



Koliko je privlačno biti gradski službenik?

Izv. prof. dr. sc. Romea Manojlović Toman, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Savjetovanje o lokalnoj samoupravi

Udruga gradova u Republici Hrvatskoj

Poreč, 22.-24. svibnja 2024.

Sadržaj izlaganja

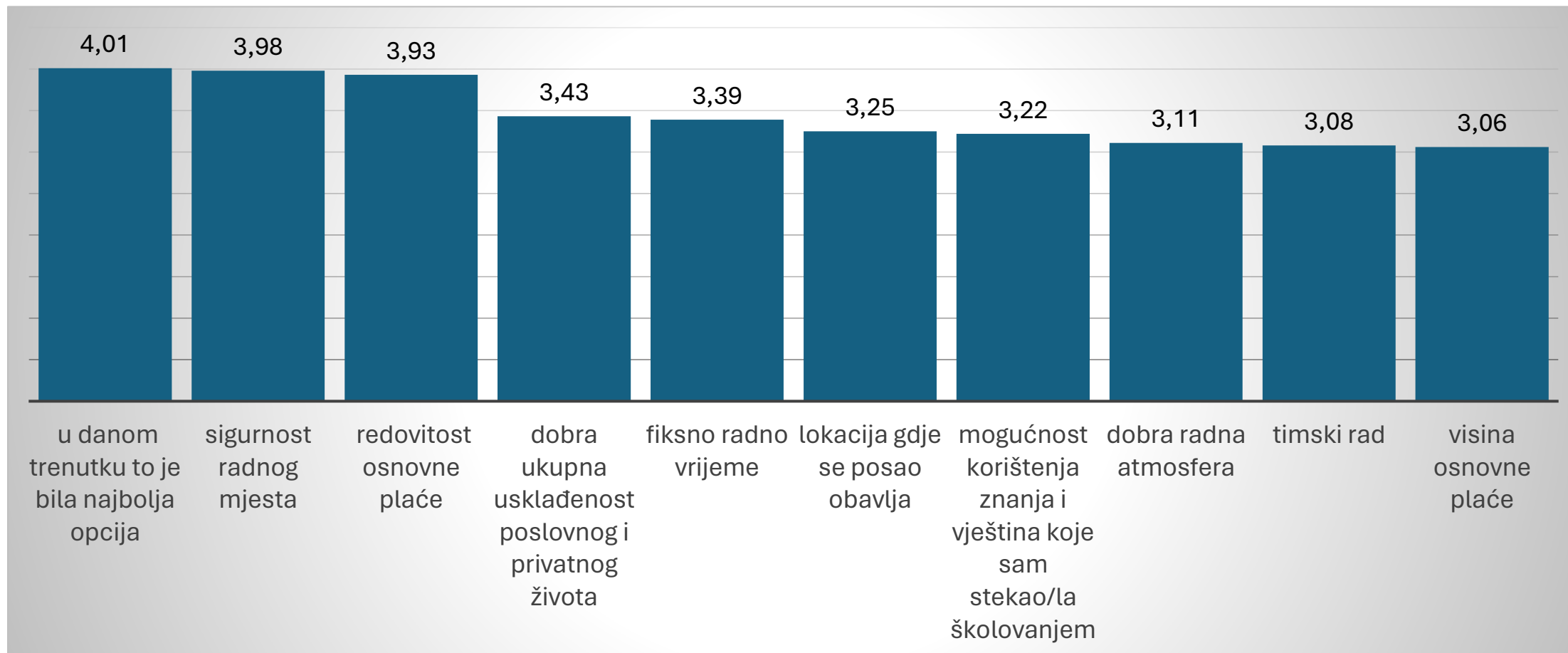
Rezultati projekta „Privlačenje
i zadržavanje ljudi u javnu
službu Republike Hrvatske”
koji se odnose na gradove

