

# Upravljanje kompetencijama u Europskoj komisiji - osvrt na Republiku Hrvatsku

---

**Horvatić, Renata**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:092374>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU  
I JAVNE FINACIJE  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE**

**Renata Horvatić**

**UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U EUROPSKOJ  
KOMISIJI - OSVRT NA REPUBLIKU HRVATSKU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Romea Manojlović Toman**

**Zagreb, 2023.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KOMPETENCIJE U JAVNOJ UPRAVI – TEORIJSKI OSVRT .....	3
3. UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U EUROPSKOJ UNIJI	
3.1. Europska unija.....	7
3.2. Europska komisija .....	8
3.3. Službenici u EU .....	10
3.4. Europski ured za odabir osoblja .....	11
3.4.1. EPSO-ve kompetencije .....	11
3.4.2. Postupak odabira .....	12
3.4.3. Testovi .....	13
4. UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	14
4.1. Uvod .....	14
4.2. Kompetencijski model .....	16
4.3. Zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj .....	19
4.4. Usporedba kompetencije u Europskoj komisiji i Republici Hrvatskoj .....	21
4. ZAKLJUČAK .....	22
LITERATURA .....	24
Knjige i članci	
Propisi i dokumenti EU	
Ostali izvori	
Tablica	

SAŽETAK  
UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U EUROPSKOJ KOMISIJI - OSVRT NA  
REPUBLIKU HRVATSKU

*Kompetencije su znanja stečena formalnim obrazovanjem, ali i iskustvena praktična znanja kao i vještine službenika. Koriste se za odabir zaposlenika, njihovo usavršavanje, ocjenjivanje radnog izvršenja i razvoj karijere. Ugrađuju se u kompetencijski model koji je osnova dobrog upravnog sustava. Kompetencijski model je usvojila i Europska komisija, a koristi ga Europski ured za odabir osoblja prilikom svakog zapošljavanja. Uvođenje kompetencijskog okvira važno je i profesionalizaciju hrvatske uprave. Trenutno zakonodavstvo Republike Hrvatske ne propisuje kompetencije, no u planu su njegove izmjene. Cilj ovog rada je opisati kompetencijski model Europske komisije, te ga usporediti sa novoustrojenim kompetencijskim modelom Hrvatske, kako bi se dalo mišljenje o primjeni hrvatskog modela.*

*Ključne riječi: kompetencije, kompetencijski model, Europska komisija, Europski ured za odabir osoblja, Republika Hrvatska*

SUMMARY  
MANAGEMENT OF COMPETENCES IN THE EUROPEAN COMMISSION  
- A LOOK TO CROATIA

*Knowledge acquired through formal education, as well as experiential practical knowledge and skills, are used for selecting employees, their training, evaluation of work performance and career development. They are incorporated into the competency model that is the basis of a good administrative system. The competence model was adopted by the European Commission, and is used by the European Office for the selection of personnel during each recruitment. The introduction of a competency framework for public administration employees in the Republic of Croatia is an important step towards a higher degree of professionalization of public administration. The current legislation of the Republic of Croatia does not prescribe competencies, but only suggests them. The aim of this paper is to describe the competency model of the European Commission, and to compare it with the newly established competency model of Croatia, in order to give an opinion on the application of the Croatian model.*

*Keywords: competences, competency model, European Commission, European Personnel Selection Office, Republic of Croatia*

### **Izjava o izvornosti**

**Ja, Renata Horvatić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.**

**Renata Horvatić, v.r.**

## 1. UVOD

„Kompetencije obuhvaćaju znanje koje se stječe formalnim obrazovanjem, ali i iskustvena praktična znanja koja uključuju vlastite vrijednosti, a koja se prenose kontaktom s drugim zaposlenicima i mentorstvom.“ Vještine i sposobnosti stječemo radnim iskustvom, stručnim usavršavanjem, i predstavljaju nadogradnju prethodno stečenih znanja. Kompetencije se koriste za odabir zaposlenika, njihovo usavršavanje, ocjenjivanje radnog izvršenja i razvoj karijere. U svemu tome važnu ulogu ima upravljanje ljudskim potencijalima.<sup>1</sup>

Članice Europske unije u svojem zakonodavstvu imaju raznovrsno razvijene kompetencijske modele, a po specifičnostima se razlikuju s obzirom na primjenu za rukovodeće službenike (Njemačka i Estonija), ili ga čak imaju razvijenog ne samo za sve državne službenike, nego i šire (Irska i Belgija).<sup>2</sup>

U Hrvatskoj je tek u sklopu projekta „Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi“<sup>3</sup>, koji su zajednički provodili Ministarstvo pravosuđa i uprave i Državna škola za javnu upravu, donesen kompetencijski model. No, hrvatsko zakonodavstvo nema propisan zakonodavni okvir, naime, tek je ove godine podnesen prijedlog Zakona o državnim službenicima u kojem se spominje uvođenje kompetencija. Za sada se kompetencije, odnosno sposobnost obavljanja poslova koje propisuje radno mjesto, uglavnom procjenjuju duljinom radnog staža i/ili stupnjem stručne spreme.

Temu kompetencija odabrala sam zbog važnosti koju službenici i njihove kompetencije imaju za svakodnevni život građana.

---

<sup>1</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi, Brošura, <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//Brosura.pdf>, 27.09.2023.

<sup>2</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave (2019) Razvoj kompetencijskog modela za zaposlene u javnoj upravi, Kompetencijski okvir-ispоруke, Aktivnost 1.1, <https://mpu.gov.hr/istaknute teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, 27.09.2023.

<sup>3</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi, <https://mpu.gov.hr/istaknute teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, 30.09.2023.

Cilj rada je komparativnom metodom<sup>4</sup>, posebice usporedbom sa kompetencijskim modelom Europske komisije, sagledati koja su dobra rješenja za hrvatski model koji je tek u začetku. S obzirom da ga članice različito upotrebljavaju u svojim službeničkim sustavima, i da su prolazile njegovu problematiku i razvijale ga, pred nama će također biti takvi izazovi. Kao zemlja članica koja želi napredovati, ne smijemo zanemariti mogućnost suradnje sa ostalim članicama, u razmjeni iskustava i donošenju rješenja.

U prvom dijelu rada bavim se komparativnom analizom kompetencija, drugi dio odnosi se na kompetencije koje primjenjuje Europska komisija i Europski ured za osposobljavanje osoblja koji je vodeća institucija za zapošljavanje službenika u europskim institucijama. Četvrti dio je moje shvaćanje i tumačenje teme kompetencija.

---

<sup>4</sup> Metodologija komparativnog istraživanja javne uprave je znanstvena disciplina koja se sastoji od pravila i postupaka za provođenje istraživanja na temelju kojih se može provjeriti određeno teorijsko gledište. U takvom istraživanju koristi se kvantitativno istraživanje (anketa, eksperiment, promatranje, analiza sadržaja i nenametljiva istraživanja), kvalitativno istraživanje (intervju, fokus grupe i promatranje). U svrhu korištenja metode komparativnog istraživanja, uspoređuje se veliki ili mali broj zemalja, ili se može koristiti studija jedne zemlje (studija slučaja), Lalić Novak, G.: Komparativna metoda u proučavanju javne uprave: Potencijali i problemi, str. 9-16; U. Koprić, I., Marčetić, G., Lalić Novak .; Komparativna javna uprava - nastavni materijali; Institut za javnu upravu, 2015.

