

VLADA REPUBLIKE HRVATSKE

STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

U DRŽAVNOJ SLUŽBI

2010. – 2013.

Zagreb, prosinac 2009.

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U DRŽAVNOJ SLUŽBI	5
2.1. Pravni okvir	5
2.2. Prikaz stanja ljudskih potencijala.....	5
3. VRIJEDNOSTI, VIZIJA I MISIJA	7
3.1. Vrijednosti državne službe	7
3.2. Vizija i misija	8
4. CILJEVI STRATEGIJE	9
4.1. Poboljšanje sustava razvoja rukovodećih službenika.....	9
4.2. Trajna izobrazba državnih službenika	11
4.3. Unaprjeđenje sustava zapošljavanja.....	14
4.3.1. Planiranje zapošljavanja	14
4.3.2. Zapošljavanje.....	14
4.4. Unaprjeđenje sustava razvoja karijere i zadržavanja kvalitetnih službenika	16
4.4.1. Ocjenjivanje rada i učinkovitosti	16
4.4.2. Napredovanje.....	17
4.4.3. Nagrađivanje.....	17
4.5. Organizacijski razvoj	18
5. PROVEDBA.....	20
6. POKAZATELJI ZA PRAĆENJE I OCJENU PROVEDBE	20
Prilog	24
Strateški dokumenti	24
Pravni izvori.....	24

1. UVOD

Republika Hrvatska suočava se s gospodarskim, političkim i društvenim izazovima uzrokovanim procesom tranzicije, kao i širim procesom globalizacije. Hrvatska je uspješno riješila većinu velikih izazova procesa tranzicije, a trenutno se nalazi u završnim fazama predpristupnog procesa, pripremajući se za preuzimanje uloge punopravne članice Europske unije (EU).

Ulažu se značajni naponi u cilju provedbe mjera reforme državne službe. U državnoj službi raste svijest o važnosti ljudskih potencijala i potrebi njihovog kontinuiranog razvoja kako bi se u potpunosti provele reforme pravnog i institucionalnog okvira. Reforma državne službe kroz pripreme za članstvo u Europskoj uniji obuhvaća i promjene i razvoj nove upravne kulture, koja je u stanju privući, usavršiti i zadržati stručnjake. Učinkovita i dobro pripremljena državna služba preduvjet je za preuzimanje uloge zemlje članice Europske unije. Stoga je donošenje Strategije razvoja ljudskih potencijala jedan od ključnih prioriteta utvrđen *Nacionalnim programom Republike Hrvatske za pristupanje Europskoj uniji za 2009. godinu*.

U tijeku je proces prilagodbe državne uprave kroz modernizaciju njezinih institucija, unaprjeđenje radnog učinka državnih službenika i usklađivanje postupaka kako bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi građana i poslovnih subjekata. Opći cilj tog procesa jest redefinirati odnos između građana pojedinaca, gospodarskih subjekata i državne uprave. Koncept usluge mora se u potpunosti usaditi u sve aspekte državne uprave kako bi se osiguralo da uprava ispunjava opći cilj pružanja visokokvalitetnih usluga korisnicima. Istovremeno, moraju se poštivati sveobuhvatni uvjeti nepristranosti, otvorenosti, predvidivosti, djelotvornosti i učinkovitosti.

U razdoblju od 2005. do 2008. godine Europska komisija redovito je procjenjivala Republiku Hrvatsku prema njezinim sposobnostima i postignućima u reformi. Europska komisija i države članice Europske unije posvećuju veliku pozornost pitanju pripremljenosti hrvatskih upravnih struktura i redovno je prate.

Europska komisija uvela je sustav mjerila na temelju iskustva iz predpristupnih pregovora s prijašnjim državama kandidatima. Uvedena su mjerila za otvaranje ili zatvaranje pregovora u nekom poglavlju, koja se koriste kako bi se osiguralo ne samo prenošenje europske pravne stečevine, već i njezina provedba. Mjerila imaju oblik strategije, akcijskog plana, konkretnog usklađivanja zakonodavstva ili ostvarivanja pozitivnih rezultata u određenim postupcima. Osim toga, u svakom poglavlju izražava se snažna potreba za odgovarajućom upravnom sposobnošću kao jamstvom da će postojati primjerena i potrebna struktura koja će provoditi i izvršavati utvrđena pravila i propise.

Prema *Programu Vlade Republike Hrvatske 2008. – 2011.* reforma javne uprave jedan je od ključnih čimbenika daljnjeg razvoja Republike Hrvatske. Kvalitetna stručna i brza javna uprava pretpostavka je ubrzanja gospodarskog razvoja i jamstvo očuvanja javnog interesa. Neke od provedbenih mjera u ovom području odnose se na dovršenje postupka depolitizacije, podizanje razine stručnosti, podržavanje rada i širenje svih oblika školovanja i usavršavanja i osiguranje u praksi učinkovito nagrađivanje kvalitetnog rada i sankcioniranje nerada u javnoj upravi.

Strateški okvir za razvoj od 2006. do 2013. godine utvrđuje dva važna cilja u području državne službe: kompetentna i djelotvorna državna služba koja u isto vrijeme štiti javni interes i jednakost svih građana i poduzetnika te smanjuje troškove poslovanja i neprekidno djelovanje u pravcu povećanja stručnosti, profesionalnosti i znanja.

Sustav državnih službenika istaknut je kao važno područje djelovanja u *Strategiji reforme državne uprave za razdoblje od 2008. do 2011. godine*. U navedenom se području nalazi i upravljanje ljudskim potencijalima. Strategijom je utvrđena potreba osiguravanja većeg stupnja decentralizacije odlučivanja i veća individualna odgovornost državnih službenika za ostvarivanje postavljenih ciljeva prema dogovorno utvrđenim planovima rada te preciznije utvrđivanje radnih zadataka i obveza službenika. Također je utvrđena potreba osiguravanja objektivnih i mjerljivih kriterija za ocjenjivanje rezultata i kvalitete rada u odnosu na postavljene i očekivane rezultate te uvođenje sustava nagrađivanja natprosječnih rezultata rada i poduzimanje odgovarajućih mjera prema službenicima koji nisu učinkoviti niti nakon dodatnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Za pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji preduvjet je da državna služba prihvati zajedničke europske standarde transparentnosti, djelotvornosti, odgovornosti i usklađenosti. Oni su pokazatelji djelotvornog i učinkovitog javnog sektora koji pruža kvalitetne usluge svojim građanima i kontinuirano nastoji zaštititi ustavna prava, učvrstiti demokraciju te omogućiti napredak i blagostanje kroz održivi gospodarski razvoj.

Ovaj dokument ne bavi se pitanjima neravnoteža u sustavu plaća niti potrebom za prilagodbom opće upravne strukture i obujma zaposlenosti trenutnim i budućim gospodarskim uvjetima. Ipak, počiva na pretpostavci da su takve mjere nužne i trebale bi se provesti sukladno načelima dobrog upravljanja (*Good governance*). Bijela knjiga o europskom upravljanju Europske komisije iz 2001. godine navodi 5 osnovnih političkih načela koji se smatraju ključnima za organizaciju djelovanja EU i promicanja reformi – otvorenost, sudjelovanje građana, odgovornost, djelotvornost i usklađenost. Europsku uniju čine njezine države članice, stoga bi nacionalne strukture koje provode politike trebale ispunjavati te uvjete.

