

# Rukovođenje ljudskim potencijalima u osnovnoj školi na primjeru

---

Sarka, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:445793>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**NIKOLINA SARKA**

**RUKOVOĐENJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U**  
**OSNOVNOJ ŠKOLI NA PRIMJERU**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**ZAVRŠNI RAD**

**RUKOVOĐENJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U**  
**OSNOVNOJ ŠKOLI NA PRIMJERU**

**Mentor:**  
**dr. sc. Antal Balog, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE MENADŽMENTA**

**Studentica:**  
**Nikolina Sarka**

**JMBAG studenta:**  
**1312104170**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>.....</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>.....</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem, predmet istraživanja .....	1
1.2 Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3 Hipoteza istraživanja .....	1
1.4 Znanstvene metode.....	2
1.5 Struktura rada .....	2
<b>2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Važnost ljudskih potencijala .....	3
2.2 Ciljevi i faktori upravljanja ljudskim potencijalom .....	4
<b>3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>6</b>
3.1 Planiranje ljudskih potencijala .....	6
3.2 Pridobivanje ljudskih potencijala .....	6
3.3 Selekcija, zapošljavanje, obuka kandidata .....	7
3.4 Motiviranje i nagrađivanje ljudskih potencijala.....	7
3.5 Obuka, edukacije i usavršavanje ljudskih potencijala.....	8
<b>4. PRIMJER UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U OSNOVNOJ ŠKOLI HINKA JUHNA PODGORAČ.....</b>	<b>9</b>
4.1 Povijest Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač .....	9
4.2 Opći podatci i rad škole.....	10
4.3 Planiranje i pridobivanje potrebnog broja ljudskih potencijala .....	12
4.4 Selekcija, zapošljavanje ljudskih potencijala .....	14
4.5 Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika .....	15
4.6 Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala .....	16
4.7 Ostali aspekti ljudskih potencijala.....	16
<b>5. ISTRAŽIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U OSNOVNOJ ŠKOLI HINKA JUHNA PODGORAČ .....</b>	<b>18</b>
5.1 Rezultati istraživanja .....	18
5.1.1 Spolna struktura ispitanika .....	18
5.1.2 Zadovoljstvo ispitanika poslom .....	18

5.1.3	Školska klima u Osnovnoj školi Hinka Juhna Podgorač.....	19
5.1.4	Organizacija posla .....	20
5.1.5	Međusobni odnos zaposlenika .....	20
5.1.6	Odnos s ravnateljem .....	21
5.1.7	Organizacija radnog vremena.....	21
5.1.8	Informiranost zaposlenika .....	22
5.1.9	Napredovanje u stručnoj spremi.....	23
5.1.10	Sudjelovanje na edukacijama ili seminarima .....	23
5.1.11	Visina plaće .....	24
5.1.12	Mogućnost prelaska u drugu školu.....	24
5.1.13	Razlozi prelaska u drugu školu .....	25
5.1.14	Motivacija zaposlenika.....	25
5.2	Rezultati anketiranja.....	26
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>27</b>
<b>7.</b>	<b>IZJAVA.....</b>	<b>28</b>
<b>8.</b>	<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>29</b>
8.1	Knjige i članci .....	29
8.2	Internetski izvori .....	29
<b>9.</b>	<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>31</b>
<b>10.</b>	<b>PRILOG.....</b>	<b>32</b>
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>38</b>

## **SAŽETAK**

Ljudski potencijal je odlučujući čimbenik uspjeha poslovanja svih djelatnosti te je jedan od najvažnijih funkcija menadžmenta. Upravljanje tim potencijalom složen je posao. Ono kao poslovna funkcija u organizaciji uključuje aktivnosti i zadaće vezane za ljude, njihovo pribavljanje, selekciju, ali i obrazovanje i razvoj. Rukovođenje ljudskim resursima je individualni i timski doprinos ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije, u ovom slučaju škole. Uspjeh se ostvaruje u pravilnom odabiru i organizaciji ljudi. Veliku važnost ima i motiviranje zaposlenika, nagrađivanje te ostvarivanje mogućnosti za daljnji osobni i poslovni napredak raznim edukacijama i obukama. Na primjeru osnovne škole Hinka Juhna Podgorač opisan je rad škole, njezina organizacija, način selekcije i zapošljavanja zaposlenika te motiviranje i nagrađivanje istih.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, osnovna škola, motivacija

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOL ON EXAMPLE**

### **ABSTRACT**

Human potential is a decisive factor in the success of business in all industries and is one of the most important functions of management. Managing that potential is a complex job. As a business function in an organization, it includes activities and tasks related to people, their acquisition, selection, but also education and development. Human resource management is an individual and team contribution to the achievement of the business goals of the organization, in this case the school. Success is achieved in the proper selection and organization of people. Motivating employees, rewarding them, and achieving opportunities for further personal and business progress through various educations and trainings is also of great importance. The work of the school, its organization, the method of selection and employment of employees, as well as motivating and rewarding them, are described on the example of the primary school Hinka Juhna Podgorač.

**Keywords:** human resources, primary school, motivation

## **1. UVOD**

### **1.1 Problem, predmet istraživanja**

Ovaj rad obrađuje temu „Rukovođenje ljudskim potencijalima u osnovnoj školi na primjeru“. Predmet ovoga rada je analizirati te obrazložiti važnost ljudskih potencijala, ciljeve i faktore upravljanja njima.

Ljudski potencijal je odlučujući čimbenik uspjeha poslovanja svih djelatnosti te je jedan od najvažnijih funkcija menadžmenta. Upravljanje tim potencijalom složen je posao. Ono kao poslovna funkcija u organizaciji uključuje aktivnosti i zadaće vezane za ljude, njihovo pribavljanje, selekciju ali i obrazovanje i razvoj. Rukovođenje ljudskim resursima je individualni i timski doprinos ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije, u ovom slučaju škole. Uspjeh se ostvaruje u pravilnom odabiru i organizaciji ljudi.

Veliku važnost ima i motiviranje zaposlenika, nagrađivanje te ostvarivanje mogućnosti za daljnji osobni i poslovni napredak raznim edukacijama i obukama. Upravljanje ljudskim potencijalima u školskom sustavu u području je zakonodavne i izvršne vlasti.

Ravnatelj u školi ima pet važnih rukovodnih funkcija: planiranje, organiziranje, skrb za ljude, vođenje te vrednovanje.

### **1.2 Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha ovog završnog rada je prikazati glavne značajke, karakteristike i analize upravljanja ljudskim potencijalom. Ljudi imaju glavnu ulogu zbog posjedovanja odgovarajućih znanja, vještina i kompetencija koje je potrebno konstantno usavršavati, ali i razvijati kako bi se osigurao ravnomjeran razvoj društva u cjelini. Cilj je analizirati stvarno stanje u školstvu na konkretnom primjeru Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač.

Ovim radom će se prikazati koliko je bitno pravilno rukovođenje ljudskim potencijalima. Uz pomoć mnogih faktora i metoda prikazat će se načini kojima se mogu motivirati zaposlenici. Čime će se pokazati kolika je važnost motivacije zaposlenika kako bi se ostvarili što bolji poslovni rezultati. Očekivani doprinos ovoga rada je dodatno proučavanje i istraživanje o boljoj školskoj klimi i ostvarenju zajedničke vizije škole, jer sama mogućnost napredovanja i pravilnog vrednovanja rada stvara zaposlenicima određeni osjećaj da se njihov trud i rad zaista cijeni.

### **1.3 Hipoteza istraživanja**

Hipoteza 1: Postizanje bolje školske klime i ostvarenje zajedničke vizije škole doprinosi mogućnost napredovanja i pravilnog vrednovanja rada zaposlenika.

Hipoteza 2: Razina zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika će se povećati ukoliko škola pospješi organizaciju rada škole.



## **1.4 Znanstvene metode**

Metodologija za ostvarenje ciljeva ovoga rada je različita, a obuhvaća:

- metodu analize – raščlanjivanje složenih predmeta, pojava na njihove sastavne elemente,
- metodu sinteze – spajanje jednostavnijih pojedinačnih dijelova u složenije, tj. cjelinu,
- metodu generalizacije – misaoni proces dolaženja od jednog posebnog pojma do drugog i općenitijeg pojma,
- metodu deskripcije – opisivanje pojava, činjenica, predmeta i njihovih veza i odnosa,
- metodu anketiranja – postupak kojim se na osnovi upitnika istražuju i prikupljaju podatci, stavovi ili mišljenja o predmetu istraživanja,
- deduktivnu metodu – iz općih sudova donose se pojedinačni zaključci.

## **1.5 Struktura rada**

U radu se opisuju mnogi čimbenici koji utječu na ljudske potencijale, a rad je temeljen na relevantnoj literaturi i istraživačkom dijelu rada. Rad je podijeljen u šest poglavlja. Prvo poglavlje završnog rada sastoji se od problema, predmeta istraživanja, svrhe i ciljeva istraživanja, hipoteze i znanstvenih metoda. Drugo poglavlje opisuje pojam upravljanja ljudskim potencijalima, važnost ljudskih potencijala te ciljeve i faktore upravljanja istima. U trećem poglavlju obrađeni su procesi upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su planiranje ljudskih potencijala, pridobivanje, njihova selekcija, zapošljavanje i obuka, a potom i motivacija te nagrađivanje ljudskih potencijala. Četvrto poglavlje se bavi primjerom upravljanja ljudskih potencijala u Osnovnoj školi Hinka Juhna Podgorač, njezinom poviješću, općim podacima i radom škole. Peto poglavlje analizira rezultate anketnog upitnika provedenog u školi. Šesto poglavlje se odnosi na zaključak o obrađenoj temi.