## 2. KOMPETENCIJE U JAVNOJ UPRAVI – KOMPARATIVNI OSVRT

Belgijski kompetencijski model počeo se razvijati još 1999. godine, i prepoznao je da prvo treba razviti kompetencije za rukovodeće službenike, a onda se počeo koristiti za cijelu državnu upravu, no ne primjenjuje se jednako u svim područjima ljudskih potencijala. Belgijski model ima najviše izražen sustav općih/temeljnih kompetencija i one se razlikuju s obzirom na složenost radnih mjesta. Poslovi u njihovoj upravi podijeljeni su na 18 skupina, a onda se dalje razvrstavaju na radna mjesta po razinama formalnog obrazovanja. Svi službenici, bez obzira na razinu kojoj pripadaju svakih šest do osam godina pohađaju tečajeve za razvoj kompetencija. Nakon što prođu tečaj polažu ispit i dobivaju certifikat na temelju kojeg dobivaju isplatu za razvoj kompetencija. Primjer Estonije nešto je drugačiji. Njihov sustav toliko je decentraliziran da svako ministarstvo ne samo da određuje pitanja zapošljavanja, ocjenjivanja radnog izvršenja, osposobljavanja i napredovanja, službenika, nego idu toliko daleko da čak sami odlučuju o platnim razredima. Što se tiče rukovodećih službenika, oni su posebna kategorija, odnosno za Estoniju je ulaganje u njihov razvoj osnovni cilj. Već u idućem proračunskom razdoblju, prvom nakon njezinog pristupanja u Europsku uniju, počela je koristiti sredstva europskih fondova za razvijanje kompetencijskog modela za rukovodeće službenike. Kompetencijski model u početku je bio dobrovoljan, a još uvijek se odnosi samo na rukovodeće službenike.<sup>5</sup>

Provedena je analiza stanja o kompetencijskom modelu koji komparativno uspoređuje Republiku Hrvatsku sa nekim državama Europske unije. Vijeće je na prijedlog Europske komisije donijelo Preporuku o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje. One se smatraju toliko važnima da se u kompetencijskim modelima smatraju temeljnim kompetencijama. Uz temeljne kompetencije, sve se više pažnje posvećuje kompetencijama koje moraju imati rukovodeći službenici. U državama Europske unije obrazovne institucije su uključena u razvijanje kompetencija. Provedeno istraživanje u kojem su sudjelovali fakulteti, predstavnici

---

<sup>5</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave (2019), Razvoj kompetencijskog modela za zaposlene u javnoj upravi - Aktivnost 1.1., <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, 27.09.2023.



javne uprave i studenti utvrđeno je šest područja specifičnih kompetencija ključnih za javnu upravu i čak 31 koja bi trebala biti univerzalna. Njemačka, koja je nama uvijek zanimljiva s obzirom na dugogodišnju povijest hrvatskog stanovništva koje je u njoj zaposleno, ima najmanje razvijen kompetencijski model. Njezin kompetencijski model posebno je razvijen za cijelu državu, a posebno u savezno u saveznoj pokrajini Schleswig-Holstein. No, sam razvoj kompetencijskog modela daje mogućnost pojedinoj organizaciji da ga samostalno razvija. Sredinom 2000.-tih donesen je dokument u kojem se opisuju kompetencije za svako radno mjesto. Iako ne postoji jedinstveni kompetencijski model, navode se dvije osnovne značaje: stečena znanja i vještine i osobna ponašanja. Estonija, koja je kao i Hrvatska bivša socijalistička zemlja, ima već treću verziju modela. Irska i Belgija promatrane su kao zemlje najbliže nama po broju stanovništva, a već desetak godina razvijaju kompetencijski model. Naša susjedna zemlja Slovenija, kao i mi, tek je u začetku sa razvojem kompetencijskog modela. Njihovom strategijom razvoja predviđeno je razvijanje općeg kompetencijskog modela koji bi se odnosio na sve službenike. Imaju dva priručnika za razvoj kompetencija: onaj koji se odnosi na državne službenike, i drugi koji je za voditelje u državnoj upravi. Iako se odnose na različite kategorije, gotovo su identičnog sadržaja. Kompetencijski model sastoji se od temeljnih kompetencija, stručnih kompetencija i kompetencija vođenja. Oba priručnika preporučuju ocjenjivače, koji bi u cijelom razdoblju ocjenjivanja imali tablicu kompetencija u koju bi upisivali koje kompetencije su primijetili kod pojedinog službenika. Ako se pak ustanovi da službenik nema ili ne pokazuje neku kompetenciju koju bi trebao imati, preporuka je da se s njim razgovara i na taj način ga se usmjeri.<sup>6</sup>

Od 01. siječnja do 30 lipnja 2020. Republika Hrvatska predsjedavala je Vijećem Europske unije. Tada je provedena studija, kojom se između ostalog istraživao razvoj kompetencijskog okvira. Za provedbu istraživanja pripremljen je

---

<sup>6</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave (2019) Razvoj kompetencijskog modela za zaposlene u javnoj upravi, Kompetencijski okvir-isporuke, Aktivnost 1.1, <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, 27.09.2023.

upitnik koji je u razdoblju od 05. do 19. veljače 2020. poslan svim državama članicama (27 zemalja), zemljama promatračima (njih 7), Europskoj komisiji, Europskom institutu za javnu upravu i Organizaciji za gospodarsku suradnju i razvoj. Dobiveno je 26 odgovora, odnosno 70%. Svi odgovori analizirani su metodom deskriptivne statistike dok je otvoreno pitanje analizirano kvalitativno. Dodatno, zemlje su grupirane u tri skupine: stare članice i druge zapadnoeuropske zemlje (Norveška i Švicarska), nove članice (one koje su u EU ušle 2004. i kasnije) i zemlje kandidati i Europska komisija. U upitniku je državna služba definirana kao središnji službenički sustav (državna administracija). To uključuje središnja tijela državne uprave i/ili ispostave smještene u različite razine državnog teritorija, ali isključuje poluautonomna ili viša autonomna tijela i organizacije kao što su javne (regulatorne i izvršne) agencije, pružatelje usluga od općeg interesa i subnacionalne razine vlasti (lokalna/regionalna samouprava). Rezultati su pokazali da 22 zemlje imaju neku vrstu predviđenog okvira kompetencija svojih državnih službenika i da se taj okvir primjenjuje u svim područjima upravljanja ljudskim resursima, s dominantnom uporabom u svrhu zapošljavanja. Rezultati su također pokazali da stare, zapadnoeuropske, države koriste okvir kompetencija u višem stupnju. Naime, okvire kompetencija koristi najmanje 9 (od 12) zemalja za sve svrhe upravljanja ljudskim potencijalima (najmanje 75%). S druge strane, 9 od 13 (69%) novih država EU-a i zemalja kandidata prijavilo je korištenje kompetencijskog okvira za zapošljavanje, ali manje za druge svrhe, to jest: 61% (8/13) za učinak ocjenjivanja, 53% (7/13) za obrazovanje i stručno usavršavanje, a samo 46% (6/13) za razvoj karijere. U pitanju koje se odnosilo na korištenje kompetencijskog okvira tijekom izvedbe procjena, 16 zemalja i Europska komisija naznačile su da koriste kompetencijski okvir tijekom ocjenjivanja rada, odnosno 9/12 (75%) starih država članica i 7/13 (53%) novih članica (Bugarska, Češka, Mađarska, Letonija, Poljska, Srbija, Turska). Podaci pokazuju da se tijekom ocjenjivanja rada okviri kompetencija uglavnom koriste za odlučivanje o obrazovanju i stručnom usavršavanju i to je područje u kojem stare i nove članice EU-a pokazuju ravnopravnu upotrebu kompetencijskog okvira. Što se tiče napredovanja i razvoja karijere, veće je oslanjanje na okvir kompetencija od strane starih država članica. U području smanjivanja i povećanja plaća nešto je veća uporaba kompetencijskog okvira od strane novih članica EU-a. Osim Europske

