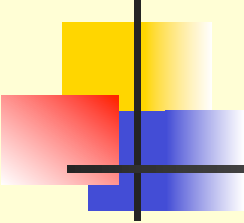


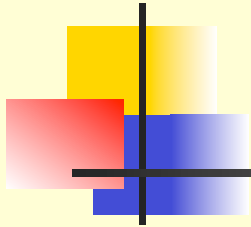
Prijam u državnu službu RH – (ne)sklad između proklamiranih načela i postojeće prakse

Doc. dr. sc. Gordana Marčetić
Pravni fakultet u Zagrebu



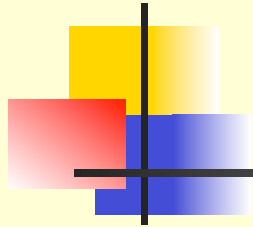
Tradicionalni pristupi u zapošljavanju službenika

- Zapošljavanje u javnoj službi provodi se u kompleksnom spletu proceduralnih zahtjeva, političkih interesa i javnog nadzora.
- Službenici kao nositelji vlasti (rimske magistrature) i/ili kao nositelji beneficije. Najpoznatiji noviji povijesni primjer patronaže – *spoils system* (sustav plijena) SAD u 19. st. za vrijeme predsjednika A. Jacksona – "ideološka osnova" za sustav patronaže (korupcija, rastrošnost, neodgovornost).
- Dugotrajni povijesni pokušaji za odvajanjem i neutraliziranjem uprave od političkog utjecaja i povećana potreba za profesionalizacijom uprave zbog sve složenijih zadataka rađa moderno shvaćanje o službeniku kao nositelju društveno korisne funkcije → *merit system* (konac 19. i početak 20. st. - SAD i Europa).



Merit system

- Eng. *merit* – zasluga, vrijednost, odlika, vrlina.
- Primjena niza objektivnih metoda pomoću kojih se javni službenici zapošljavaju i napreduju po kriteriju sposobnosti. (Započinje s uvođenjem sustava otvorenog javnog natječaja – oko 1850. u Engleskoj).
- Tipične iznimke:
 - izabrani službenici i politički (imenovani) položaji na vrhu upravne piramide (dilema: koliko i kojih političkih položaja da ne štete profesionalizmu?)
 - automatski sustavi napredovanja (interni natječaji)
 - favoriziranje pripadnika minoriziranih ili zaštićenih socijalnih skupina.



Modeli zapošljavanja

Karijerni sustav – pojedina klasa obuhvaća sve službenike s istim određenim osobnim svojstvima:

- kriterij znanja (sveučilišna diploma ili svjedodžba visoke škole, ulazni ispiti) – pravednost i objektivnost
- zapošljavanje na početku karijere → napredovanje tijekom službe, mobilnost osoblja
- specifično školovanje za javnu upravu (*Speyer, ENA* i sl.) – zajedničke vrijednosti ključnog osoblja
- zatvorenost, ograničene mogućnosti ulaska u službu na polovini karijere (interno napredovanje)
- zemlje: Francuska, Grčka, Irska, Japan, Koreja, Luksemburg, Mađarska, Slovačka, Španjolska.

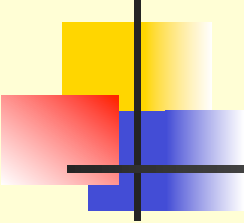


Modeli zapošljavanja II.

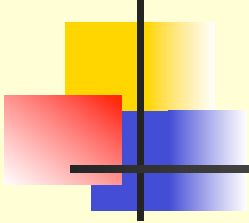
Sustav radnih mjesta - pojedina klasa obuhvaća sva radna mjesta s jednakim ili sličnim radnim dužnostima i dr. obilježjima:

- naglasak je na postavljanju najprikladnije osobe na određeno radno mjesto
- otvoreni javni natječaj, pristupačniji širem krugu kandidata – pravednost (ako je postupak transparentan i objektivan)
- ne postoji specifično obrazovanje za javnu službu – nedostaju opće vrijednosti za ulaz u jezgru javne službe
- zemlje: Australija, Danska, Finska, Island, Kanada, Norveška, Novi Zeland, SAD, Švedska, Švicarska, Velika Britanija.

Novi trendovi u zapošljavanju (zemlje OECD-a)

- 
- Sustavi radnih mjesta počinju davati veću ulogu središnjim tijelima za ULJP te imaju više centralizirane sustave upravljanja za vodeće osoblje
 - Karijerni sustavi povećavaju broj radnih mjesta na koja se dolazi putem natječaja i prenose ovlasti za ULJP na razinu ministarstava i niže hijerarhijske razine
 - Nova hibridna kategorija - sustav odjela (*department – based system*), daje velike ovlasti pojedinim ministarstvima u definiranju prakse ULJP-a, a službenici stvaraju karijeru u jednom ministarstvu (Austrija, Belgija, Češka, Italija, Meksiko, Nizozemska, Njemačka, Poljska, Portugal)
 - Individualizacija, delegacija, kontraktualizacija, smanjenje broja službenika, ugovori na određeno vrijeme, nesiguran status.