## **2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Ljudi i njihov potencijal važan su faktor u uspješnosti ostvarivanja ciljeva poduzeća. Ljudski potencijal je jedinstven i ne može se kopirati. Tijekom godina, kroz povijest, njihov se položaj mijenjao, a početkom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća na njih se usmjerava veća pozornost. Upravljanje ljudskim potencijalima možemo definirati kao znanstvenu disciplinu, managersku funkciju, posebnu poslovnu funkciju u organizaciji i specifičnu filozofiju managementa.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija, i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarenju ciljeva i razvoja poslovanja. Management ljudskih potencijala čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća managementa i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Staničić (2006) upravljanje ljudskim potencijalom u odgojno-obrazovnom sustavu objašnjava kao izvršenje zadataka kako bi se postigli određeni ciljevi zadani od zakonodavne vlasti koje je uvjetovano kompetencijama i stručnošću rukovoditelja te njegovim stilom vođenja.

Ukoliko se shvati važnost ljudskih potencijala u školstvu, odnosno činjenica kako je kvalitetan ljudski potencijal temeljna pretpostavka kvalitetnijeg rada obrazovnih ustanova, moguće je ostvarenje zadanih ciljeva i funkcija. Ulaganje u taj resurs trebaju biti dugoročna, da bi se i dugoročno vraćala (Staničić, 2006: 524).

### **2.1 Važnost ljudskih potencijala**

Važnost ljudskih potencijala u novije vrijeme je sve veća, pa tako ni u školstvu ne može izostati primjena menadžmenta ljudskih potencijala kao discipline. Iako se ljudski potencijali koriste kao sinonim ljudskim resursima, postoje neke razlike. Ljudski potencijali, za razliku od ljudskih resursa, imaju mogućnost usavršavanja i napredovanja, dok su ljudski resursi sredstva koja koristimo prilikom obavljanja neke djelatnosti.

Ljudski potencijal u školstvu obuhvaća zaposlene u školskom sustavu. Prema riječima Staničića (2006) pokazatelji potencijala podijeljeni su u dvije skupine: kvantitativne i kvalitativne.

Kvantitativni pokazatelji iskazuju koliki je taj potencijal, odnosno koliki je broj zaposlenih u obrazovnoj ustanovi, koliko je profesija i njihovih pripadnika, koje su kvalifikacije, starosne dobi i koliko imaju radnog iskustva. Svi ovi podatci su dostupni u dokumentaciji i evidenciji o zaposlenima.

Kvalitativni pokazatelji dopunjuju kvantitativne pokazatelje važnim informacijama, koje se odnose na kvalitetu znanja kojom potencijal raspolaže, njegove vještine, sposobnosti, kreativnost, motivaciju za rad, spremnost za usavršavanje i profesionalni razvoj. Informacije ovih pokazatelja bi trebale dati odgovor kakav je to potencijal, uzimajući u obzir njegovu kvalitetu i usmjerenost na ostvarenje misije školskog sustava i njegove ustanove.

## 2.2 Ciljevi i faktori upravljanja ljudskim potencijalom

Kadroviranje je skup određenih aktivnosti menadžmenta koje su usredotočene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u nekome poduzeću. Prema Bubleu (2006., str 253) postoje tri primarna cilja kadroviranja, a to su: 1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, 2. razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu, 3. dugoročno održavanje radne snage. Najvažniji ciljevi su: zadovoljenje potreba zaposlenika, osiguravanje prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete rada tokom životnog vijeka, a time se poboljšava i socijalno ekonomski položaj, osiguravanje dobre radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa. Na zadovoljstvo zaposlenika utječu svi navedeni ciljevi. Ukoliko je radnik zadovoljan na svom poslu, to će se osjetiti u njegovom angažmanu za osobni razvoj, ali i za uspješnost obavljanja poslova. Staničić (2006) je istakao cilj kojim je bitno osigurati odgovarajući broj ljudi i postaviti ih na prava radna mjesta. Pa su tako socijalni ciljevi usmjereni na poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenika, a razvojni ciljevi na stvaranje potencijala koji će se moći prilagoditi nadolazećim promjenama u školstvu, koje su sve učestalije.

Upravljanje ljudskim potencijalom kao jedna od najvažnijih managerskih i poslovnih funkcija susreće se sa mnoštvom faktora koji utječu na nju. Postoje vanjski faktori i unutarnji faktori. U vanjske faktore ubrajamo: ekonomski sustav, institucionalne uvjete, tržište rada, kulturu društva i tehnologije.

Kultura

društva ima utjecaj na pristup menadžmentu ljudskih potencijala zbog toga što:

- su kulturne vrijednosti osnova za razvoj institucionalnog okvira menadžmenta ljudskih potencijala jer zakoni operacionaliziraju temeljne vrijednosti pretvarajući ih u zakonske norme,
- utječu na obrazovanje i ulaganje u obrazovanje, sustav i način obrazovanja i općenito na to koliko članovi društva percipiraju obrazovanje i vlastiti razvoj kao pretpostavku napredovanja, dobrog ekonomskog i socijalnog položaja u društvu,
- je povezana s ekonomskim sustavom i razvojem,
- kulturne karakteristike utječu na način na koji se menadžeri ponašaju prema suradnicima i njihovu percepciju o tome koliko su prikladne različite prakse upravljanja ljudskim potencijalom, što utječe na njihovu selekciju, obrazovanje, napredovanje, način i mogućnosti otpuštanja, radne odnose, način i mehanizme pregovaranja, način i sustav nagrađivanja,
- utječe na način organiziranja, komunikacije, procese koordinacije u organizacijama i sve funkcije i procese menadžera,
- bitno utječe na stil i ponašanje menadžera. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Ekonomski sustav određuje opći pristup poslovnim resursima, osobito pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a samim time pristup i upravljanje ljudskim potencijalima. Bitan činitelj u djelovanju ekonomskih faktora na upravljanje ljudskim potencijalima je strategija ekonomskog razvoja i ekonomska politika koja je operacionalizira djelujući na uvjete privređivanja i ponašanja organizacija, ali i na strukturu gospodarstva pa time i potrebe za ljudima, specifičnim znanjima, vještinama i sposobnostima.

Institucionalni faktori odnose se na niz zakona kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja, a koje organizacije u svom djelovanju moraju poštivati. Za upravljanje ljudskim potencijalima je

posebno važno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila ponašanja u području zapošljavanja i radnih odnosa, prava zaposlenika, radnih mjesta, sigurnosti i zdravlja, nekih oblika nagrađivanja.

Tržište rada čini važan utjecajni faktor onoga što se događa u sferi upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama vezano uz pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi, njihovu selekciju, obrazovanje i razvoj, vrste radnog angažmana, odnosno ugovora te općenito ulaganje u ljude (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 602).

Unutarnji su faktori, od kojih su najvažniji management, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost te životni ciklus organizacije i organizacijska kultura.

Menadžment organizacije, odnosno menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju ključan ton cijeloj organizaciji i njezinu poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično. Veličina organizacije je faktor koji djeluje tako da što je organizacija veća, to je funkcija ljudskih potencijala razrađenija i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu, jer je onda mogućnost ulaganja u nju veća, a zadaća složenija. Ako je organizacija manja i s manjom podjelom rada, zahtijeva svestranije obrazovanje ključnih ljudi i veće oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.

Faze razvoja organizacije nameću različite zahtjeve na menadžment, a s njima su vezani i različiti prioriteti u odnosu na ljudske potencijale, ciljeve i aktivnosti upravljanja njima. Organizacijska kultura se odražava na sadržaj i način upravljanja ljudskim potencijalima. Ona utječe na ukupnu politiku i praksu ljudskih potencijala, odnos prema ljudima, vrstu ljudi koji se zapošljavaju, način napredovanja, obrazovanja, sustav motiviranja i nagrađivanja.

Vrste djelatnosti utvrđuju prirodu dominantnih problema i sadržaja funkcije ljudskih potencijala. Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je menadžment ljudskih potencijala sofisticiraniji i razvijeniji, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja važniji te ulaganje u ljude mnogo veća. Tehnologija definira potrebe za ljudskim potencijalima, potrebnim znanjima i kvalifikacijama, potrebe i sadržaj obrazovanja i razvoja ljudi, ali i veličinu nužnih ulaganja u ljude da bi se išlo u korak s razvojem (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 603).

No najvažniji faktor drugačije politike i odnosa prema ljudskim potencijalima jesu ekonomske krize i recesija, koje dovode do toga da stanovništvo, posebice mladi ljudi Republike Hrvatske, odlaze iz države u potrazi za boljim životom.

### **3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Osnovnoškolski odgoj i obrazovanje otpočinje upisom u prvi razred osnovne škole. Osnovna škola je obavezna za svu djecu. Djelatnost osnovnog obrazovanja u osnovnoj školi uključuje opće obrazovanje i druge oblike obrazovanja djece i mladih. Osnovno obrazovanje ima svrhu omogućiti svakom učeniku stjecanje znanja, razvijanje sposobnosti, umijeća, stajališta i navika potrebnih za život i rad ili daljnje školovanje.