komisije, sve države u kategoriji “Ostalo” navele su da okvir kompetencija koriste u odlukama o plaćama državnih službenika tijekom ocjenjivanja. Ovi podaci pokazuju da još uvijek nema potpune veze između ocjenjivanja rada i kompetencija, posebice u novim članicama EU i zemljama kandidatima, i to je područje gdje su potrebna poboljšanja. Rezultati su pokazali da stare države članice pokazuju visoku vrijednost oslanjanja na okvir kompetencija, što je za svaku pohvalu i pokazuje potrebu razvojnog koraka za nove zemlje.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Marčetić, G., Manojlović Toman, R., Džinić J.: Tackling the challenge of employment and retention in the civil service (2020.)

### 3. UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U EUROPSKOJ UNIJI

#### 3.1. Europska unija

Europska zajednica nastala je 1957. godine kao savez šest država članica, no dopunom osnivačkog ugovora 1992. godine u Maastrichtu, koji je stupio na snagu 1993. godine, nastaje današnja Europska unija. Do sada je Unija imala šest krugova proširenja, a u tom posljednjem 2013. godine zajednici je pristupila i Republika Hrvatska. Europska unija ukupno broji 27 država članica, koje se naravno razlikuju u svojim politikama. Povijesni razlozi nastajanja takvog udruživanja država su u činjenici da se nakon Drugog svjetskog rata, zbog održavanja mira, željelo povezati zemlje, stvoriti ujedinjenu Europu. Veliku ulogu imala je i politika SAD-a koja je u povezanoj Europi vidjela „tampon zonu“ između nje i Sovjetskog Saveza, a ujedno bi i proširila svoje ekonomsko tržište.<sup>8</sup>

U institucijama Europske unije zaposleno je oko 60 tisuća javnih službenika i ostalog osoblja, a za postupke zapošljavanja brine Europski ured za odabir osoblja.<sup>9</sup>

Ova, 2023. godina proglašena je Europskom godinom vještina. Cilj koji se želi postići je, između ostalog, stjecanje vještina koje se traže za kvalitetna radna mjesta. U sklopu toga najavljene su mnogobrojne aktivnosti koje će se održavati u državama članicama – čak tisuću događaja.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Koprić, I., Musa, A., Lalić Novak, G.: Europski upravni prostor, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2012., str.1-4

<sup>9</sup> Europska unija, Vrste institucija i tijela, [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_hr), 26.09.2023.

<sup>10</sup> Europska unija, Europska godina vještina, [https://year-of-skills.europa.eu/index\\_hr](https://year-of-skills.europa.eu/index_hr), 26.09.2023.

### 3.2. *Europska komisija*

Europska komisija, jedna je od četiri glavne institucije Europske unije, a kao glavno izvršno tijelo, između ostalog, ima pravo zakonodavne inicijative u raznim područjima, provoditi odluke i prati trošenje sredstava. U slučaju da neka zemlja članica ne ispunjava obveze iz ugovora, Komisija će pokrenuti postupak pred Sudom Europske unije. Zato ju nazivamo i „čuvarica“ ugovora Europske unije. Europska komisija trenutno se sastoji od 27 članova (povjerenika), odnosno jedan član iz svake zemlje istovjetan je trenutnom broju članica. Odluke se donose kolektivno. Što se tiče sastava i ustroja, on se veže uz Europski parlament. Naime, u roku od šest mjeseci nakon što se održe europarlamentarni izbori i konstituiraju se Europski parlament, imenuje se novi sastav Komisije. Na čelu Komisije je predsjednik kojeg bira Europski parlament, na prijedlog Europskog Vijeća. U slučaju da Europski parlament izglasa nepovjerenje Europskoj komisiji, s obzirom da djeluju kolektivno, cijela Komisija mora podnijeti ostavku. Članovi Europske komisije biraju se temeljem općih kompetencija. Komisija je podijeljena na opće uprave, što bi mogli usporediti s našim ministarstvima, i svaka opća uprava odgovorna je za neko propisano područje. U sastavu Komisije su još i Glavno tajništvo, odbori sa zaposlenim stručnjacima i savjetnicima, i svi oni zajedno imaju oko 25 tisuća službenika. Svaku opću upravu vodi ravnatelj koji odgovara povjereniku. Početkom 2000.-tih, suočena s kritikama, započela je s reorganizacijom, a među područjima koje su postupci zahvatili našli su se i ljudski potencijali.<sup>11</sup>

S obzirom na područja u kojima djeluju posebno su važna rukovodeća radna mjesta Europske komisije. To su glavni direktori i njihovi zamjenici, direktori i savjetnici. Glavni direktori najviši su javni službenici i za svoj rad izravno odgovaraju povjereniku koji je zadužen za područje koje pokriva njegova uprava. Za obavljanje službe moraju imati kvalifikacije visoke razine, a tu se posebno ističu rukovoditeljsko iskustvo i sposobnost vođenja. Za obavljanje službe srednji

---

<sup>11</sup> Koprić, I., Musa, A., Lalić Novak, G.: Europski upravni prostor, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2012., str.25-30

rukovoditelji moraju imati vještine upravljanja timom i motiviranje, stručno političko znanje i rukovoditeljsko iskustvo.<sup>12</sup>

Osim rukovodećih radnih mjesta, u Europskoj komisiji je i velika potreba za privremenim i ugovornim osobljem. Privremeno osoblje obavlja visokospecijalizirane poslove, a ugovorno tehničke ili administrativne.<sup>13</sup>

Privremeno osoblje najčešće su znanstvenici, voditelji projekata, prevoditelji, analitičari. Ugovorno osoblje se zapošljava kada se trebaju popuniti specifična radna mjesta, pa su za zapošljavanje važne stručne osobe traženog profila. Kandidati koji se testiraju prolaze testove kompetencija u kojima se testira područje za koje se prijavljuju.<sup>14</sup>