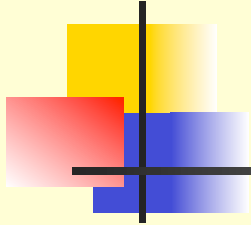
Metode odabira javnih službenika

- 
- Metode i tehnike odabira moraju imati unaprijed provjerene i utvrđene metrijske karakteristike koje omogućuju prosuđivanje njihove prognostičke valjanosti: objektivnost, osjetljivost, pouzdanost i valjanost.
 - Najpoznatija je metoda ***javni natječaj*** - treba biti dostupan što širem krugu kandidata, često je reguliran službeničkim zakonodavstvom, trend prema sve većem otvaranju radnih mjesta, čak i za najviše upravne položaje;
 - Ne provodi se: u nerazvijenim i/ili nedemokratskim upravnim sustavima, ali i u nekim razvijenim zatvorenim, karijernim sustavima (vodeće osoblje regrutira se izravno s obrazovnih institucija) te nekim sustavima odjela (interno napredovanje);
 - Osigurava demokratičnost, ali je nerijetko formalan (mnogi se odabiri *de facto* obavljaju prije oglašavanja radnog mjesta. Dilema: javni natječaj ili interno napredovanje).



Faze natječajnog postupka

- Natječajni postupak sadržava nekoliko faza tijekom kojih se koristi jedna ili više tehnika profesionalnog odabira osoblja. One se mogu provoditi i svaka za sebe, neovisno o natječajnom postupku:
 - *nevezani pregledi* (bodovno označavanje na prijavama ili referencama kandidata prema propisanim uputama)
 - *intervjui* (strukturirani / nestrukturirani)
 - *testovi* (znanja, sposobnosti, izvršenja)
 - *kompjutersko prilagodljivo testiranje* (CAT) – kompjutersko postavljanje pitanja (srednje teško → složenije)
 - *centri za procjenjivanje* (*assessment centers*) – simuliranje zadataka i djelatnosti koje se pojavljuju na određenom radnom mjestu (vrlo dobar prediktor, osobito za odabir menadžera).



Intervjui

- Popularna tehnika – povezana sa željom menadžera da vidi kandidata "uživo" – evaluacija "privlačnosti i simpatičnosti"
- Preporuke: izbjegavati pitanja koja nisu vezana za posao, kao i pitanja o rasi, religiji, bračnom statusu, invaliditetu itd. (osim u opsegu nužnom za posao) te korištenje strukturiranog intervjua.
- *Nestrukturirani* (slobodni) intervjui nema unaprijed određen sadržaj i strukturu, dok *strukturirani* (*patterned interview*) ima unaprijed planiran sadržaj i strukturu te razrađen sustavni postupak za utvrđivanje rezultata i evaluaciju kandidata. Svrha - osigurati da svi kandidati odgovore na ista pitanja na sličan način zbog povećanja objektivnosti i pouzdanosti.
- Ograničenja intervjua: subjektivnost, prva impresija, prethodne informacije o kandidatu, brzina prosudbe, stereotip o idealnom kandidatu, neverbalno ponašanje, "halo efekt". NE preporuča se za procjenjivanje sposobnosti, vještina i predanosti kandidata.



Testovi

- **Testovi znanja** – utvrđuju stupanj u kojem je kandidat usvojio opća ili specifična znanja potrebna za obavljanje određenog posla. Ključno – povezati sadržaj zadataka u testu sa sadržajem područja budućeg posla (ulazni ispiti i ispiti za napredovanje).
- **Testovi sposobnosti**
 - *opći* → mjerenje širih osobina koje ovise o iskustvu i dispozicijama čovjeka, a nisu rezultat specifičnog treninga u nekom području (testovi inteligencije);
 - *specifični* → procjena sposobnosti u određenim područjima (verbalne vještine, mehanička spretnost, perceptivne sposobnosti i sl.) ili mjerenje nekih obilježja osobnosti/karaktera.
- **Testovi izvršenja** – nakon 1970-ih. Kandidati pokazuju vještine na *uzorcima posla* ili ih se procjenjuje na tipičnim *radnim primjerima* (na reprezentativnom uzorku standardiziranih radnih zadataka, simulacijama (ne)tipičnih situacija i sl.



Opisi posla

- Metode odabira kandidata ovise o značajkama radnog mjesta koje organizacija treba detaljno navesti u **opisu posla** (1-4 str.)
- Smjernice za izradu standardnog sadržaja i oblika poslova (*Regulation on Job Descriptions – CARDS 2001.*):
 - osnovni podatci o poslu (broj radnih mjesta, funkcionalna kategorija, klasa itd.);
 - položaj posla u organizacijskoj strukturi (jasno uputa na naziv radnog mjesta nadređenog te na broj i nazive podređenih r.m.);
 - opis glavne svrhe posla i zaduženja službenika;
 - posebni dijelovi koji pokrivaju faktore: *znanje* (obrazovanje, iskustvo, vještine), *odgovornost* (utjecaj posla, odlučivanje, kontrolu sredstava), *mentalni zahtjevi* (složenost problema na poslu, planiranje, potrebna kreativnost), *komunikacije* (glavni primatelji te složenost i učestalost komunikacije) i *radne okoline* (poslovni rizik, fizički i mentalni pritisak i sl.).



Hvala na pažnji

Doc. dr. sc. Gordana Marčetić
Pravni fakultet u Zagrebu
gmarceti@pravo.hr