Mogući prijedlozi unapređenja
atraktivnosti rada u gradskim
upravama

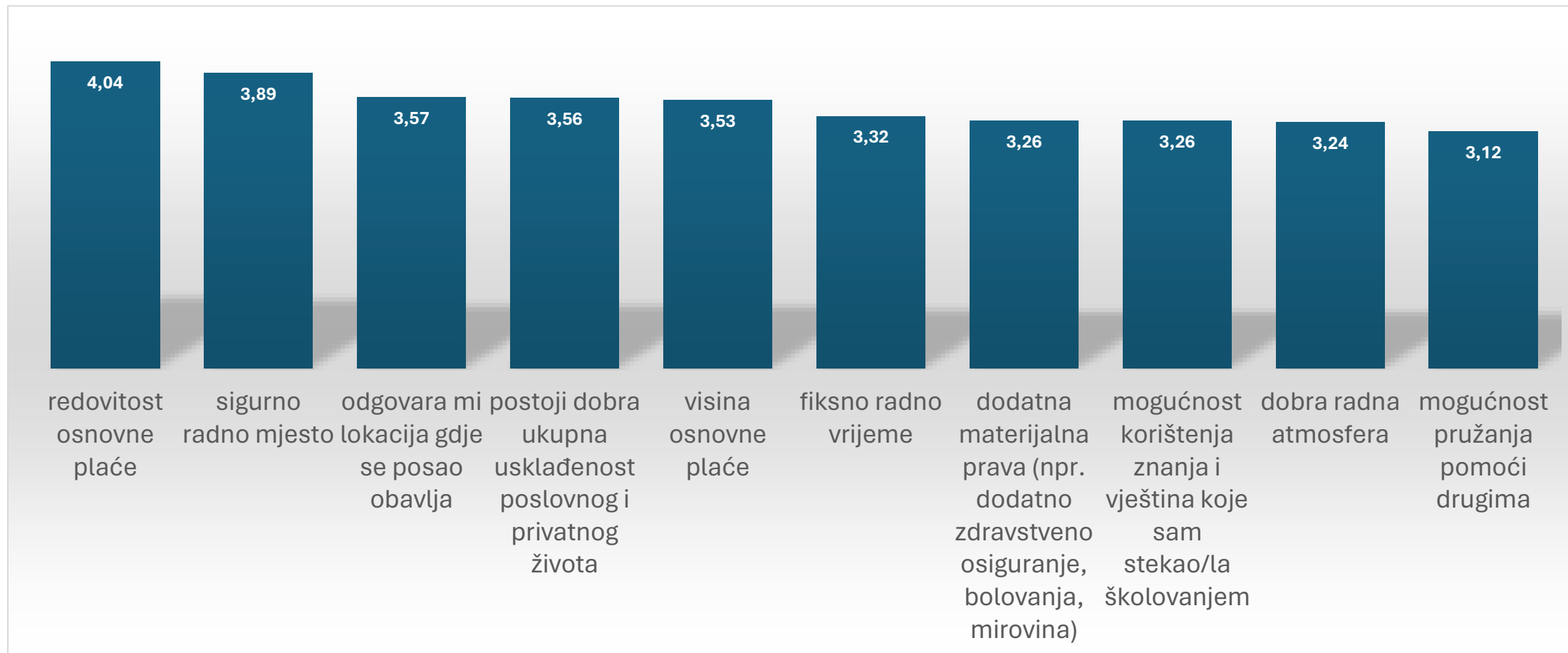
Atraktivnost rada u gradskoj upravi

- Istraživanje provedeno u okviru projekta „*Privlačenje i zadržavanje ljudi u javnoj službi u Republici Hrvatskoj*” (R. Manojlović Toman - voditeljica, T. Giljević, G. Marčetić, I. Lopižić, T. Vukojičić Tomić i M. Škarica)
- Anketni upitnik koji istražuje zašto su službenici ušli u gradsku upravu, zašto u njoj ostaju i moguća unaprjeđenja
- Upitnik poslan u prosincu 2023.
- Odaziv 426 službenika gradske uprave
 - Isključeni namještenici
 - 73% žena među ispitanicima
 - Prosječna dob ispitanika 45 godina
 - 65% ispitanika ima diplomski studij
 - 75% ispitanika nije na rukovodećoj poziciji