Europa se oduvijek suočavala sa problemima. Sa mijenjanjem tržišta, i pristupanjem novih članica problemi su se sve više intenzivirali. Nejednaka razvijenost sve više dolazi do izražaja, a ono s čime se u novije vrijeme, između ostalog, borimo je neadekvatna osposobljenost na području zapošljavanja. O načinu i svrhama osposobljavanja koje će primijeniti u svojem sustavu odgovorna je svaka država članica. Europska unija je tu da ukazuje na rješenja, i omogućava financijska sredstva u izvršavanju politike.<sup>15</sup>

U globalnom razvoju koje je sveprisutno, priključila se i Europska komisija kojoj je cilj zainteresirati i pridobiti još više kvalitetnog kadra. Radna mjesta želi učiniti još pristupačnijima i to promicanjem ideje o prilagođavanju potrebama zaposlenika., stavljajući u prvi plan obiteljske vrijednosti. Prioritet u svemu tome je pridobiti najkvalitetnije pojedince, za čiji odabir je zadužen Europski ured za odabir osoblja, koji će modernijim i još efikasnijim načinom provoditi zapošljavanje, ali i

---

<sup>12</sup> Europska komisija, Rukovodstvo u Europskoj komisiji, [https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/managers-european-commission\\_hr](https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/managers-european-commission_hr), 30.09.2023.

<sup>13</sup> Europska komisija, Privremena radna mjesta, [https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/temporary-jobs-european-commission\\_hr](https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/temporary-jobs-european-commission_hr), 30.09.2023.

<sup>14</sup> Europska komisija, Kako se prijaviti, <https://eu-careers.europa.eu/hr/selection-procedure/how-apply>, 30.09.2023.

<sup>15</sup> Europska komisija, Vještine i kvalifikacije, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=1146>, 16.09.2023.

ostanak u službi. Težnja za stalnim stručnim usavršavanjem zaposlenika još se više želi nadograditi.<sup>16</sup>

U povodu proglašenja 2023. godine kao Europske godine vještina, Europska komisija posebno se angažirala pokazujući time koliko su vještine važne. Prepoznavanje i usvajanje vještina ključno je za uključivanje na sve razvijenije tržište rada. Zabrinjavajući su podaci koji se tiču problema u pronalasku radnika sa odgovarajućim sposobnostima. Još su gora izvješća da se svega 37% odraslog stanovništva dodatno osposobljava. Kako bi se barem ublažila sadašnja situacija Europska komisija predložila je investiranje u osposobljavanje i usavršavanje, razvijanje vještina koje će biti potrebne na tržištu rada ali u suradnji sa tržištem, uključivanje stanovništva trećih zemalja koji posjeduju vještine koje se traže na tržištu. Aktivnosti će se ostvarivati kroz brojne inicijative, a državama članicama za provedbu aktivnosti na raspolaganju su izdašna financijska sredstva.<sup>17</sup>

### 3.3. Službenici u EU

U institucijama Europske unije zapošljavaju se sljedeće kategorije osoblja: stalno zaposleno osoblje, ugovorno osoblje, privremeno osoblje, pripravnici, upućeni nacionalni stručnjaci i druge kategorije. Za sve njih propisano je u kojim područjima se zapošljavaju, vrsta obrazovanja koja je potrebna, vještine koje se od njih traže, radno iskustvo, pa čak za neke i prethodna rukovoditeljska iskustva, i plaća. Ono što je svima osobito važno je prilika da unaprijede svoje stručne vještine, prošire mrežu poznanstava i poboljšaju znanje o EU-u.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Europska komisija, Strategija za ljudske resurse, [https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission\\_hr](https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission_hr), 27.09.2023.

<sup>17</sup> Europska komisija, Europska godina vještina, [https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/europska-godina-vjestina-2023-2022-10-12\\_hr](https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/europska-godina-vjestina-2023-2022-10-12_hr), 27.09.2023.

<sup>18</sup> Europski ured za odabir osoblja, Kategorije osoblja EU, <https://eu-careers.europa.eu/hr/eu-careers/staff-categories#tab-0>, 20.09.2023.

### 3.4. Europski ured za odabir osoblja

Europski ured za odabir osoblja (EPSO) međuinstitucijska je služba Europske unije. Ured je osnovan 2002. godine, nalazi se u Bruxellesu i ima 127 zaposlenih. Zadaća mu je organiziranje visokokvalitetnih postupaka odabira za zapošljavanje osoblja u institucijama, tijelima i agencijama EU-a.<sup>19</sup>

Prije osnivanja EPSO-a postupke zapošljavanja provodila je svaka institucija za sebe, u skladu s načelom jednake dostupnosti službe svim kandidatima i odabiru kandidata na temelju zasluga uz poštovanje formalno propisane procedure. Međutim, kako se Europska unija širila, a u tom kontekstu se povećavao i broj zaposlenih u europskim institucijama, bilo je potrebno osnivati posebnu organizaciju koja će provoditi jedinstveni postupak odabira kandidata za sve institucije EU-a.<sup>20</sup>

Svake godine EPSO u prosjeku obradi 46 tisuća prijava za otprilike 1300 radnih mjesta u institucijama EU-a. Testiranja se provode na 24 jezika.<sup>21</sup>

#### 3.4.1. EPSO-ve kompetencije

Kandidati, osim što moraju biti visokokvalificirani, moraju zadovoljiti kompetencije koje se od njih traže.

Od ove godine EPSO koristi novi okvir kompetencija. Njime se nastoje još više profilirati potrebne kompetencije koje trebaju zadovoljiti kandidati koji se traže

---

<sup>19</sup> Europski ured za odabir osoblja, [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-personnel-selection-office-epsa\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-personnel-selection-office-epsa_hr), 30.09.2023.

<sup>20</sup> Giljević, T., Lopižić, I.: Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: Što (ni)smo naučili iz europskih iskustava. U: Marčetić, G.; Vukojičić Tomić, T., Lopižić, I. (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika - rješenje ili zamka, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2019.

<sup>21</sup> Europski ured za odabir osoblja, EPSO i EU careers, <https://eu-careers.europa.eu/hr/about-epsa#tab-4>



za pojedino radno mjesto, ali i osigurati još veći stupanj izvrsnosti prema kojoj će se moći izabirati kandidati.<sup>22</sup>

Novi okvir kompetencija propisuje:

1. Kritičko razmišljanje, analiziranje i kreativno rješavanje problema – samostalno promišljanje i rasuđivanje o problemima, i donošenje najboljih odluka;

2. Odlučivanje i ostvarivanje rezultata - u nepredvidivim okolnostima sposobnost donošenja odluka i rješenja sa vidljivim rezultatima;

3. Digitalna pismenost i prilagodljivost – na najbolji način iskoristiti razvoj moderne tehnologije;

4. Organiziranost – pripremljenost i angažiranost u realizaciji radnih procesa;

5. Suradnja – mogućnost i vještina zajedničke suradnje, izbjegavanje konflikata i sukoba;

6. Učenje kao vještina – potreba za osobnim razvojem, usavršavanjem i boljitkom;

7. Komunikacija – konkretno iznošenje svih potrebnih saznanja i poticanje razmjena iskustava uz praktičnu primjenu;

8. Poduzetnost – težnja ka poboljšanjima, pružanju podrške i aktivno sudjelovanje uz sposobnost izvođenja i organizacije bez obzira na razine.<sup>23</sup>

### 3.4.2. Postupak odabira

Postupak odabira sastoji se od općih i posebnih uvjeta. Razlikuju se ovisno o tome za koji posao u europskim institucijama se kandidat prijavljuje. Određeni uvjeti koje kandidati moraju zadovoljavati za sudjelovanje navedeni su u natječaju.