Svrha ove Strategije je razvoj ljudskih potencijala putem unaprjeđenja sustava izobrazbe¹ te sustava zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnih službenika. Samo stručni, motivirani i predani državni službenici mogu uspješno odgovoriti zahtjevima moderne državne službe u Republici Hrvatskoj.

Ova Strategija je rezultat suradnje Ministarstva uprave, British Councila i Projekta danske bilatelarne pomoći "Potpora izradi Strategije razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi", te vrijednih prijedloga drugih ministarstava i državnih upravnih organizacija.

Značajan doprinos izradi ovog dokumenta ostvaren je zahvaljujući pomoći koju razvoju državne uprave u Republici Hrvatskoj pruža Vlada Kraljevine Danske.

¹ Termin izobrazba, u smislu ove Strategije, temelji se na shvaćanju ciljeva, oblika i načina osposobljavanja i usavršavanja službenika definiranih Uredbom o oblicima, načinu i uvjetima izobrazbe državnih službenika

2. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U DRŽAVNOJ SLUŽBI

2.1. Pravni okvir

Ljudski potencijali, u smislu ove Strategije, su ukupnost znanja, vještina i sposobnosti državnih službenika privremeno ili trajno zaposlenih u državnim tijelima.

Zakon o državnim službenicima utvrđuje načela profesionalne državne službe i osigurava pravni okvir za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi.

U Zakonu o državnim službenicima i propisima donesenim temeljem toga Zakona propisani su uvjeti i postupak prijama državnih službenika, premještanja, prestanka državne službe, osnove sustava plaća koji osigurava stabilnost plaće, a postoje i definicije prava, obveza i odgovornosti državnih službenika.

Postojeći sustav upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi obuhvaća planiranje zapošljavanja, provedbu postupka zapošljavanja, analizu i izradu opisa poslova radnih mjesta, napredovanje, ocjenjivanje rada i učinkovitosti državnih službenika, nagrađivanje i kontinuiranu izobrazbu.

Razvoj ljudskih potencijala je unapređivanje ljudskih potencijala i primjena njihovog stručnog znanja u cilju organizacijskog razvoja i osobnog usavršavanja sa svrhom poboljšanja radne uspješnosti državnih službenika. Obuhvaća skup sustavnih i planiranih aktivnosti koje organizacija određuje kako bi omogućila zaposlenima učenje potrebnih vještina da mogu ispuniti sadašnje i buduće potrebe posla.

Strategijom su obuhvaćeni elementi upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su planiranje i provedba postupka zapošljavanja, jer bez unaprjeđenja ovih postupaka nije moguće uspješno provođenje aktivnosti razvoja.

2.2. Prikaz stanja ljudskih potencijala

Prema strukturi zaposlenih u državnoj službi najviše su zastupljeni službenici srednje stručne spreme, zatim visoke stručne spreme. Najmanje su zastupljeni službenici više stručne spreme.

U državnim tijelima zaposlen je podjednak broj žena i muškarca, pri čemu su žene više zastupljene u broju službenika visoke stručne spreme, a muškarci u broju službenika više i srednje stručne spreme.

Broj službenika srednje stručne spreme gotovo je dvostruko veći od broja službenika više stručne spreme. Stoga je potrebno poduzimati mjere u cilju ustrojavanja radnih mjesta na koja bi se mogli primiti i rasporediti osobe sa stečenom višom stručnom spremom ili završenim preddiplomskim sveučilišnim ili stručnim studijem u trajanju od najmanje tri godine.

Podaci o broju zaposlenih državnih službenika i namještenika u razdoblju od 1. siječnja 2004. godine do 1. siječnja 2008. godine pokazuje da se broj zaposlenih nije značajno mijenjao tijekom godina, te da je broj novih zapošljavanja u pravilu uravnotežen s brojem prestanaka službe (Tabela 1.).²

Tabela 1. Broj zaposlenih državnih službenika u razdoblju od 1.1.2004. do 1.1.2008.

Državna tijela	Stanje zaposlenih 1.1.2004.	Odlazak u mirovinu 1.1.2004. - 1.1.2008.	Sporazumni prestanak 1.1.2004.- 1.1.2008	Raspolaganje 1.1.2004.- 1.1.2008.	Prestanak službe po drugim osnovama 1.1.2004.- 1.1.2008.	Prestanak službe po svim osnovama 1.1.2004.- 1.1.2008.	Zaposleni 1.1.2004.- 1.1.2008.	Stanje zaposlenih 1.1.2008.
Ministarstva bez MUP-a	16.379	670	2.629	13	656	3.968	5.055	17.466
Središnji državni uredi	85	3	47	0	0	50	158	193
Državne upravne organizacije	2.865	189	399	0	217	805	1.521	3.581
Uredi državne uprave u županijama	4.077	144	641	6	383	1.174	432	3.335
Tajništvo i Uredi Vlade Republike Hrvatske	216	15	71	0	8	94	147	269
Ostala državna tijela	641	23	84	0	1	108	173	706
UKUPNO	24.263	1.044	3.871	19	1.265	6.199	7.486	25.550

Ovi podaci ukazuju na veliku fluktuaciju zaposlenih te je stoga potrebno utvrditi mjere u cilju zadržavanja kvalitetnih službenika. Sporazum je najčešća osnova prestanka službe, a u velikom broju je zastupljen i otkaz službenika (podatak iskazan u rubrici „ostale pravne osnove“ u tablici). Određeni broj službenika preuzet je u navedenom razdoblju u tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave odnosno pravne osobe s javnim ovlastima sukladno posebnim zakonima.

² Broj zaposlenih obuhvaća službenike i namještenike u Oružanim snagama RH koji nije obuhvaćen u Tabeli 1.

3. VRIJEDNOSTI, VIZIJA I MISIJA

Sustav razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi potrebno je unaprijediti i nadograđivati. Taj okvir treba se zasnivati na zajedničkim vrijednostima, viziji, misiji, strateškim i specifičnim ciljevima te mjerama.

3.1. Vrijednosti državne službe

Od državnih službenika očekuje se da obavljaju svoje poslove pridržavajući se temeljnih načela utvrđenih Zakonom o državnim službenicima i drugim propisima i koja se temelje na sljedećim vrijednostima:

Profesionalnost
Odgovornost
Etičnost
Nepristranost
Učinkovitost

U promicanju svih vrijednosti i uvođenju promjena u državnoj službi ključna je uloga čelnika i rukovodećih službenika.

U smislu ove Strategije vrijednosti opisujemo na sljedeći način:

Profesionalnost podrazumijeva stručno i kvalitetno obavljanje radnih zadataka u upravi. Na svako radno mjesto u državnoj službi treba rasporediti službenika koji za određeno radno mjesto ima odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine.

Državni službenici **odgovaraju** za poslove koje obavljaju, a izvršavanje zadataka moraju provoditi zakonito, transparentno, stručno i učinkovito.

Etičnost državnih službenika je pridržavanje pravila službeničke etike kao osobnog kriterija ponašanja u odnosu prema radnim zadacima i državnom tijelu u kojem su zaposleni te građanima i društvu u cjelini.

Nepristranost je objektivno postupanje državnih službenika u obavljanju poslova i u komunikaciji sa građanima bez obzira na političku pripadnost, rasu, nacionalnost, spol, dob i druge osobne značajke ljudi.

Učinkovitost obavljanja poslova uključuje visoku kvantitetu i kvalitetu izvršenja radnih zadataka. U širem smislu obuhvaća i odgovornost službenika za ekonomično postupanje i smanjenje nepotrebnih troškova pri obavljanju radnih zadataka, ali ne na štetu kvalitete i zakonitosti.