Ravnatelj u školi ima pet važnih rukovodnih funkcija: planiranje, organiziranje, skrb za ljude, vođenje te vrednovanje. Njegova zadaća u kvalitetnoj školi je voditi nastavnike, pružati im potporu i pomoć, dok nastavnici imaju zadaću upravljati i poučavati učenike.

Na početku školske godine 2021./2022. u Republici Hrvatskoj poslovalo je 1.986 redovitih osnovnih škola i 96 osnovnih škola za djecu s potrebama. Nastava se održavala za ukupno 308.126 učenika. Na početku školske godine 2021./2022. radio je 36.261 učitelj, većina od 82,3% bile su žena. Odnos broja učitelja i učenika u redovitom obrazovanju iznosio je 1:8,7.

#### **3.1 Planiranje ljudskih potencijala**

Ljudski potencijali su potrebni u svim djelatnostima kako bi vodili poslovanje zato je izrazito bitno njihovo pravovremeno planiranje. Potrebno je definirati broj zaposlenika i koje vještine zaposlenici trebaju posjedovati kako bi doprinijeli uspješnosti poslovanja.

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija managementa ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja, talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse (Bahtijarević-Šiber, 1999: 180).

Ravnatelj koji ima plan za dugoročan razvoj škole, treba pronaći i odgovarajuće ljudske potencijale za to. Dobar vođa ima jasne ciljeve i vizije kojima će se unaprijediti poslovanje škole tijekom svog mandata, a u isto vrijeme potaknuti zaposlenike na ostvarivanje tih zamisli.

#### **3.2 Pridobivanje ljudskih potencijala**

Pridobivanje ljudskih potencijala označava proces privlačenja kandidata na radna mjesta u školi na osnovi njihovih znanja, vještina, sposobnosti i karakteristika koje su potrebne za ostvarenje pedagoških i drugih zadaća, u sklopu postizanja planiranih ciljeva. Odabir odgovarajućih zaposlenika će odrediti uspješnost poslovanja osnovne škole. Ravnatelj ima važnu ulogu u pridobivanju kvalitetnih zaposlenika za školu. Kako bi to škola ostvarila, treba napraviti dobar plan koji će privući kvalitetan kadar.

Mogućnosti pribavljanja zaposlenika su različite, kao što su: oglašavanje u tisku, zavodu za zapošljavanje, preko obrazovnih institucija, do interneta (Staničić, 2006).

U današnjem modernom svijetu, napredak tehnologije, odnosno Internet nam je omogućio lakši pronalazak poslova.

### **3.3 Selekcija, zapošljavanje, obuka kandidata**

Selekcija pravih ljudi za posao je jedno od najvažnijih područja menadžmenata ljudskih potencijala. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed određenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.

Zapošljavanje u osnovnim školama započinje otvaranjem određenog radnog mjesta, ispisivanjem natječaja na koji se mogu javiti potencijalni kandidati. Važno je da kandidat posjeduje potrebne kvalifikacije, znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika koje škola traži. Ukoliko životopis zadovoljava kriterije, kandidat će biti pozvan na intervju na kojem će moći reći nešto više o sebi, a ravnateljica će mu pobliže objasniti zahtjeve posla i odgovornosti koje nosi. Također ravnateljica procjenjuje odgovara li osoba za radno mjesto, ukoliko je odgovor potvrđan, posao će ostvariti ona osoba koja ima potrebne kvalifikacije koje su se tražile.

Razlozi za zapošljavanje u osnovnim školama su: umirovljenje zaposlenika, što nastavnika, stručnih suradnika ili ostalih zaposlenika škole, odluka zaposlenika da ostvari zaposlenje u drugoj školi zbog boljih uvjeta ili blizine mjesta stanovanja, nedostatak radnih sati, odnosno neostvarivanje pune norme u matičnoj školi, što stvara potrebu za ostvarivanjem satnice u drugoj školi.

Obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenika najbolji je pravac ka ostvarenju bolje razine kvalitetnijeg rada škole. Ravnatelj kao voditelj škole treba voditi brigu o profesionalnom razvoju zaposlenika te ih poticati na to.

Obuka ljudskih potencijala je složena jer sadrži niz aktivnosti. Četiri su temeljne faze procesa poduke: 1. identifikacija potreba za podukom, 2. planiranje potrebne poduke, 3. izvođenje poduke, 4. evaluacija provedene poduke (Buble, 2006: 275).

### **3.4 Motiviranje i nagrađivanje ljudskih potencijala**

Ključni čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija. Prema Vujiću (2008) motivacija je ukupni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog vremenskog intervala.

Motivacija zaposlenika je konstantna tema te brojni psiholozi drže predavanja o tome koliko je važno motivirati zaposlenike i njihovo zadovoljstvo time. Bitna stavka koja pridonosi motivaciji je i dobra radna atmosfera te korektni međuljudski odnosi. Veća plaća i stimulativno nagrađivanje ljudskih potencijala utječe na rad i veće ulaganje u ostvarivanje zadanih ciljeva. Nagrade ne moraju biti samo materijalnog tipa, već to može biti pohvala ili priznanje.

Ministarstvo nadležno za obrazovanje jednom godišnje objavljuje javni poziv za nagrađivanje najuspješnijih odgojno-obrazovnih radnika, ovisno o osiguranim sredstvima u državnome proračunu.<sup>1</sup> Cilj je nagraditi odgojno-obrazovne radnike i time naglasiti vrijednost kvalitetnih, inovativnih i motiviranih zaposlenika u sustavu. Kategorije vrednovanja prema kojima

---

<sup>1</sup> Pravilnik o nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama te učeničkim domovima. Narodne novine 53/2019., Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_05\\_53\\_1019.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_53_1019.html) (pristupljeno 10.05.2023.)

pojedinaac može osvojiti nagradu su: mentorstvo učenicima na natjecanjima, rad u stručnim vijećima, unaprjeđenje rada škole, nastavni materijali i obrazovni sadržaj, predavanje, edukacije i radionice.

### **3.5 Obuka, edukacije i usavršavanje ljudskih potencijala**

Profesionalan razvoj je trajan proces i integralni dio programa škole koji doprinosi kompetenciji pojedinca i radnih timova za uspješnije ostvarenje ciljeva. Više obrazovanja pridonosi višoj razini kvalitete škole. To je proces koji utječe na oblikovanje škole kao zajednice učenja i njezine kulture u kojoj se najviše cijeni stručnost. Ravnatelj je voditelj škole i aktivnosti u njoj, ali i voditelj profesionalnog razvoja zaposlenih u školi u čemu veliku ulogu ima i pedagog (Staničić, 2006:527).

Edukacijska predavanja i radionice korisne su za sve zaposlenike odgojno obrazovne ustanove, u ovom slučaju osnovne škole, odnosno nastavnika i učitelja škole, čime se povećava kvaliteta rada.

Ravnatelji, učitelji i stručni suradnici imaju obvezu stalnog profesionalnog usavršavanja. Pravo i obvezu za dodatno osposobljavanje i usavršavanje imaju i ostali radnici koji rade u školi te se za tu svrhu osiguravaju sredstva u proračunu.<sup>2</sup>

Prema Pravilniku o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnim i srednjim školama stručno usavršavanje je jedan od glavnih elemenata vrednovanja njihove stručnosti. Njihova stručna usavršavanja mogu biti u školi u kojoj rade i izvan nje. Usavršavanje u školi odnosi se na radionice i predavanja koje organizira škola. Usavršavanje izvan ustanove u kojoj učitelji rade odnosi se na edukacije koje organizira Agencija za odgoj i obrazovanje, ali i ostali učitelji/ce ili udruge koje se bave pitanjima odgojno-obrazovnog rada. Učitelji/ce zanimljive i korisne edukacije mogu pronaći na nekim od sustava: EMA, Ettaedu, Webučionica.

Unazad nekoliko godina veliki broj edukacija bavio se korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije pomoću različitih digitalnih alata, programa, aplikacija koje osuvremenjuju nastavni proces. Osim toga, gotovo svaka edukacija bila je i razmjena dobre prakse koja omogućava razmjenu iskustava među učiteljima.

Za sudjelovanje na nekoj edukaciji učitelji dobivaju potvrde koje im mogu koristiti za napredovanje u zvanje mentora, savjetnika i izvrsnog savjetnika. No, da bi napredovali potrebno je zadovoljiti još neke uvjete, tj. prikupiti određeni broj bodova koji se dodjeljuju za pojedine aktivnosti. Neke od tih aktivnosti su: održavanje predavanja i radionica, pisanje stručnih članaka, organizacija natjecanja, mentorstvo učenicima, priprema i pisanje projekata, rad u stručnim vijećima. Važno je da se stručna usavršavanja ne svode samo na prikupljanje potvrda, nego prikupljanje znanja i vještina potrebnih svakom učitelju za uspješan odgojno-obrazovni rad. Isto tako, važno je da napredovanje učitelja nije motivirano isključivo povećanjem plaće, već stvarnom željom za kvalitetnim radom.

---

<sup>2</sup> Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. Narodne novine 59/90, 26/93, 27/9, 29/94, 7/96, 59/01, 114/01 i 76/05. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2129.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html) (pristupljeno 11.05.2023.)

## **4. PRIMJER UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U OSNOVNOJ ŠKOLI HINKA JUHNA PODGORAČ**

### **4.1 Povijest Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač**

Općina Podgorač pripada zapadnom dijelu Osječko-baranjske županije, na važnom prometnom (Našice - Đakovo, Našice - Osijek).

