uprave. Radne procese trebalo je revidirati i učiniti učinkovitijima, a državni službenici su morali proizvesti više rezultata i bolje rezultate. To je bio korijen doktrine Novog Javnog Menadžmenta (NJM). Prije NJM-a, došlo je do drugih razvoja, kao što je ideja odazivnosti potrebama građana. Odazivnost je razvijena uglavnom krajem 1970-ih i u ranim 1980-ima, kako bi se opisala i naglasila nužnost da se javna uprava bolje poveže sa stvarnim potrebama građana, kako bi pružila bolje i prikladnije javne odgovore na takve potrebe. Pristupi javnom upravljanju na način privatnog poslovanja dostigli su vrhunac u zemljama OECD-a u 1990-ima, osobito među članicama Britanskog Commonwealtha, dok su bivše komunističke zemlje u Europi nastojale isplivati iz starog režima i pokušavale su stvoriti nove demokratske institucije, uključujući i javne uprave i državne službe. Mnogi političari u regiji smatrali su plaćanje prema izvršenju u reformiranim državnim službama nekom vrstom lijeka za sve (panaceje), kako bi se potaknuo razvoj profesionalnije državne službe i odgovornije javne uprave. Procjena izvršenja i plaćanje prema izvršenju postali su najviše zagovarana tehnika mnogih reformatora i konzultanata u regiji i ugrađeni u većinu, ako ne i sve nove Zakone o državnoj službi. Pitanje je sada: Da li mjerenje izvršenja i plaćanje prema izvršenju u državnoj službi funkcionira u praksi? Kako su zemlje OECD-a koristile takvu tehniku?

Plaćanje prema izvršenju u zemljama OECD-a

Prije 1980-ih, većina državnih službi u zemljama OECD-a imala je sustave plaća koji su nagrađivali s obzirom na radno mjesto, ne uzimajući u obzir izvršenje službenika na tom radnom mjestu. Sustav se temeljio na evaluacijama rada i ocjenama korištenjem različitih tehnika, kao što su analitičke i ne-analitičke metode ili neka kombinacija obje metode. Sustav je bio nadopunjen naglaskom na godine

starosti i dužinu službe kao osnovi za napredovanje u karijeri. Krajem 1980-ih i u 1990-ima, više zemalja je htjelo smanjiti važnost dužine službe i evaluacije rada uvođenjem ili povećavanjem važnosti elementa individualnog ili grupnog izvršenja u plaći. Postojala je tendencija promjene sustava plaća u nekim zemljama OECD-a tijekom 1990-ih, putem eksperimentiranja s plaćanjem na temelju radnog izvršenja. U prvim redovima zemalja koje su usvojile različite vrste plaćanja na temelju radnog izvršenja (PTRI) bile su Nizozemska, Novi Zeland i Velika Britanija. Austrija, Australija, Danska, Finska, Francuska, Njemačka, Norveška i Španjolska također su napravile korake u tom pravcu. Dugo su vremena Kanada i Sjedinjene države imali plaćanje na temelju radnog izvršenja za visoke službenike državne službe i srednje menadžere. Rezultati tih reformi mogu se bolje sagledati ako se naprave razlike između menadžerskih i ne-menadžerskih položaja u državnoj službi.

Plaćanje na temelju radnog izvršenja na menadžerskim položajima

Zemlje sa značajnim elementom plaćanja na temelju radnog izvršenja za visoke (seniorske) i srednje menadžere javne službe su Australija, Kanada, Danska, Irska, Nizozemska, Novi Zeland, Velika Britanija i SAD. Plaćanje prema radnom izvršenju za menadžerske položaje koristilo se uglavnom kao način za premošćivanje jaza između plaća menadžera u javnoj službi i onih u privatnom sektoru, kako bi se privukli i zadržali u javnoj upravi menadžeri iz privatnog sektora, kako bi se izgradila javna uprava po uzoru na poslovni sektor. Međutim, to je stvorilo probleme interne kompatibilnosti i uzrokovalo pritiske za internim izjednačavanjem plaća. Ne postoji zaključni empirijski dokaz da je takav pristup djelotvorno pomogao poboljšati motivaciju i izvršenje unutar javne službe. Nije uočena nikakva veza između plaćanja na temelju radnog izvršenja za menadžere i poboljšanja izvršenja organizacije. Većina izvještaja iz zemalja OECD-a o korištenju plaćanja na temelju radnog izvršenja za menadžere u javnoj službi ukazuju na to da je ta tehnika bila korisna samo u prevladavanju pritisaka na tržištu rada od privatnog sektora koji se natječe s javnim, a ne i u nagrađivanju stvarnih izuzetnih postignuća.

