



**Skupština Crne Gore
Parlamentarni institut
Istraživački centar**

Istraživački rad:

Visoki rukovodni kadar u pojedinim zemljama članicama EU

Podgorica, januar 2018. godine



Broj: 01/2018

Klas. br: 00-52-4/18-

Datum: januar 2018. godine (februar 2018. godine - dopunjena verzija rada)

Pripremili: Sandra Brajušković, istraživač-analitičar u Istraživačkom centru
Goran Blagojević, saradnik u Istraživačkom centru

** Stavovi izrečeni u tekstu ne predstavljaju zvaničan stav Skupštine Crne Gore.*

*** Svi pojmovi upotrijebljeni u istraživačkom radu u muškom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.*



Sadržaj

UVOD.....	4
GLAVNI NALAZI ISTRAŽIVANJA.....	6
2. KOMPARATIVNI PREGLED: POLOŽAJ I IZBOR VISOKOG RUKOVODNOG KADRA U POJEDINIM ZEMLJAMA ČLANICAMA EU	9
2.1 Austrija.....	9
2.2 Finska.....	10
2.3 Francuska.....	11
2.4 Hrvatska.....	14
2.5 Italija.....	16
2.6 Kipar.....	17
2.7 Letonija.....	18
2.8 Mađarska.....	19
2.9 Malta.....	21
2.10 Njemačka.....	22
2.11 Portugal.....	25
2.12 Slovenija.....	27
IZVORI INFORMACIJA.....	30

UVOD

U zavisnosti od istorijskog i političkog konteksta, kao i od strukture i načina upravljanja državnom službom, svaka zemlja ima sopstveni model funkcionisanja visoke državne službe (eng. *senior civil service*). Prema definiciji Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (*Organisation for Economic Cooperation and Development* – OECD), visoka državna služba (eng. *senior civil service*) predstavlja strukturiran i priznat sistem zaposlenih na visokim nepolitičkim pozicijama u državnoj službi. U suštini, to je karijerna državna služba koja omogućava zaposlenima da na takmičarskoj osnovi budu imenovani na pozicije koje uključuju savjetovanje, operativne i opšte poslove. Upravljanje ovom službom je centralizovano putem odgovarajućih institucija i procedura u cilju obezbjeđivanja stabilnosti i profesionalizma ključne grupe visokih državnih službenika, istovremeno im dozvoljavajući neophodnu fleksibilnost prilikom odgovora na promjene u sastavu vlade.¹

Procedure zapošljavanja od zemlje do zemlje u velikoj mjeri razlikuju se, od centralne jedinice za zapošljavanje do nezavisnih panela, komisija za izbor ili nadzornih tijela koja sačinjavaju liste kandidata. Pojedine zemlje otvaraju rukovodeće pozicije za širu državnu službu i privatni sektor, dok druge, na primjer, dozvoljavaju različite stepene političkog angažmana. U principu, na jednoj strani spektra su Vestminsterski sistemi sa najvećim stepenom nezavisnosti od političara, gdje je zastupljen izbor na rukovodeće pozicije na osnovu zasluga i rezultata. Na suprotnoj strani spektra su zemlje u kojima odgovornost za zapošljavanje imaju ministri i često bez vanjske kontrole i ravnoteže prilikom zapošljavanja na rukovodeće pozicije. Sistemi između ove dvije krajnosti obično primjenjuju hibridne procedure gdje je mogućnost napredovanja do visokih rukovodećih pozicija otvorena na osnovu zasluga i rezultata, ali gdje vlada ima diskrecioni uticaj na raspodjelu pozicija.²

U okviru široke kategorije visoke državne službe moguće je izdvojiti nekoliko različitih modela:

- formalizovana vs. prepoznata – visoki državni službenici mogu biti kategorija definisana zakonom ili drugim propisom kao posebna grupa državnih službenika ili, za razliku od toga, samo prepoznata kategorija koja nije formalno predviđena zakonodavstvom.
- centralizovana vs. decentralizovana – izbor, zapošljavanje i usavršavanje visokih državnih službenika može biti povjereno centralnoj instituciji, koja, pak, može imati ograničena regulatorna ovlašćenja pa svaka agencija ili ministarstvo samostalno identifikuje slobodne pozicije, vrši izbor kandidata i pregovara, u nekim slučajevima, o vrsti ugovora.

¹ OECD, *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries*; Paris, 31 January 2008. p. 17 - 18

² Mariano Lafuente, Nick Manning, Joanna Watkins, *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*, World Bank's Global Expert Team on Public Sector Performance, April 2012, p. 3 -4
http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET_Note_Recently_Asked_Questions_Senior_Executive_Services.pdf (17.1.2018)



- zasnovana na karijeri vs. zasnivana na pozicijama - visoki državni službenici u sistemima zasnovanim na karijeri angažuju se iz grupe kandidata koji su prvobitno regrutovani na početne pozicije kroz sistem testiranja i tokom određenog vremena unaprijeđeni i, eventualno, izabrani na rukovodeću poziciju. Sa druge strane, sistem zasnovan na pozicijama podrazumijeva izbor na rukovodeću poziciju iz šire grupe kandidata koja obuhvata sve kvalifikovane državne službenike, kao i zaposlene u privatnom sektoru.³

Takođe, funkcionalna zvanja i nivoi visokih državnih službenika razlikuju se od zemlje do zemlje, pa u nekim zemljama politički imenovana lica koja su na visokim pozicijama predstavljaju dio visoke državne službe.⁴

U ovom radu Istraživački centar je predstavio informacije u vezi sa strukturom državne službe, kategorijama i nivoima visokih državnih službenika, kao i načinom izbora visokog rukovodnog kadra u nekoliko zemalja Evropske unije (**Austrija, Finska, Francuska, Hrvatska, Italija, Kipar, Letonija, Njemačka, Mađarska, Malta, Portugal i Slovenija**) prikupljene iz publikacija institucija Evropske unije, važećeg zakonodavstva i zvaničnih internet prezentacija državnih institucija. Rad sadrži uvod, glavne nalaze istraživanja i komparativni pregled po zemljama u vezi sa ovom temom.

³ Ibid, str. 7-8

⁴ Herma Kuperus, Anita Rode, *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations*, European Public Administration Network (EUPAN), the Hague, 2016
http://www.eupan.eu/files/repository/20170206083832_TopPublicManagersinEurope2016Managementsummary.pdf (17.1.2018)

GLAVNI NALAZI ISTRAŽIVANJA

U državama članicama EU sve je prisutnija tendencija da se visoki rukovodni kadar bira na osnovu sposobnosti, a veliki broj zemalja proceduru zapošljavanja sprovodi putem centralnih tijela za izbor kandidata u cilju izbora kandidata sa najboljim kvalifikacijama, dok je broj onih zemalja koje imaju nezavisna tijela za nadgledanje procesa izbora mali. Centralizovanje procedura zapošljavanja je naročito značajno u kontekstu najvišeg nivoa rukovodnog kadra kako bi se izbjeglo favorizovanje i politički uticaj. Međutim, isti pristup često se koristi i za niže nivoe rukovodnog kadra. Iz tog razloga, države članice EU sve manje ograničavaju zapošljavanje visokog rukovodnog kadra na unutrašnje kandidate, otvara se mogućnost i kandidatima spolja. Pozicije visokog rukovodnog kadra zahtijevaju široko iskustvo u različitim oblastima rada i okruženja, kao i u različitim sektorima i organizacijama.

Situacija u EU od zemlje do zemlje različita je s obzirom na to da su zemlje u različitim fazama razvoja ili reforme, pa nije moguće govoriti o jedinstvenom modelu izbora visokog rukovodnog kadra. Sa druge strane, postoje određene sličnosti, kao što je, na primjer, isti pravac ili krajnji cilj nekih zemalja. Na primjer, kao jedan od trendova navodi se sistem zapošljavanja na osnovu pozicija, umjesto karijernog sistema.⁵

U pogledu političkog uticaja na proces zapošljavanja visokog rukovodnog kadra, zemlje članice EU mogu se podijeliti u nekoliko grupa. U grupu zemalja sa velikim političkim uticajem, odnosno političkim pozicijama visokog rukovodnog kadra spadaju **Estonija, Francuska, Italija, Njemačka, Mađarska, Slovačka i Španija**. U pojedinim zemljama ministar od dva ili tri kandidata bira odgovarajućeg kandidata (**Austrija, Belgija, Češka, Danska, Estonija, Finska, Irska, Letonija, Luksemburg, Njemačka, Portugal, Slovenija**). U nekim zemljama na početku procesa izbora visokog rukovodnog kadra postoji mogućnost da se naglasi koji kandidat nije prihvatljiv za ministra (**Holandija**). U **Bugarskoj, Hrvatskoj, Malti, Poljskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu** ministru je predstavljen jedan konačni kandidat, pri čemu ministar ima pravo da odbije kandidata. Sa druge strane, u pojedinim zemljama pozicije visokog rukovodnog kadra popunjavaju se u skladu sa uobičajenom formalnom procedurom, bez političkog uticaja (**Grčka, Kipar, Litvanija, Rumunija, Švedska**).⁶

Uprkos činjenici da državni službenici koji spadaju u visoki rukovodni kadar, odnosno visoki državni službenici, po pravilu nijesu posebno formalno-pravno definisani, u svim navedenim sistemima postoje kategorije zaposlenih koje se mogu svrstati u ovu kategoriju, te na koje se primjenjuju adekvatne odredbe i za koje važe određeni posebni uslovi.