Naseljenost ovog područja seže još u rimska vremena, no većina tragova naseljenosti nestala je u vrijeme velikih seoba. Slaveni ovo područje naseljavaju u 6. stoljeću te tako uspostavljaju novu prostornu organizaciju života.

Podaci popisa papske desetine iz prve polovice 14. stoljeća govore da je ovo područje tijekom srednjeg vijeka bilo dosta gusto naseljeno. Tada se spominje i veliki broj naselja, a većina njih i danas postoji. Tadašnji izgled kraja modeliran je ekstenzivnim poljodjelstvom u okviru velikog feudalnog našičkog posjeda i velikim prostranstvima nedirnutih šuma.

Polovicom 16. stoljeća prodor Turaka izazvao je političke, društveno-gospodarske i etničke promjene. Oni na ovom području, umjesto izbjeglog hrvatskog stanovništva, naseljavaju muslimansko i srpsko.

Kraj 17. stoljeća obilježen je povlačenjem Turaka i odlaskom muslimanskog stanovništva. Tada ponovno dolazi do vala naseljavanja i to uglavnom Hrvatima iz Gornje Podravine, Like i Gorkog Kotara. U 19. stoljeću ovo područje naseljava i strano stanovništvo (Nijemci, Slovaci i Mađari).

Općinu Podgorač danas predstavlja 9 naselja: Bijela Loza, Budimci, Kelešinka, Kršinci, Ostrošinci, Podgorač, Poganovci, Razbojšte i Stipanovci. Sjedište lokalne samouprave je Podgorač, koje je i najveće naselje sa 956 stanovnika.

Podgorački vlastelin grof Pavle Pejačević (1813.-1907.) sagradio je 1859. godine školsku zgradu za obrazovanje djece Podgorača. Početkom 20. stoljeća izgraditi je škole u Stipanovcima i Poganovcima. U navedenim je školama sve do uvođenja petoljetke (nakon II. svjetskog rata) održavana nastava za prva četiri razreda. Školu u Podgoraču, osim učenika iz Podgorača, polazili su i učenici iz Razbojišta i Ostrošinaca.

1965. godine osnovana je Osnovna škola "Bratstvo-jedinstvo" Podgorač, koja je nastala spajanjem Osnovne škole Podgorač i Osnovne škole Budimci. 1985. godine u Podgoraču je sagrađena nova školska zgrada Matične škole. Referendumom 21. veljače 1991. Škola mijenja naziv u Osnovna škola Hinka Juhna Podgorač<sup>3</sup>. Škola je dobila naziv prema kiparu, keramičaru i likovnom pedagogu Hinku Juhnu, koji je ujedno bio i pokretač umjetnosti keramike u Hrvata. Hinko Juhn rodio se 1891. u Podgoraču u jednoj od imućnijih židovskih obitelji, a umro je 1940. u Zagrebu. Obitelj je posjedovala gostionicu i prodavaonicu mješovite robe. Osnovnu školu je završio u Podgoraču, a u Osijeku je pohađao realnu gimnaziju dvije godine, nakon toga se prebacio na Državnu obrtnu školu u Zagrebu i završio kipariju. Vodio je na Akademiji tečajeve keramike kao pomoćni učitelj od 1921. do 1924., a 1924. imenovan je stručnim učiteljem Državne obrtne škole u Zagrebu. Podučavao je modeliranje u keramici, te zahvaljujući njemu keramika postaje popularna. Najpoznatije djelo

---

<sup>3</sup> Povijest škole. Dostupno na: <http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/skola/povijest> (pristupljeno 10.05.2023.)



mu je keramički friz, koji je napravio u suradnji s Blankom Dužanec, 1929. godine za izložbu u Barceloni.

Danas škola obuhvaća općinsko područje i naselja Podgorje Bračevačko i Bučje Gorjansko, koja pripada Općini Drenje. Školi pripadaju i područni odjeli u Budimcima, Poganovcima, Razbojištu i Stipanovcima, a u njima je organizirana razredna nastava. Viši razredi iz ostalih naselja općine dovoze se na nastavu u Podgorač.

## 4.2 Opći podatci i rad škole

Osnovna škola Hinka Juhna Podgorač nalazi se u Podgoraču na adresi Hinka Juhna 8. Prostor škole raspolaže s četiri učionice razredne nastave, kabinetom razredne nastave, učionicom hrvatskog jezika, učionicom stranog jezika, učionicom likovne kulture, učionicom tehničke kulture, učionicom matematike, učionicom za prirodu i biologiju, učionicom za fiziku i kemiju, učionicom za povijest i geografiju, učionicom za informatiku, tri kabineta predmetne nastave, dvoranom za TZK, knjižnicom, zbornicom i četiri ureda.<sup>4</sup> Područje škole pokriva naselja Podgorač, Kelešinka, Stipanovci, Kršinci, Ostrošinci, Podgorje, Bučje, Razbojište, Bijela Loza, Budimci i Poganovci. U Matičnoj školi u Podgoraču i 4 područne škole nastava je organizirana:

- Područna škola u Stipanovcima s dva kombinirana razredna odjela za učenike I.-III. i II.-IV. razreda iz naselja Stipanovci i Kelešinka,
- Područna škola u Razbojištu s dva kombinirana razredna odjela za učenike I. – IV. razreda i učenike II. – III. razreda iz naselja Razbojište i Bučja Gorjanskog,
- Područna škola u Budimcima s jednim kombiniranim razrednim odjelom za učenike II.-III. razreda i 2 razredna odjela za učenike I. i IV. razreda iz naselja Budimci,
- Područna škola u Poganovcima s jednim kombiniranim razrednim odjelom za učenike I. II. i IV. razreda iz Poganovaca.

Osnovna škola broj 21 razredni odjel, od toga je 12 razredne nastave i 9 predmetne nastave. Broj učenika škole je 256, njih 110 pohađa razrednu nastavu, a 146 predmetnu nastavu. U školi je zaposleno 12 učitelja razredne nastave, 26 učitelja predmetne nastave, 2 stručna djelatnika i 11 ostalih djelatnika, što čini 52 zaposlena djelatnika.

Upravu škole čine: ravnatelj, tajnik, računovođa.

Ravnateljske dužnosti su predstavljati Osnovnu školu Hinka Juhna te poslovi planiranja i programiranja što uključuje izradu godišnjeg plana i programa škole, izradu i koordinaciju školskog kurikulumu, izradu zaduženja učitelja, organiziranje školskih projekata, stručnog usavršavanja, planiranje nabave opreme i namještaja, uređenja okoliša škole, zatim poslove organizacije i koordinacije rada, praćenje realizacije planiranog rada škole, administrativno-upravni i računovodstveni poslovi, suradnja s udrugama, ustanovama, i institucijama kao i rad s učenicima, učiteljima, stručnim suradnicima i roditeljima.

---

<sup>4</sup> Godišnji plan i program. Dostupno na: [http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/766/attachment/Godisnji\\_plan\\_i\\_program\\_2022-2023.docx](http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/766/attachment/Godisnji_plan_i_program_2022-2023.docx) (pristupljeno 10.05.2023.)

Tajnik izvršava sljedeće poslove: normativno-pravne poslove (izrađuje normativne akte, ugovore, rješenja i odluke te prati i provodi propise), kadrovske poslove (obavlja poslove vezane za zasnivanje i prestanak radnog odnosa, vodi evidencije radnika, vrši prijave i odjave radnika i članove njihove obitelji nadležnim službama mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, izrađuje rješenja o korištenju godišnjeg odmora radnika i vodi kontrolu o tome), opće i administrativne poslove (radi sa strankama, surađuje s tijelima upravljanja i radnim tijelima škole te s nadležnim ministarstvima), priprema sjednice Školskog odbora i dokumentacije.

Računovođa ima dužnosti: unos računa u riznicu, knjiženje i plaćanje istih, izdavanje i slanje izlaznih računa, knjiženje izvoda žiro računa škole, usklađivanja stanja sa poslovnim partnerima, praćenje ostvarenja prihoda i rashoda po financijskom planu, pripremanje godišnjeg popisa imovine, obveza i potraživanja, sastavljanje financijskih izvještaja, obrada i izdavanje dokumentacije o kreditnoj sposobnosti djelatnika, izrada i dostava zahtjeva Županijskom uredu za prosvjetu, priprema, obračun i isplata plaća djelatnika škole te suradnja s ravnateljicom i tajnikom škole.

Rad stručnih suradnika čine:

- Pedagog čije su dužnosti poslovi pripreme za ostvarenje školskog programa, stručno pedagoški rad i suradnja s učenicima, roditeljima, učiteljima i ravnateljicom.
- Knjižničar ima dužnosti upravljanja knjižnicom i organizacijom rada u knjižnici, upoznavanja učenika s knjižnicom, posudbom knjižnične građe, suradnja s učiteljima pri nabavi knjižne građe, suradnja u organizaciji i provedbi projekata i programa.
- Školski liječnik provodi higijensko epidemiološki izvid škole, sistematske preglede, savjetovani rad, zdravstveni odgoj i promicanje zdravlja.