Plaćanje na temelju radnog izvršenja na nemenadžerskim položajima

Relativno malo se evaluira uvođenje plaćanja na temelju radnog izvršenja za nemenadžerske položaje unutar državne službe. Većina evaluacija odnosi se na Australiju, Veliku Britaniju i SAD. U cjelini, rezultati su istakli više slabosti postojećih programa, a usprkos atraktivnosti načela nagrađivanja dobrog izvršenja, u praksi su programi do sada imali tek ograničen uspjeh. Na primjer, evaluacije Sustava upravljanja izvršenjem i prepoznavanja (PMRS) uspostavljenog 1984. u SAD-u i obustavljenog 1993., kao i evaluacija Programa usluge unutrašnjeg prihoda Velike Britanije zaključili su da se većini zaposlenika gotovo nikada ne daju manje ocjene izvršenja od zadovoljavajućih. Imajući u vidu da samo oni koji ostvaruju izvanredno izvršenje imaju pravo na bonus plaćanja na temelju radnog izvršenja, to je značilo da je u praksi vrlo malo zaposlenika dobivalo takav dodatak na plaću (bonus), dok većina, premda je zadovoljavajuće vršila posao, nije imala pravo na takav bonus. Većina osoblja smatrala je takvu shemu demotivirajućom, te da izaziva zavist i dovodi do toga da osoblje ne prihvaća i delegitimira uspostavljeni sustav procjene. Menadžeri koji su provodili procjenu također su smatrali da plaćanje na temelju radnog izvršenja nije poboljšalo motivaciju njihovog osoblja. Ti ponešto razočaravajući rezultati bili su konzistentni sa sličnim evaluacijama u Australiji.

Popratne pojave plaćanja na temelju radnog izvršenja

Jedan od najvećih problema sustava plaćanja na temelju radnog izvršenja je u javnoj službi, a to je također točno za gotovo sve sheme plaćanja prema poticaju, je da oni obično proizvode povećanje ocjene izvršenja i plaćanja, a time i povećanje troška osoblja, pak i ako ne postoje formalno određeni plafoni plaća. Zapravo, pod pritiskom da se zadrži osoblje ili zaposli dodatno osoblje potrebno za prevladavanje internih uskih grla, menadžeri su ponekad skloni nagrađivati bolje ocjene i bolje plaćati osoblje bez iznimaka. To dovodi do toga da osoblje i njihovi sindikati vide plaćanje na temelju radnog izvršenja kao dio plaće o kojem se može pregovarati, a trud na poslu se može uskratiti ako im se ne dodijeli plaća na temelju radnog izvršenja. Drugi glavni problem plaće na temelju radnog izvršenja povezan je s činjenicom da niti jedna shema procjene izvršenja ne može biti potpuno objektivna, budući da po definiciji sve one

