

## *Unlocking the human potential for public sector performance: Towards an impartial, professional and responsive public service*

*(United Nations, Department for Economic and Social Affairs: New York, listopad 2005.)*

Vedran Đulabić\*

Prikaz

*»... ljudi su žila kucavica javne službe. To naglašava potrebu da se ljude visoko vrednuje i da se s velikom pažnjom razvije i upravlja ljudskim potencijalom.«*

*(Unlocking the human potential ... , str. ix.)*

### I.

Organizacija Ujedinjenih naroda započela je 2001. izdavati serijska izvješća pod nazivom *Svjetsko izvješće o javnom sektoru (World Public Sector Report)*. Svrha je te publikacije analizirati stanje u javnom sektoru na globalnoj, svjetskoj razini i na taj način pridonijeti kvalitetnijoj, bržoj i efikasnijoj realizaciji Milenijskih razvojnih ciljeva koje je ta organizacija formulirala na prijelazu tisućljeća.

Tijekom listopada 2005. objavljeno je treće izvješće u spomenutoj seriji o stanju javnog sektora na svjetskoj razini. To je izvješće pod nazi-

---

\* Vedran Đulabić, dipl. iur., asistent Pravnog fakulteta u Zagrebu, Katedra za upravnú znanost

vom *Otključavanje ljudskog potencijala za djelovanje javnog sektora: prema nepristranoj, profesionalnoj i odazivnoj javnoj službi* (dalje: Izvješće). Izvješće je usmjereno na pitanja upravljanja ljudskim potencijalom u javnoj upravi. Nakon analiziranja utjecaja globalizacijskih procesa na državu i njezin upravni aparat te analiziranja prednosti i nedostataka korištenja informatičke tehnologije u djelovanju javne uprave,<sup>1</sup> UN je prepoznao važnost ljudskog faktora za podizanje sveukupne kvalitete mreže javnih upravnih organizacija. Ističe se kako su upravo ljudi najveće bogatstvo javne uprave pa je cilj Izvješća pridonijeti uspostavi nepristranog, profesionalnog i odazivnog službeničkog sustava. Stoga, citat na početku ovog prikaza označuje temeljnu ideju vodilju i poruku cjelokupnog Izvješća. Ono treba pridonijeti uspostavi takvih službeničkih sustava koji će biti kadri odgovoriti na izazove suvremenog društvenog razvitka.

Sustav javne uprave pojedine zemlje prijeko je potreban i zasigurno jedan od ključnih faktora u generiranju i omogućivanju sveukupnog društvenog razvitka.<sup>2</sup> Javna uprava odgovorna je za brzo i adekvatno reagiranje na sve izraženije društvene probleme s kojima se susreću moderne države. Ti su problemi vrlo različiti i zahtijevaju agilnu, sposobnu i profesionalnu javnu upravu. Javna uprava tako ima presudnu ulogu u rješavanju niza različitih pitanja s kojima se susreću različiti dijelovi svijeta. Ti izazovi variraju od potrebe učinkovitog organiziranja i koordiniranja sprječavanja širenja virusa različitih bolesti poput HIV-a, malarije, ptičije gripe, itd., preko sprječavanja širenja i snažnijeg umreživanja kriminalnih organizacija koje nadilaze granice pojedine države, pa sve do adekvatnog iskorištavanja suvremenih znanstvenih i informatičkih postignuća, globalizacijskih procesa, a sve to uz osiguravanje zaštite lju-

<sup>1</sup> Prvo izvješće iz 2001. bavilo se utjecajem globalizacije na položaj države i njezina upravnog sustava. Nakon dvije godine uslijedilo je izvješće posvećeno razvoju informatičke tehnologije i mogućnostima njezina korištenja u javnoj upravi. Oba izvješća dostupna su u elektroničkom obliku na: <http://www.unpan.org/>.