Rad stručnih tijela škole čine:

- Učiteljsko vijeće koje je zaduženo za usvajanje školskog kurikulumu, tekuće problematike i analizu zaključaka s prethodne sjednice, usvajanje godišnjeg plana i programa rada škole.
- Razredno vijeće skrbi o ostvarivanju nastavnog plana i programa, odgoju i obrazovanju učenika i utvrđuje opći uspjeh učenika, ali i izriče pedagošku mjeru.

Rad u Matičnoj školi u Podgoraču organiziran je u dvije smjene, jutarnjoj i poslijepodnevnoj, kao i u područnoj školi Budimci dok Područne škole Razbojište, Poganovci i Stipanovci rade samo u jutarnjoj smjeni. Učenici razredne i predmetne nastave u Matičnoj školi se raspodjeljuju u dvije smjene: „A“ smjena koju čine učenici I. – IV. razreda Matične škole, a „B“ smjenu učenici V. - VIII. razreda. Organizacija nastave i raspored sati određeni su tako da učenici „A“ smjene imaju najviše šest sati dnevno, dok učenici „B“ smjene tri dana tjedno imaju sedam sati zbog velikog interesa učenika za izborne programe.

Učenici imaju mogućnost odabira izborne nastave koji uključuje predmete iz njemačkog jezika, informatike i vjeronauka.

U školi je organizirana i dopunska nastava kojoj je cilj pomoći učenicima koji redovni nastavni program ne prate u skladu s očekivanom razinom uspjeha. Dopunska nastava iz određenih nastavnih predmeta je namijenjena učenicima razredne i predmetne nastave. Učitelji

su nositelji dopunske nastave te oni prema svojoj procjeni i procjeni stručnih suradnika uključuju učenike u dopunsku nastavu.

U školi su organizirane i izvannastavne aktivnosti, a to su: dječji zbor, ritmika, vježbaonica, mali volonteri, novinari web stranice, domaćinstvo, biosigurnost i biozaštita, dramsko-recitatorska skupina, stolni tenis, kreativne radionice, likovna skupina, mali istraživači, dramska skupina, mala čitaonica, likovnjaci.

Škola organizira razne izlete, poput posjete kinematografu, Jezeru Borovik, šumi – terenska nastava, posjet gradu Vukovaru, višednevne ekskurzije – Jadransko more, škola u prirodi – Orahovica i brojne druge aktivnosti.

*Tablica 1: Prihodi Osnovne škole Hinka Juhna Pogorač za razdoblje 1.1.2022. - 31.12.2022.*

REDNI BROJ	OPIS	IZNOS	Indeks
1.	Prihodi iz proračuna	7.393.027,37	110,5
2.	Prihodi od imovine	724.784,31	100,0
3.	Prihodi od donacija	14.427,00	126,8
4.	Ukupni prihod	8.175.473,03	108,1

Izvor: Službena evidencija Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač

*Tablica 2: Rashodi Osnovne škole Hinka Juhna Pogorač za razdoblje 1.1.2022. - 31.12.2022.*

REDNI BROJ	OPIS	IZNOS	Indeks
1.	Rashodi za radnike	6.827.831,60	106,4
2.	Materijalni rashodi	1.247.839,71	114,2
3.	Financijski rashodi	41.751,24	-
4.	Ostali rashodi	95.972,47	262,5
5.	Ukupni rashodi	8.217.530,74	

Izvor: Službena evidencija Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač

#### **4.3 Planiranje i pridobivanje potrebnog broja ljudskih potencijala**

Dugogodišnja ravnateljica, Zdenka Vukomanović posjeduje obrazovanje i vještine koje joj pomažu u organizaciji rada škole, ali i u planiranju ljudskih potencijala. Kako bi na što bolji način prezentirali školu i sve ono što ona nudi učenicima i njihovim roditeljima, ali i budućim zaposlenicima, škola se trudi držati korak s modernim svijetom pa tako konstanto uređuju internetsku stranicu škole na kojoj uz različite edukativne članke i radionice s učenicima

možemo vidjeti moto, viziju i misiju škole. Moto škole je stvarati ljude, danas male, a sutra veće od nas i ostvariti viziju škole u kojoj će mali kroz kreativno i pozitivno ozračje, suvremenim metodama rada, vežući se s prirodnim okruženjem, izrasti u ljude velikog znanja, morala, sposobnosti i druželjivosti. Misija ravnateljice je osigurati kvalitetne učitelje i stručne suradnike uz korištenje suvremenih metoda i oblika rada, a u isto vrijeme surađivati s roditeljima i lokalnom zajednicom te poštivati državne, europske i svjetske vrijednosti i trendove. Ravnateljica prilikom zapošljavanja prednost daje učiteljima s područja koje obuhvaća škola i koji su bili učenici te škole. Većina starih djelatnika koja je otišla u mirovinu, zamijenjena je s mladim djelatnicima koji prevladavaju i donose nove ideje u školu. Škola nema problema u pronalaženju određenog stručnog kadra jer su svi predmeti stručno pokriveni. Isto tako, trudi se stvarati prijateljsko i sigurno ozračje za zaposlenike kroz kvalitetno komuniciranje i poštivanje različitosti.

Broj zaposlenika kroz godine se povećava jer ravnateljica pokušava smanjiti broj djece u razredima kako bi se olakšala i poboljšala nastava i za djecu i za nastavnike. Manji razredni odjeli omogućuju veću posvećenost svakom učeniku, povezanost, prilagodbu, zajedništvo, usklađenost između nastavnika i učenika. No, ravnateljica ipak vodi računa da jednoga dana ne bi bilo tehnoloških viškova jer je tendencija smanjenja učenika. Na kraju svake školske godine ravnateljica planira broj razrednih odjela za sljedeću školsku godinu, te za sve godine njezinog mandata uvijek odobren planirani broj razreda, što znači da uspije zadržati sve svoje djelatnike

Tijekom svojih mandata omogućila je izgradnju športske dvorane te tako doprinijela kvalitetnijim uvjetima za realizaciju nastave tjelesne i zdravstvene kulture. Značenje športske dvorane ima značenje ne samo za nastavu tjelesne i zdravstvene kulture već i za izvođenje športskih, kulturno-zabavnih i drugih manifestacija što je bitno za sve žitelje mjesta. Također je dovela ideju o izgradnji učionice sjenice na otvorenom do realizacije. Cilj ovih postignuća je slanje mladima poruke da se sve može kada se snage udruže, kada postoji dobra volja i kada se dobro potruđiš.

Škola je dobitnica priznanja „Najljepši školski vrtovi 2023.“ zahvaljujući ravnateljici koja potiče učenike i zaposlenike na uljepšavanje okoliša škole te sadnju raznih autohtoni vrsta biljaka kao što su jorgovan, lipa, bazga, orah.

Svim učinjenim za školu uviđamo da je ravnateljica zaista opravdala povjerenje koje joj godinama ukazuju djelatnici odabirom nje za ravnateljicu i da izvrsno, uz profesionalan i korektan odnos sa zaposlenicima, upravlja Osnovnom školom.

*Tablica 3: Uposlenici Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač*

REDNI BROJ	BROJ UPOSLENIKA	2022	%
1.	NASTAVNICI	40	78,43%
2.	OSTALO OSOBLJE	11	21,56%
	UKUPNO	51	100,00%

Tablica 4: Uposlenici prema stupnju obrazovanja

REDNI BROJ	UPOSLENICI	2022	%
1.	VSS	37	72,55%
2.	VŠS	3	5,88%
3.	SSS	7	13,73%
4.	NSS	4	7,84%
	UKUPNO	51	100,00%

#### 4.4 Selekcija, zapošljavanje ljudskih potencijala

Da bi osoba dobila zaposlenje, potrebno je ispuniti uvjete propisane *Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*<sup>5</sup> i *Pravilnikom o stručnoj spremi i pedagoško-psihološkom obrazovanju učitelja i stručnih suradnika u osnovnom školstvu*<sup>6</sup>. Osoba koja se javlja na natječaj obvezna je navesti datum, mjesto rođenja, adresu stanovanja kao i kontakt broj mobitela, elektronsku poštu (e-mail). Uz prijavu kandidati su dužni priložiti dokumente: životopis vlastoručno potpisan, domovnicu, rodni list, diplomu, uvjerenje da se protiv kandidata ne vodi kazneni postupak (ne starije od 6 mjeseci) i uvjerenje o prebivalištu (ne starije od 6 mjeseci). Preslike traženih priloga ne moraju biti ovjerene, a kandidati su prije sklapanja pisanog ugovora dužni dostaviti na uvid originalne dokumente.<sup>7</sup>

Na natječaj se mogu javiti osobe oba spola prema Zakonu o ravnopravnosti<sup>8</sup>. Pravo prednosti prilikom zapošljavanja ostvaruju oni kandidati prema posebnim propisima te su dužni u prijavi na javni poziv pozvati se na to pravo i imati prednost u odnosu na ostale kandidate samo pod jednakim uvjetima. Kako bi se ostvarilo pravo prednosti pri zapošljavanju, kandidat koji ispunjava uvjete za ostvarivanje toga prava, dužan je uz prijavu na javni poziv priložiti sve dokaze o ispunjavanju traženih uvjeta, kao i rješenje o priznatom statusu, odnosno potvrdu o priznatom statusu iz koje je vidljivo spomenuto pravo, dokaz iz kojeg je vidljivo na koji način je prekinut radni odnos kod posljednjeg poslodavca (ugovor, rješenje, odluka i sl.) i dokaz da je nezaposlen (uvjerenje ili ovjereni evidencijski list Hrvatskog zavoda za zapošljavanje).