U **Njemačkoj** se državni sekretari i generalni direktori zaposleni u ministarstvima smatraju „političkim državnim službenicima“, koji potiču iz državne službe, ali se njihovo imenovanje vrši na političkoj osnovi. Sa druge strane, zamjenici generalnih direktora i

⁵ Ibid. str. 6-7

⁶ Ibid. str. 10



šefovi sektora, koji su takođe kategorisani kao visoki rukovodni kadar, spadaju u red državnih službenika, te nijesu političke ličnosti.

U **Mađarskoj** visoki državni službenici ne postoje kao posebna kategorija. Državni sekretari i pomoćnici državnih sekretara spadaju u red javnih funkcionera, te se njihovo imenovanje vrši na političkoj osnovi. Najviši državni službenici u mađarskoj državnoj upravi su viši šefovi odjeljenja i šefovi odjeljenja. Jedino u **Hrvatskoj** postoji funkcija pomoćnika ministra, koji se smatraju javnim funkcionerima, jednako kao i ministri i državni sekretari, što podrazumijeva njihovo imenovanje na političkoj osnovi. Sa druge strane, glavni sekretari ministarstava spadaju u red rukovodećih državnih službenika, koji se zapošljavaju na osnovu javnog konkursa.

U **Francuskoj**, za visoke državne službenike važe posebni uslovi, iako njihov status nije pravno definisan. U visoke državne službenike spadaju generalni sekretari, generalni direktori i direktori, te u nekim slučajevima zamjenici direktora, šefovi službe, kao i njihovi zamjenici. Osim toga što se imenuju u okviru centralizovanije procedure u odnosu na ostale državne službenike, pripadnici visokog rukovodnog kadra u Francuskoj obavezni su da učestvuju u adekvatnoj obuci tokom prvih šest mjesecu obavljanja funkcije.

Ni u **Austriji, Finskoj, Letoniji i Sloveniji** visoki rukovodni kadar nije definisan kao posebna kategorija. Ipak, u Austriji se visokim državnim službenicima smatraju generalni direktori, kao i šefovi, odnosno rukovodioci grupa, odjeljenja i sektora, dok u Sloveniji u ovu grupu spadaju generalni sekretari, generalni direktori, šefovi kabineta i šefovi administrativnih jedinica. Visoki državni službenici u ove dvije države imenuju se na osnovu konkursa, i to na period od najviše pet godina. U Finskoj u grupu visokih državnih službenika spadaju stalni sekretar ministarstva ili generalni sekretar, generalni direktor i direktor i imenuje ih predsjednik države ili Vijeće države, pri čemu su pozicije visokog rukovodnog kadra otvorene za sve na osnovu iskustva, znanja i obrazovanja. Osim toga, funkcija državnog sekretara u Finskoj je politička funkcija. Takođe, iako su bez formalnog statusa, u Letoniji za status visokog državnog funkcionera postoje posebni uslovi prilikom odabira i imenovanja u odnosu na ostale državne službenike. Nadležni državni funkcioner imenuje kandidate za pozicije državnog sekretara ministarstva, šefa sekretarijata ministra, šefa sekretarijata potpredsjednika Vlade, direktora državne institucije uz odobrenje Kabineta, a šest mjeseci prije isteka mandata visokog državnog službenika, premijer ili ministar donosi odluku o razrješenju ili produženju mandata na pet godina.

Visoki rukovodni kadar u **Portugalu** dijeli se na dva nivoa u zavisnosti od hijerarhije i nadležnosti. U prvi nivo viskog rukovodnog kadra spadaju generalni direktor, generalni sekretar, generalni inspektor i predsjednik koji se imenuju zajedničkom odlukom premijera i ministra, dok u drugi nivo visokog rukovodnog kadra spadaju zamjenik generalnog direktora, zamjenik generalnog sekretara, zamjenik generalnog inspektora i potpredsjednik koji se imenuju odlukom nadležnog ministra. **Na Malti**, visoki državni službenici mogu biti zaposleni kako iz javnog tako i iz privatnog sektora, pri čemu visoke stalne državne službenike u ministarstvima (stalne sekretare imenuje) predsjednik države na preporuku premijera, a nakon konsultacija sa Komisijom državne uprave, dok generalne direktore i direktore imenuje premijer nakon konsultacija sa Komisijom, a pomoćnike direktora prema preporuci Komisije.



Za razliku od ostalih analiziranih zemalja, visoki državni službenici u **Italiji** i na **Kipru** imaju formalno priznat status. U Italiji pozicije generalnog sekretara, generalnog direktora ili visoke rukovodeće pozicije mogu popunjavati kako visoki državni službenici tako i politički imenovana lica, dok niže rukovodeće pozicije nijesu političke pozicije. Međutim, pozicije visokih državnih službenika na Kipru nijesu političke funkcije i popunjavaju se po principu napredovanja, a visokim državnim službenicima smatraju se: generalni direktor ministarstva, direktori uprava i službi, interni direktori u ministarstvima, rukovodioci u ministarstvima ili upravama i viši rukovodni kadar u ministarstvima ili upravama.

U ostatku rada predstavljene su detaljnije informacije o strukturi državne uprave 12 analiziranih evropskih zemalja, kao i o položaju visokog rukovodnog kadra u njima.

2. KOMPARATIVNI PREGLED: POLOŽAJ I IZBOR VISOKOG RUKOVODNOG KADRA U POJEDINIM ZEMLJAMA ČLANICAMA EU

2.1 Austrija

Austrija je parlamentarna demokratija, odnosno federalna republika sastavljena od devet saveznih država (*Bundesländer*). Šef države je predsjednik, koji se bira direktno, i čiji mandat traje šest godina. Šef Vlade je kancelar, koji je na čelu kabineta. I predsjednik i kancelar odgovorni su za svoj rad Parlamentu, koji se sastoji iz gornjeg i donjeg doma (*Bundesrat*, odnosno *Nationalrat*).

Kancelar predlaže ostale članove kabineta, koje imenuje i razrješava predsjednik, bez prethodnog odobrenja Vlade. Državni sekretari imenuju se na isti način kao i ministri, i učestvuju na sastancima Savjeta ministara u svojstvu savjetnika.

Sistem državne uprave

Kada je u pitanju austrijska državna uprava, zakonski osnov predstavljaju sljedeći pravni akti: Zakon o državnoj upravi, Zakon o zaposlenima na osnovu ugovora o radu, Zakon o oglašavanju slobodnih radnih mjesta i Zakon o federalnim državnim službenicima.

Austrijsko zakonodavstvo predviđa dvije kategorije državnih službenika: karijerne državne službenike, na koje se odnosi karijerni sistem i primjenjuje Zakon o državnoj upravi, i zaposlene na osnovu ugovora, na koje se odnosi pomenuti Zakon o zaposlenima na osnovu ugovora o radu. Status državnih službenika zaposlenih u institucijama i drugim organima saveznih država i opština regulisan je posebnim pravnim aktima koje usvajaju savezne države.

Zakon o oglašavanju slobodnih radnih mjesta sadrži sistematične i sveobuhvatne odredbe koje se tiču imenovanja na upravljačke pozicije u okviru državne uprave: svi koji se prijave na oglas za ta radna mjesta moraju učestvovati na konkursu koji sprovodi nezavisna komisija. Imenovanje najviših rukovodilaca, poput generalnih direktora, vrši se na period ne duži od pet godina.

Zapošljavanje novih službenika u određenoj mjeri je decentralizovano, te je u u nadležnosti pojedinačnih ministarstava. Obučavanje novozaposlenih službenika u državnoj upravi sprovodi Savezna akademija za administraciju.

Zarade državnih službenika revidiraju se na godišnjem nivou, uzimajući u obzir inflaciju, ekonomski rast i zarade u privatnom sektoru. Trenutni sistem zarada karakteriše kombinacija:

- sistema zasnovanog na napredovanju, sa funkcionalnim naknadama (karijera državnog službenika podijeljena je na 19 platnih razreda, napredovanje u službi je automatsko, dok funkcionalne neknade po osnovu kategorije posla i senioriteta mogu biti dodate osnovnoj zaradi);
- naknada na osnovu efikasnosti za visoke funkcije.

Visoki državni službenici

U Austriji ne postoje visoki državni službenici kao posebna kategorija, ali Zakon o oglašavanju slobodnih radnih mjesta sadrži odredbe koje se tiču imenovanja na upravljačke i visoke funkcije. Državni službenici najvišeg nivoa imenuju se na period od najviše pet godina, i podliježu procjeni uspješnosti rada na godišnjem nivou od strane neposrednih nadređenih, kao i svi ostali zaposleni.⁷ Vrste i status visokih državnih službenika u ovoj zemlji predstavljeni su u sljedećoj tabeli:

Tabela 1: *Radna mjesta koja pokrivaju visoki državni službenici u Austriji*

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	generalni direktor	da	ne
2. nivo	šef grupe	da	ne
3. nivo	šef odjeljenja	da	ne
4. nivo	šef sektora	da	ne

2.2 Finska

Finska je po uređenju republika u kojoj su ključna tijela vlasti Parlament, predsjednik države i Vijeće države. Zakonodavnu vlast vrši jednodomni Parlament koji se bira na četiri godine, dok izvršnu vlast čine predsjednik države i Vijeće države. Predsjednik države, između ostalog imenuje premijera kojeg bira Parlament, kao i ministre i visoke državne službenike. Vijeće države čine premijer, ministri i nezavisni kancelar pravde.