3.2. Vizija i misija

VIZIJA

**Stručna, odgovorna,
prilagodljiva i transparentna državna služba
kvalitetnim uslugama
orijentirana prema korisnicima
i utemeljena na
profesionalnim vrijednostima.**

Pružanje javnih usluga u potpunosti je usklađeno s potrebama korisnika. Naglasak je na izgradnji vrijednosti profesionalne i nepristrane službe. Obilježje državne službe je visoki stupanj učinkovitosti i odgovornosti, koji postižu stručni, motivirani i predani državni službenici pojedinačnim i zajedničkim doprinosom u ispunjavanju zadanih strateških ciljeva.

MISIJA

**Stvarati uvjete za
privlačenje, motiviranje i
zadržavanje kvalitetnih službenika
i trajni razvoj njihovih kompetencija.**

U smislu ove Strategije kompetencije jesu ukupnost znanja, vještina, sposobnosti i odgovarajućih ponašanja³ državnih službenika.

Zapošljavanje kvalitetnih stručnjaka i postavljanje kandidata na radna mjesta zajamčeni su transparentnim postupkom na temelju izbora kandidata s najboljim kompetencijama (*merit* načelo).

Rukovodeći državni službenici omogućavaju dinamičan organizacijski razvoj⁴, kako bi osigurali da ustrojstvene jedinice za koje su odgovorni uvijek koriste svoja materijalna i financijska sredstva i ljudske potencijale na optimalan način radi ispunjenja zahtjeva službe. Rukovodeći državni službenici nastoje privući u državnu službu i osigurati zapošljavanje kompetentnih ljudi sa širokim obrazovanjem.

Državna služba teži podizanju kvalitete usluga, pa stoga izobrazba mora zauzimati središnje mjesto u njezinom radu. Dinamični organizacijski razvoj ujedno omogućava razvoj karijere i povećava motivaciju službenika.

³ Odgovarajuća ponašanja podrazumijevaju motivaciju i stavove državnih službenika koji podupiru vrijednosti prema kojima državna služba funkcionira, tj odgovarajući odnos prema poslu, građanima, suradnicima i sl.

⁴ Organizacijski razvoj je razvoj organizacija i ljudskih potencijala; proces poboljšanja suradnje, komunikacije i upravljanja uključujući sve razine organizacije i uzimajući u obzir vanjsko okruženje.

4. CILJEVI STRATEGIJE

Razvoj ljudskih potencijala uključuje promjene na individualnoj i organizacijskoj razini i svrha mu je osigurati usklađenost osobnog razvoja službenika s utvrđenim organizacijskim i radnim ciljevima.

Opći ciljevi Strategije jesu:

- **Poboljšati sustav razvoja rukovodećih službenika**
- **Provoditi trajnu izobrazbu državnih službenika**
- **Unaprijediti sustav zapošljavanja**
- **Unaprijediti sustav razvoja karijere i zadržavanja kvalitetnih službenika**
- **Unaprijediti organizacijski razvoj**

4.1. Poboljšanje sustava razvoja rukovodećih službenika

U skladu s Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi, radna mjesta rukovodećih državnih službenika razvrstana su u 4 potkategorije: glavni rukovoditelj, viši rukovoditelj, rukovoditelj i niži rukovoditelj.

Ova radna mjesta uključuju ovlaštenja i odgovornosti vezane za upravljanje državnim tijelom, upravnim organizacijama i unutarnjim ustrojstvenim jedinicama, kreiranje strategija i programa i koordinaciju izrade zakona i drugih propisa.

Prema podacima Ministarstva uprave u ožujku 2009. godine u tijelima državne uprave bilo je zaposleno 5.890 rukovodećih državnih službenika (Tabela 2.).

Najveći je broj rukovodećih radnih mjesta s posebnim nazivima (1.935, od čega 1.836 u ministarstvima), a zatim slijede radna mjesta voditelja odsjeka (1.374) i načelnika odjela (1.350).

Tabela 2. Radna mjesta i broj rukovodećih državnih službenika u tijelima državne uprave

Radno mjesto	TIJELA DRŽAVNE UPRAVE				Spol
	Ministarstva	Središnji državni uredi	Državne upravne organizacije	Uredi državne uprave u županijama	
Tajnik/ca ministarstva	8	-	-	-	Ž
	3	-	-	-	M
Zamjenik/ca državnog tajnika	-	1	-	-	Ž
	-	2	-	-	M
Ravnatelj/ica uprave	46	-	-	-	Ž
	67	-	-	-	M
Zamjenik/ca ravnatelja	-	-	3	-	Ž
	-	-	3	-	M
Pomoćnik/ca ravnatelja	-	-	12	-	Ž
	-	-	22	-	M
Predstojnik/ca	-	-	-	8	Ž
	-	-	-	12	M
Zamjenik/ca predstojnika	-	-	-	4	Ž
	-	-	-	3	M
Pomoćnik/ca predstojnika	-	-	-	53	Ž
	-	-	-	23	M
Načelnik/ca službe/sektora	87	0	0	-	Ž
	82	0	0	-	M
Načelnik/ca odjela	566	6	91	-	Ž
	553	3	131	-	M
Tajnik/ca Kabineta	8	2	3	-	Ž
	4	0	2	-	M
Voditelj/ica odsjeka	532	5	100	112	Ž
	454	3	128	40	M
Voditelj/ica pododsjeka	145	0	52	108	Ž
	142	0	38	46	M
Voditelj/ica odjeljka	40	0	20	15	Ž
	53	0	32	3	M
Voditelj/ica ispostave	-	-	-	42	Ž
	-	-	-	37	M
Ostali*	739	0	8	53	Ž
	1.097	1	19	18	M
Spol Ukupno	2.171	14	289	395	Ž
UKUPNO	4.626	23	664	577	M

*Ostali = posebni nazivi radnih mjesta na kojima se upravlja pojedinim ustrojstvenim jedinicama u državnim tijelima (položaji) prema Uredbi o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi

Izbor kandidata koji će biti predloženi Vladi za imenovanje na najviša rukovodeća radna mjesta temelji se na ispunjavanju općih i posebnih uvjeta za prijam u državnu službu, koje utvrđuje komisija za provedbu javnog natječaja. Međutim, znanja, sposobnosti i vještine kandidata procjenjuje čelnik tijela (ili osoba koju on ovlasti) na razgovoru odnosno ne postoji obveza testiranja kao kod ostalih državnih službenika.

U cilju objektivnijeg izbora navedenih kandidata i daljnje depolitizacije ovih radnih mjesta u navedenom su području potrebna poboljšanja i veće ovlasti komisije za provedbu javnog natječaja.

U 2008. godini započela je provedba Programa izobrazbe rukovodećih službenika. Do sada je program završila jedna generacija (51 polaznik). U tijeku je pohađanje programa druge generacije (59 polaznika). Prema rezultatima procjene potreba izobrazbe za 2010. godinu 908 rukovodećih službenika obvezni su sudjelovati u programu. Stoga je potrebno osigurati veće kapacitete za provedbu Programa izobrazbe rukovodećih službenika i značajno povećati financijska i organizacijska sredstva raspoloživa za izobrazbu rukovodećih službenika.