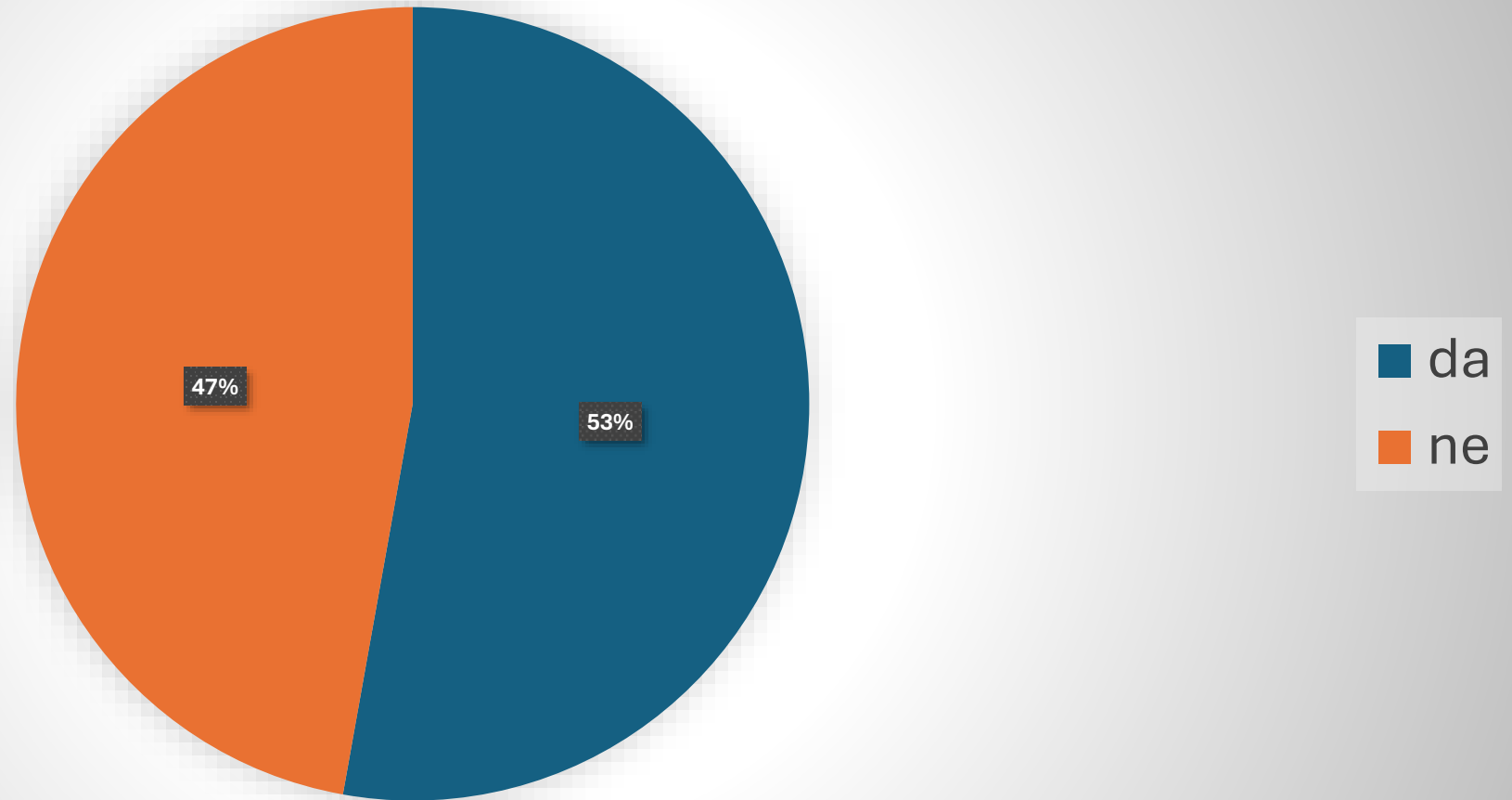
Razlog ulaska u gradsku upravu (10 najvažnijih čimbenika)