Ministarstva u Finskoj zadužena su za izradu zakonodavstva i kontrolu nad radom agencija i institucija u njihovoj nadležnosti. U tom smislu, saraduju sa tijelima lokalne vlaste u razvoju javnih usluga. Svako ministarstvo i agencija samostalno organizuje upravljanje ljudskim resursima u svom resoru.

Visoki državni službenici

U Finskoj ne postoji formalno priznata kategorija visokog rukovodnog kadra iako su predviđeni neki posebni uslovi koji se primjenjuju na visoke državne službenike. U tabeli u nastavku teksta predstavljeni su nivoi i funkcionalna zvanja u Finskoj.

⁷ Eurostat, *Public Employment – Austria*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Austria (16.1.2018)

Tabela 2: Kategorije visokih državnih službenika u Finskoj

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	državni sekretar stalni sekretar/generalni sekretar	ne	da
2. nivo	generalni direktor	da	ne
3. nivo	direktor	da	ne

Sistem zapošljavanja na rukovodeće pozicije otvoren je za sve kandidate, pri čemu se vrednuju iskustvo, vještine i stepen univerzitetskog obrazovanja. Visoke državne službenike imenuje predsjednik države ili Vijeće države na period od pet do sedam godina. Obaveze visokih državnih službenika mogu biti utvrđene posebnim sporazumom o upravljanju u skladu sa zahtjevima određenog organa. Takođe, postoje specijalni programi namijenjeni osposobljavanju visokih državnih službenika.⁸

2.3 Francuska

Francuska je konstituisana kao polupredsjednička, socijalna i demokratska pravna država, u kojoj je izvršna grana vlasti podijeljena između predsjednika i premijera. Predsjednik se bira direktno na period od pet godina, i ima važna Ustavom definisana ovlašćenja, poput vršenja arbitraže između najviših državnih institucija, odbrane integriteta državne teritorije, imenovanja jednog broja visokih funkcionera i proglašenja zakona.

Predsjednik imenuje i razrješava premijera, odnosno predsjednika Vlade. Premijer ima određena ustavna ovlašćenja, poput medijacije u procesu usvajanja budžeta i upravljanja administrativnim sistemom zaduženim za sprovođenje nacionalnih javnih politika.

Francuska je parlamentarna demokratija, čija se Vlada sastoji od ministarstava, koja imaju svoja regionalna odjeljenja i direktorate. Regioni i departmani imaju nadležnosti u određenim oblastima, poput saobraćaja i javnih radova.

Sistem državne uprave

U Francuskoj postoje tri grane državne uprave, svaka od kojih je posebno regulisana određenim setom odredaba na državnom nivou: centralna državna uprava, lokalna samouprava i bolnice. Opšti propisi koji regulišu sve tri grane objedinjeni su Zakonom od 13. jula 1983. godine, kojim su definisane i zaštićene specifičnosti svake od ovih grana. Pripadnici sudske vlasti i oružanih snaga podliježu posebnim zakonskim odredbama.

Francuska državna uprava zapošljava 5,3 miliona ljudi (21,1% aktivnog stanovništva), i organizovana je u tri nivoa: državni službenici čine 2,5 miliona zaposlenih (48%), zaposlenim u ministarstvima (oko 2,2 miliona) i javnim ustanovama (oko 300.000),

⁸ Eurostat, *Public Employment – Finland*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, Revision as of 11:44, 8 January 2018 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Finland&oldid=368966 (8.2.2018)

teritorijalna državna uprava obuhvata oko 1,75 miliona ljudi (33%), dok bolnička državna služba zapošljava preko milion ljudi (20%), od kojih 94% radi u samim bolnicama.

Državna uprava se prema mjestu u hijerarhiji dijeli na tri kategorije:

- kategorija A (direktori, 29,7%);
- kategorija B (profesionalni rukovodeći kadar, 24,3%);
- kategorija C (zaposleni i operativno osoblje, 46%).

Ministarstvo za budžet, javne račune, državnu upravu i državne reforme nadležno je za državnu upravu, upravljanje ljudskim resursima i platnu politiku.

Iako se državni službenici u Francuskoj mogu zapošljavati i na osnovu ugovora (u 16% slučajeva), oni najčešće zasnivaju radni odnos nakon sprovedene selekcion procedure.

Procedura evaluacije državnih službenika definisana je Dekretom br. 682 o klasifikaciji i unapređenju državnih službenika na administrativnim skalama. Evaluaciju zaposlenih vrši neposredni nadređeni, na osnovu radnih performansi, kao i perspektive za dalji stručni razvoj.

Državni službenik obavještava se o rezultatima evaluacije, koja se sprovodi jednom ili dvaput godišnje. Važnost senioriteta u karijernom razvoju državnih službenika umanjena je u korist zasluga. Rezultat evaluacije važan je za napredovanje u smislu promjene nivoa ili razreda. Svaki razred podijeljen je na nivoe, i moguće je napredovati za po jedan nivo u okviru istog razreda. Postoje tri tipa napredovanja iz jednog razreda u drugi: na osnovu imenovanja, testiranja i konkursa.

Zarada državnih službenika zasnovana je na njihovim razredima i rangu pozicije koju zauzimaju. Rang državnih službenika povezan je sa osnovicom zarade, koja se računa na osnovu utvrđene skale. Osim što zavisi od razreda, ranga i pozicije, zarada se sastoji i od kompenzacije za stanovanje, dodatka za porodice i pravne kompenzacije. Dakle, osnovna zarada državnog službenika određuje se u skladu sa razredom državnog službenika, kao i rangom u okviru klasifikacionog indeksa, koji predstavlja indeks zarade, koji se kreće između 280 i 821. Godišnja zarada računa se tako što se ovaj indeks zarade pomnoži sa određenim procentom.

U Francuskoj se trenutno uvodi harmonizovani i individualizovani sistem bonusa, poznat kao „bonus za funkcije i učinke“, u okviru koga zarada ima i funkcionalni dio, koji uzima u obzir odgovornosti državnog službenika, kao i individualne performanse, čija se evaluacija vrši putem intervju.

Visoki državni službenici

Visoki državni službenici u Francuskoj imaju određene posebne uslove različite od ostalih državnih službenika, ali nemaju pravno definisan status. Ipak, njihova radna mjesta podliježu posebnim uslovima kada su u pitanju zapošljavanje, imenovanje i ostvarivanje benefita. Kada su u pitanju pozicije u okviru državne uprave koje pokrivaju visoki državni službenici, podaci o tome predstavljeni su u sljedećoj tabeli:

Tabela 3: Radna mjesta koja pokrivaju visoki državni službenici u Francuskoj

Radna mjesta koja pokrivaju visoki državni službenici		
Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik
1. nivo	Generalni sekretar ministarstva	da
2. nivo	Generalni direktor	da
3. nivo	Direktor	da
4. nivo	Zamjenik direktora	u određenim slučajevima
5. nivo	Šef službe	u određenim slučajevima
6. nivo	Zamjenik šefa službe	u određenim slučajevima

Zapošljavanje državnih službenika u Francuskoj u suštini je centralizovano. Državni službenici se najčešće regrutuju na početku karijere, uglavnom putem veoma kompetitivnih ispita i obuka, koje sprovode specijalizovani instituti. U tom smislu, najvažnije škole (*grandes écoles*) su: Nacionalna škola za administraciju (ENA) i Politehnička škola (EP), čiji polaznici automatski postaju državni službenici, dok se njihovih najboljih 20%, odnosno 25% studenata, imenuje u najprestižnije službe (*Grands Corps de l'État*).

Nacionalna škola za administraciju predstavlja vodeći autoritet kada su u pitanju pozicije visokih državnih službenika. Ipak, postoje izuzeci, kao npr. mogućnost dobijanja zvanja civilnog administratora putem posebnog sistema regrutovanja dostupnog svim državnim službenicima (tzv. eksterna tura, odnosno *tour extérieur*), kao i posebni ispiti za tehničko osoblje koje organizuje Politehnička škola, i posebni konkursi koje organizuju ministarstva s ciljem zapošljavanja izvršilaca sa specifičnim stručnim sposobnostima.

Vlada ima i mogućnost diskrecionog imenovanja kada su u pitanju određene pozicije, kao što su prefekti, direktori i ambasadori, koji se imenuju na neodređeno vrijeme, ali mogu biti razriješeni u svakom trenutku, dok postoje i klasična imenovanja rukovodilaca na određeno vrijeme (na rok od tri godine, sa mogućnošću jednog obnavljanja). Kada su u pitanju diskreciona imenovanja Vlade, ne postoji formalizovana procedura, dok za ostala imenovanja postoji ograničena procedura (poziv za prijave, imenovanje, potvrđivanje od strane premijera i nadležnog ministra, i obaveza konsultacije sa Generalnim direktoratom za administraciju i državnu službu).

Visoki državni službenici imenuju se u okviru procesa koji je centralizovaniji u odnosu na onaj koji inače važi za državne službenike. Evaluacija njihovog rada vrši se na godišnjem nivou. Intervju koji predstavlja dio evaluacije vrši se između rukovodećeg lica i visokog državnog službenika, ili na najvišem nivou. Ključni elementi evaluacije su: ciljevi zasnovani na indikatorima, operativni kvalitet službe i kapacitet direktora, te evaluacija koju vrši neposredni nadređeni. Evaluacija definiše iznos dijela zarade koji se računa na osnovu učinaka, i može iznositi do 20% ukupnog iznosa zarade.