Rukovodeći službenici dužni su pružati podršku i poticaj suradnicima da iskoriste prilike za izobrazbu, a rad i učinkovitost rukovodećih službenika trebali bi se ocjenjivati, između ostalog, i prema tome jesu li ispunjavali ovu zadaću. Razvoj i izobrazba rukovodećih državnih službenika, što uključuje i razvoj odgovarajućih upravljačkih vještina, ključni su da bi se omogućio proces profesionalizacije i osigurala odgovarajuća sposobnost na rukovodećoj razini. Strateški, transparentan i jedinstven pristup razvoju ljudskih potencijala obuhvaća temeljitu promjenu stila i prakse upravljanja.

U ovom području specifični ciljevi jesu:

- Utvrditi i razvijati ključne kompetencije rukovodećih državnih službenika
- Unaprijediti postupak zapošljavanja i ocjenjivanja rukovodećih državnih službenika
- Povećati dostupnost postojećih programa izobrazbe
- Razviti dodatne programe izobrazbe za sadašnje i buduće rukovodeće državne službenike
- Razviti sustav komunikacije i suradnje rukovodećih državnih službenika u razmjeni informacija i iskustva

4.2. Trajna izobrazba državnih službenika

Svi su državni službenici dužni trajno usavršavati stručne sposobnosti i vještine. Sustav općih programa izobrazbe državnih službenika na središnjoj razini razvija i provodi Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika sukladno Strategiji stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika Vlade Republike Hrvatske za razdoblje 2004.-2009. Posebne specijalističke programe izobrazbe može organizirati svako pojedino državno tijelo u skladu sa svojim

institucionalnim potrebama. Osim toga, državni službenici mogu pohađati specijalizirane obrazovne programe izvan državne službe kako bi usavršili svoje stručne sposobnosti i vještine.

Provedbom izobrazbe državnih službenika potrebno je upravljati (planirati, provoditi, pratiti, nadzirati i vrednovati) korištenjem informatički podržanog očevidnika izobrazbe kao sastavnog dijela jedinstvene baze podataka o strukturi i kompetencijama državnih službenika.

U Republici Hrvatskoj postoji samo trogodišnji preddiplomski studij za javnu upravu te se stoga ukazuje potreba za uspostavljanjem sustava obrazovanja za javnu upravu na diplomskoj razini.

Od 2006. godine, na razini Sveučilišta, izvodi se interdisciplinarni poslijediplomski specijalistički studij „Javna uprava“. Program studija prilagođen je europskim standardima i transformiran sukladno Bolonjskom procesu. Svrha je studija produbljivanje znanja iz znanstvenih disciplina iz područja javnog prava i javne uprave i ponajprije je namijenjen diplomiranim pravnicima (u buduće magistrima prava), koji rade u tijelima državne uprave, drugim državnim tijelima, tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave, državnim agencijama, javnim ustanovama, drugim pravnim osobama s javnim ovlastima i pravosudnim tijelima. Studij mogu pohađati i službenici drugih struka.

Od 2006. godine izrađuju se redovita godišnja izvješća o procjeni potreba izobrazbe državnih službenika. Prioriteti za 2010. godinu odnose se na osposobljavanje državnih službenika za ispunjavanje obveza vezanih uz učinkovito obavljanje poslova koji proizlaze iz procesa pridruživanja Europskoj uniji odnosno članstva u Europskoj uniji, a potom i na stjecanje i usavršavanje informatičkih, jezičnih i komunikacijskih vještina te na usavršavanje rukovodećih državnih službenika. Također, etika i suzbijanje korupcije prepoznati su kao važna područja izobrazbe. Ističe se potreba neposredne provedbe programa izobrazbe na regionalnoj razini.

Novozaposleni službenici uvode se u rad državne službe kroz programe izobrazbe, dok su vježbenici uključeni i u sustav mentorstva. Bez obzira što je značaj mentorstva prepoznat na razini propisa, potrebno je ukloniti postojeće zapreke koje onemogućavaju njegovu djelotvornu primjenu u svim državnim tijelima.

Po isteku probnog rada službenici su obvezni položiti državni stručni ispit. Državni stručni ispit je organizirani način provjere znanja, vještina i osposobljenosti državnog službenika za rad u državnom tijelu. Ispit se polaže po utvrđenom programu i na način kojim se omogućava provjera stručne osposobljenosti službenika za samostalno obavljanje poslova i zadaća određene stručne spreme.

U cilju uspješne pripreme za polaganje državnog stručnog ispita potrebno je dovršiti razvoj svih predviđenih programa izobrazbe, kao i razmotriti sadašnji način polaganja i sadržaj programa državnog stručnog ispita s obzirom na specifične potrebe pojedinih radnih mjesta u državnoj službi.

U posljednjem stadiju pripreme je program izobrazbe za napredovanje u državnoj službi. Svrha programa je uvođenje koncepta razvoja karijere kroz program koji bi

državnom službeniku omogućio da unaprijedi znanje i vještine za složenije poslove i istraži svoj upravljački potencijal.

Borba protiv korupcije sastavni je dio demokratizacije i modernizacije državne službe i zaštite građana u ostvarivanju prava u korištenju javnih usluga. U cilju jačanja integriteta, odgovornosti i transparentnosti u radu državnih tijela provode se programi izobrazbe koji uključuju upoznavanje državnih službenika s osnovnim pojmovima etike, integriteta i morala, pojmom korupcije i značenja njezinog suzbijanja, pravima osoba koje u dobroj vjeri prijavljuju sumnju na korupciju (tzv. „zviždači“), sprječavanja sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti i s institucionalnim okvirom za učinkovito i sustavno suzbijanje korupcije. U navedenom području potrebno je nastaviti započete aktivnosti izobrazbe državnih službenika svih kategorija te razviti nove načine izobrazbe i informiranja državnih službenika na središnjoj i regionalnoj razini.

Državni službenici moraju usvajati nova znanja i vještine i trajno ih unaprjeđivati kako bi mogli raditi u skladu s novim zahtjevima politika i učinkovitim radnim procesima, čime se ujedno postiže veće zadovoljstvo u obavljanju posla te u konačnici veća organizacijska učinkovitost. Određene vještine i znanja teško se mogu pronaći na raspoloživom tržištu rada, budući da su usko povezani sa specifičnim zadacima, izobrazbom i iskustvom u određenim područjima. Stoga je važno osigurati izobrazbu službenika koji već rade na tim specifičnim radnim mjestima i implementirati primjerenu politiku njihovog zadržavanja.

S obzirom na važnost i visoku razinu interesa za izobrazbu potrebno je stalno jačati znanja i vještine službenika odgovornih za razvoj ljudskih potencijala u državnim tijelima. Također je potrebno osigurati dostupnost programa izobrazbe na regionalnoj razini.

Pored toga, u cilju daljnjeg razvoja sustava izobrazbe državnih službenika i omogućavanja ostvarivanja visoke kvalitete i potrebnog opsega izobrazbe treba nastaviti jačati kapacitete središnjeg tijela nadležnog za koordinaciju, organizaciju i neposrednu provedbu izobrazbe državnih službenika, istovremeno vodeći računa o mogućnosti objedinjavanja akademskih i stručnih programa izobrazbe u okviru jedne institucije, kako bi se postiglo učinkovito i transparentno upravljanje izobrazbom i sredstvima namijenjenim u tu svrhu. To bi istovremeno omogućilo učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima na način da se državnim službenicima koji su uspješno savladali pojedine programe pruži mogućnost izbora složenijih (boljih) radnih mjesta, a državnim tijelima mogućnost izbora najboljih državnih službenika na najzahtjevnija radna mjesta.