<sup>2</sup> Zbog prodora menadžerske ideologije u javni sektor prevladavalo je mišljenje da država nije jedan od ključnih faktora u generiranju razvoja. **Nastojalo se reducirati državnu aktivnost, a osnažiti mehanizme tržišta.** Međutim, nakon niza negativnosti do kojih je dovelo pretjerano i nekritičko zagovaranje menadžerske ideologije čini se kako ponovo prevladava mišljenje o važnosti javne uprave za pokretanje društvenog razvoja. O tome vidi Bertucci, Guido, Adriana Alberti (2005) *The United Nations Programme in Public Administration: Reinventing Itself to Help Reinventing Public Administration*, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, no. 2, str. 337–353.; Braibant Guy (1996) *Public administration and development*, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 62, str. 163–176.

dskih prava i dostojanstva svakog ljudskog bića, postizanje veće mjere socijalne pravednosti u preraspodjeli društvenog bogatstva, osiguravanje i održavanje svjetskog mira, doprinosa održivom i uravnoteženom razvoju i uključivanju pojedinih upravnih sustava u raznovrsne nadnacionalne organizacije.<sup>3</sup>

Ponekad se čini da izazovi društvenog razvitka nadilaze realne mogućnosti djelovanja upravnih organizacija pojedinih država. Takvi izazovi zahtijevaju vrsnu upravu koja će biti sposobna uhvatiti se u koštac s procesima suvremenog društvenog razvitka. Države moraju ulagati kontinuirani napor kako bi osnažile i poboljšale vlastiti upravni kapacitet za utjecaj i usmjerivanje društvenih procesa.

## II.

Izvešće je podijeljeno u šest poglavlja posvećenih sljedećim temama: Globalizacija i reforma javnog sektora (poglavlje I, str. 7–24), Upravljanje ljudskim potencijalima i upravno djelovanje (poglavlje II, str. 25–34), Društveno-gospodarski izazovi upravljanja ljudskim potencijalima (poglavlje III, str. 35–52), Mješoviti rezultati reforme upravljanja ljudskim potencijalima (poglavlje IV, str. 53–68), Upravljanje ljudima kao strateškim izvorom (poglavlje V, str. 69–98), Poticanje organizacijskog učenja u javnoj službi (poglavlje VI, str. 99–110). Na kraju je tehnički sažetak (str. 111–116) koji daje pregled kvantitativne analize i izvora podataka na kojima se temelje zaključci Izvešća. Pored toga, uz iscrpan popis bibliografskih jedinica, izvještje sadržava mnoštvo korisnog analitičkog materijala kao što su tablice, dijagrami, posebno obrađene i istaknute specifične teme, itd. Sve u svemu, grafički i dizajnerski dobro pripremljen i čitatelju vrlo zanimljiv i pristupačan (*user-friendly*) materijal.

U prvom poglavlju Izvešće polazi od kratkog prikaza triju škola mišljenja koje su imale i još uvijek imaju utjecaj na oblikovanje sustava javne

<sup>3</sup> O stanju javne uprave i njezinoj ulozi u generiranju razvoja na globalnoj razini vidjeti izvještje glavnog tajnika UN-a podneseno Općoj skupštini polovinom srpnja 2005. pod nazivom *Public Administration and Development*.

uprave u zadnjih dvjestotinjak godina. Također, pod njihovim je utjecajem koncipirano mišljenje o samoj naravi upravne službe. Različite škole mišljenja dovode do različitog shvaćanja uloge javnih službenika i oblikovanja službeničkih sustava. Na prvom mjestu je tradicionalno shvaćanje javne uprave koja je prvenstveno usmjerena na nepristranost javnih službenika lojalnih legitimno izabranoj vlasti. Takva je uprava usmjerena na poštovanje pravila i procedure, a u pogledu službeničkog sustava naglasak je stavljen na vrijednosti senioriteta upravnih službenika, dok je ocjena njihove učinkovitosti dolazila u drugi plan pri donošenju odluka o napredovanju na više upravne položaje. Većina zemalja značajno je bila izložena utjecaju tradicionalne škole shvaćanja javne uprave koja je u nekim dijelovima dovela do pretjerane političke patronaže i sprječavanja razvoja nepristranih upravnih službenika.