Kandidati koji se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju u skladu s člankom 101. i člankom 102. *Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji*<sup>9</sup> uz prijavu na natječaj dužni su priložiti, osim dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta i

<sup>5</sup> Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-skoli/595> (pristupljeno 10.05.2023.)

<sup>6</sup> Pravilnik o stručnoj spremi i pedagoško-psihološkom obrazovanju učitelja i stručnih suradnika u osnovnom školstvu. Narodne novine. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996\\_06\\_47\\_914.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_06_47_914.html) (pristupljeno 10.05.2023.)

<sup>7</sup> Natječaj za zasnivanje radnog odnosa. Dostupno na: [http://www.os-hjuhna-podgorac.skole.hr/natje\\_aji](http://www.os-hjuhna-podgorac.skole.hr/natje_aji) (pristupljeno 10.05.2023.)

<sup>8</sup> Zakon o ravnopravnosti spolova. Narodne novine 82/08, 69/17. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova> (pristupljeno 10.05.2023.)

<sup>9</sup> Zakonu o hrvatskim braniteljima iz Domovinskoga rata i članovima njihovih obitelji. Narodne Novine 121/17, 98/19 i 84/21. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/973/Zakon-o-hrvatskim-braniteljima-iz-Domovinskog-rata-i-%C4%8Dlanovima-njihovih-obitelji-> (pristupljeno 10.05.2023.)

sve potrebne dokaze. Kandidati koji ostvaruju pravo prednosti pri zapošljavanju na temelju članka 48. *Zakona o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata*<sup>10</sup> uz prijavu na natječaj dužni su priložiti, osim dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta, i sve potrebne dokaze.

Osoba koja ne podnese pravodobnu i/ili urednu prijavu ili za koju se utvrdi da ne ispunjava formalne uvjete iz natječaja, neće se smatrati kandidatom prijavljenim na natječaj. Urednom prijavom smatra se prijava koja sadržava sve podatke i priloge navedene u natječaju. Radni odnos sa školom zasnovat će se nakon provedenog postupka selekcije kandidata. Nove zaposlenike se upoznaje sa zgradom osnovne škole, radom škole te stvarima koji se očekuju od njih.

#### **4.5 Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika**

Ravnateljska uloga u školi je izuzetno zahtjeva. Ravnateljica se zaista trudi u naumu da zaposlenicima bude ugodno na njihovom radnom mjestu, a isto tako i da ih motivira na kvalitetniji i bolji rad. Međuljudski odnosi u školi su dobri jer ravnateljica potiče zajednička druženja kolektiva kako bi vladalo što pozitivnije ozračje. Za uspjehe, male ili velike, pohvaljuje se i nagrađuje učenike i zaposlenike. Pohvale i nagrade uvelike pridonose motiviranosti za još bolje uspjehe. U školi se obilježavaju dani poput Dana učitelja, Dana kruha i zahvalnosti za plodove zemlje, Olimpijski dan prilikom kojih se organiziraju razne aktivnosti, a najbolji se nagrađuju simboličnim nagradama.

Svake se godine posebno obilježava Dan škole te je taj dan zamišljen kao dan bez školskih udžbenika, dan igre i međupredmetne povezanosti. Cilj je okupiti sve učenike i učitelje osnovne škole kako bi uz poučan sadržaj i igre proveli neobičan i zanimljiv nastavni dan u školi. Tom prilikom se održava i ceremonija na kojoj ravnateljica nagrađuje svoje zaposlenike i učenike za uspjehe u tekućoj školskoj godini. Ravnateljica nagrađuje uspješne učenike na županijskim i državnim natjecanjima i njihove mentore, a nagrade su školski pribor, kalkulator ili jednodnevni izlet (npr. Bizovac). Jedna od nagrada su i knjige, za učitelje su to najčešće poznati pisci ili stručna literatura, a za djecu lektirni naslovi koje će koristiti u daljnjem školovanju.

Gotovo svake školske godine ravnateljica organizira izlete za zaposlenike na koje mogu povesti i svoje članove obitelji te tako jačati međuljudske odnose i snažiti kolektiv. Uz tradicionalni odlazak na Interliber ili Advent, tijekom godine se organizira jedan do dva takva izleta. Tako su primjerice bili na jednodnevnim edukativnim izletima u Varaždinu, Sisku, Požegi, Krapini, Čakovcu, Vukovaru. Išli su i izvan granica naše domovine te posjetili Suboticu, Nov Sad, Sarajevo, Budimpeštu. Bilo je i dvodnevnih i trodnevnih izleta kao npr. posjet Plitvičkom jezerima ili odlazak u Crikvenicu. Izleti su najčešće organizirani za vrijeme proljetnih praznika ili na kraju školske godine, prije godišnjih odmora.

---

<sup>10</sup> Zakon o civilnim stradalnicima iz Domovinskog rata. Narodne Novine 84/21. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/2851/Zakon-o-civilnim-stradalnicima-iz-Domovinskog-rata> (pristupljeno 10.05.2023.)

#### **4.6 Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala**

Učitelji, stručni suradnici i ravnateljica prema napucima Ministarstva znanosti i obrazovanja se trebaju daljnje obrazovati i usavršavati. Bez stručnog usavršavanja nema ni uistinu kvalitetne nastave. Ravnateljica se kontinuirano stručno usavršava tijekom obavljanja ravnateljskog posla, ali i prilikom sudjelovanja na stručnim skupovima, sastancima s drugim ravnateljima te dijeleći međusobna iskustva. Ključna uloga ravnateljice je poticati usavršavanje svojih zaposlenika u razvijanju što uspješnije škole.

Učitelji se usavršavaju kroz županijsko stručno vijeće i stručne skupove, razne seminare i radionice. Način usavršavanja učitelja se tijekom godina promijenio, ponajviše zbog pandemije Covida-19. Agencija za odgoj i obrazovanje<sup>11</sup> pokrenula je e-aplikaciju za prijavljivanje stručnih skupova na županijskoj, međuzupanijskoj i državnoj razini. Učitelji sudjeluju na raznim edukacijskim predavanjima i stručnim skupovima koji im uvelike mogu olakšati i pomoći u nastavi. Veliki broj edukacija bavio se korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije pomoću različitih digitalnih alata, programa, aplikacija koje osuvremenjuju nastavni proces. Neki od županijskih stručnih skupova koji su održani bili su iz predmetnih područja: hrvatski jezik, razredna nastava, engleski jezik, izvannastavne aktivnosti, građanski odgoj i obrazovanje, a na državnoj razini održan je stručni skup za ravnatelje osnovnih škola i skup za stručne suradnike pedagoge. Ostali zaposlenici škole, ukoliko iskažu zanimanje za napredovanjem i sudjelovanjem u radionicama, ravnateljica će prema mogućnostima škole omogućiti stručna usavršavanja koja će doprinijeti njihovom zalaganju i boljem radu na poslu.

Učitelji, nastavnici i stručni suradnici ostvaruju licenciju za rad u školskoj ustanovi postupkom licenciranja koje provodi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja. Licencija je javna isprava kojom se dokazuju potrebne razine općih i stručnih kompetencija učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja, a prva licencija za rad se smatra isprava o položenom stručnom ispitu. Učitelji, stručni suradnici imaju pravo i dužnost licenciju obnavljati svakih pet godina.<sup>12</sup>

#### **4.7 Ostali aspekti ljudskih potencijala**

Osnovna škola Hinka Juhna Podgorač sudjeluje u manifestaciji „Oj, jesenske duge noći“ koje organizira Hrvatsko kulturno društvo Podgorač. Tako zaposlenici škole, ali i učenici sudjeluju u jednom pozitivnom kulturnom događanju.

Svake godine, u organizaciji Hrvatskog Crvenog križa Gradskog društva Crvenog križa Osijek, se održava škola u prirodi u Orahovici, u Centru za edukaciju osječkog Crvenog križa u kojoj sudjeluju učitelji i učenici 3. i 4. razreda. Škola traje šest dana tijekom kojih istražuju i upoznaju karakteristika nizinsko-brežuljkastog kraja, obilaze znamenitosti i uz školu plivanja učenici uče plivati. Škola u prirodi traje 24 sata dnevno i omogućava bolje upoznavanje učitelja s učenicima te samih učenika međusobno. Takav zajednički život postavlja temelje za timski rad učitelja i učenika. Timski rad je izuzetno bitan za učitelja zbog sposobnosti organiziranja izvan učioničke nastave.

---

<sup>11</sup> Agencija za odgoj i obrazovanje. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (pristupljeno 10.05.2023.)

<sup>12</sup> Godišnji plan i program. Dostupno na: [http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/766/attachment/Godisnji\\_plan\\_i\\_program\\_2022-2023.docx](http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/766/attachment/Godisnji_plan_i_program_2022-2023.docx) (pristupljeno 10.05.2023.)

U školskoj godini se također organiziraju različita zajednička druženja i izleti za zaposlenike u školi, poput odlaska na Interliber. Za djelatnike je to prilika da se što bolje upoznaju i povežu međusobno. Takva interakcija omogućuje bolju radnu atmosferu.