Sve navedene aktivnosti provodit će se u skladu sa Strategijom obrazovanja odraslih uz poseban naglasak na načelu cjeloživotnog učenja jer se količina novog potrebnog znanja povećava velikom brzinom, pa znanja stečena u tradicionalnom obrazovnom sustavu zastarijevaju i nisu dovoljna.

U ovom području specifični ciljevi jesu:

- Prilagođavati postojeće programe i razvijati nove programe izobrazbe u skladu sa sadašnjim i budućim potrebama državne službe

- Unaprijediti i povećati dostupnost postojećih programa izobrazbe i načine informiranja državnih službenika u području borbe protiv korupcije
- Povećati mogućnosti pohađanja programa izobrazbe
- Ojačati sustav mentorstva i vježbeničkih programa
- Unaprijediti metodologije za procjenu potreba izobrazbe i vrednovanje programa izobrazbe
- Ojačati kapacitete središnjeg tijela nadležnog za koordinaciju, organizaciju i neposrednu provedbu izobrazbe državnih službenika
- Izraditi studiju opravdanosti osnivanja škole odnosno učilišta za javnu upravu koje će planirati, organizirati i provoditi akademske i stručne programe izobrazbe

4.3. Unaprjeđenje sustava zapošljavanja

4.3.1. Planiranje zapošljavanja

Temeljem Zakona o državnim službenicima državni službenici mogu se primati i raspoređivati na slobodna radna mjesta koja su utvrđena pravilnikom o unutarnjem redu i planirana u planu prijama u državnu službu. Planovi prijama u državnu službu obavezno se donose za jednu kalendarsku godinu (kratkoročni planovi). Planove prijama u državnu službu za tijela državne uprave, stručne službe i urede Vlade Republike Hrvatske donosi čelnik središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose. Plan prijama u državnu službu za pravosudna tijela donosi ministar pravosuđa, a planove prijama ostalih državnih tijela utvrđuju čelnici tih tijela.

Od 2006. godine donose se godišnji planovi prijama u državnu službu. Iako postoji mogućnost donošenja srednjoročnih i dugoročnih planova, oni do sada nisu donošeni s obzirom na činjenicu da ne postoje potrebni preduvjeti za takvo planiranje na razini svih tijela, osobito: nepostojanje centralizirane evidencije o zaposlenima temeljem koje bi se mogla provesti analiza postojeće strukture i kompetencija zaposlenih; nedostatak godišnjih planova rada državnih tijela temeljem kojih bi se mogle procjenjivati potrebe za zapošljavanjem s obzirom na ciljeve i zadatke pojedinih državnih tijela i nedostatak iskustva u planiranju.

U svrhu efikasnog ostvarenja svih ciljeva i zadataka državnih tijela potrebno je planirati ljudske potencijale u državnoj upravi na odgovarajući način te pratiti organizacijske potrebe za službenicima odgovarajućih kompetencija.

4.3.2. Zapošljavanje

Zapošljavanje u državnoj službi temelji se na *merit* načelu i provodi se kroz postupak javnog natječaja. Prije objave javnog natječaja moguće je slobodno radno mjesto popunjavati putem premještaja, napredovanja ili internog oglasa. Javni natječaj obavezan je kod zapošljavanja osoba bez radnog iskustva (vježbenika) i zapošljavanja

na najviša rukovodeća radna mjesta (tajnika ministarstva, ravnatelja u ministarstvu, zamjenika tajnika Vlade, predstojnika ureda Vlade, zamjenika državnog tajnika središnjeg državnog ureda, zamjenika i pomoćnika ravnatelja državne upravne organizacije, te predstojnika ureda državne uprave u županijama). U svim postupcima provedbe javnog natječaja i internog oglasa obvezno sudjeluju predstavnici središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose (Ministarstva uprave) kao članovi komisija.

Izbor kandidata temelji se na ispunjavanju općih i posebnih uvjeta za prijam u državnu službu, rezultatima provjere znanja, vještina i sposobnosti putem pisanog testiranja i razgovora s komisijom za provedbu javnog natječaja tijekom kojeg se utvrđuju interesi, profesionalni ciljevi i motivacija kandidata za rad u državnoj službi.

Javni natječaji ne provode se planski u određenim vremenskim razdobljima već tijekom cijele kalendarske godine što opterećuje ustrojstvene jedinice nadležne za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnim tijelima, Ministarstvo uprave i Odbor za državnu službu te povećava troškove raspisivanja i provedbe javnog natječaja.

Obzirom na dugotrajnost postupaka javnih natječaja i njihovu brojnost (od raspisivanja javnog natječaja do konačnosti rješenja o prijemu protekne u pravilu dva do šest mjeseci) te činjenicu da se testiranje znanja većinom provodi kao pisane provjere teoretskih znanja kandidata o određenom upravnom području, potrebno je preispitati mogućnosti unapređenja ovog postupka u cilju skraćivanja vremena provedbe postupka i učinkovitije provjere znanja i sposobnosti kandidata.

Institut predstavnika u komisijama za provedbu javnih natječaja predviđen je radi osiguravanja zakonitosti i nepristranosti komisije te ujednačavanja prakse u području zapošljavanja. S obzirom na brojnost postupaka natječaja i internih oglasa, prostornu udaljenost državnih tijela i kapacitete Ministarstva uprave, potrebno je preispitati svrhovitost sudjelovanja predstavnika u svim postupcima javnih natječaja i internih oglasa i razmotriti mogućnosti drugih oblika nadzora postupka zapošljavanja.

U procesu približavanja Europskoj uniji pred tijela državne uprave postavljaju se određeni poslovi i zadaci, koje mogu obavljati samo državni službenici s posebnim stručnim kompetencijama (specijalizirani poslovi kao npr. poslovi vezani uz pristupanje Europskoj uniji, korištenje sredstava iz fondova Europske unije i sl.). U slučaju kad državno tijelo za obavljanje navedenih poslova nema službenike s potrebnim kompetencijama, može ih osigurati bilo putem novog zapošljavanja ili premještanjem službenika iz drugih državnih tijela.

Postojeći propisi omogućuju premještaj službenika po potrebi službe iz jednog državnog tijela u drugo, na određeno ili neodređeno vrijeme. Na taj način mogu se osigurati potrebni službenici u postupku koji je jednostavniji i brži od postupka novog zapošljavanja, a ne dolazi do povećanja ukupnog broja državnih službenika i dodatnog opterećenja državnoga proračuna.

Međutim, u praksi se rijetko koristi institut premještaja po potrebi službe, posebno premještaja službenika na određeno vrijeme (radi obavljanja privremenih poslova ili poslova čiji se opseg privremeno povećao). Stoga treba poticati korištenje navedenog instituta, posebno premještaja na određeno vrijeme. Na taj način može se bez novog

zapošljavanja u državnom tijelu osigurati stručno, kvalitetno i pravovremeno obavljanje poslova, posebno poslova vezanih uz pristupanje Europskoj uniji.