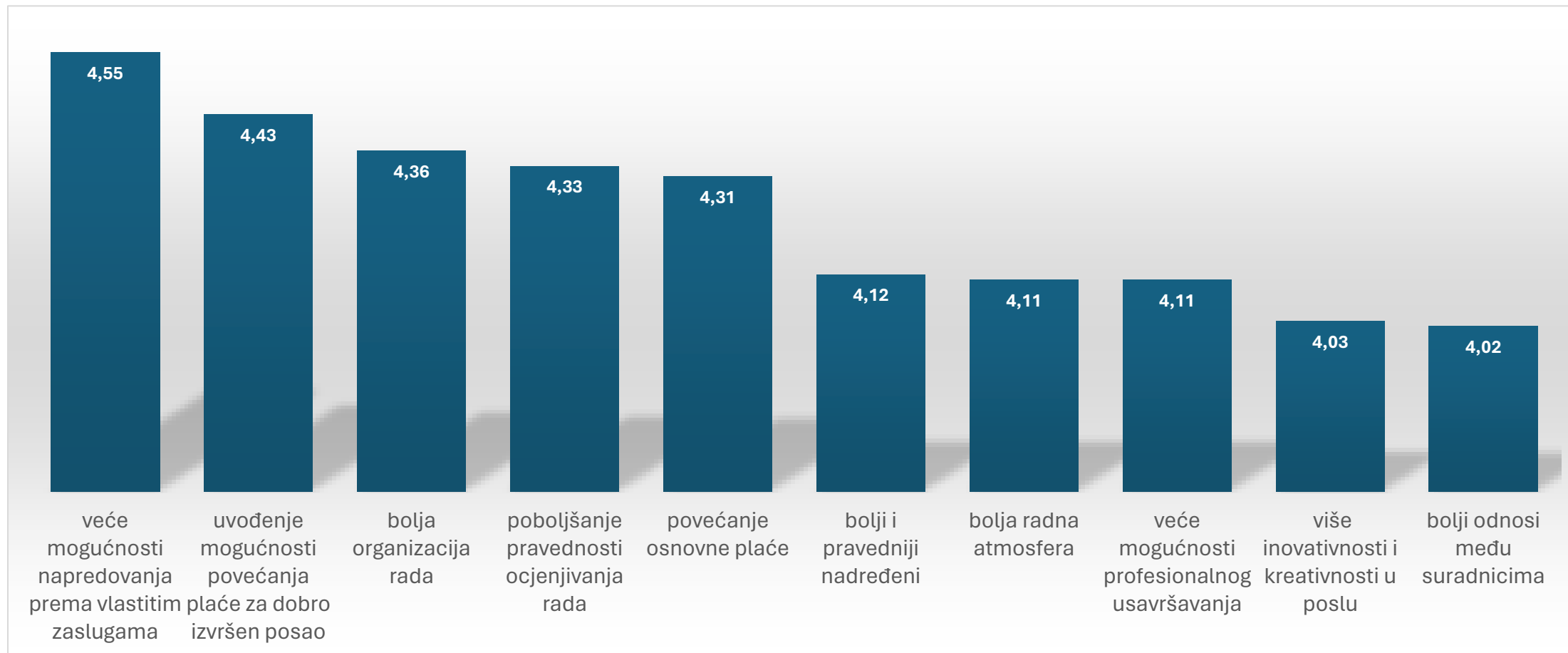
Što utječe na ostanak u službi (10 najvažnijih čimbenika)



Razmišljate li o napuštanju službe?



Poboljšanje kojih čimbenika bi utjecalo na želju za ostankom (10 najvažnijih)