---

<sup>22</sup> Europski ured za odabir osoblja, EPSO okvir kompetencija, <https://eu-careers.europa.eu/hr/documents/epsos-competency-framework-0>, 19.09.2023.

<sup>23</sup> Europski ured za odabir osoblja, EPSOV okvir kompetencija <https://eu-careers.europa.eu/en/system/files?file=2023-04/HR.pdf>, 19.09.2023.

Institucije, agencije i tijela EU-a mogu dodati svoje uvjete za sudjelovanje. Opći uvjeti su: temeljna prava koja ostvaruju kao državljani članica EU, regulirana vojna obveza ako je zakonski propisana u državi članici; pravednost i etičnost u izvršavanju radnih zadataka. Posebni uvjeti za sudjelovanje: jezik, obrazovanje, profesionalno znanje i starosna dob.<sup>24</sup>

### 3.4.3. Testovi

EPSO stalno dosljedno prati najnovije inovacije u razvoju testova na temelju znanstvenih istraživanja te je posljednjih godina uveo online testiranje u svoje postupke odabira koje omogućuje testiranje ogromnog broja kandidata u vrlo kratkom vremenu na učinkovit i jednostavan način.

Da bi se uopće pristupilo testiranju, potrebno je otvoriti EPSO račun, putem kojeg se onda dalje dobivaju obavijesti o početku i završetku razdoblja za rezervaciju termina.

Broj pitanja, trajanje testova i bodovni prag nalazi se u obavijesti o natječaju ili pozivu na iskaz interesa koji se odnosi na izabrani postupak. U ispitni centar dolazi se pola sata prije zakazanog termina. Ako se zakasni ili propusti termin, ne može se jamčiti slobodno mjesto. Nakon provedene identifikacije kandidatu budu prikazane uvodne upute (ovisno o vrsti testa) o tome kako se kretati kroz testove i odgovarati na pitanja. Budući da je sve detaljno objašnjeno u uvodnim uputama, smatra se da su kandidati upoznati sa svime, te EPSO ne prihvaća pritužbe koje bi se na to odnosile. Trebaju se ispuniti svi testovi, ali kandidat u određenom trenutku može napraviti stanku. Prilikom svakog ulaska i izlaska iz prostorije za testiranje kandidat se mora potpisati. Nakon testiranja, rezultati se pregledavaju, i šalju natrag u EPSO. Cijela procedura traje nekoliko tjedana.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Europski ured za odabir osoblja, Postupak odabira, <https://eu-careers.europa.eu/hr/node/126>, 20.09.2023.

<sup>25</sup> Europski ured za odabir osoblja, Najčešća pitanja, <https://eu-careers.europa.eu/hr/help/faq/2021>, 20.09.2023.

## 4. UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 4.1. Uvod

Problem hrvatske javne uprave najviše je izražen zbog nepostojanja moderno uređenog sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Problem je bio vidljiv još u tijeku prepristupnih pregovora za članstvo Republike Hrvatske u Europskoj uniji, a ponovo su navedeni i u Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015.-2020. godine.<sup>26</sup>

U Strategiji su postavljeni, između ostalog, ambiciozni ciljevi – razvoj modela kompetencija, stručno usavršavanje, efikasan i nepristran sustav odabira, daljnji razvoj i poticanje stručnog osposobljavanja, novi platni sustav itd. Međutim, ciljevi nisu postignuti, i gotovo da uopće nije vidljiv napredak. Mjere depolitizacije koje su uvedene, zapravo su samo rezultat utjecaja Europske unije. Npr. pomoćnici ministara imenovani su politički, a od 2019. godine na temelju provedenog javnog natječaja imenuje ih Vlada Republike Hrvatske, a netransparentnost se posebno očituje u tome što moraju obaviti samo formalni razgovor s ministrom ili nekim drugim politički imenovanim čelnikom organizacije. Dugogodišnji problemi koji nikako da se riješe su i stvaranje prevelikog broja rukovodećih pozicija, nepostojanje sustava koji bi nagrađivao najbolje službenike, ignoriranje potreba za stručnim usavršavanjem i nedostatak kompetencija. Izvješće za 2020. (Marčetić, Manojlović Toman i Džinić, 2020., str. 10.-11.) pokazuju da se pogoršala predodžba o državnoj službi kao atraktivnog poslodavca. 2020. godine došlo je do promjena u Zakonu o državnim službenicima. Naime, morao se državnim službenicima omogućiti ostanak u službi do 67. godine života, a sve zbog izbjegavanja situacije u kojoj bi preveliki broj starijih službenika napustio službu, bez da im se pronađe zamjena.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine, 01.10.2023.

<sup>27</sup> Marčetić, G., Manojlović Toman, R., Lopižić I. (2023) Reform of Croatian Public Administration: Challenges, Results and Role of the EU. U: Puljiz, J. Butković, H. (eds). Crisis Era European Integration: Economic, Political and Social Lessons from Croatia. Routledge (u objavi)

Vječito ponavljanje „starih“ problema, a onda još i dopunjavanje novima, nikako ne dovodi do ikakvog napretka. Sustavno medijsko prikazivanje državne službe kao mnogobrojnog aparata koji ne radi ništa, svakako ne ide u prilog poimanju državne službe kao nečeg poželjnog, a postavljanje politički imenovanih službenika još dublje vodi u nepovjerenje.

Aktualni Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine, a koji je ujedno i poveznica sa Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, spominje problem kompetencija i dovršetak kompetencijskog okvira za zaposlene u državnoj službi. Još uvijek je jedan od najvećih izazova pronalaženje i zadržavanje visoko kompetentnih, stručnih i motiviranih službenika. Po tome pitanju, državna uprava ne radi na svojem promoviranju, niti poticanju mladih i školovanih ljudi da se u njoj zapošljavaju. Postupak zapošljavanja je dugotrajan, i nije produktivan. U prilog tome gotovi činjenica da se natječaji primarno objavljuju na staromodan način (u novinama), tražena dokumentacija se u fizičkom obliku prikuplja i dostavlja, razgovori za posao još uvijek se obavljaju intervjuirajući kandidate, a on ne jamči objektivnost, nego upravo suprotno. Razgovore sa kandidatima vode zaposlenici koji se nađu, i koji za intervjuiranje niti procjenu nisu adekvatno osposobljeni, a nepostojanje kompetencijskog okvira vodi tome da se zapošljavaju osobe koje zadovoljavaju formalne uvjete, kako bi se popunila upražnjena mjesta, a testiranje se provodi u obliku suhoparnog poznavanja zakonodavstva i propisa. Kada se konačno kandidat zaposli, kroz radne procese uvodi ga zaposlenik koji to radi u sklopu obavljanja svojih radnih zadataka, i kada nađe vremena. Problem je i taj što nismo realno analizirali koje kompetencije trebaju imati zaposlenici u državnoj službi, niti kakve su nam potrebe za usavršavanjem i daljnjim kvalificiranjem za obavljanje poslova. Sve programe dodatnog osposobljavanja i educiranja treba povezati sa programom provjere stručnosti tijela koje provode osposobljavanja. U odnosu na ljudske potencijale koji moraju imati veću angažiranost u cijelom procesu, a ne da budu najveća manjkavost i ograničenost, potrebno je prije svega, raditi na suradnji, povezanosti i međusobnoj komunikaciji u različitim tijelima javne uprave. Generalno rješenje, između ostalog, vidi se u uspostavi novog sustava upravljanja ljudskim potencijalima i to u provođenjima razvijanja tih jedinica i unaprjeđenje kompetencija