imaju jaku komponentu subjektivne procjene. U javnoj službi to može dovesti do prelaženja tanke linije koja odvaja subjektivnost od arbitrarnosti. Ako osoblje i javnost uoče arbitrarnost u javnoj upravi, to ima razoran učinak na legitimitet javnih institucija u očima kako osoblja, tako i javnosti. Teoretski se može argumentirati da povećanje troška plaća koje nastaje zbog shema plaćanja na temelju radnog izvršenja može biti financirano ili čak prebijeno produktivnošću, kako se dešava u industrijama u privatnom sektoru. Međutim, mjerenje produktivnosti u javnoj službi predstavlja mnoge probleme. Ne mogu se sve aktivnosti u javnoj službi mjeriti. U nekim područjima javne uprave, međutim, kvantitativni ciljevi i mjerila već su uspostavljeni i mogu se mjeriti. U nekim zemljama uspostavljeni su neki ustroji pregovaranja o produktivnosti na razini agencije (npr. Australija, Velika Britanija), priznajući pri tome značajne razlike u kapacitetu različitih agencija za stvaranje ušteda na temelju produktivnosti koje su nužne za financiranje plaćanja na temelju radnog izvršenja. Drugo rješenje koje je pokušano je nametanje uvjeta da plaćanje na temelju radnog izvršenja bude nevezano s troškovima, što traži pažljivo i sofisticirano upravljanje kako bi se osiguralo da se ne smanje standardi usluge građanima. Jedan zaključak iz iskustva zemalja OECD-a s plaćanjem na temelju radnog izvršenja je da ta tehnika dobro ne funkcionira ni u jednoj od javnih službi tih zemalja. Osim toga, ono je stvorilo popratne učinke s kojima je teško izaći na kraj. Kako bi se bavili političkim pritiscima za uvođenjem plaćanja na temelju radnog izvršenja, kadrovska administracija i menadžment u tim zemljama se postali više sofisticirani, a birokratski uvjeti su se povećali kako bi se sheme plaćanja na temelju radnog izvršenja zadržale pod kontrolom. U svibnju 2002, prezentirani su zaključci izvješća¹ koje istražuje sustave nadoknade povezane s produktivnošću u zemljama članicama EU. Glavni su zaključci bili da:

Plaćanje na temelju radnog izvršenja je skupo i dugotrajno za provedbu.

U mnogim slučajevima takvi su sustavi primjenjivi samo na višim (seniorskim) razinama.

Diskrecija menadžera ograničena je na pitanja kao što su mjerenje izvršenja i distribucija malih novčanih sredstava dostupnih za plaćanje na temelju radnog izvršenja.

Uvedeni su neki sustavi kao pilot projekti, kako bi se šire primjenjivali kasnije, ali bez rigoroznih analiza učinaka tih pilot projekata nije jasno kako bi se mogla uvesti šira primjena.

Gotovo nijedna od postojećih shema ne bavi se pitanjem nedovoljnog izvršenja (nema kazne za neuspjeh).

Teško je rješivo pitanje mjerenja izvršenja, osobito u područjima gdje nema jasno vidljivih outputa koji se mogu kvantificirati.

Nisu otkriveni dokazi da su sheme plaćanja na temelju radnog izvršenja pridonijele poboljšanju izvršenja, kako u upravljanju ljudskim potencijalima, tako i kvaliteti isporučenih usluga.

Dodatna nadoknada nije bila značajno sredstvo motiviranja zaposlenika na koje je primijenjena.

Redovite, godišnje ili učestalije formalizirane rasprave između menadžera i zaposlenika o izvršenju, ciljevima i ostvarenom napretku imaju pozitivne učinke na motivaciju (priznavanje doprinosa pojedinca organizacijskom izvršenju).

Procjena izvršenja i plaćanje prema izvršenju

Činjenica da iskustvo s plaćanjem na temelju radnog izvršenja u javnim uslugama nije bilo zadovoljavajuće ne bi trebalo dovesti do zaključka da postoji temeljna nemogućnost da se državne službenike drži odgovornima za svoje izvršenje. Greška je možda bila u donekle naslijepom uvođenju tehnika razvijenih početkom 20-og stoljeća u okruženju industrijske masovne proizvodnje u javne službe. Ono što je bio problem u javnim upravama pod fiskalnim pritiskom je slaba kultura izvršenja koja postoji u mnogim javnim službama i nedostatak osjetljivosti menadžera za ostvarenje više i boljih rezultata od javnih sredstava. Rješenje za taj nedostatak ne sastoji se od uvođenja plaćanja na temelju radnog izvršenja u javnu službu, nego u malim koracima prema razvijanju upravne kulture koja je više orijentirana prema