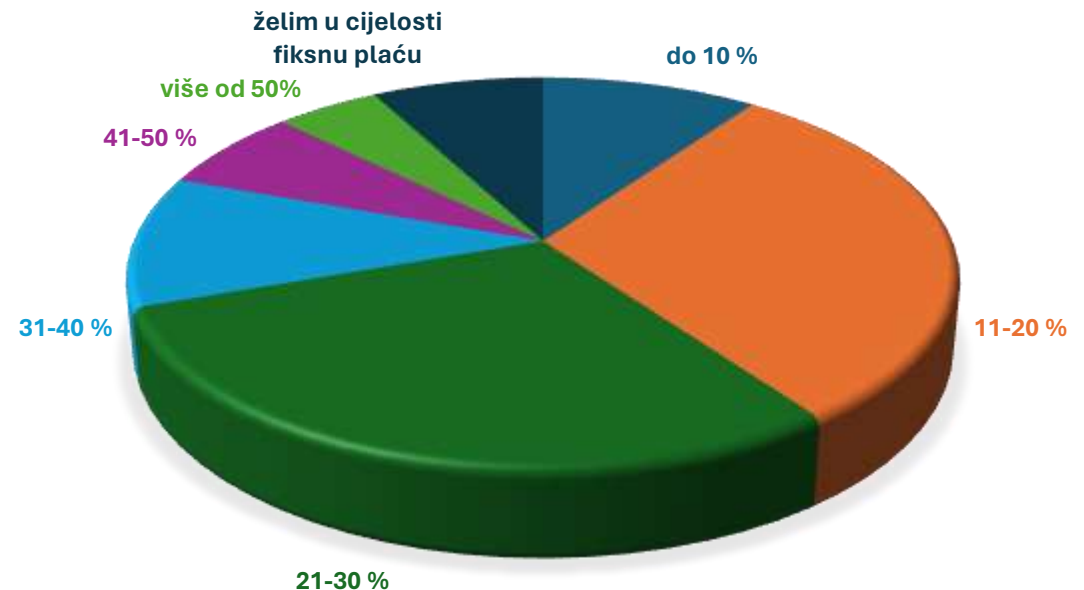
Prijedlozi unaprjeđenja atraktivnost

- Veće mogućnosti napredovanja prema vlastitim zaslugama
 - Uvjeti napredovanja samo načelno propisani Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (postoji slobodno mjesto, službenik ispunjava uvjete, dva puta je ocjenjen ocjenom „odličan” ili „vrlo dobar” te je dao svoj pristanak)
 - Novi Zakon o državnim službenicima propisao proceduru napredovanja (izrada obrazloženja o zaslugama službenika i osnivanje povjerenstva za izradu mišljenja)
 - Propisivanje procedure napredovanja utjecalo bi na pravednost napredovanja → postojanje mehanizma kontrole prije samog napredovanja

Povećanje plaće za dobro radno izvršenje i poboljšanje sustava ocjenjivanja

Koliko bi trebali iznositi dodaci za dobro radno izvršenje?

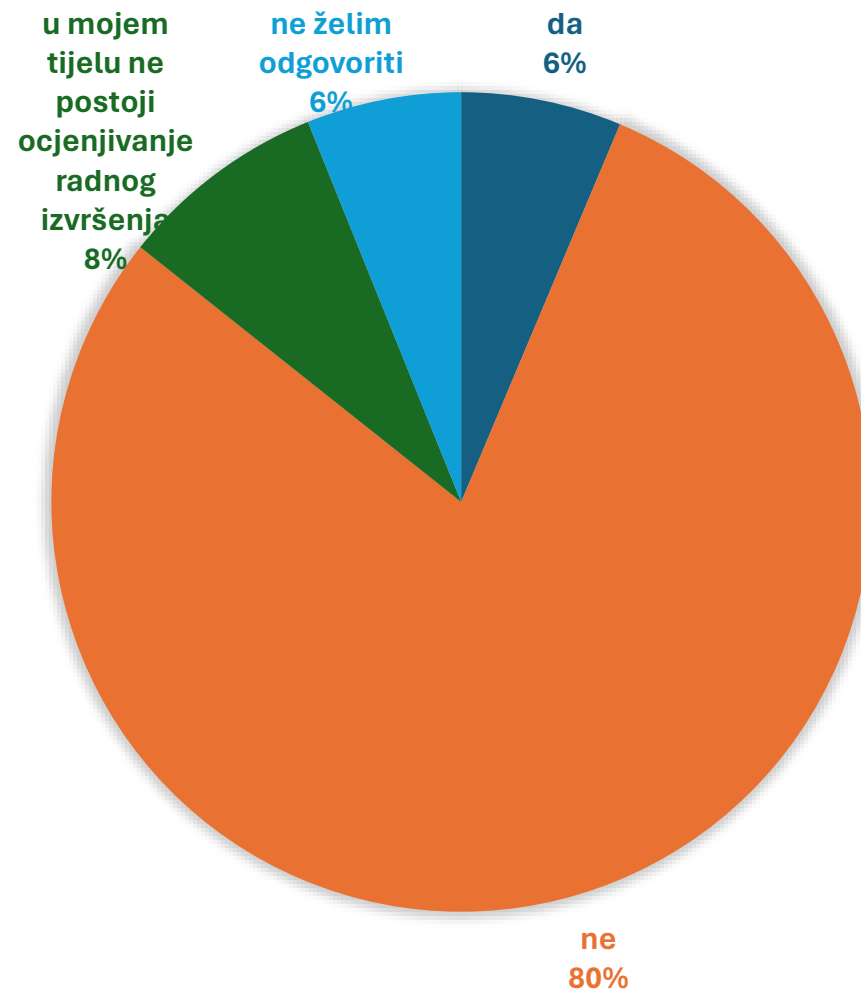
- Traženo od strane službenika
- Prijašnja istraživanja pokazuju nejednako korištenje među lokalnim jedinicama (Marčetić i Manojlović Toman, 2019)