Postupno se razvija i shvaćanje o potrebi razdvajanja politike od uprave, tj. razdvajanja strateškog odlučivanja od neposrednog obavljanja zadatka. Razvija se koncept javnog upravljanja (*public management*) koji dovodi do prodora menadžerske ideologije imanentne privatnim gospodarskim subjektima u javni sektor. Javni sektor više se ne shvaća kao posebna sfera upravljanja, već postupci, vještine i metode privatnog sektora postupno inspiriraju oblikovanje ideja o upravljanju javnim sektorom (javni menadžment). Za razliku od tradicionalnog shvaćanja, javni menadžment ne karakterizira slijepa poslušnost pravilima i postupcima, senioritet upravnih službenika i automatski sustav napredovanja, fiksnost i stabilnost plaće i druge slične karakteristike tradicionalnog shvaćanja javne uprave. Javni menadžment primarno je orijentiran rezultatu i učinku javne uprave te akceptiranju metoda razvijenih u djelovanju gospodarskih organizacija privatnog sektora. Znanstveno promišljanje javne uprave temelji se više na menadžmentu nego na pravu, potiče se fleksibilnost i prilagodljivost upravnih organizacija. U novije vrijeme javni menadžment dobiva svoj izričaj kroz oživljavanje menadžerske ideologije u javnoj upravi kroz pokret novog javnog menadžmenta (*the new public management*). Njegove se ideje, zbog svojevrstne globalizacije reformi javne uprave, šire u vrlo različite države i temelje se na tzv. antibirokratskoj filozofiji, kritici slabosti tradicionalne javne uprave u pogledu učinkovitosti, itd. S obzirom na službenički sustav, menadžerska škola mišljenja zagovara normalizaciju radnopravnog statusa upravnih službenika, tj. njihovo podvrgavanje radnopravnom zakonodavstvu karakterističnom za privatni sektor.

Osim toga, sustavi napredovanja trebaju se temeljiti na sposobnosti upravnih službenika za određeno radno mjesto, pa se veća pozornost posvećuje otvorenom sustavu napredovanja nego senioritetu službenika. Znatna se pozornost posvećuje kvaliteti usluga javne uprave, odazivnosti željama i zahtjevima korisnika/konzumenata javnih usluga, što dovodi do potrebe uljučivanja indikatora za mjerenje kvalitete javnih usluga i drugih sličnih metoda.

Najnovija škola mišljenja izrasla je iz potrebe odaziva javne uprave na zahtjeve i potrebe okoline u kojoj se nalazi i potrebe stvaranja tzv. javne vrijednosti (*public value*).<sup>4</sup> Stoga, odazivno upravljanje (*responsive governance*) stavlja naglasak na otvorenost i transparentnost djelovanja javne uprave, na javnu upravu koja je usmjerena na građane i njihove organizacije, participaciju šireg kruga zainteresiranih strana i druge slične metode putem kojih dolazi do stvaranja javne vrijednosti u društvu. Taj koncept zagovara upravu koja ne upravlja društvom, već olakšava spajanje različitih interesa u zajednički javni interes. Za razliku od čistog menadžerskog pristupa, građani su više od konzumenata javnih usluga, oni su sukreatori javnih vrijednosti i javnih politika. Odazivno upravljanje zahtijeva upravne službenike koji su istodobno politički nepristrani i socijalno osjetljivi, a to dovodi do potrebe razvijanja specifične etike javnih službenika. Povećanu frekvenciju interakcije upravnih službenika omogućuju i suvremena postignuća na području informatičke i komunikacijske tehnologije koja otvaraju mogućnosti povećanja gustoće interakcije između javne uprave i njezine šire okoline i olakšavaju stvaranje javne vrijednosti.

Izvešće nastoji odgovoriti na pitanje kako je moguće klasificirati suvremene države s obzirom na tri iznesena modela javne uprave (str. 15). Moguće je uočiti mješavinu oblika što proizlazi iz činjenice da su gotovo sve zemlje OECD-a poduzele neke menadžerske mjere usmjerene modernizaciji upravnih sustava uz istodobno nastojanje zadržavanja temeljnih vrijednosti oblikovanih u okviru tradicionalnog shvaćanja javne uprave. Također, zemlje koje su se najradikalnije opredijelile za menadžerske reforme otkrivaju i u svoja reformska nastojanja inkorpo-

<sup>4</sup> O konceptu javne vrijednosti vidi: Moore, H. Mark: *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, London: Harvard University Press, 1995), posebno str. 52–56.

riraju tradicionalne vrijednosti javne uprave. Istovremeno takve tradicionalne vrijednosti u velikom broju zemalja još nisu institucionalizirane u dovoljnoj mjeri, pa se stječe dojam da se reformrska nastojanja inspirirana menadžerskom ideologijom odvijaju u prostoru bez uspostavljenih temelja tradicionalne uprave.