¹ "Survey for the 38th Meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union (La Rioja, Španjolska, 28-29 svibnja 2002): *Comparative Survey of the Systems of Productivity-linked Remuneration that are Employed in the Civil Services of the Member States of the European Union (Performance Related Pay)*". European Institute of Public Administration, Maastricht, proljeće 2002. Za izvješće odgovoran: Seán Fitzpatrick.

rezultatima i izvršenju. Krajem 1990-ih i početkom 2000-ih, u mnogim zemljama OECD-a primijećen je trend prema obuhvatnijem pristupu tom problemu. To je nazvano Upravljanjem izvršenjem, što implicira mnogo više od običnog uvođenja plaćanja na temelju radnog izvršenja. Još je prerano da bi se moglo reći da li taj pristup dobro funkcionira ili ne. Sustavi upravljanja izvršenjem usmjereni su na povezivanje upravljanja ljudima s institucionalnim ciljevima i strategijama. U praksi, zemlje koje su pokušale uspostaviti sustave upravljanja izvršenjem (npr. Novi Zeland, Australija, Kanada, Velika Britanija i SAD) otkrili su da je teško ostvariti dobru povezanost između određivanja ciljeva pojedinca, radne jedinice i institucije. U tim zemljama postoji malo dokaza da odjeli i agencije koriste plaćanje na temelju radnog izvršenja kako bi provodili svoje institucionalne strategije ili oblikovali kulturu izvršenja u svojim organizacijama. Sve se više širi shvaćanje da pokušavanje razvijanja visoko formaliziranih tehnika upravljanja izvršenjem škodi transparentnoj i demokratskoj kulturi javne službe.

Jedna od najvećih poteškoća pojavljuje se pri mjerenju izvršenja. Pokazatelji izvršenja su stare prakse u javnim organizacijama, ali su se značajno razvili u posljednja dva desetljeća. Mnogi Nacionalni uredi za reviziju proširili su svoj djelokrug preko pitanja regularnosti i zakonitosti kako bi usvojili sofisticiranije koncepte učinkovitosti, djelotvornosti i kvalitete usluge u tzv. "reviziji izvršenja". Ambicioznija korištenja pokazatelja izvršenja nastala su anglosaksonskim zemljama gdje diskrecija menadžera igra veliku ulogu. To manje vrijedi u sustavima upravnog prava, gdje je upravno ponašanje više inspirirano zakonima i propisima nego pokušajima uvođenja kulture izvršenja i gdje je diskrecija menadžera ograničenija postupovnim pravilima. Pokušaji uvođenja kulture izvršenja u oba tipa zemalja bili su kontroverzni i proizveli slabe rezultate.

Upravljanje izvršenjem mora se temeljiti na strateškom upravljanju prema kojem se ciljevi i rezultati utvrđuju konzistentno tijekom političkog, policy i menadžerskog procesa. No uvođenje strateškog upravljanja u javne organizacije je teško zbog činjenice da strategija i strateško upravljanje nemaju isti smisao za političare i za menadžere. Na primjer, proračuni koji se temelje na izvršenju su racionalan pristup povezivanju rezultata i resursa. Međutim, ekonomska racionalna logika na kojoj se zasnivaju proračuni temeljeni na izvršenju razlikuje se od političke logike, a te dvije logike nužno ne konvergiraju. Strogo ekonomska logika ne predstavlja konačno opravdanje javnih odluka. Politički kompromisi mogu ostaviti određene dvoznačnosti i nedorečenosti u ciljevima, stremljenjima i rezultatima. Sheme strateškog upravljanja uvedene su u Australiji, Kanadi, Finskoj (Shema Strateškog portfelja, 1995-1999), Novom Zelandu (Područja strateških rezultata i sheme Područja ključnih rezultata), Velikoj Britaniji (Novi strateški pristup javnoj potrošnji iz 1998), i SAD-u (Zakon o državnom izvršenju i rezultatima iz 1993. – GPRA). Plaćanje na temelju radnog izvršenja je primamljivo kao racionalan način promicanja dobrog izvršenja državnih službenika, ali pokazali smo kako je problematično u praksi.