rukovodećih službenika, priprema i predviđanje novih zapošljavanja prema potrebama radne opterećenosti, centralizirane postupke zapošljavanja. Što se tiče kompetencija, ključna je izrada i primjena sustava kompetencija, kojim bi učinili snažan zaokret prema konačnom ostvarenju – imati profesionalnu javnu upravu. Konačna uspostava kompetencijskog modela predstavlja temelj za konačno formiranje programa i potreba koji su u skladu sa stvarnim planom u ostvarenju osnovnog zadatka javne uprave. Sustav mora podrazumijevati postojanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje će se tražiti od zaposlenika. S druge strane, postojanje kompetencija za rukovodeće službenike rezultirat će pravednom selekcijom, nadziranje i praćenje rezultata zaposlenika.<sup>28</sup>

#### *4.2. Kompetencijski model*

U 2014. godini provodio se projekt „Potpora jačanju administrativnih kapaciteta kroz razvoj kompetencijskog okvira u državnoj službi“ u sklopu programa pretprijetne pomoći, a uz potporu Kraljevine Nizozemske. Sudjelovali su timovi iz obje zemlje, a uključeni su bili i službenici jedinica za ljudske potencijale u ministarstvima. Svrha projekta bila je započeti sa unaprjeđivanjem i razvojem svrhe jedinica za ljudske potencijale koja se treba suočavati i prilagođavati budućim potrebama. Temelji su mnogobrojni zakoni i propisi koji ističu vještine, znanja i sposobnosti, ali zapravo nikad nisu sustavno obrađeni s obzirom na stanje i potrebe. Ovime se željelo postići da jedinice za ljudske potencijale provode istovrsne modele i pristupe u čitavoj javnoj upravi, ali i razvoj njih samih kako bi u budućnosti što bolje provodili postupke. U konačnici postavljen je i razrađen kompetencijski okvir za rukovodeća i nerukovodeća radna mjesta. Kao što ni društvo nije statično, i zahtjevi se mijenjaju, tako je izuzetno važno da se i kompetencije razvijaju u skladu s potrebama. Predviđeno je osuvremenjavanje samih jedinica i to prije svega da provodi osposobljavanje koje se prilagođava društvu. Razvijanje takvog sustava ide u

---

<sup>28</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022.-2027. [https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022\\_2027.pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf), str. 24-29; 45-47, 27.09.2023.

cilju razvrstavanja radnih mjesta i utvrđivanja razine potrebnih kompetencija; sustava koji će vršiti kontrolu kompetencija svakog službenika kako bi ga se rasporedilo na pripadajuće radno mjesto. Sve će se to provoditi u sklopu utvrđenog kataloga kompetencija. One su detaljno razrađene za 11 rukovodećih i 20 nerukovodećih radnih mjesta, a odnose se na planiranje, organiziranje, detektiranje i rješavanje sukoba, provođenje promjena i ostvarivanje ciljeva koji neće biti fokusirani samo na interno ostvarenje. Svaka kompetencija opet sadrži detaljne opise primjera ponašanja, prijedloga za procjenjivanje koji se sastoje od kritičnih pitanja koja razrađuje sa službenikom i uputama za poboljšanje.<sup>29</sup>

Od 2018. godine provodio se Projekt za razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi. Partner u projektu bila je Državna škola za javnu upravu, a cilj je bio donošenje i uspostavljanje kompetencijskog modela koji bi trebao biti osnovni uvjet ka konačnom uvođenju programa osposobljavanja i usavršavanja za rad u javnoj upravi, u skladu sa stvarnim potrebama i ciljevima službe. U sklopu projekta izrađen je Priručnik za tijela javne uprave – „Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi“.<sup>30</sup>

Kompetencijski model za zaposlene u tijelima javne uprave utvrđen je u cilju uspješnog funkcioniranja, i približavanja ostvarivanju javnih interesa.

Uvođenje kompetencijskog modela prije svega je orijentirano na procese u planiranju ljudskih potencijala – utvrđivanje poslova organizacije (procjena stanja, evidentiranje procesa i određivanje složenosti i kompleksnosti poslova), potrebnih stručnih kompetencija za obavljanje poslova (definiranje specifičnih kompetencija, njihovo prilagođavanje i određivanje eventualno drugih specifičnih kompetencija) i izrada profila radnih mjesta (raspoređivanje poslova po pojedinim radnim mjestima,

---

<sup>29</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Preporučene kompetencije za rukovodeća i nerukovodeća radna mjesta, <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/MURH-%20arhiva/Uprava%20za%20slu%C5%BEbeni%C4%8Dki%20sustav/Preporu%C4%8Dene%20kompetencije%20za%20rukovode%C4%87a%20i%20nerukovode%C4%87a%20%20radna%20mjesto%20-%20priru%C4%8Dnik%20za%20dr%C5%BEavna%20tijela.pdf>, 28.09.2023.

<sup>30</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi, <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, 27.09.2023.

definiranje kompleksnosti i zahtjevnosti poslova radnog mjesta, sistematiziranje i klasificiranje, prilagođavanje općih i rukovodećih kompetencija). Svi ti procesi detaljno su pojašnjeni u Priručniku za tijela javne uprave.<sup>31</sup>