Posebna pozornost posvećuje se koncepciji odazivnosti (*responsiveness*). Odazivnost, dakako, nije jednoznačan termin, a nije ni dovoljno razvijeno jasno i nekontroverzno shvaćanje kome to javna uprava zapravo treba biti odazivna. U mogućem konceptualiziranju pojma moguće je poći od odazivnosti političkim funkcionarima, građanima i korisnicima javnih usluga. Odazivno upravljanje kompleksna je i složena zadaća koja bi za upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi trebala uzeti u obzir neke od karakteristika svih triju spomeutih modela (str. 21). Kroz cijelo Izvješće naglasak se stavlja na nepristranost, profesionalizam i odazivnost kao glavne karakteristike službeničkih sustava.

Nekoliko temeljnih teza i zaključaka karakterizira drugo poglavlje Izvješća. Najznačajnije među njima su one koje, na temelju empirijskih pokazatelja i mjerenja, pokazuju kako je kvaliteta upravljanja službeničkim sustavima ključna ne samo za obavljanje poslova javne uprave već i za cjelokupni društveni razvoj. Nadalje, nastoji se odgovoriti na pitanje koja je najbolja strategija reforme upravljanja ljudskim potencijalom u javnoj upravi. Kao temeljni zaključak nameće se odgovor da pojedina zemlja, prilikom konceptualiziranja reforme, treba krenuti od svoje trenutačne situacije uzimajući u obzir vlastitu tradiciju i pozitivne tekovine koje iz nje proizlaze. Stoga se zaključuje:

»Glavna je poruka Izvješća da će sadržaj i sekvenciranje reforme upravljanja ljudskim potencijalima ovisiti o prethodnoj strukturi javne uprave u određenoj zemlji.« (str. 29)

Poglavlje završava s tvrdnjama da je za uspješno provođenje reformi nužna adekvatna politička procjena situacije i prihvaćenosti reformi od šire društvene zajednice te zaključuje da je za kvalitetno vodstvo reformskog procesa presudna uloga političke sposobnosti i upravnog kapaciteta.

U trećem poglavlju javna se uprava pozicionira u kontekst širih društvenih i gospodarskih faktora. Od posebnog značenja za upravljanje ljudskim potencijalom u javnoj upravi su oni faktori koji utječu na populaciju određene zemlje. U tom smislu, od posebnog su značenja globalne

demografske promjene i kretanja na tržištu rada, dok su za pojedina područja karakteristični dodatni izazovi kao što je širenje virusa HIV, prvenstveno u subsaharskom dijelu Afrike. Opći trend starenja populacije i niska stopa fertiliteta u mnogim zemljama dovode do brojnih problema koji onda značajno utječu i na službeničke sustave. Među njima su najznačajniji oni koji se tiču mirovinskih sustava koji će s vremenom postati još opterećeniji. Starenje populacije i odlazak u mirovinu velikog broja javnih službenika utječe i na samu javnu upravu zbog povećanja mogućnosti razgradnje insitucionalne memorije, nemogućnosti privlačenja visokokvalitetnog osoblja za rad u upravi, itd. Rješenja se ponekad moraju potražiti u nepopularnim mjerama kao što su smanjenje izdataka za mirovinske sustave, produljenje radnog vijeka upravnih službenika i u drugim sličnim mjerama. Međutim, moguća je primjena i drugih mjera koje se najvećim dijelom moraju usmjeriti povećanju kvalitete javne uprave. Među potonje spadaju strateško i dugoročno planiranje politike osoblja, analiza radnog opterećenja pojedinih radnih mjesta, dodatno stručno usavršavanje, prepoznavanje potencijalnih vođa kroz posebne zadatke i promjene radnih mjesta, podizanje sveopćeg ugleda i atraktivnosti rada u javnoj upravi te, na kraju, povjeravanje niza poslova konzultantskom sektoru kroz vanjsko ugovaranje i druge slične oblike. Problem je dodatno izražen zbog povećane migracije visokoobrazovanih stručnjaka. Potrebe na tržištu rada većih i razvijenih zemalja dovode do odljeva visokoobrazovanog sloja populacije iz slabije razvijenih zemalja. Da bi učinkovito riješile probleme migracije obrazovanih stručnjaka, neke zemlje razvijaju politiku »zaradi, nauči i vrati« (*earn, learn and return policy*) putem koje se na različite načine nastoji vratiti što više obrazovanih stručnjaka u matične zemlje. Negativni trendovi u pogledu odljeva visokoobrazovanih stručnjaka postavljaju niz izazova za učinkovito upravljanje službeničkim sustavima. To je, također, još izraženije ako se u obzir uzme širok prodor menadžerskih reformi koje službeničke odnose u javnoj upravi nastoje izjednačiti s privatnim sektorom, ne potiču razvoj posebnog ugleda upravne službe, itd.