Na kraju, Pollit i Bouckaert (2000, strana 120)² ističu "fundamentalne teškoće procjenjivanja većine, ako ne i svih strateških inicijativa su održavanje do koje mjere (ako uopće) se poboljšava kvaliteta donošenja odluka na najvećoj razini i da li novi postupci odlučivanja na kraju dovode do učinkovitije proizvedenih outputa i/ili značajno boljih ishoda".

Ako pogledamo iskustvo zemalja koje nisu članice OECD-a diljem svijeta, treba citirati Salvatorea Schiavo-Campa³: "...Treba dati upozorenje u svezi 'plaćanja po izvršenju'. Intuicija nam govori da bi trebalo povezati bonuse s godišnjim izvršenjem u smislu specifičnih mjera outputa. Međutim, činjenice pokazuju da su sheme bonusa tek granično djelotvorne u poboljšavanju izvršenja, čak i u privatnom sektoru, a osobito u javnom sektoru gdje je teško kvantificirati outpute. Sheme plaćanja na temelju radnog izvršenja mogu uvesti element političke kontrole nad karijernom državnom službom...Čak i ako se takve sheme provode na *fair* način, gotovo je nemoguće spriječiti da dođe do favoriziranja".

² Pollit, Christopher i Bouckaert, Geert: "Public Management Reform. A Comparative Analysis". Oxford University Press. Oxford, 2000. Ovo je komparativna studija o deset zemalja OECD-a.

³ Schiavo-Campo, Salvatore: "Reforming the Civil Service" u *Finance & Development*, t. 33, br.3, rujan 1996, stranice 10-13. *Finance & Development* is a quarterly publication of the International Monetary Fund and the World Bank.

Istraživački rad Svjetske Banke (2003) o elementima koji utječu na bolje izvršenje u javnoj upravi zaključilo je da 1) izgradnja meritokracijske državne službe ima univerzalnu vrijednost za izvršenje; 2) dobro funkcionirajući sustav upravnih postupaka postavlja temelje meritokraciji; 3) sustavi upravljanja izvršenjem pokazali su vrlo mali utjecaj na bilo što, a u nekim slučajevima i negativne učinke. Banka zaključuje da “jačanje kako meritokratskih sustava upravljanja državnom službom i upravni sustavi (upravni postupci) trebaju imati prednost pred opsežnim naporima za izgradnju sustava upravljanja izvršenjem”⁴.

Studija OECD-a⁵ iz 2005. zaključuje da plaćanje na temelju radnog izvršenja ima mali ili nikakav učinak na povećanje motivacije državnih službenika. Međutim, to može biti moćan instrument u rukama menadžera i političara za nametanje svoje moći u provedbi reformi ili ostvarivanju drugih policy ciljeva.

Što se može učiniti?