U ovom području specifični ciljevi jesu:

- Razviti metode privlačenja najboljih kandidata za državnu službu
- Poboľjšati planiranje zapošljavanja i utvrditi stvarne potrebe za popunu radnih mjesta službenicima odgovarajućih kompetencija
- Unaprijediti postupke odabira i zapošljavanja kvalitetnih službenika
- Pojednostaviti i skratiti postupak zapošljavanja vodeći računa o temeljnim načelima zapošljavanja u državnoj službi
- Poticati korištenje instituta premještaja službenika po potrebi službe, odnosno veću mobilnost državnih službenika
- Razvijati pozitivnu sliku državne službe u javnosti i promicati prednosti rada u državnoj službi

4.4. Unaprjeđenje sustava razvoja karijere i zadržavanja kvalitetnih službenika

4.4.1. Ocjenjivanje rada i učinkovitosti

Svrha ocjenjivanja rada i učinkovitosti državnih službenika je poticanje na učinkovito izvršavanje zadaća i utvrđivanje doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje. Ocjenjivanje se provodi kao kontinuirani proces koji počinje planiranjem poslova i dogovornim utvrđivanjem ciljeva koje službenik treba ispuniti, nastavlja se periodičnom kontrolom rada i učinkovitosti i završava ocjenom rada i učinkovitosti koja mora biti utvrđena prema rezultatima koje je službenik postigao tijekom razdoblja ocjenjivanja.

Ocjene su jedan od uvjeta za ostvarivanje prava i obveza državnih službenika u sljedećim područjima: napredovanje, procjena potreba izobrazbe, studijski dopusti za stručno osposobljavanje i usavršavanje, upućivanje na rad izvan državne službe, kao okolnost koja utječe na vrstu i visinu kazne za povrede službene dužnosti, prestanak državne službe po sili zakona.

Osobitu pozornost potrebno je posvetiti kriterijima i postupku ocjenjivanja najviših rukovodećih službenika, službenika samostalnih ustrojstvenih jedinica koje su izravno odgovorni čelnicima tijela i službenika zaposlenih u tijelima u kojima ne postoji veći broj ustrojstvenih jedinica (primjerice uredi Vlade, stručne službe pravobranitelja i sl.).

Da bi ocjenjivanje ispunjavalo svoju svrhu potrebno je educirati rukovodeće službenike o tome kako planirati ciljeve i pružati povratne informacije te utvrditi rezultate rada službenika. Pored toga, potrebno je propisati primjenjive, transparentne i objektivne kriterije za ocjenjivanje rada i učinkovitosti.

Postojeći propisi daju ograničene mogućnosti poduzimanja mjera protiv službenika koji ne ostvaruju postavljene ciljeve. Službenik ocijenjen negativnom ocjenom upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili premješta na drugo radno mjesto. Stoga je potrebno utvrditi i druge mjere s obzirom da postojeće u praksi ne daju rezultate ili se ne mogu provesti (npr. premještaj).

4.4.2. Napredovanje

Karijera je slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom radnog života, a njezin je razvoj proces niza povezanih individualnih i organizacijskih aktivnosti. Razvoj karijere može se odvijati vertikalno u smislu napredovanja na viša radna mjesta te horizontalno, razvijajući stručna i specijalistička znanja. U oba slučaja napredovanje podrazumijeva i promicanje u plaći.

Planiranje sukcesije je proces identifikacije i praćenja zaposlenih s visokim potencijalom koji će moći popuniti rukovodeća radna mjesta kada se za to pojavi potreba. Proces je važan zbog održanja kontinuiteta učinkovitog izvršavanja radnih zadataka.

Sustav razvoja karijere i napredovanja u državnoj službi, osim redovnog, predviđa izvanredno napredovanje službenika koji nastavljaju svoje akademsko obrazovanje ili stručnu izobrazbu u području povezanom s njihovim radnim mjestom.

Iako su postupci napredovanja znatno unaprijeđeni, potrebno je preispitati uvjete za napredovanje i dati značaj i drugim kriterijima osim ispunjavanja kriterija radnog iskustva.

Pravo na jednako postupanje i jednake mogućnosti napredovanja jedno je od temeljnih prava službenika. Međutim, ograničen broj radnih mjesta utvrđenih pravilnicima o unutarnjem redu na koja službenici mogu napredovati ograničavaju mogućnosti napredovanja u državnim tijelima. Stoga je potreban daljnji razvoj sustava napredovanja s ciljem objektivnog izbora najkompetentnijih kandidata za napredovanje na viša radna mjesta.

4.4.3. Nagrađivanje

U svrhu motiviranja i zadržavanja kompetentnih službenika potrebno je uspostaviti poticajne modele nagrađivanja.

Sadašnji sustav plaća jedan je od razloga zbog kojeg dio službenika napušta državnu službu radi zapošljavanja na bolje plaćenim radnim mjestima u drugim sektorima. Zakon kojim će se urediti plaće državnih službenika trebao bi omogućiti nagrađivanje državnih službenika prema složenosti poslova i rezultatima rada te promicanje u okviru istog radnog mjesta dobivanjem odgovarajućih povišica plaća. Potrebno je utvrditi načine nagrađivanja službenika raspoređenih na radna mjesta za koja su potrebne specifične kompetencije.

Nakon donošenja Zakona kojim će se urediti plaće državnih službenika opisi radnih mjesta uskladit će se s klasifikacijom koja je osnova za ostvarivanje načela jednake plaće za jednak rad odnosno rad jednake vrijednosti.

U ovom području specifični ciljevi jesu:

- Unaprijediti sustav napredovanja i razvoja karijere
- Poboljšati postupak i razviti objektivne kriterije ocjenjivanja
- Unaprijediti mjere prema službenicima koji ne ispunjavaju postavljene ciljeve
- Unaprijediti sustav plaća i nagrađivanja
- Razviti, planirati i provoditi aktivnosti sukcesije na radnom mjestu

4.5. Organizacijski razvoj

Organizacijski razvoj je planirani proces promjene u svrhu poboljšanja pojedinih aspekata organizacije⁵. Aktivnosti koje podupiru organizacijski razvoj trebaju biti sustavno postavljene i usmjerene na poboljšanje radnih aktivnosti i propisanih postupaka, efikasniju i podržavajuću komunikaciju, proaktivnu organizacijsku kulturu i pozitivnu organizacijsku klimu, učinkovitije donošenje odluka, poboljšanje stila vođenja i upravljanja u organizaciji te poboljšanje vještina upravljanja promjenama i konfliktima.

U državnim tijelima treba jačati svijest o značaju organizacijskog razvoja, uložiti jedinica za ljudske potencijale u strateškom planiranju organizacijskog razvoja i provedbi organizacijskih promjena, kao i proširiti znanja i vještine službenika u navedenom području.

Komunikacija u državnoj upravi pretežno se obavlja po vertikalnoj liniji. Ovlasti i odgovornosti u državnoj službi odgovaraju propisanom hijerarhijskom redu, prema kojem svakoj hijerarhijskoj razini pripada određeni stupanj ovlasti i odgovornosti.

Etičkim kodeksom državnih službenika propisano je da se međusobni odnosi službenika temelje na uzajamnom poštovanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti i strpljenju, te da službenici međusobno razmjenjuju mišljenja i informacije o pojedinim stručnim pitanjima. Nadređeni službenik potiče službenike na kvalitetno i učinkovito obavljanje državne službe, međusobno uvažavanje, poštivanje i suradnju, te primjeren odnos prema građanima.

Propisi omogućavaju ustrojavanje prevelikog broja ustrojstvenih jedinica s malim brojem izvršitelja uglavnom radi povećanja broja rukovodećih državnih službenika (koji upravljaju tim jedinicama), odnosno osiguravanja veće plaće za te službenike. Stoga je potrebno preispitati i postrožiti kriterije za ustrojavanje unutarnjih ustrojstvenih jedinica, vodeći računa o potrebnom minimalnom broju izvršitelja i prirodi poslova koji se obavljaju u ustrojstvenoj jedinici te učinkovitosti i racionalnosti organizacije rada u ustrojstvenoj jedinici.