Nacionalna škola za administraciju i Politehnička škola organizuju obuke pri imenovanju i u periodu nakon toga (visoki državni službenici učestvuju u procesu obuke i tokom prvih šest mjeseci obavljanja funkcije). Liderska obuka za visoke državne službenike sastoji se od pregovaranja, komunikacionih vještina, javnog upravljanja itd.

Kada su u pitanju zarade, direktori i generalni direktori primaju zaradu zasnovanu na učincima. Zarada državnih službenika sastoji se od tri komponente: osnovna plata, koju primaju svi državni službenici, na međuministarskom nivou: fiksna naknada za produktivnost ili procenat osnovne zarade u zavisnosti od platnog razreda. Na ministarskom nivou: koristi se naknada za efikasnost koja se određuje kao procenat osnovne zarade u zavisnosti od platnog razreda.

Visoki državni službenici sa nepunim radnim vremenom predviđeni su zakonom kao mogućnost, ali u praksi predstavljaju veoma rijedak slučaj. Pripadnici privilegovanih službi (*Grands Corps*) imaju mogućnost mobilnosti između ministarstava, kao i drugih pozicija u okviru državne administracije. Na privremenoj osnovi, oni mogu biti „pozajmljivani“ drugim ministarstvima, te imaju pravo na odsustvo zbog vršenja političkih funkcija ili rada u privatnom sektoru, zadržavajući pripadajuće benefite poput iznosa zarade i senioriteta u službi po povratku.

U Francuskoj postoji više od 5.000 visokih državnih službenika u centralnoj državnoj administraciji (od kojih oko 16% čine žene). Od 2005. godine, određene inicijative, kao i eliminacija starosnog limita od 50 godina, učinili su lakšim zapošljavanje visokih državnih službenika putem tzv. eksternih tura (*tour extérior*). Ova procedura, otvorena za sve državne službenike koji pripadaju kategoriji A i imaju najmanje osam godina iskustva u službi, dizajnirana je tako da uzima u obzir stručno iskustvo. Prepreke mobilnosti između tri grane državne uprave takođe su uklonjene, tako da i zaposleni u lokalnoj samoupravi i državni službenici u bolnicama mogu biti unaprijeđeni u red civilnih administratora, gdje mogu ostati i na neodređeno vrijeme nakon provedene dvije godine u toj službi.⁹

2.4 Hrvatska

Hrvatska je republika u kojoj je Hrvatski sabor glavno predstavničko tijelo građana i nosilac zakonodavne vlasti, dok Vlada sačinjena od predsjednika, jednog ili više potpredsjednika i ministara obavlja izvršnu vlast.

Sistem državne uprave

Državna uprava u Hrvatskoj sastavni je dio šireg pojma javne uprave koji osim državne uprave obuhvata lokalnu i područnu regionalnu samoupravu i javne službe, a kojima je zajednički cilj zadovoljavanje opštih interesa i javnih potreba.

Ključni propisi koji uređuju organizaciju, djelokrug i način rada državne uprave su Zakon o sistemu državne uprave¹⁰ i Zakon o organizaciji i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave¹¹.

⁹ Eurostat, *Public Employment – France*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_France (16.1.2018)

¹⁰ Zakon o sustavu državne uprave, NN 150/11, 12/13, 93/16, 104/16 <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave> (16.11.2018)

¹¹ Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave, NN 93/16, 104/16 <https://www.zakon.hr/z/410/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-ministarstava-i-drugih-središnjih-tijela-dr%C5%BEavne-uprave> (16.1.2018)

Prema Zakonu o sistemu državne uprave, ministri, državni sekretari, državni sekretari centralnih državnih kancelarija, šef Kancelarije predsjednika Vlade Republike Hrvatske, glavni sekretar Vlade Republike Hrvatske, *pomoćnici ministra*, zamjenik šefa Kancelarije predsjednika Vlade Republike Hrvatske, zamjenik glavnog sekretara Vlade Republike Hrvatske, direktori državnih upravnih organizacija, portparol Vlade Republike Hrvatske smatraju se državnim funkcionerima. Navedenim funkcionerima nije dozvoljeno istovremeno vršenje funkcije u tijelima zakonodavne i sudske vlasti, niti im je dozvoljeno da budu članovi predstavničkog tijela jedinica lokalne, odnosno regionalne samouprave.

Zamjenici državnog sekretara centralne državne kancelarije, *glavni sekretari ministarstva* i centralne državne kancelarije, zamjenici direktora državnih upravnih organizacija, direktori kancelarija Vlade Republike Hrvatske, šef Kancelarije potpredsjednika Vlade Republike Hrvatske, direktori kancelarija, agencija, direkcija i drugih stručnih službi koje Vlada Republike Hrvatske osniva uredbom te šefovi kancelarija državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave smatraju se *rukovodećim državnim službenicima*. Rukovodeće državne službenike imenuje i razrješava Vlada na osnovu javnog konkursa, ukoliko zakonom nije drugačije predviđeno.¹²

Struktura ministarstava

Ministar može imati jednog ili više državnih sekretara koje na predlog predsjednika Vlade imenuje Vlada. Državni sekretar za svoj rad odgovara ministru i Vladi. Državni sekretar sprovodi utvrđenu politiku Vlade u jednoj ili više upravnih oblasti za koje je nadležan, prema uputstvima ministra. Ukoliko je imenovano više državnih sekretara, ministar određuje koji će ga od državnih sekretara zamjenjivati u slučaju odsustva ili spriječenosti.

Osim toga, u ministarstvu se može imenovati jedan ili više pomoćnika ministra. *Pomoćnik ministra, po pravilu, upravlja radom upravne organizacije utvrđene u sastavu ministarstva i obavlja druge poslove koje mu povjeri ministar. Pomoćnika ministra imenuje Vlada na predlog ministra i za svoj rad je odgovoran ministru i Vladi. Pomoćnik ministra odgovoran je za svoj rad ministru i Vladi.*

Glavni sekretar ministarstva preuzima mjere za obezbjeđivanje efikasnosti u radu ministarstva i po pravilu usklađuje rad unutrašnjih organizacionih jedinica ministarstva i upravnih organizacija u sastavu ministarstva, brine o stručnom osposobljavanju, usavršavanju i napredovanju državnih službenika i namještenika u toku službe, kao i o pravilnom korišćenju imovine i sredstava za rad, vrši nadzor nad radom državnih službenika i namještenika i obavlja ostale poslove koje mu povjeri ministar. Glavnog sekretara ministarstva imenuje Vlada na predlog ministra, a na osnovu javnog konkursa. Glavni sekretar ministarstva za svoj rad odgovara ministru i Vladi.¹³

¹² Član 6 i član 7 Zakona o sistemu državne uprave

¹³ Članovi od 40 do 42 Zakona o sistemu državne uprave

2.5 Italija

Italija je parlamentarna republika predstavničke demokratije gdje je zastupljen višepartijski sistem i gdje zakonodavna vlast pripada dvodomom Parlamentu. Italija je podijeljena na 20 administrativnih regiona koji su organizovani u provincije a provincije podijeljene na opštine. Regioni predstavljaju teritorijalne jedinice koje imaju sopstvene statute i političku, finansijsku i administrativnu autonomiju i zakonodavnu vlast. U skladu sa Ustavom Italije, regioni su podijeljeni na dvije osnovne grupe:

- Regioni sa posebnim statutom (Friuli Venecija Đulija, Sardinija, Sicilija, Trentino Alto Adide/Južni Tirol, Vale D'Aosta) koji uživaju posebni status zbog svojih geografskih, kulturnih, političkih, ekonomskih i socijalnih karakteristika te u skladu sa tim posjeduju i snažniju autonomiju.
- Regioni sa zajedničkim sistemom su ostalih 15 regiona čija je organizaciona struktura u suštini ista a razlikuju se samo u pogledu ovlašćenja te izradi i reformi statuta, pri čemu se statuti posebnih regiona usvajaju u skladu sa Ustavnim zakonom a statuti ostalih regiona u skladu sa Regionalnim zakonom.

Visoki državni službenici

Sama pozicija visokih državnih službenika datira još iz 1970-tih godina i od tada je pretrpjela nekoliko ustavnih promjena (1972, 1993-1998. i 2002. godine). Njihov status regulisan je različitim zakonima i privatnim ugovorima. Međutim, može se reći da u Italiji postoji zvanični status visokih državnih službenika.

Generalni sekretar, generalni direktor ili visoke rukovodeće pozicije mogu obavljati kako visoki državni službenici tako i politički imenovani eksperti. Niže rukovodeće pozicije ne podliježu političkom zapošljavanju. Sistem određivanja visine zarade za visoke državne službenike zasnovan je na principu zasluga, pozicije i produktivnosti dok se radni staž ne uzima u obzir. Zarada se sastoji od:

- *Osnovne zarade* (npr. za državne rukovodioce ona iznosi 50% od ukupne zarade).
- *Bonusa* (npr. za državne rukovodioce ona iznosi 40% od ukupne zarade) u zavisnosti od odgovornosti koju nosi sama pozicija, u skladu sa fiksnom skalom o kojoj na godišnjem nivou donosi odluku ministar.
- *Procenta* (npr. za državne rukovodioce ona iznosi 10% od ukupne zarade) za ispunjavanje obaveza i ciljeva. Procenat može da varira kada su u pitanju generalni direktori.¹⁴

Tabela 5: Kategorije visokih državnih službenika u Italiji

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	Generalni sekretar ili šef odjeljenja	Da/Ne	Da
2. nivo	Generalni direktor (Viši nivo)	Da/Ne	Da

¹⁴ Eurostat, *Public Employment – Italy*, Ministry of the Spanish presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Italy (8.2.2018)

3. nivo	Izvršne funkcije (niži nivo)	Da/Ne	Ne
---------	------------------------------	-------	----

2.6 Kipar

Kipar je, prema Ustavu, republika zasnovana na principu podjele vlasti. Republika Kipar ima predsjednički sistem vlasti i izvršna vlast povjerena je predsjedniku republike koji se bira na pet godina. Vijeće ministara nadležno je za upravljanje republikom, koordinaciju i nadzor nad javnim službama, te izradu predloga budžeta i završnog računa. Zakonodavnu vlast vrši Parlament.