## 5. ISTRAŽIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U OSNOVNOJ ŠKOLI HINKA JUHNA PODGORAČ

U okviru završnog rada „Rukovođenje ljudskim potencijalima u osnovnoj školi na primjeru“, provodi se istraživanje na osnovi anketnog upitnika. Anketa je anonimna, a rezultati obrade biti će korišteni u završnom radu. Svrha je ovog anketnog istraživanja, da se iz ugla zaposlenika, utvrdi njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu i motiviranost za obavljanje istog.

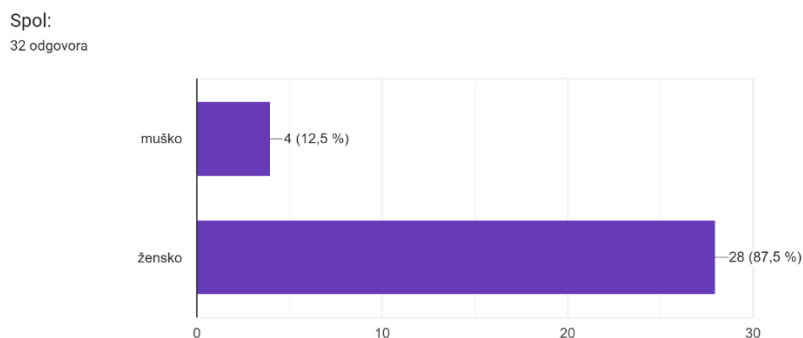
Za potrebe ovog istraživanja djelatnicima Osnovne škole Hinka Juhna proslijeđen je online anketni upitnik. Anketni upitnik je obuhvaćao pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku, kao što su spol, pitanja za motivaciju i zadovoljstvo, odnosno koji faktori utječu na to.

### 5.1 Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 32 zaposlenika Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač koji čine uzorak korišten u istraživanju.

#### 5.1.1 Spolna struktura ispitanika

Prvo pitanje se odnosilo na spol ispitanika. Od svih ispitanika 4 je muškaraca ili 12,5%, a 28 je žena ili 87,5% što je prikazano na slici 1.



Slika 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Izvor: Izrada autora

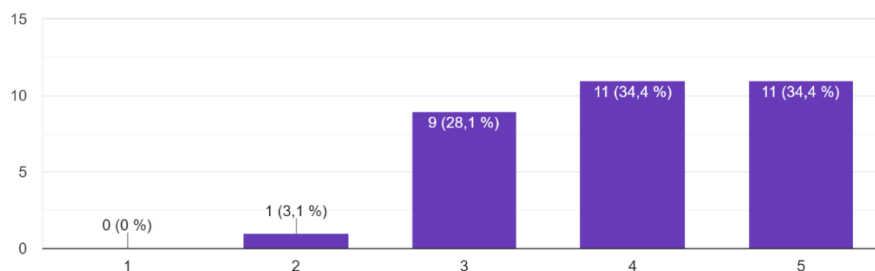
Iz ovih odgovora utvrđujemo da su većina uposlenika u školi žene.

#### 5.1.2 Zadovoljstvo ispitanika poslom

Drugo pitanje odnosilo se na zadovoljstvo uposlenika u školi. Ponuđeni odgovori, prikazani na slici 2, bili su od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.

Jeste li zadovoljni svojim poslom?

32 odgovora



Slika 2: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izrada autora

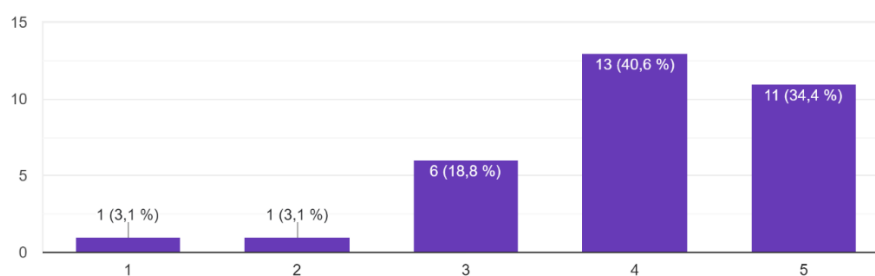
Anketiranjem uviđamo da je većina zaposlenika zadovoljna svojim poslom, tako njih 11 ili 34,4% je potpuno zadovoljno, 11 ili 34,4% zadovoljno, 9 ili 28,1% niti nezadovoljno niti zadovoljno, 1 ili 3,1% nezadovoljno.

### 5.1.3 Školska klima u Osnovnoj školi Hinka Juhna Podgorac

Treće pitanje se odnosilo na školsku klimu. Na slici 3, prikazani su ponuđeni odgovori na ljestvici od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.

Kako se osjećate na radnom mjestu:

32 odgovora



Slika 3: Grafikon pokazatelja školske klime na poslu u Osnovnoj školi Hinka Juhna Podgorac

Izvor: Izrada autora

Najveći broj zaposlenika, njih 13 ili 40,6%, odgovara da je zadovoljno školskom klimom, njih 11 ili 34,4% je potpuno zadovoljno, dok 6 zaposlenika ili 18,8% niti nezadovoljno niti zadovoljno. Postoje i dva zaposlenika, od koji je jedan (3,1%) potpuno nezadovoljan, a drugi (3,1%) samo nezadovoljan.

### 5.1.4 Organizacija posla

Četvrto pitanje odnosilo se na zadovoljstvo organizacijom posla u školi. Uposlenici su imali ponuđenu ljestvicu od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.



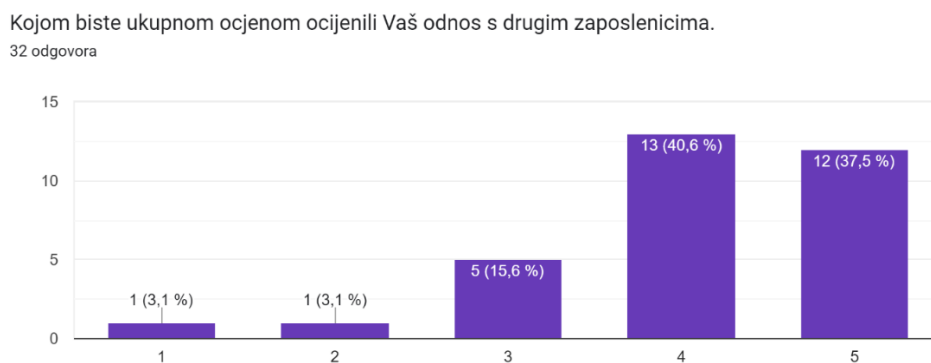
Slika 4: Organizacija posla u školi

Izvor: Izrada autora

Od ukupno 32 uposlenika, na pitanje o zadovoljstvu organizacije na poslu, njih 7 (21,9%) je potpuno zadovoljno, 9 (28,1%) zadovoljno, 12 (37,5%) niti nezadovoljno niti zadovoljno, 3 (9,4%) nezadovoljno i 1 (3,1%) potpuno nezadovoljno.

### 5.1.5 Međusobni odnos zaposlenika

Slika 5 prikazuje osobni odnos s drugim zaposlenicima, te su ponuđeni odgovori u rasponu od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.



Slika 5: Odnos s drugim zaposlenicima

Izvor: Izrada autora

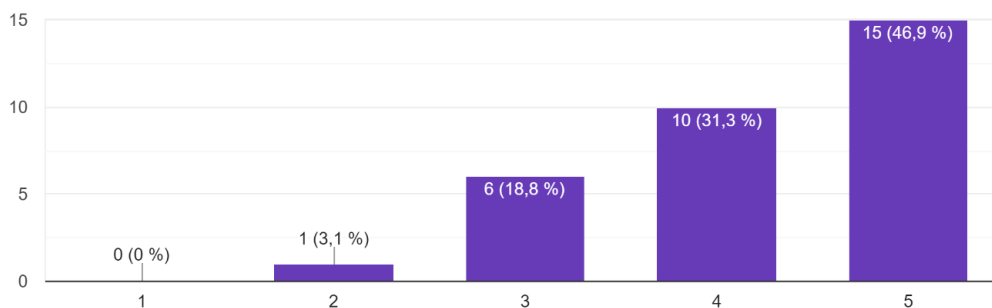
Što se tiče odnosa s drugim zaposlenicima, većina ocjenjuje ocjenom 4 (40,6%) ili 5 (37,5%), dok nekolicina smatra da njihov odnos s ostatkom uposlenih nije baš najbolji te daje ocjenu 1(3,1%), 2 (3,1%) i 3 (15,5%).

### 5.1.6 Odnos s ravnateljem

Pitanje šest se orijentiralo na odnos zaposlenika s ravnateljicom. Slika 6 prikazuje ljestvicu od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.

Ocijenite Vaš odnos s ravnateljem.

32 odgovora



Slika 6: Osobni odnos s ravnateljem

Izvor: Izrada autora

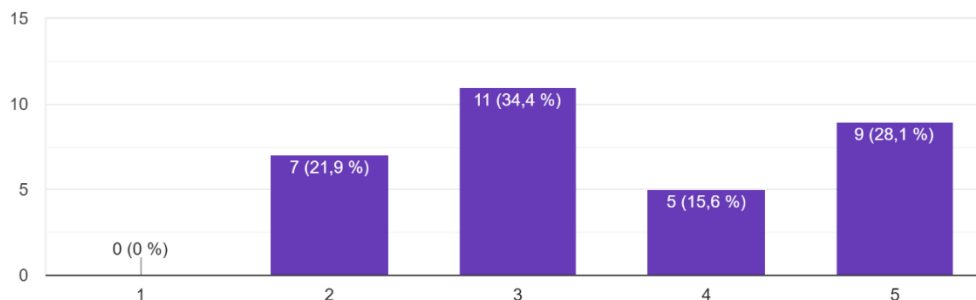
Za osobni odnos s ravnateljicom, 15 zaposlenika (46,9%) se slaže da je njihova relacija odlična i potpuno su zadovoljni, 10 (31,3%) vrlo dobra, 6 (18,8%) samo dobra i 1 (3,1%) osoba dovoljna. Iz priloženog možemo zaključiti da aktivnosti koje ravnateljica organizira, poput nekoga izleta, daju rezultate u stvaranju bolje atmosfere među zaposlenima

### 5.1.7 Organizacija radnog vremena

Sedmo pitanje se odnosilo na zadovoljstvo uposlenika načinom organizacije radnog vremena. Na slici 7, prikazani su odgovori u rasponu od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.