Povećanje plaće za dobro radno izvršenje i poboljšanje sustava ocjenjivanja

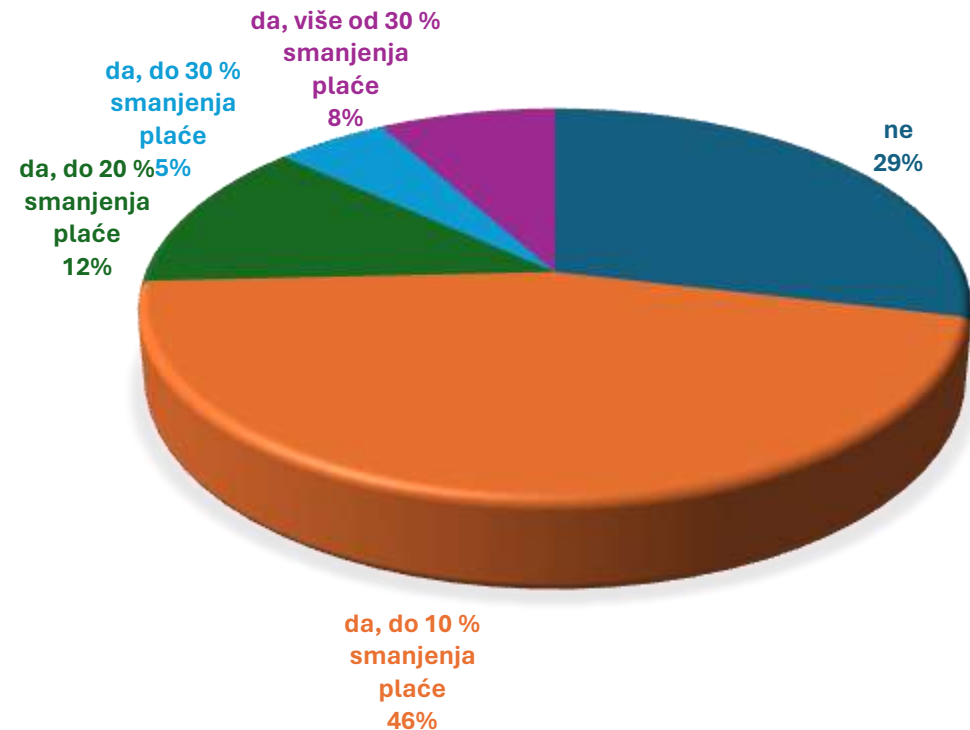
- Sustav ocjenjivanja nije doživljen kao pravedan što je preduvjet njegova uspjeha (Manojlović, 2016)
- Jasno propisivanje kriterija ocjenjivanja → korištenje kompetencijskog modela kao temelja ocjenjivanja koji osigurava veću razinu objektivnosti
- Osposobljenost rukovodećih službenika za provedbu ocjenjivanja

Da li je postojeći sustav ocjenjivanja pravedan?