Visoki državni službenici

Visoki državni službenici na Kipru imaju formalno priznat status. U nastavku teksta tabelarno su predstavljeni nivoi i funkcionalna zvanja visokih državnih službenika, pri čemu sve pozicije spadaju u kategoriju državnih službenika i nema procedure političkog imenovanja na date pozicije.

Tabela 6: *Kategorije visokih državnih službenika na Kipru*

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	generalni direktor ministarstva (stalni sekretar)	da	ne
2. nivo	Direktori uprava/službi	da	ne
3. nivo	Interni direktori u ministarstvima	da	ne
4. nivo	Starješine/rukovodioci u ministarstvima/upravama	da	ne
5. nivo	Viši rukovodni kadar u ministarstvima/upravama	da	ne

Pozicije visokih državnih službenika su uglavnom pozicije koje se popunjavaju po principu napredovanja (što je dostupno samo zaposlenima na neposredno nižim pozicijama). Prosječna starost visokih državnih službenika je 40-50 godina. Ocjenjivanje rezultata u svakom ministarstvu ili drugoj službi vrši se jednom godišnje, a Kiparska akademija javne uprave omogućava niz aktivnosti usavršavanja koje se odnose na liderstvo, strateško upravljanje, upravljanje promjenama i slično.¹⁵

¹⁵ Eurostat, *Public Employment – Cyprus*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, Revision as of 10:51, 20 September 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Cyprus&oldid=305261 (7.2.2018)

2.7 Letonija

Sistem državne uprave

Državna uprava u Letoniji uređena je sljedećim zakonodavnim aktima: Zakonom o državnoj službi iz 2001. godine, Zakonom o sprečavanju konflikta interesa državnih službenika, radnim zakonodavstvom, Zakonom o državnim agencijama, kao i Zakonom o administrativnoj strukturi i reformi državne uprave. Pravila koja se tiču državnih službenika odnose se samo na oko 50% zaposlenih u javnom sektoru.

U letonskoj državnoj upravi postoje dvije kategorije zaposlenih:

- državni službenici (13%), na koje se odnosi Zakon o državnoj službi iz 2001. godine, koji se odnosi na 116 institucija državne uprave (ministarstva, agencije, itd);
- zaposleni u javnom sektoru na osnovu ugovora o radu (87%).

Status državne službe ne odnosi se na lokalnu samoupravu, koja autonomno određuje status svojih zaposlenih, u skladu sa Zakonom o sprečavanju konflikta interesa državnih službenika.

Od 2003. godine, izrada politika iz oblasti državne uprave u nadležnosti je Državne kancelarije Letonije, dok je prethodno za ovu oblast bio zadužen sekretarijat Ministarstva za posebna pitanja državne reforme. Takođe, postoji Odjeljenje za državnu reformu, koje je odgovorno za administrativne politike, iako je koordinacija sa organima lokalne samouprave u nadležnosti Ministarstva za regionalni razvoj, kao i lokalnih vlasti. Dakle, upravljanje državnom upravom u Letoniji je decentralizovano i podijeljeno između Vlade i organa lokalne samouprave.

Visoki državni službenici

U Letoniji, visoki državni službenici u okviru državne službe vrše savjetodavne funkcije, u pogledu javne politike, upravljanja poslovima i uslugama, itd. Status visokog državnog službenika, iako to nije formalno definisano, podrazumijeva posebne uslove u odnosu na ostale državne službenike kada su u pitanju odabir kandidata, njihovo imenovanje i zarade. Status i vrste visokih državnih službenika u Letoniji prikazani su u narednoj tabeli.

Visoki državni službenici			
Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	državni sekretar	da	ne
	direktor institucije	da	ne
2. nivo	zamjenik državnog sekretara	da	ne
	zamjenik direktora institucije	da	ne
	šef odjeljenja	ne	ne
3. nivo	šef jedinice/sektora	ne	ne
4. nivo	viši specijalista/ekspert	ne	ne
5. nivo	tehnički specijalista	ne	ne

Nadležni državni funkcioner imenuje kandidate za pozicije državnog sekretara ministarstva, šefa sekretarijata ministra za posebne zadatke, šefa sekretarijata potpredsjednika Vlade, direktora Državne kancelarije i direktora državne institucije, pod

nadzorom i uz odobrenje Kabineta. Šest mjeseci prije isteka mandata visokog državnog službenika, ministar ili premijer donosi odluku o produženju mandata na dodatnih pet godina ili o njegovom razrješenju, o čemu se obavještavaju Državna administracija za državnu službu i osoba na koju se odluka odnosi.

Iznos zarade visokih državnih službenika zavisi od pozicije na klasifikacionoj skali, koja državne službenike dijeli na 16 platnih kategorija (visoki državni službenici na ovoj skali nalaze se između 12. i 16. nivoa), kao i od dužine radnog staža i evaluacije rada. Pored toga, visoki državni službenici u Letoniji imaju pravo na dodatnu zaradu na osnovu posebnih ugovora, s tim da iznos zarade po ovom osnovu od 2010. godine ne smije biti viši od 40% redovne zarade.¹⁶

2.8 Mađarska

Mađarska je unitarna parlamentarna republika. Predsjednik Republike Mađarske je šef države, koji simbolizuje nacionalno jedinstvo i obezbjeđuje njeno demokratsko funkcionisanje. Bira ga Parlament na period od pet godina, i može vršiti funkciju u najviše dva mandata. U Mađarskoj, premijera predlaže predsjednik, dok se o njegovom imenovanju i predloženom programu Vlade izjašnjava Parlament. Ministre imenuje i razrješava predsjednik, na predlog premijera. Vlada je za svoj rad odgovorna Parlamentu, koga redovno izvještava o svojim aktivnostima, dok su članovi Vlade odgovorni i predsjedniku i Parlamentu.

Sistem državne uprave

Status javnih funkcionera u Mađarskoj regulisan je Zakonom XXIII iz 1992. godine o javnim funkcionerima, dok je status državnih službenika regulisan Zakonom XXXIII iz 1992. o državnim službenicima. Oba zakona regulišu glavne aspekte zapošljavanja u javnom sektoru.

Javni funkcioneri vrše dužnosti poput upravljanja, koordiniranja, kontrole i nadzora, te predstavljaju državu u vršenju svojih dužnosti.

Javne funkcionere u ovoj zemlji treba razlikovati od državnih službenika, s tim što se Zakon o javnim funkcionerima ne odnosi na:

- organizacije vojske, civilne garde, policije, službi državne bezbjednosti, vatrogasnih službi, carine, službenika u zatvorima, civilne odbrane i naoružanih službi obezbjeđenja (iako se zaposleni u ovim organizacijama ne smatraju funkcionerima, same organizacije imaju određene nadležnosti iste kao i javni funkcioneri);
- osobe zaposlene od strane lokalne samouprave, osobe koje se bave neprofitnim i volonterskim poslovima, i osobe privremeno zaposlene u javnoj upravi.

¹⁶ Eurostat, Public Employment – Latvia, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Latvia (8.2.2018)

Državni službenici su osobe zaposlene od strane države, lokalnih vlasti i lokalne samouprave s ciljem pružanja javnih usluga.

Javni funkcioneri u Mađarskoj moraju biti državljani te zemlje, ne smiju imati krivični dosije, moraju biti pravno sposobni, te moraju imati završeno najmanje sekundarno obrazovanje, i položiti prijemni ispit, koji je kao obavezan element imenovanja uveden 2009. godine.

U Mađarskoj ne postoji posebna institucija zadužena za zapošljavanje u javnom sektoru. Stoga, sljedeća lica mogu biti ovlašćena za zapošljavanje u organizaciji državne uprave:

- generalni direktor;
- poslanik, generalni direktor za razvoj ljudskih resursa i zapošljavanje;
- poslanik, generalni direktor za obuku i obrazovanje;
- direktor kancelarije za projekte i subvencije;
- finansijski direktor;
- IT direktor;
- centralni administrativni direktor za ljudske resurse i razvoj projekata.

U ovom pogledu, od naročitog značaja su:

- Odjeljenje za obuku i obrazovanje;
- Odjeljenje za razvoj ljudskih resursa i zapošljavanje.

Odjeljenje za obuku i obrazovanje vrši permanentnu evaluaciju državnih službenika u pogledu stručnog usavršavanja. Pored toga, ovo odjeljenje je koncentrisano na razvoj programa za unapređenje i modernizaciju centralne, regionalne i lokalne administracije.