Kompetencije u javnoj upravi su skup znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja zaposlenika u tijelima javne uprave, a sve to zajedno neophodno je za postizanje napretka i ostvarivanja predviđenih ciljeva. Kompetencije su znanja koja su stečena formalnim školovanjem, ali i ona koja smo stekli u praksi, a važno ih je primjenjivati u radnim procesima. U stvaranju kompetencijskog modela iznimno je važno uočavanje problema i ponuda rješenja koja će djelovati dugoročno, i stvoriti pravedan sustav koji će voditi brigu o predviđanju i praćenju potreba za zapošljavanje, osposobljavanje, i vrednovanje postignutih rezultata. Kompetencijski model razlikuje opće, specifične i rukovodeće kompetencije. Svaki oblik detaljno je opisan i ovisi o razini i profilu radnih mjesta, vrsti poslova, i način primjenjivosti. Opće kompetencije moraju imati svi zaposlenici bez obzira na vrstu i složenost poslova radnoga mjesta, one predstavljaju standarde ponašanja, neovisno o potkategoriji radnih mjesta, koji su nešto viši u odnosu na ostale građane. Specifične kompetencije vezane su za pojedine skupine sličnih poslova koji zahtijevaju stručno znanje i iskustvo u određenom području rada te posebne vještine, sposobnosti i ponašanja potrebne za kvalitetno obavljanje tih poslova. Zbog toga se razrađuju na pet razina, i na taj način prilagođavaju se specifičnostima pojedinih tijela. Rukovodeće kompetencije moraju imati rukovodeći zaposlenici. Razrađuju se na tri razine i to s obzirom na razinu znanja, vještina i sposobnosti, a njihova kompleksnost razlikuje se ovisno da li je u pitanju razina radnog mjesta ili veličina ustrojstvene jedinice. Svrha uvođenja kompetencijskog modela je poboljšanje sustava upravljanja ljudskim potencijalima i formiranje i razvijanje organizacijske strukture koja će konačno voditi ostvarenju profesionalnosti, kompetentnosti, osposobljenosti i

---

<sup>31</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi, Priručnik za tijela javne uprave, <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//Prirucnik.pdf>, 27.09.2023.

etičnosti zaposlenih u državnoj upravi u obavljanju poslova, ali i komunikacije i odnosa prema građanima i korisnicima.<sup>32</sup>

Jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima trebale bi, koristeći kompetencijski model, diktirati razvijanje i napredovanje državne uprave. Osposobljenost samih službenika u jedinicama za upravljanje ljudskim potencijalima za složenu zadaću koja je pred njima predstavljat će poseban izazov. Osim suočavanja sa mnogobrojnim problemima koje već imaju, prije svega u pronalaženju kvalitetnih službenika koji će odgovarati pojedinom radnom mjestu i biti sposobni kvalitetno obavljati radne zadatke, poseban problem bit će usavršavanje i osposobljavanje. Ono je sada prepušteno ponaosob svakom zaposleniku, unutar svojih financijskih, obiteljskih ili nekih drugih mogućnosti. Ne potiče se cjeloživotno učenje i napredovanje u tom smislu, a eventualni programi koji se organiziraju su kratkotrajni i obično se održavaju samo da se ispune formalnosti. Ne vodi se računa da se u programe uključi i akademska zajednica iz čijeg sustava izlazi visokoobrazovani budući kadar zaposlenika. Ne smije nam biti svejedno da visokoobrazovane osobe puštamo iz hrvatskog sustava rada zato što se taj isti sustav procjenjuje i godinama prikazuje kao neatraktivan.<sup>33</sup>

#### *4.3. Zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj*

Trenutno zakonodavstvo ne propisuje kompetencije, nego ih samo predlaže. No, u lipnju 2023. Ministarstvo pravosuđa i uprave Vladi Republike Hrvatske podnijelo je Nacrt prijedloga Zakona o državnim službenicima. Prema prijedlogu novog zakona predviđa se unaprjeđenje u procesu i načinu izbora kandidata, ali i

---

<sup>32</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi, Informativna brošura, <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//Brosura.pdf>, 27.09.2023.

<sup>33</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave (2019) Razvoj kompetencijskog modela za zaposlene u javnoj upravi, Kompetencijski okvir-ispоруke, Aktivnost 1.1, <https://mpu.gov.hr/istaknute teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, 27.09.2023.



rezultiranju zapošljavanja kandidata sa kompetencijama koje se predviđaju za radno mjesto. Kada se bude provodio sam postupak zapošljavanja, kompetencije kandidata provjeravat će se na način da se koriste rezultati projekta „Razvoj kompetencijskog modela za zaposlene u javnoj upravi“. Kompetencijski model prvi put bi bio zakonski reguliran i davao bi velike ovlasti jedinicama ljudskih potencijala koje bi bile zadužene za njegovo provođenje, i to na način da ih primjenjuje kada uređuje profile radnih mjesta, opise radnih mjesta, zastupljenost i određuje njihovu kompleksnost. Pobrajane su tri vrste kompetencija koje su naznačene u Brošuri – opće, rukovodeće i specifične. Za provedbu će biti potrebno mijenjati dosadašnji zakon, brojne uredbe i pravilnike. Što se tiče kompetencija uređivat će se pravilnicima o unutarnjem redu.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vlada Republike Hrvatske, Nacrt prijedloga Zakona o državnim službenicima, od 28. lipnja 2023. <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2023/Lipanj/230%20sjednica%20VRH/230%20-%2015.docx>, 20.09.2023.

#### 4.4. Usporedba kompetencijskih modela u Europskoj komisiji i Republici Hrvatskoj

Tablica 4.4. Usporedba kompetencijskih modela Europske komisije i Republike Hrvatske

	<b>Europska komisija</b>	<b>Republika Hrvatska</b>
<b>Kompetencijski model</b>	Od 2023. u upotrebi je novi okvir kompetencija	Donesen je 2023., unesen je u prijedlog Zakona o državnim službenicima, koji još nije donesen
<b>Kompetencije</b>	Opće kompetencije: za sve članove EK (povjerenike); Rukovodeće kompetencije (glavni direktor i zamjenici glavnog direktora, direktor, glavni savjetnici): rukovoditeljsko iskustvo, sposobnost vođenja, specijalističke i menadžerske kompetencije; Specifične kompetencije: poznavanje područja specijalizacije	Opće kompetencije: za sve zaposlene bez obzira na složenost poslova; Rukovodeće kompetencije (svi rukovodeći zaposlenici u tijelima državne uprave): kompetencije za kvalitetno upravljanje radom ustrojstvene jedinice; Specifične kompetencije: stručno znanje i iskustvo u određenom području rada
<b>Testiranje zaposlenika</b>	Testiranje za sve kategorije provodi EPSO, osim za povjerenike koji se biraju na prijedlog države članice	<u>Do sada:</u> svako tijelo državne uprave za sebe; <u>Novo:</u> u prijedlog Zakona o državnim službenicima u centraliziranom sustavu za zapošljavanje. Iznimno: opće i specifične kompetencije koje neće moći testirati centralizirani sustav, testirat će se u državnom tijelu koje zapošljava službenika

Izvor: Vlada Republike Hrvatske, Nacrt prijedloga Zakona o državnim službenicima, od 28. lipnja 2023.

## 5. ZAKLJUČAK

Republika Hrvatska mlada je država, od samostalnosti 1991., pa do ulaska u Europsku uniju 2013. godine susrela se sa mnogim problemima. Najveći od njih bio je rat i okupacija dijela državnog teritorija, ratna razaranja koja su prouzročila veliku materijalnu štetu, a iznad svega nenadoknadiva ljudska stradanja.

Od izlaska iz sustava socijalizma do prelaska u sustav demokracije prolazili smo kroz mnoge prepreke. U tome svemu, naravno, našla se i javna uprava.

Razvoj i efikasnost javne uprave, profesionalnost, stručnost i transparentnost u radu, uvijek su aktualne teme, svi želimo takvu javnu upravu, ali što se zapravo čini da to postignemo?