U državnim tijelima zaposlen je veliki broj državnih službenika sa strukom koja stvarno ne odgovara zahtjevima radnog mjesta odnosno potrebama posla. Struka i stručni i akademski nazivi moraju proizlaziti iz opisa poslova koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu i moraju biti točno određeni ili određivi, s obzirom na

⁵ Pod organizacijom se podrazumijeva državno tijelo u cjelini i pojedine unutarnje ustrojstvene jedinice.

vrstu, sadržaj i složenost poslova koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu. Stoga u pravilnicima o unutarnjem redu treba uskladiti uvjete za raspored s opisima poslova radnih mjesta, odnosno preispitati i utvrditi potreban broj i kompetencije državnih službenika koji mogu kvalitetno i pravovremeno obavljati poslove i zadaće državnog tijela.

U državnim tijelima radi određeni broj službenika koji s obzirom na svoje kompetencije ne mogu udovoljiti zahtjevima radnog mjesta i novim standardima odnosno potrebama službe. Stoga je potrebno promijeniti postojeću strukturu državnih službenika i osigurati kvalitetno i stručno obavljanje poslova i zadataka koji se postavljaju pred državna tijela, a za službenike koji nemaju potrebne kompetencije razviti programe zbrinjavanja.

Propisima su omogućeni: rad na izdvojenom radnom mjestu („rad kod kuće“), klizno radno vrijeme i rad s nepunim radnim vremenom. Iako navedeni načini rada mogu pozitivno utjecati na motivaciju i učinkovitost državnih službenika, vrlo se rijetko ili uopće ne koriste u praksi. Stoga je potrebno preispitati mogućnost njihovog većeg korištenja u praksi.

Često je prisutno pogrešno shvaćanje da se jačanje upravne sposobnosti sastoji samo u zapošljavanju dodatnog osoblja ili stvaranju novih organizacijskih jedinica i novih institucija. Važnije je analizirati postojeći potencijal i predložiti potrebne izmjene. Važno pitanje koje se tiče financijskog dijela cijelog procesa jest povlačenje sredstava iz predpristupnih fondova, koje je pokazatelj buduće sposobnosti države da dobiva i koristi strukturna sredstva kad postane država članica EU. Stoga se moraju definirati buduća struktura i uloge određenih institucija, osobito u pogledu postojanja svih potrebnih administrativnih kapaciteta za obavljanje specifičnih i zahtjevnih poslova (priprema projekata, javno nadmetanje, provedba, praćenje i evaluacija projekata).

Nove smjernice razvoja mogu utjecati na promjene u organizacijskoj strukturi, sustavu nagrađivanja i poticanja, upravljanju, rukovođenju, timskom radu i suradnji. Te će promjene omogućiti poboljšanje osnovnih organizacijskih modela u njihovim procesima donošenja odluka, protoku informacija i komunikaciji.

U ovom području specifični ciljevi jesu:

- Preispitati načela za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave
- Proširiti znanja i vještine iz područja organizacijskog razvoja
- Ojačati ulogu jedinica za ljudske potencijale u strateškom planiranju organizacijskog razvoja i provedbi organizacijskih promjena
- Ojačati komunikacijske procese
- Razviti programe zbrinjavanja službenika koji nemaju potrebne kompetencije za obavljanje poslova u državnom tijelu
- Povezivati i poticati suradnju jedinica za ljudske potencijale
- Utemeljiti jedinstvenu bazu podataka o strukturi i kompetencijama državnih službenika

5. PROVEDBA

Strategija će se provoditi putem akcijskih planova, koji će sadržavati opise pojedinih zadataka koje sadrže svrhe, ciljeve, aktivnosti, planirane rezultate, pokazatelje (indikatore), nositelje aktivnosti, korisnike, rokove, financijska i druga sredstva te izvore sredstava potrebnih za njihovu provedbu.

Strategija će se provoditi u svim državnim tijelima koja će dostavljati redovna izvješća o provedbi Ministarstvu uprave. Ministarstvo uprave koordinirat će i nadzirati provedbu Strategije te redovita godišnja izvješća o provedbi dostavljati Vladi Republike Hrvatske.

6. POKAZATELJI ZA PRAĆENJE I OCJENU PROVEDBE

Na razini pokazatelja za strateške i specifične ciljeve, nakon svake godine praćenja mjere se promjene – pokazuje li provedba ove Strategije poboljšanja ili ne u razvoju ljudskih potencijala u državnoj službi, odnosno uspijeva li pronaći rješenja za zapreke u provedbi koje onemogućuju pozitivan napredak prema pojedinačno zadanim strateškim i specifičnim ciljevima. Za pokazatelje će se koristiti postojeći izvori podataka, a ukoliko bude potrebno, oblikovat će se dodatni izvori podataka.

Strateški cilj 1. Poboljšati sustav razvoja rukovodećih službenika	
Specifični ciljevi	Pokazatelji
Utvrđiti i razvijati ključne kompetencije rukovodećih državnih službenika	<ul style="list-style-type: none">o katalog ključnih kompetencija rukovodećih državnih službenika
Unaprijediti postupak zapošljavanja i ocjenjivanja rukovodećih državnih službenika	<ul style="list-style-type: none">o ujednačeni standardi postupka zapošljavanjao definirani kriteriji ocjenjivanja
Povećati dostupnost postojećih programa izobrazbe	<ul style="list-style-type: none">o broj seminara i treninga za unaprjeđivanje vještina upravljanja i rukovođenja
Razviti dodatne programe izobrazbe za sadašnje i buduće rukovodeće državne službenike	<ul style="list-style-type: none">o broj rukovodećih državnih službenika koji su pohađali određene seminare i treningeo broj i vrsta dodatnih programa
Razviti sustav komunikacije i suradnje rukovodećih državnih službenika u razmjeni informacija i iskustva	<ul style="list-style-type: none">o uspostavljeni intranet i drugi oblici razmjene informacijao broj aktivnih korisnika

Strateški cilj 2. Provoditi trajnu izobrazbu državnih službenika	
Specifični cilj	Pokazatelji
Prilagođavati postojeće programe i razvijati nove programe izobrazbe u skladu sa sadašnjim i budućim potrebama državne službe	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj seminara i treninga ○ broj polaznika ○ broj novih programa
Unaprijediti i povećati dostupnost postojećih programa izobrazbe i načine informiranja državnih službenika u području borbe protiv korupcije	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj održanih programa izobrazbe u području borbe protiv korupcije ○ broj polaznika ○ broj novih programa i drugih oblika informiranja
Povećati mogućnosti pohađanja programa izobrazbe	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj državnih službenika koji su pohađali određene seminare i treninge na središnjoj i regionalnoj razini
Ojačati sustav mentorstva i vježbeničkih programa	<ul style="list-style-type: none"> ○ razvijen program za osposobljavanje mentora ○ nagrađivanje mentora u skladu s propisima
Unaprijediti metodologije za procjenu potreba izobrazbe i vrednovanje programa izobrazbe	<ul style="list-style-type: none"> ○ rezultati provedenih vrednovanja programa izobrazbe i metodologije procjene potreba
Ojačati kapacitete središnjeg tijela nadležnog za koordinaciju, organizaciju i neposrednu provedbu izobrazbe državnih službenika	<ul style="list-style-type: none"> ○ osigurana financijska sredstva ○ osiguran prostor i tehnička podrška ○ broj zaposlenih u središnjem tijelu ○ broj programa ○ broj polaznika programa
Izraditi studiju opravdanosti osnivanja škole odnosno učilišta za javnu upravu koje će planirati, organizirati i provoditi akademske i stručne programe izobrazbe	<ul style="list-style-type: none"> ○ izrađena studija opravdanosti