Odjeljenje za razvoj ljudskih resursa i zapošljavanje razvija sistem fokusiran na smanjivanje troškova, uz istovremeno poboljšanje javnih usluga dostupnih građanima.

Zakon o državnim službenicima definiše karijeru u državnoj upravi kao posao na neodređeno vrijeme. Međutim, postoje određene okolnosti pod kojima državni službenik može pokrivati određeno radno mjesto na određeno vrijeme. Vertikalno napredovanje državnih službenika u službi moguće je najviše do nivoa državnog službenika – supervizora, dok iskusni državni službenici mogu obavljati i posao šefa za zapošljavanje u okviru organizacione jedinice. Nacionalno koordinaciono tijelo u ovoj oblasti je Mađarski institut za državnu upravu, koji je zadužen za sprovođenje obuka, iako se obuke takođe organizuju i na regionalnom nivou.

Visoki državni službenici

U Mađarskoj, za razliku od većine evropskih država, ne postoji posebna kategorija visokih državnih službenika. Međutim, u ovoj zemlji postoje političke ličnosti na upravljačkim pozicijama u državnoj upravi, konkretno na pozicijama državnog sekretara i pomoćnika državnog sekretara, dok šefovi odjeljenja pripadaju redu državnih službenika.¹⁷ Detaljnije informacije predstavljene su u narednoj tabeli:

¹⁷ Eurostat, *Public Employment – Hungary*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Hungary (16.1.2018)

Tabela 8: Kategorije visokih državnih službenika u Mađarskoj

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	premijer, ministar	ne	da
2. nivo	državni sekretar	ne	da
3. nivo	pomoćnik državnog sekretara	ne	da
4. nivo	viši šef odjeljenja	ne	ne
5. nivo	šef odjeljenja	ne	ne

2.9 Malta

Ustav Malte, koji je usvojen 1964. godine, propisuje da je Malta demokratska republika zasnovana na principu rada i poštovanja osnovnih ljudskih prava i sloboda pojedinca. Sa političke tačke gledišta, Parlament Malte je jednodomni i broji 65 poslanika koji se biraju neposrednim glasanjem na mandat u trajanju od pet godina. Vladu čine Kabinet premijera i osam ministarstava dok je pravosudni sistem zasnovan na dva nivoa i to: Prvostepeni sud kojim predsjedava sudija i Apelacioni sud. Osim toga, postoje i drugi sudovi koji imaju ovlašćenja u određenim oblastima.

Sistem državne uprave

Ustav Malte predviđa određene definicije koje se odnose na zaposlene u javnom sektoru:

- *Javna uprava*: uključuje sve pozicije plaćene iz državnog budžeta a koje su dio državne uprave.
- *Javni funkcioner*: pojedinac koji obavlja javnu funkciju.
- *Državna uprava*: sve funkcije koje u okviru Vlade Malte obavljaju državni službenici.

Državna uprava obuhvata pozicije u Višim sudovima, Kancelariji glavnog revizora i zamjenika glavnog revizora, nižim sudovima te policiji, ali ne uključuje pozicije premijera, ministara, generalnog sekretara Parlamenta, predsjednika Parlamenta, poslanika, ambasadora, visokog komesara i ostalih sličnih funkcija predviđenih zakonom.

Zakon o Parlamentu, koji je usvojen 2004. godine, definiše javne funkcionere na isti način kao i Ustav. U skladu sa ovim Zakonom, pozicija državnog službenika u državnoj službi ne bi trebalo da prelazi visinu zarade koja je predviđena funkcionalnim nivoom šest (6) ili bilo koju drugu visinu zarade predviđene aktom Parlamenta.

Državnu upravu uglavnom čine službenici ministarstava i odjeljenja u okviru ministarstava te službenici određenih nezavisnih tijela kao što su Komisija državne uprave i Izborna komisija. Na Malti, pojam državne uprave potrebno je razlikovati od pojma šireg javnog sektora. Javni sektor obuhvata određeni broj organa, državnih kompanija i fondacija, lokalnih savjeta, Univerzitet Malte kao i Vojsku Malte koji nijesu dio državne uprave i čiji se službenici ne smatraju službenicima državne uprave. Državna uprava broji oko 31.000 zaposlenih, ili oko 22% radne snage, dok javni sektor u cjelini broji oko 49.000 zaposlenih, što predstavlja 35% radne snage.

Izvor: Charles Polidano, *Recruitment and Selection in the Public Service*, <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/handle/123456789/20835/Recruitment%20and%20Selection%20in%20the%20Public%20Service-Managing%20people%20in%20Malta-pt6.PDF?sequence=1&isAllowed=y> (8.2.2018) *Public service, The Public Service and the Public Sector* <https://publicservice.gov.mt/en/Pages/The%20Public%20Service/PublicServicePublicSector.aspx> (8.2.2018)

Visoki državni službenici

Sistem zapošljavanja visokih državnih službenika koristi se kako bi privukao osobe koje posjeduju određene poslovne vještine na određene visoke pozicije. Visoki državni službenici mogu biti zaposleni kako iz javnog tako i iz privatnog sektora. Visoki rukovodni kadar najčešće se bira iz redova visokih javnih funkcionera državne uprave Malte. U skladu sa Ustavom, predsjednik države imenuje stalne sekretare (visoke državne službenike u svakom ministarstvu), prema preporuci premijera a nakon konsultacija sa Komisijom državne uprave. Generalne direktore i direktore takođe imenuje premijer nakon konsultacija sa Komisijom, dok pomoćnike direktora imenuje premijer prema preporuci Komisije.

Glavni sekretar (rukovodilac državne uprave) rukovodi visokim državnim službenicima u skladu sa smjericama premijera. Komisija državne uprave, autonomni ustavni organ, daje preporuke za imenovanje visokih državnih službenika. Svako ministarstvo na Malti ima stalnog sekretara koji se nalazi na poziciji iznad šefova odjeljenja (generalnih direktora i direktora).¹⁸

Tabela 9: Kategorije visokih državnih službenika na Malti

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	Glavni sekretar	Da	Ne
2. nivo	Stalni sekretar	Da	Ne
3. nivo	Generalni direktor	Da	Ne
4. nivo	Direktor	Da	Ne
5. nivo	Pomoćnik direktora	Da	Ne

2.10 Njemačka

Njemačka je savezna parlamentarna republika sačinjena od 16 saveznih država. Podjela nadležnosti između savezne države i država u njenom sastavu zasnovana je na principu supsidijarnosti. Federacija ima isključivu zakonodavnu nadležnost u oblastima kao što su odbrana, vanjski poslovi i državljanstvo, dok je u nadležnosti pokrajina, uglavnom, pružanje usluga u oblastima poput obrazovanja i kulture.

Zakonodavnu vlast na saveznom nivou predstavljaju Bundestag (donji dom Parlamenta) i Bundesrat (gornji dom Parlamenta), dok izvršnu vlast čine savezni predsjednik i savezna vlada. Saveznu vladu čine kancelar i savezni ministri.

Rad ministarstva u Njemačkoj funkcioniše po principu ministarske autonomije. Naime, kancelar je nadležan za definisanje opštih političkih smjernica, a ministarstva, u skladu sa

¹⁸ Eurostat, *Public Employment – Malta*, Ministry of the Spanish presidency 2010, revision as of 18 April 2016
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Malta
(8.2.2018)

Ustavom, imaju pravo da svoje poslove obavljaju samostalno i na sopstvenu odgovornost, u skladu sa ograničenjima predviđenim smjernicama kancelara.¹⁹

Sistem državne uprave

Prema Ustavu Njemačke, vršenje suverenih ovlašćenja na redovnoj osnovi, po pravilu, povjerava se članovima državne službe koji se nalaze u odnosu službe i lojalnosti kako je definisano javnim pravom. Državni službenici zaposleni u najvišim saveznom organima dolaze iz svih pokrajina u odgovarajućoj srazmjeri. Osobe koje zapošljavaju drugi savezni organi, po pravilu, dolaze iz pokrajine u kojoj se nalaze.

Status saveznih državnih službenika uređen je Zakonom o državnoj službi iz 1999. godine. Savezna država nadležna je za izradu propisa koji se odnose na sve državne službenike u cilju obezbjeđivanja homogenosti između različitih kategorija. Zaposleni u državnoj upravi mogu biti podijeljeni u sljedeće kategorije:

- državni službenici - koji pripadaju sistemu zasnovanom na karijeri i u principu zauzimaju pozicije u tradicionalnoj administraciji (upravljanje, obrazovanje, policija);
- službenici i ostala radna snaga - koji zauzimaju pozicije u skladu sa ugovorom o radu, ali njihov status im ustvari daje istu sigurnost.

Što se tiče organizacione strukture saveznih ministarstava u Njemačkoj, razlikuju se tri nivoa. Prvi nivo čine političke pozicije, ministar i parlamentarni državni sekretar koji je istovremeno i poslanik koji zastupa interese ministra u Bundestagu. Savezno ministarstvo može imati najviše tri parlamentarna državna sekretara, u zavisnosti od obima nadležnosti ministarstva.

Drugi nivo čine politički državni službenici, državni sekretari i generalni direktori. Državni sekretari su državni službenici najvišeg ranga u saveznom ministarstvu. U njihovoj nadležnosti je da obezbijede da ministarstvo obavlja svoje zadatke u skladu sa smjernicama i uputstvima ministra. Osim toga, državni sekretari predstavljaju ministra unutar i van ministarstva. Budući da ova pozicija zahtijeva visok stepen saglasnosti sa politikom i ciljevima ministra, državni sekretari za razliku od ostalih državnih službenika mogu biti suspendovani u bilo kojem trenutku na predlog saveznog ministra.