Možda se treba prisjetiti glavne svrhe svakog upravljanja prema izvršenju i sustava procjene izvršenja u javnoj službi. Ti sustavi i tehnike imaju smisla samo ako im je cilj povećati i poboljšati odgovornost javnih službenika i izvršenje javnih ustanova. To ukazuje da bi trebale biti vidljive jasne veze između te tehnike i općenitijih procesa upravljanja promjenom, koji bi idealno uključivali preoblikovanje politike javnih ljudskih potencijala u zemlji, čuvajući osnovne vrijednosti javne službe i javne uprave netaknutima ili pojačanima: predvidljivost, regularnost, pravna sigurnost, poštenje (fairness), itd. Ako sagledamo ponešto razočaravajuće iskustvo zemalja članica OECD-a s plaćanjem na temelju radnog izvršenja nakon nekih 20 godina iskustva i još uvijek nevidene rezultate upravljanja izvršenjem, to nas može navesti da se pitamo da li ima smisla nastojati poboljšavati izvršenje u javnoj službi. Pitanje ima poseban smisao za zemlje u Istočnoj Europi koje pokušavaju izgraditi nove sustave državne službe. Iskustvenje političara da okrivljuju državne službenike za sve što ne valja je veće u Istočnoj Europi nego što je to bilo tijekom godina Novog javnog menadžmenta u Zapadnoj Europi i drugim ne-europskim zemljama OECD-a. U istočnoeuropskim zemljama većina političara i državnih službenika prolaze vlastitu osobnu transformaciju od komunističkog prema nekomunističkom razmišljanju. Nesporazumi između izabranih političara i državnih službenika još su izraženiji nego u Zapadnoj Europi. Kopiranje loših iskustava iz zapadnih zemalja bila bi pogreška koja bi imala ozbiljne negativne posljedice za istočne zemlje. U vrijeme kada je važno izgraditi javne uprave i državne službe koje su pouzdane i predvidljive, a istovremeno moći steći povjerenje prilično skeptičnih javnih mnijenja, možda je mudrije odlučiti se za sustave plaćanja državne službe koji se temelje na pravilima shema plaćanja po stupnju umjesto plaćanja prema izvršenju. Jedan razlog je prilično očigledan. Plaćanje po stupnju daje veću predvidljivost zaposlenicima i smanjuje vjerojatnost arbitrarnosti u određivanju individualnih plaća, te je stoga neophodno ako bi javne vlasti trebale prvo osvojiti povjerenje vlastitih državnih službenika kao preduvjet osvajanja povjerenja šireg stanovništva. Drugi je razlog da čak i ako bi shema plaćanja na temelju radnog izvršenja dobro funkcionirala, omjer između troškova i koristi sustava vjerojatno se ne bi isplatio primarno zbog birokratske sofisticiranosti koja je potrebna za upravljanje shemama plaćanja prema izvršenju u javnim organizacijama i njihovom održavanju. Osim toga, s točke gledišta proračuna, plaćanje prema radnom izvršenju može se pokazati nekompatibilnim sa strogo određenim proračunskim alokacijama za reformiranje državne službe u tranzicijskom razdoblju, te javni rashodi mogu izaći izvan kontrole. To ne znači da procjena izvršenja u javnoj službi nije moguća ili vrijedna, već upravo suprotno. Problem dolazi kada je velik iznos plaće povezan s procjenom izvršenja. Glavna svrha procjene izvršenja ne bi trebala biti povećavanje ili smanjivanje plaće, nego bi se trebala primarno koristiti za planiranje i razvoj karijere. Procjena izvršenja koristila se u nekim zemljama, na primjer, kako bi se usmjeravale aktivnosti osposobljavanja i usavršavanja i procijenile potrebe za osposobljavanjem i usavršavanjem u zadanoj upravnoj jedinici, ili kako bi se procijenile mogućnosti daljnjeg promaknuća određenog pojedinca ili potaknuli prijelazi i secondments (horizontalna mobilnost) kako bi se ispunio osnovni postulat upravljanja ljudskim potencijalima, a to je imati pravu osobu na pravom mjestu u pravo vrijeme. Pozitivan aspekt

⁴ Svjetska Banka: “Understanding Public Sector Performance in Transition Countries- An Empirical Contribution”. 30. lipnja 2003., stranice 38-39.

⁵ OECD 2005: *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. OECD Publishing, Pariz, 2005.

sheme procjene izvršenja je da može dovesti do otvaranja konstruktivnog i redovitog dijaloga između nadređenih i podređenih o ciljevima organizacije i ulozi svakog pojedinca u ostvarivanju takvih ciljeva. To bi zaposlenicima moglo dati veći osjećaj participacije i potaknuti njihove kreativne doprinose ostvarivanju takvih ciljeva. Menadžerima bi to također mogao biti koristan alat postizanje većeg angažmana zaposlenika za ciljeve organizacije. U svakom slučaju, program procjene radnog izvršenja treba osmisliti i primjenjivati tako da njegova legitimnost bude izvan svake sumnje. To ima mnogo značenja. Između ostaloga, to znači da program procjene izvršenja implicira *fair* i uravnotežen sustav alociranja individualnih odgovornosti unutar organizacije, transparentan mehanizam određivanja organizacijskih ciljeva, kako bi oni bili poznati službenicima, individualni postupak evaluacije koji je prethodno uspostavljen pravnim instrumentima ili jasnim internim smjernicama, a možda i interni i eksterni pregled i nadzor postupka i rezultata procjene, te konačno pojedincima treba garantirati da će se rezultati njihove evaluacije koristiti na ispravan način.