Strateški cilj 3. Unaprijediti sustav zapošljavanja	
Specifični cilj	Pokazatelji
Razviti metode privlačenja najboljih kandidata za državnu službu	<ul style="list-style-type: none"> ○ pripremljene metode privlačenja ○ broj korištenih metoda
Poboljšati planiranje zapošljavanja i utvrditi stvarne potrebe za popunu radnih mjesta službenicima odgovarajućih kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> ○ izrađeni planovi zapošljavanja usklađeni sa strateškim ciljevima i zadacima državnih tijela

	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj održanih treninga o planiranju zapošljavanja ○ broj polaznika koji su pohađali program o planiranju zapošljavanja
Unaprijediti postupke odabira i zapošljavanja kvalitetnih službenika	<ul style="list-style-type: none"> ○ propisani postupci procjene kompetencija
Pojednostaviti i skratiti postupak zapošljavanja vodeći računa o temeljnim načelima zapošljavanja u državnoj službi	<ul style="list-style-type: none"> ○ propisan pojednostavljen postupak zapošljavanja
Poticati korištenje instituta premještaja službenika po potrebi službe, odnosno veću mobilnost državnih službenika	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj državnih službenika premještenih po potrebi službe na određeno vrijeme ○ broj državnih službenika premještenih po potrebi službe na neodređeno vrijeme
Razvijati pozitivnu sliku državne službe u javnosti i promicati prednosti rada u državnoj službi	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj aktivnosti vezanih za promicanje pozitivne slike državne službe

Strateški cilj 4. Unaprijediti sustav razvoja karijere i zadržavanja kvalitetnih službenika

Specifični cilj	Pokazatelji
Unaprijediti sustav napredovanja i razvoja karijere	<ul style="list-style-type: none"> ○ jasno definirani uvjeti napredovanja i razvoja karijere ○ broj provedenih programa napredovanja i razvoja karijere ○ broj službenika koji su pohađali programe napredovanja ○ broj provedenih anketa o zadovoljstvu službenika poslom ○ broj izlaznih intervjua i obrađene informacije o broju ljudi i razlozima zbog kojih napuštaju državnu službu
Poboljšati postupak i razviti objektivne kriterije ocjenjivanja	<ul style="list-style-type: none"> ○ definirani kriteriji i poboljšan postupak ocjenjivanja
Unaprijediti mjere prema službenicima koji ne ispunjavaju postavljene ciljeve	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propisane dodatne mjere prema službenicima koji ne ispunjavaju postavljene ciljeve
Unaprijediti sustav plaća i nagrađivanja	<ul style="list-style-type: none"> ○ definirani model plaća i nagrađivanja

Razviti, planirati i provoditi aktivnosti sukcesije na radnom mjestu	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj provedenih aktivnosti ○ broj državnih službenika uspješno pripremljenih za sukcesiju
--	--

Strateški cilj 5. Unaprijediti organizacijski razvoj	
Specifični cilj	Pokazatelji
Preispitati načela za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave	<ul style="list-style-type: none"> ○ propisana nova načela za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave
Proširiti znanja i vještine iz područja organizacijskog razvoja	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj treninga za upravljanje promjenama ○ broj seminara i treninga za unaprjeđivanje znanja i vještina u području strateškog planiranja i upravljanja ○ broj državnih službenika koji su sudjelovali u treningu
Ojačati ulogu jedinica za ljudske potencijale u strateškom planiranju organizacijskog razvoja i provedbi organizacijskih promjena	<ul style="list-style-type: none"> ○ definirane ovlasti i odgovornosti jedinica za ljudske potencijale u strateškom planiranju organizacijskog razvoja i u provedbi organizacijskih promjena
Ojačati komunikacijske procese	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj seminara i treninga za jačanje komunikacijskih vještina
Razviti programe zbrinjavanja službenika koji nemaju potrebne kompetencije za obavljanje poslova u državnom tijelu	<ul style="list-style-type: none"> ○ broj razvijenih programa ○ broj službenika uključenih u programe
Povezivati i poticati suradnju jedinica za ljudske potencijale	<ul style="list-style-type: none"> ○ uspostavljen sustav za razmjenu informacija između jedinica za ljudske potencijale
Utemeljiti jedinstvenu bazu podataka o strukturi i kompetencijama državnih službenika	<ul style="list-style-type: none"> ○ uspostavljena jedinstvena baza podataka ○ osigurana razmjena informacija između jedinica za ljudske potencijale

Prilog

Strateški dokumenti

1. Nacionalni program Republike Hrvatske za pristupanje Europskoj uniji za 2009. godinu
2. Strateški okvir za razvoj od 2006. do 2013. godine
3. Program Vlade Republike Hrvatske 2008. – 2011
4. Strategija reforme državne uprave za razdoblje od 2008. do 2011.
5. Strategija suzbijanja korupcije („Narodne novine“, broj 75/08.)
6. Strategija stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika za razdoblje 2004.-2009.
7. Strategija obrazovanja odraslih, 2004.

Pravni izvori

1. Zakon o državnim službenicima („Narodne novine“, broj 92/05. , 107/07. i 27/08.)
2. Uredba o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi („Narodne novine“, broj 8/06., 8/07. i 13/08.)
3. Uredba o ustrojstvu i načinu rada Odbora za državnu službu („Narodne novine“, broj 8/06.)
4. Uredba o upućivanju državnog službenika na rad izvan državne službe („Narodne novine“, broj 33/06.)
5. Uredba o mogućnosti rada državnog službenika na izdvojenom mjestu i rada s nepunim radnim vremenom („Narodne novine“, broj 33/06.)
6. Etički kodeks državnih službenika („Narodne novine“, broj 49/06. i 134/08.)
7. Uredba o postupku, načinu polaganja i programu državnog stručnog ispita („Narodne novine“, broj 61/06.)
8. Pravilnik o sadržaju posebnog izvještaja o ocjeni rada i učinkovitosti državnih službenika („Narodne novine“, broj 78/06. i 128/06.)
9. Uredba o sadržaju i načinu vođenja osobnih očevidnika i središnjeg popisa državnih službenika i namještenika („Narodne novine“, broj 113/06.)
10. Uredba o oblicima, načinu i uvjetima izobrazbe državnih službenika („Narodne novine“, broj 10/07.)
11. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi („Narodne novine“, broj 77/07., 13/08. i 81/08.)
12. Uredba o načinu i uvjetima napredovanja državnih službenika („Narodne novine“, broj 77/07.)
13. Pravilnik o jedinstvenim standardima za utvrđivanje naziva i opisa radnih mjesta („Narodne novine“, broj 116/07.)

Propisi koji su ostali na snazi do dana stupanja na snagu posebnog zakona kojim će se urediti plaće državnih službenika:

1. Zakon o državnim službenicima i namještenicima („Narodne novine, broj 27/01.)
2. Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi („Narodne novine“, broj 37/01., 38/01.-ispr., 71/01., 89/01., 112/01., 7/02. -ispr., 17/03., 197/03., 21/04., 25/04., 66/05., 131/05., 11/07., 47/07., 109/07., 58/08. i 32/09.)
3. Uredba o poslovima i posebnim uvjetima rada u državnoj službi („Narodne novine“, broj 74/02. i 58/08.)