Treći nivo čine karijerni državni službenici, zamjenici generalnih direktora, rukovodioci službe i šefovi odjeljenja. Službe unutar ministarstva (najviše šest) grupisane su u generalne direktorate za koje je nadležan državni sekretar.

Napredovanje u karijeri u državnoj službi zasnovano je na postignućima i sposobnostima (po sistemu ocjenjivanja), kao i na dužini radnog staža i budžetskim ograničenjima. U

¹⁹ The Federal Government of the Federal Republic of Germany – Structure and Tasks
<https://www.bundesregierung.de/Content/EN/StatistischeSeiten/breg/federal-government-function-and-constitutional-basis-structure-and-tasks.html?nn=393254#doc94412bodyText4> (15.1.2018)

Njemačkoj ne postoji centralizovani sistem objavljivanja konkursa, već svaki organ samostalno organizuje zapošljavanje.²⁰

Visoki državni službenici

Najviše pozicije u službi (starješine organa, državni sekretari u ministarstvima) zauzimaju visoki državni službenici, odnosno tzv. politički državni službenici (njem. *politische Beamte*), koji u principu potiču iz državne službe, ali se biraju prema političkim kriterijumima i imaju posebne uslove u odnosu na ostale državne službenike iako nemaju formalno priznat status. U tom smislu važi sistem političke patronaže ili tzv. sistem podjele plijena (eng. *spoils system*) koji funkcioniše po principu podjele ministarskih mjesta ili drugih važnih položaja u državi od strane pobjednika na izborima.

Sistem zapošljavanja zasnovan je na karijeri, čime se nastoji izgraditi dosljedna državna služba sa visokim rukovodstvom koje dijeli istu kulturu. Pod tim se prije svega podrazumijeva podsticanje timskog rada, jasna komunikacija među vladinim tijelima i unutrašnja mobilnost.

Tabela 10: Radna mjesta koja pokrivaju visoki državni službenici u Njemačkoj

Radna mjesta koja pokrivaju visoki državni službenici			
Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	državni sekretar	da	da
2. nivo	generalni direktor	da	da (na početku)
3. nivo	zamjenik generalnog direktora	da	ne (na početku)
4. nivo	šef sektora	da	ne

Visoki državni službenici regrutuju se kroz napredovanje u karijeri unutar državne službe. Pristup poziciji visokog državnog službenika počinje pozicijom šefa sektora i zahtijeva redovno potvrđivanje profesionalnih rezultata uz odličnu ocjenu postignuća tokom niza godina. Oglašavanje slobodnih mjesta za visoke državne službenike razlikuje se u zavisnosti od ministarstva: pojedina ministarstva vrše samo interno oglašavanje. Najviše pozicije (posebno pozicija državnog sekretara) redovno se popunjava na osnovu političkih kriterijuma.

Naime, napredovanje do pozicije visokog državnog službenika počinje zapošljavanjem u prvu kategoriju ili višu službu. Zakonodavstvo propisuje uslove za zapošljavanje u višu državnu službu, ali ministarstva u velikoj mjeri imaju diskreciono pravo da organizuju proces izbora i sistem vrednovanja. Uglavnom je prosječna starost za dobijanje ovih pozicija 40-50 godina.

O imenovanju na poziciju visokog državnog službenika odlučuje Savezni kabinet (sačinjen od kancelara i saveznih ministara) na predlog nadležnog ministarstva i to su imenovanja

²⁰ Eurostat, *Public Employment – Germany*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Germany&oldid=285823#System_of_government (15.1.2018)

na stalnu poziciju u cilju obezbjeđivanja stabilne i jedinstvene državne uprave. Međutim, pozicija visokog državnog službenika može biti prekinuta. Imenovanje na najvišu poziciju visokog državnog službenika (državni sekretar), kao i prestanak te pozicije vrši se na političkoj osnovi. Više pozicije (generalni direktor ili zamjenik generalnog direktora, predsjednik agencije), izuzev državnog sekretara, zahtijevaju postojanje probnog perioda, koji obično traje dvije godine, u cilju procjene njihovih upravljačkih i liderskih vještina.

Svako ministarstvo upravlja svojom službom nezavisno i samostalno. Državni sekretar je u hijerarhiji iznad generalnog direktora, koji je, opet, nadređeni zamjeniku generalnog direktora. Ovaj princip hijerarhije odnosi se na sve organe državne uprave.

Ocjena rezultata rada vrši se na redovnoj osnovi svake dvije do tri godine. Ocjenjivanje koje se odnosi na niže pozicije (na primjer, šef određene službe) vrši se u skladu sa opštim propisima, dok su ponekad više pozicije izuzete od redovnog ocjenjivanja.

Visoki državni službenici spadaju u platnu kategoriju B (platni razredi B1 do B11) koja pokriva rukovodeće pozicije sa fiksnom zaradom. Osim toga, imaju bonuse u dodatke u zavisnosti od ostvarenih rezultata, kao i mogućnost fleksibilnog radnog vremena iako to u praksi nije mnogo zastupljeno.²¹

2.11 Portugal

Sistem državne uprave

Pravila koje se tiču državne uprave definisana su na državnom nivou, i primjenjuju se na sve direktno ili indirektno zaposlene u državnoj upravi Portugala. Na zaposlene u organima regionalnih i lokalnih vlasti odnose se zakoni o zapošljavanju u javnom sektoru, kao i određena specifična pravila koja ne važe za zaposlene na državnom nivou.

Zapošljavanje u javnom sektoru u Portugalu se zasniva na tri principa: jednaki uslovi i mogućnosti za sve kandidate, neutralnost komisija za odabir kandidata, te korišćenje metodologija zasnovanih na tehničkom istraživanju. U portugalskoj državnoj upravi postoje tri oblika zaposlenja, u skladu sa Zakonom br. 12-A/2008.

1) Imenovanje:

- stalna radna mjesta;
- tranziciona imenovanja (pozicije sa određenim trajanjem).

Imenovanje se vrši samo kada su u pitanju radna mjesta u određenom broju državnih službi: u vojsci, kancelariji za vanjske poslove, i u oblastima državne bezbjednosti, krivičnih istraga, javne bezbjednosti i inspeksijskih poslova.

2) Zapošljavanje na javnim funkcijama na osnovu ugovora:

- na neodređeno vrijeme;
- na osnovu ugovora o radu na određeno vrijeme.

²¹ Eurostat, *Public Employment – Germany*, ibid.

3) Ograničeni izvršni mandat

Rukovodioci popunjavaju privremene pozicije (na period od tri godine, sa mogućnošću produženja do tri puta, ukupno maksimalno 12 godina). Oni vrše zadatke upravljanja, koordinacije i kontrole u državnim organima, i moraju proći određenu obuku prije stupanja na poziciju.

Visoki državni službenici

U Portugalu, visoki državni službenici zaduženi su za rukovođenje, upravljanje, koordinaciju i kontrolu u državnim institucijama. Rukovodni kadar u ovoj zemlji dijeli se na visoki i srednji rukovodni kadar, koji se dalje dijele na po dva nivoa, prema poziciji u hijerarhiji, nadležnosti i odgovornosti.

Visoki rukovodni kadar regrutuje se iz reda fakultetski obrazovanih građana, koji mogu ali ne moraju biti radno vezani za državnu upravu, i koji posjeduju neophodne tehničke vještine, sposobnosti, stručno iskustvo i potrebnu obuku. U visoki rukovodni kadar prvog nivoa ubrajaju se:

- generalni direktor;
- generalni sekretar;
- generalni inspektor;
- predsjednik.

Drugi nivo visokog rukovodnog kadra obuhvata sljedeće pozicije:

- zamjenik generalnog direktora;
- zamjenik generalnog sekretara;
- zamjenik generalnog inspektora;
- potpredsjednik.

Visoki rukovodni kadar prvog nivoa imenuje se zajedničkom odlukom premijera i nadležnog ministra, dok se visoki rukovodni kadar drugog nivoa imenuje odlukom nadležnog člana Vlade. Pripadnici visokog rukovodnog kadra imenuju se na period od tri godine, koji može biti obnavljan, iako jedna osoba ne može obavljati istu funkciju duže od 12 godina uzastopno.

Srednji rukovodni kadar regrutuje se putem javnog konkursa iz redova zaposlenih u državnoj upravi sa fakultetskom diplomom, koji imaju potrebne vještine i sposobnosti, kao i šest godina (prvi nivo), odnosno četiri godine iskustva (drugi nivo) na poslovima sa visokom stručnom spremom. Prvi nivo srednjeg rukovodnog kadra čine šefovi odjeljenja, dok u drugi nivo spadaju šefovi odsjeka ili sektora. U slučajevima kada se niko ne prijavi na konkurs, ili nijedan od kandidata ne ispuni predviđene uslove, moguće je raspisivanje novog konkursa otvorenog i za osobe koje nijesu zaposlene u državnoj upravi, u sljedećim slučajevima:

- ako je služba državnog organa podnijela adekvatan zahtjev ministru finansija;
- ako je zaposlenje predviđeno postojećom godišnjom kvotom;
- ako je ministar finansija izdao potrebno odobrenje.

Nakon sprovedenog javnog konkursa, srednji rukovodni kadar imenuje se odlukom najvišeg rukovodioca državne institucije koja je u pitanju, na period od tri godine, s mogućnošću obnavljanja mandata.