- Službenici podržavaju i kažnjavanje lošeg radnog izvršenja
- Ipak, veliki oprez prije njegova uvođenja
- Tek kada, i ako, sustav nagrađivanja za dobro radno izvršenje profunkcionira

Smanjenje plaće zbog lošeg radnog izvršenja

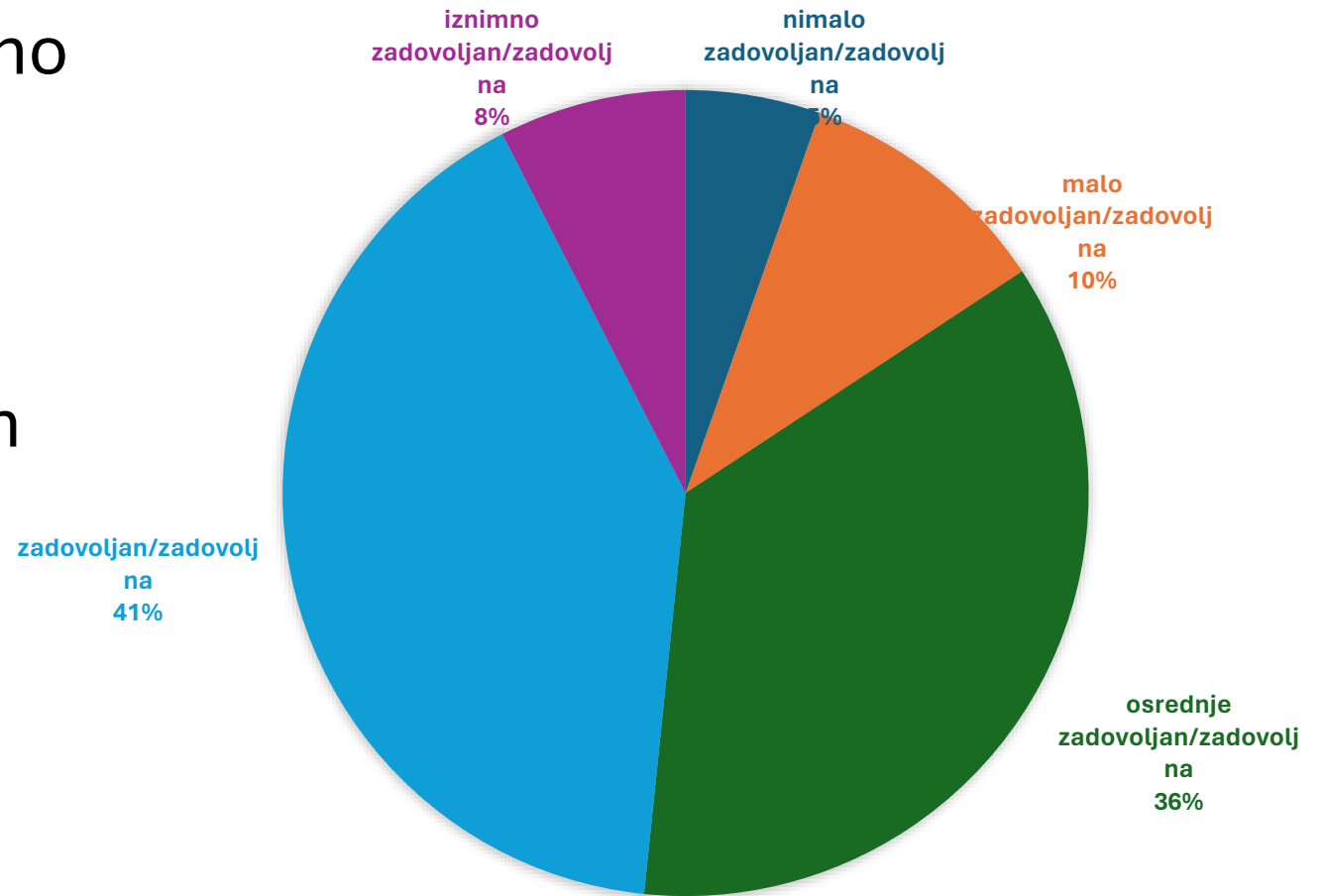


- Bolji i pravedniji nadređeni / bolja organizacija rada
 - Percepcija politizacije lokalne samouprave
 - Nakon uvođenja neposrednog izbora gradonačelnika i ukidanja poglavarstva, pročelnici često nazivani i „lokalni ministri” (Koprić i Škarica, 2017)
 - Jačanje shvaćanja pročelnika kao rukovodećih lokalnih službenika
 - Nužnost postojanje kompetencija – pozivanje na kompetencijski model
 - Naglašavanje rukovodećih kompetencija (organiziranja i upravljanje ljudskim potencijalima)
 - Kontinuirano usavršavanje – Državna škola za javnu upravu, ali i druge institucije (npr. programi Udruge gradova, cjeloživotnog obrazovanja Pravnog fakulteta, itd.)
- Bolja radna atmosfera i odnosi među suradnicima
 - Uvelike ovisno o nadređenima koji imaju znanja iz područja upravljanja ljudskim potencijalima – ulaganje u ljude

- **Plaće i materijalna prava**
 - „masa sredstava za plaće zaposlenih u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave ne smije iznositi više od 18% prihoda poslovanja jedinice ostvarenih u godini koja prethodi godini izrade proračuna” (Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi)
 - Važnost politika i projekata kojima se može pozitivno utjecati na visinu proračunskih prihoda, a time i visinu plaća
- **Veće mogućnosti usavršavanja i kreativnosti u radu**
 - Nepostojanje dugoročne strategije usavršavanja i obrazovanja službenika u više od 80% jedinica (Marčetić et al., 2023)
 - Nove generacije traže dinamičnost u poslu – obrazovanje kao zamjena za promjenu posla
- **Fleksibilizacija uvjeta rada**
 - Najveći broj ispitanika traži hibridni rad kao oblik fleksibilizacije
- **Brendiranje i jačanje imidža grada kao poželjnog poslodavca**
 - Orijentacija na nove generacije (posebno generacija Z) i naglašavanje pozitivnih primjera i praksi