Četvrto poglavlje analizira utjecaj mjera novog javnog menadžementa na službeničke sustave. Iako je moguće istaknuti da su menadžerske mjere reformi u određenim segmentima polučile dobre rezultate, to se ne može konstatirati i za službeničke sustave. Naime, utjecaj tih mjera reformi na službeničke sustave polučio je uglavnom negativne

rezultate. Menadžerske reforme u početku su bile usmjerene prema smanjenju broja javnih službenika i, premda ih je prihvatio velik broj zemalja, takve mjere nisu polučile zadovoljavajuće rezultate. Grube mjere reduciranja broja upravnog osoblja nisu uživale široku potporu zbog zanemarivanja njihova negativnog socijalnog učinka, nedovoljne analize razmjera između veličine zadatka i potrebnog broja osoblja, itd. Te su mjere naišle na negativan odjek i zbog tradicionalnog percipiranja upravne službe kao stabilnog i trajnog zaposlenja, pa su mnoge zemlje postupno usmjerile svoja nastojanja prema koncentriranjem upravljanju ljudskim potencijalom. Premda se menadžerske reforme često ističu kao »globalni model« reformi, s njihovom primjenom treba biti dosta oprezan. To se osobito odnosi na pojedine mjere kao što je ugovaranje s vanjskim subjektima (*outsourcing*) koje ponekad može dovesti do povećanja troškova obavljanja službe, deregulacija i autonomija javnih menadžera koje mogu prouzročiti značajnu reregulaciju, plaćanje vezano uz rezultat koje otvara brojna pitanja i dvojbe u pogledu načina njegove primjene u konkretnom upravnom sustavu, itd. Nadalje, analizira se dinamika radnih odnosa i kolektivnog pregovaranja u javnoj upravi, zastupljenost različitih skupina (npr. žena) na visokim upravnim položajima u pojedinim državama i potreba prihvaćanja etničkih, kulturnih i drugih skupina u sustav javne uprave, što može dovesti do brojnih pozitivnih učinaka. Na kraju, stječe se dojam da su menadžerske reforme ponekad »...rješenja koja traže probleme' kada zapravo problemi zahtijevaju druga rješenja«. (str. 61)

Najopsežniji dio Izvješća (poglavlje V) sadržava niz konkretnih preporuka o tome što bi trebalo biti dio kvalitetne strategije upravljanja ljudskim potencijalom. Također, daje konkretne upute o tome kako organizirati pojedine aspekte upravljanja ljudskim potencijalima. Polazi od kombinacije elemenata svih triju spomenutih pristupa u javnoj upravi i naglašava da je potrebno uzeti u obzir pozitivne rezultate i dosege svakog od njih. Naglasak je stavljen na dvije skupine mjera. Nekoliko specifičnih aktivnosti potrebno je poduzeti da bi se izgradio učinkovit i djelotvoran institucionalni okvir unutar kojeg je moguće pristupiti razradi sustava upravljanja ljudskim potencijalom. Što se institucionalnog okvira tiče, posebna se pozornost posvećuje pravnom i, općenito, regulativnom okviru. Takav okvir treba utemeljiti na načelu stručnosti (*merit principle*), zaštiti uprave od pojave korupcije i osiguranju takvog sustava u kojem će sfera politike određivati generalni smjer djelovanja,



a sfera uprave konkretno operacionalizirati strateške odluke. Također, jasno određivanje vodeće uloge središnjih organa državne uprave te određivanje uloge pojedinih odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u drugim organima značajan je dio institucionalnog okvira za upravljanje ljudskim potencijalima. U pogledu profesionalizacije upravljanja ljudskim potencijalima Izvješće daje nekoliko vrlo jasnih poruka. Tako se preporučuje strateško upravljanje ljudskim potencijalom koje treba biti usmjereno specijalizaciji službenika, uspostavljanje jasnih standarda upravnog djelovanja, postavljanje najboljih osoba na pojedina radna mjesta po načelu stručnosti, privlačenje adekvatnim plaćanjem talentiranih osoba i njihovo zadržavanje u javnoj upravi, uspostavljanje odgovornosti javnih menadžera za rezultat uprave te razrada strateškog pristupa pitanjima smanjenja ukupnog broja osoblja vodeći računa o različitim možebitnim negativnim posljedicama povezanim s neracionalnim otpuštanjem upravnih službenika.