Prikaz visokih državnih službenika u Portugalu predstavljen je u narednoj tabeli:

Visoki državni službenici				
Funkcionalni nivo	Zvanje		Visoki državni službenik	Političko imenovanje
Visoki rukovodni kadar	1. nivo	2. nivo		
	generalni direktor; predsjednik	zamjenik gen. direktora; potpredsjednik	da	da
	generalni sekretar; generalni inspektor	zamjenik gen. sekretara; zamjenik gen. inspektora	da	ne
Srednji rukovodni kadar	1. nivo	2. nivo		
	šef odjeljenja	šef odsjeka/sektora	da	ne

Važeća šema zarada visokog rukovodećeg kadra sastoji se iz dvije komponente – osnovne zarade i dodatka na zaradu, dok se zarada srednjeg rukovodnog kadra sastoji iz tri komponente - osnovne zarade, dodatka na zaradu i bonusa na osnovu učinka.²²

2.12 Slovenija

Slovenija je parlamentarna demokratska republika u kojoj zakonodavnu vlast vrše Državni zbor (donji dom Parlamenta) i Državni savjet (gornji dom Parlamenta), dok je Vlada Slovenije, sačinjena od premijera i ministara, tijelo izvršne vlasti. Organizacija državne službe, njene nadležnosti i način imenovanja njenih funkcionera uređuju se posebnim propisima.

Sistem državne uprave

Osnovni propisi koji uređuju organizaciju državne službi u Sloveniji su Zakon o državnim službenicima, Zakon o radu i Zakon o sistemu zarada, pri čemu Zakon o državnim službenicima, kao ključni akt, predviđa opšte principe u vezi sa sistemom državnih službenika. U skladu sa Ustavom Slovenije, zapošljavanje u državnoj službi moguće je samo na osnovu sistema javnog oglašavanja, izuzev u slučajevima koji su predviđeni zakonom. Ministarstvo javne uprave nadležno je za centralizovano upravljanje svim politikama u vezi sa centralnom državnom upravom.

Visoki državni službenici

U Sloveniji ne postoji formalno definisan status visokih državnih službenika, ali postoje određeni specijalni uslovi koji moraju biti ispunjeni za ovu kategoriju. U nastavku teksta tabelarno su predstavljeni funkcionalni nivoi i zvanja, pri čemu samo kategorija visokog

²² Eurostat, Public Employment –Portugal, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Portugal (8.2.2018)

rukovodnog kadra (generalni sekretar i generalni direktor u ministarstvu i drugom državnom tijelu, šef kabineta i šef administrativne jedinice) spada u visoke državne službenike.

Tabela 12: Kategorije visokih državnih službenika u Sloveniji

Funkcionalni nivo	Zvanje	Visoki državni službenik	Političko imenovanje
1. nivo	Ministar i državni sekretar	ne	da
2. nivo	Visoki rukovodni kadar: generalni sekretar i generalni direktor u ministarstvu i drugom državnom organu; šef kabineta i šef administrativne jedinice.	da	ne - djelimično
3. nivo	Šef sektora, šef odbora i šef službe	ne	ne
4. nivo	Šef odsjeka/odjeljenja	ne	ne

Visoki državni službenici koji pripadaju 2. nivou (generalni sekretar i *generalni direktor u ministarstvu* i drugom državnom tijelu, šef kabineta i šef administrativne jedinice) biraju se putem javnog konkursa. Glavnu ulogu u proceduri izbora ima nezavisno tijelo Savjet funkcionera sačinjeno od 12 članova koji su izabrani ili imenovani na period od šest godina. Savjet funkcionera utvrđuje uslove koje kandidati treba da ispune da bi se kandidovali za poziciju visoko rukovodnog kadra.

Po završetku izrade testova i procjene znanja koje sprovodi komisija formirana u tu svrhu, oni koji su direktno nadležni za upravljanje (premijer, ministar ili generalni sekretar vlade) vrše konačni izbor sa liste kandidata koju sačinjava Savjet zvaničnika. Odluku o konačnom imenovanju donosi vlada i visoki rukovodioci imenuju se na period od pet godina. Za njihovo godišnje ocjenjivanje nadležni su neposredni rukovodioci. Takođe, postoji mogućnost horizontalnog razvoja karijere (promjena pozicije, ali u tom slučaju mora biti sprovedena kompletna procedura izbora).²³

Struktura ministarstava

Svako ministarstvo u Sloveniji može imenovati najviše dva državna sekretara, osim ministarstva nadležnog za finansije koje može imati najviše četiri državna sekretara. Državni sekretar, u okviru ovlašćenja koja dobije od ministra, pomaže ministru u vršenju funkcije. U slučaju odsustva ili spriječenosti za rad, ministar može ovlastiti državnog sekretara da ga zamijeni, upravlja i predstavlja ministarstvo određeni vremenski period, kao i da dostavlja materijale vladi, pri čemu to ne znači da je ministar oslobođen odgovornosti. Ministar ne može ovlastiti državnog sekretara niti drugo lice da izdaje

²³ Eurostat, Public Employment – Slovenia, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Slovenia&oldid=285829 (16.1.2018)



propise ili glasa na sjednici vlade. Državni sekretar ima status funkcionera, imenuje ga i razrješava vlada na predlog ministra koji vodi određeno ministarstvo.

Administrativnim i profesionalnim poslovima u određenim oblastima rada unutar ministarstva rukvode generalni direktori. Generalne direktore imenuje vlada na predlog nadležnog ministra nakon prethodno sprovedenog postupka javnog konkursa u skladu sa uslovima predviđenim Zakonom o državnim službenicima. Generalni direktor je za svoje djelovanje odgovoran ministru.

Osim toga, ministarstvo može imati generalnog sekretara koji rukovodi profesionalnim poslovima u oblasti upravljanja ljudskim, finansijskim i ostalim resursima i pomože ministru u koordiniranju rada unutrašnjih organizacionih jedinica ministarstva. Generalni sekretar je za svoje djelovanje, takođe, odgovoran ministru.²⁴

²⁴ Government of the Republic of Slovenia, Glossary
http://www.vlada.si/en/about_the_government/glossary/ (16.1.2018)



IZVORI INFORMACIJA

Charles Polidano, *Recruitment and Selection in the Public Service*, <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/handle/123456789/20835/Recruitment%20and%20Selection%20in%20the%20Public%20Service-Managing%20people%20in%20Malta-pt6.PDF?sequence=1&isAllowed=y> (8.2.2018)

Eurostat, *Public Employment – Austria*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Austria (16.1.2018)

Eurostat, *Public Employment – Cyprus*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, Revision as of 10:51, 20 September 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Cyprus&oldid=305261 (7.2.2018)

Eurostat, *Public Employment – Finland*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, Revision as of 11:44, 8 January 2018 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Finland&oldid=368966 (8.2.2018)

Eurostat, *Public Employment – France*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_France (16.1.2018)

Eurostat, *Public Employment – Germany*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Germany&oldid=285823#System_of_government (15.1.2018)

Eurostat, *Public Employment – Hungary*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Hungary (16.1.2018)

Eurostat, *Public Employment – Italy*, Ministry of the Spanish presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Italy (8.2.2018)

Eurostat, *Public Employment – Latvia*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Latvia (8.2.2018)

Eurostat, *Public Employment – Malta*, Ministry of the Spanish presidency 2010, revision as of 18 April 2016 http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Malta (8.2.2018)



Eurostat, Public Employment –Portugal, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public employment - Portugal](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Public_employment_-_Portugal) (8.2.2018)

Eurostat, *Public Employment – Slovenia*, Ministry of the Spanish Presidency 2010, revision as of 18 April 2016 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public employment - Slovenia&oldid=285829](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Public_employment_-_Slovenia&oldid=285829) (16.1.2018)

Government of the Republic of Slovenia, Glossary
[http://www.vlada.si/en/about the government/glossary/](http://www.vlada.si/en/about_the_government/glossary/) (16.1.2018)

Herma Kuperus, Anita Rode, *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations*, European Public Administration Network (EUPAN), the Hague, 2016
http://www.eupan.eu/files/repository/20170206083832_TopPublicManagersinEurope2016Managementsummary.pdf (17.1.2018)

Mariano Lafuente, Nick Manning, Joanna Watkins, GET NOT: *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*, World Bank's Global Expert Team on Public Sector Performance, April 2012, p. 3 -4
[http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET Note Recently Asked Questions Senior Executive Services.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET_Note_Recently_Asked_Questions_Senior_Executive_Services.pdf) (17.1.2018)

OECD, *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries*; Paris, 31 January 2008. p. 17 - 18

Public service, The Public Service and the Public Sector, Malta
<https://publicservice.gov.mt/en/Pages/The%20Public%20Service/PublicServicePublicSector.aspx> (8.2.2018)

The Federal Government of the Federal Republic of Germany – Structure and Tasks
<https://www.bundesregierung.de/Content/EN/StatischeSeiten/breg/federal-government-function-and-constitutional-basis-structure-and-tasks.html?nn=393254#doc94412bodyText4> (15.1.2018)

Zakon o sustavu državne uprave, NN 150/11, 12/13, 93/16, 104/16
<https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%05%BEavne-uprave> (16.11.2018)

Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave, NN 93/16, 104/16 <https://www.zakon.hr/z/410/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-ministarstava-i-drugih-središnjih-tijela-drzavne-uprave> (16.1.2018)