- **Promjene u sustavu zapošljavanja**
 - Usklađenje sa državnom upravom

Ukupna ocjena rada u gradskoj upravi

- Većina službenika je prosječno zadovoljna
- Nešto zadovoljniji nego službenici državne uprave
- Pozitivno, ali postoji značajan prostor za napredak koji je ovisan o svakom pojedinom gradu



Hvala na pozornosti!

Romea Manojlović Toman – romea.manojlovic@pravo.unizg.hr

Korišteni izvori:

- Koprić, I. & Škarica, M. (2017). Evaluacija neposrednog izbora načelnika i župana u Hrvatskoj nakon dva mandata: korak naprijed, dva nazad. U: S. Gongeta & M. Smoljić (ur.), *Zbornik radova 7. međunarodne konferencije 'Razvoj javne uprave'* (str. 156-172). Vukovar: Veleučilište 'Lavoslav Ružička'.
- Manojlović, R. (2016). Preduvjeti za funkcioniranje sustava upravljanja radnim izvršenjem službenika. U: Koprić, I., Džinić, J., Manojlović R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi* (str. 287-317). Zagreb: Institut za javnu upravu.
- Manojlović Toman, R. (2024). Privlačenje ljudi u javnu upravu i zadržavanje ljudi u njoj: teorijski i metodološki pristup istraživanju. U: J. Barbić (ur.) *Privlačenje i zadržavanje ljudi u javnoj upravi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske*. Zagreb: HAZU (u tisku)
- Marčetić, G., & Manojlović Toman, R. (2019). Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. U: Marčetić, G., Vukojičić Tomić, T., & Lopižić, I. (ur.) *Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka* (str. 129-176). Zagreb: Institut za javnu upravu.
- Marčetić, G., Vukojičić Tomić, T., & Lopižić, I. (2023). In-Service Training of Local Servants in Croatian Local Self-Government: between old Habits and new Ideas. *Institutiones Administrationis – Journal of Administrative Science*, 3(2), 6–19.
- Škarica, M., Manojlović Toman, R., & Vukojičić Tomić, T. (2024). Čimbenici privlačenja i zadržavanja gradskih službenika i lokalno službeničko zakonodavstvo *de lege lata* i *de lege ferenda*. U: J. Barbić (ur.) *Privlačenje i zadržavanje ljudi u javnoj upravi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske*. Zagreb: HAZU (u tisku)