Šesto poglavlje razrađuje potrebu jačanja organizacijskog učenja kako bi se ojačao analitički i tehnički kapacitet javne uprave. Koncept organizacijskog učenja polazi od shvaćanja kompleksnosti okružja u kojem djeluju upravne organizacije i koje se sve više izjednačuje s uvjetima privatnog sektora. Taj pristup u izvjesnom smislu podrazumijeva djelomičnu promjenu organizacijske kulture javne uprave. Mogućnost njezine transformacije vidi se, prije svega, u promjeni upravnih službenika. To zahtijeva profesionalizam upravnih službenika koji će biti sposobni kontinuirano akumulirati nova znanja, adekvatno procesuirati relevantne podatke i informacije te distribuirati tako stečena znanja u ostale dijelove organizacije. Na taj bi se način trebao uvećati organizacijski sveopći kapacitet znanja i analitičke sposobnosti. Posebno se ističe nekoliko područja na kojima postoji mogućnost razvijanja i olakšavanja organizacijskog učenja. Na prvom je mjestu stimuliranje razmjene informacija i znanja u javnoj upravi. Unutar uprave potrebno je graditi takve odnose koji će promicati uzajamno povjerenje i kolegijalnost upravnih službenika, razmjenu znanja i informacija, povećanje međusobnog komuniciranja te timski rad među različitim dijelovima javne uprave. Na taj će se način dodatno ojačati i sačuvati društveni kapital (*social capital*) upravnih organizacija. Drugo područje je razvijanje kulture mentorstva u upravnim organizacijama. Na taj način stariji i iskusniji službenici mogu akumulirati znanje, iskustvo, profesionalnu etiku i vrijednosti prenijeti na mlađe pripravnike i tako razvijati specifičnu

profesionalnu organizacijsku kulturu. Posebnu je pozornost potrebno posvetiti razvoju analitičkog kapaciteta javne uprave. *Policy* analiza i predviđanje, sposobnost davanja argumentiranog mišljenja o različitim upravnim i općedruštvenim temama bitna je zadaća moderne uprave koja političkim subjektima olakšava donošenje javnih odluka. Također, od iznimne je važnosti za razvoj kulture organizacijskog učenja adekvana mogućnost napredovanja službenika. Mogućnosti karijernog razvoja unutar javne uprave trebaju spriječiti frustracije i prerani odljev upravnih službenika s najvećim znanjem te radnom i kreativnom energijom. Poglavlje završava isticanjem važnosti predanog vodstva koje treba biti kadro razviti zajedničku viziju u kojoj će biti stopljena očekivanja upravnih službenika, ali i šireg kruga zainteresiranih subjekata. Vodstvo treba moći motivirati službenike na ostvarenje zajedničke vizije kroz vođenje vlastitim primjerom te pridonijeti stvaranju okružja otvorene interakcije službenika s građanima i drugim zainteresiranim stranama u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

### III.

Prikazano je Izvješće zanimljivo i vrlo značajno zbog nekoliko razloga. Ono naglašava potrebu izgradnje i razvoja službeničkih sustava koji trebaju poslužiti kao temelj razvoja društva. U tom smislu, ono vizionarski, hrabro prepoznaje upravu kao generatora društvenog razvoja. Nadalje, Izvješće prepoznaje važnost ljudi kao strateškog i najvažnijeg izvora koji je jedini kadar mobilizirati ostale resurse, prije svega materijalne. To je posebno važno u zemljama koje reformiraju svoje službeničke sustave i koje ih nastoje modernizirati, usavršiti i učiniti spremnim za suočavanje s rastućim brojem javnih problema. U javnu upravu mnogih zemalja ponovo je potrebno privući obrazovane ljude, najbolje diplomante i postdiplomante sa sveučilišta te dodatno obrazovati vrhunske upravne stručnjake na različitim upravnim područjima. Samo takav pristup može osigurati nepristranu, profesionalnu i odazivnu državnu i javnu upravu. Nedvojbeno je da je takva državna i javna uprava hrvatska nužnost!