U novije vrijeme, a zapravo kao logičan slijed napretka, spominju se kompetencije u javnoj upravi.

Naš veliki problem je sustav koji je pod velikim utjecajem politizacije. Uvjeti koji se propisuju u natjecajima u velikom broju slučajeva formalno se provode, a sami napredak službenika ne prati njihov razvoj, nego ih se bez problema preskače. Cilj bi nam trebao biti prepoznavanje i zapošljavanje kompetentnih službenika, ali i njihovo motiviranje za daljnji napredak i želju za usavršavanjem. Ne bismo se trebali bojati razvoja znanja, nego težiti njegovoj dosljednoj primjeni.

Velik zadatak, ali ne i neostvariv, bit će pred jedinicama za upravljanje ljudskim potencijalima. Prije svega treba isključiti svaki oblik utjecaja na procjenu sposobnosti zaposlenika, bilo da se radi o samom početku u postupku procjene zapošljavanja ili vrednovanja postignutih rezultata rada.

Oblike kompetencija treba razvijati i sustavno pratiti potrebe društva koje se mijenja. Problemi koji se mogu pojaviti kod primjene kompetencijskog modela bit će sljedeći:

Kako uspostaviti model da zaposlenika koji nema kompetencije koje se traže za određeni profil radnog mjesta premjestimo na drugo radno mjesto, koje će npr. biti manje plaćeno?

Kako izbjeći da tek zaposlena osoba ne padne u zamku sigurnog sustava zaposlenja i odrađuje posao bez želje za poboljšanjem, ali i kako već dugogodišnjeg zaposlenika motivirati da se treba dalje razvijati?

Kompetencijski model tek će biti u primjeni i svakako će ga trebati doradivati i prilagođavati, ali ne treba od njegovog provođenja odustajati, niti zanemarivati rezultate koje njime možemo postići.

Kao članici Europske unije uvijek nam stoje na raspolaganju razmjene iskustava sa državama članicama, koje i same provode kompetencijski model i moderniziraju ga. Dodatno, mogućnosti financiranja iz europskih fondova, u želji da se sustav poboljšava i razvija, mogu biti samo poticaj.

## LITERATURA

### Knjige:

Giljević, T., Lopižić, I.: Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: Što (ni)smo naučili iz europskih iskustava. U: Marčetić, G.; Vukojičić Tomić, T., Lopižić, I. (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika - rješenje ili zamka, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2019.

Koprić, I., Musa, A., Lalić Novak, G.: Europski upravni prostor, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2012.

Lalić Novak, G.: Komparativna metoda u proučavanju javne uprave: Potencijali i problemi, str. 9-16; , U. Koprić, I., Marčetić, G., Lalić Novak .; Komparativna javna uprava - nastavni materijali; Institut za javnu upravu, 2015.

### Radovi:

Marčetić, G., Manojlović Toman, R., Džinić J.: Tackling the challenge of employment and retention in the civil service (2020.)

Marčetić, G., Manojlović Toman, R., Lopižić I. (2023) Reform of Croatian Public Administration: Challenges, Results and Role of the EU. U: Puljiz, J. Butković, H. (eds). Crisis Era European Integration: Economic, Political and Social Lessons from Croatia. Routledge (u objavi)

### Propisi i dokumenti:

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi, Brošura,  
<https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//Brosura.pdf>,  
posjećeno 27.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi, Informativna brošura,  
<https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//Brosura.pdf>,  
posjećeno 27.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi, Priručnik za tijela javne uprave,  
<https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//Prirucnik.pdf>,  
posjećeno 27.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022.-2027.

<https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022%202027.pdf>, str. 24-29; 45-47, posjećeno 27.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Preporučene kompetencije za rukovodeća i nerukovodeća radna mjesta, <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/MURH-%20arhiva/Uprava%20za%20slu%C5%BEbeni%C4%8Dki%20sustav/Preporu%C4%8Dene%20kompetencije%20za%20rukovode%C4%87a%20i%20nerukovode%C4%87a%20%20radna%20mjest%20-%20priru%C4%8Dnik%20za%20dr%C5%BEavna%20tijela.pdf>, posjećeno 28.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi, <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, posjećeno 30.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave (2019) Razvoj kompetencijskog modela za zaposlene u javnoj upravi, Kompetencijski okvir-ispоруke, Aktivnost 1.1, <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti/razvoj-kompetencijskog-okvira-za-zaposlene-u-javnoj-upravi/22402>, posjećeno 27.09.2023.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine, posjećeno 01.10.2023.

Vlada Republike Hrvatske, Nacrt prijedloga Zakona o državnim službenicima, od 28. lipnja 2023.

<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2023/Lipanj/230%20sjednica%20VRH/230%20-%202015.docx>, posjećeno 20.09.2023.

Ostali izvori:

Europska komisija, Kako se prijaviti, <https://eu-careers.europa.eu/hr/selection-procedure/how-apply>, posjećeno 30.09.2023.

Europska komisija, Privremena radna mjesta, [https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/temporary-jobs-european-commission\\_hr](https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/temporary-jobs-european-commission_hr), posjećeno 30.09.2023.

Europska komisija, Rukovodstvo u Europskoj komisiji, [https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/managers-european-commission\\_hr](https://commission.europa.eu/jobs-european-commission/job-opportunities/managers-european-commission_hr), posjećeno 30.09.2023.

Europska komisija, Strategija za ljudske resurse, [https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission\\_hr](https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission_hr), posjećeno 27.09.2023.

Europska komisija, Vještine i kvalifikacije, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=1146>, posjećeno 16.09.2023.

Europska unija, Europska godina vještina, [https://year-of-skills.europa.eu/index\\_hr\\_-\\_posjeceno\\_26.09](https://year-of-skills.europa.eu/index_hr_-_posjeceno_26.09).

Europska komisija, Europska godina vještina, [https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/europska-godina-vjestina-2023-2022-10-12\\_hr](https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/europska-godina-vjestina-2023-2022-10-12_hr), posjećeno 27.09.2023.

Europska unija, Vrste institucija i tijela, [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_hr), posjećeno 26.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, EPSO i EU careers, <https://eu-careers.europa.eu/hr/about-epsos#tab-4>, posjećeno 19.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, EPSOV okvir kompetencija, <https://eu-careers.europa.eu/hr/documents/epsos-competency-framework-0>, posjećeno 19.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, EPSOV okvir kompetencija <https://eu-careers.europa.eu/en/system/files?file=2023-04/HR.pdf>, posjećeno 19.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-personnel-selection-office-epsos\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-personnel-selection-office-epsos_hr), posjećeno 30.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, Kategorije osoblja EU, <https://eu-careers.europa.eu/hr/eu-careers/staff-categories#tab-0>, posjećeno 20.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, Najčešća pitanja, <https://eu-careers.europa.eu/hr/help/faq/2021>, posjećeno 20.09.2023.

Europski ured za odabir osoblja, Postupak odabira, <https://eu-careers.europa.eu/hr/node/126>, posjećeno 20.09.2023.

Tablica:

Tablica 4.4. Usporedba kompetencijskih modela Europske komisije i Republike Hrvatske (str. 21)