Jeste li zadovoljni načinom organizacije radnog vremena?

32 odgovora



*Slika 7: Organizacija radnog vremena u školi*

Izvor: Izrada autora

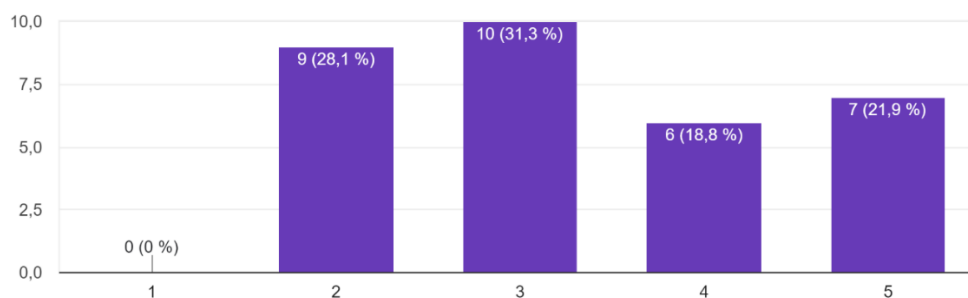
Iz priloženog uviđamo da 7 uposlenika ili 21,9% je nezadovoljno, 11 ili 34,4% niti nezadovoljno niti zadovoljno, 5 ili 15,6% zadovoljno i 9 ili 28,1% potpuno zadovoljno.

### 5.1.8 Informiranost zaposlenika

Na pitanje o informiranosti na radnom mjestu, ponuđeni su odgovori prikazani na slici 8, u rasponu od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.

Smatrate li da ste dobro informirani o važnim stvarima na radnom mjestu?

32 odgovora



*Slika 8: Informiranost zaposlenika na radnom mjestu*

Izvor: Izrada autora

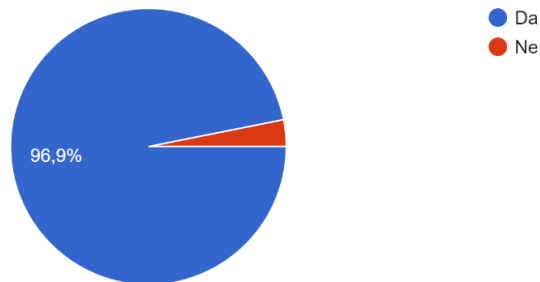
Informiranost o važnim stvarima na poslu izgleda loše, jer 19 osoba, koje formiraju veću cjelinu, ocjenjuje je ocjenom dva i tri. Tako njih 9 ili 28,1% je nezadovoljno, 10 ili 31,3% niti nezadovoljno niti zadovoljno, 6 ili 18,8% zadovoljno i 7 ili 21,9% potpuno zadovoljno.

### 5.1.9 Napredovanje u stručnoj spremi

Deveto pitanje, prikazano na slici 9, odnosilo se na napredovanje u okviru stručne spreme uposlenika. Ponuđena su dva odgovora, da i ne.

Smatrate li da možete napredovati u okviru svoje stručne spreme?

32 odgovora



*Slika 9: Mogućnost napredovanja u stručnoj spremi*

Izvor: Izrada autora

Većina uposlenika ili 96,9% smatra da mogu napredovati u okviru stručne spreme, dok njih 3,1% smatra da ne mogu. Danas postoje razna stručna usavršavanja, edukacijska predavanja na kojima uposlenici mogu nadograđivati i dodatno usavršavati svoje znanje.

### 5.1.10 Sudjelovanje na edukacijama ili seminarima

Na slici 10, prikazano je koliko često uposlenici sudjeluju na edukacijskim predavanjima ili seminarima. Ponuđena su tri odgovora, jednom, nijednom i dva ili više puta.

Koliko često tijekom godine sudjelujete na edukacijskim predavanjima ili seminarima ?

32 odgovora



*Slika 10: Sudjelovanja na edukacijskim predavanjima ili seminarima tijekom godine*

Izvor: Izrada autora

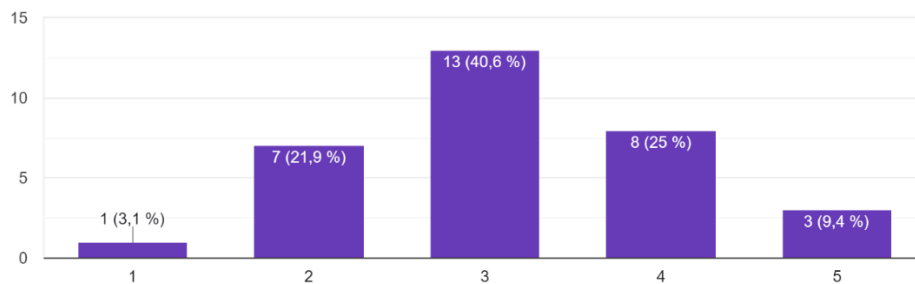
Ravnateljica izuzetno potiče zaposlenike na napredovanje i cjeloživotno učenje, te svi zaposlenici tijekom godine sudjeluju do dva ili više puta na edukacijskim predavanjima i seminarima.

### 5.1.11 Visina plaće

Jedanaesto pitanje, prikazano na slici 11, odnosilo se na zadovoljstvo uposlenika visinom njihove plaće. Na ljestvici od 1 do 5, gdje 1. označava potpuno nezadovoljstvo, 2. nezadovoljstvo, 3. niti nezadovoljstvo niti zadovoljstvo, 4. zadovoljstvo, a 5. potpuno zadovoljstvo.

Jeste li zadovoljni visinom plaće?

32 odgovora



Slika 11: Prikaz zadovoljstva visinom plaće

Izvor: Izrada autora

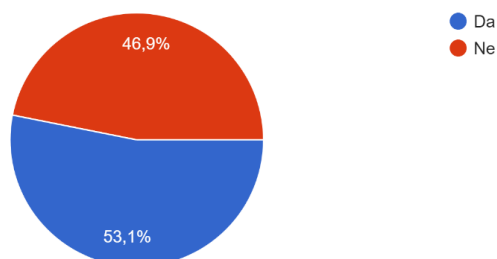
Visinu plaće zaposlenici ocjenjuju svim ocjenama pa tako njih 3 (9,4%) daje ocjenu 5, 8 (25%) ocjenu 4, 13 (40,6%) ocjenu 3, 7 (21,9%) ocjenu 2 i jedna osoba (3,1%) daje ocjenu jedan. Za svakoga je ovo individualno pitanje i stanje ovisno o načinu života zaposlenika. No, isto tako svi zaposlenici se ne bi bunili kada bi plaća bila puno veća, jer životni standardi u našoj državi naspram neke druge bolje stojeće su lošiji.

### 5.1.12 Mogućnost prelaska u drugu školu

Dvanaesto pitanje glasilo je: Kada bi Vam se ponudio posao sličan sadašnjem u drugoj školi, biste li ga prihvatili? Na slici 12, ponuđena su dva odgovora, da i ne.

Kada bi Vam se ponudio posao sličan sadašnjem u drugoj školi, biste li ga prihvatili:

32 odgovora



Slika 12: Prikaz koliko zaposlenika bi prešlo raditi u drugu školu da ima tu mogućnost

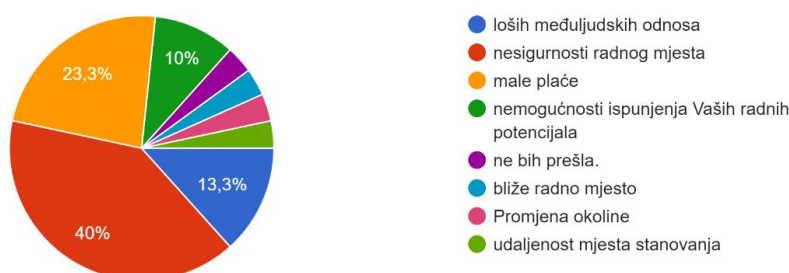
Izvor: Izrada autora

Na pitanje o prihvaćanju posla u drugoj školi većina zaposlenika od 53,1% odgovara da bi prihvatili, dok njih 46,9% bi ostalo na sadašnjem poslu u školi.

### 5.1.13 Razlozi prelaska u drugu školu

Trinaesto pitanje se odnosilo na razloge prelaska u drugu školu. Na slici 13, ponuđena su ukupno osam odgovora: loših međuljudskih odnosa, nesigurnosti radnog mjesta, male plaće, nemogućnosti ispunjenja Vaših radnih potencijala, ne bih prešao/la, bliže radno mjesto, promjena okoline, udaljenost od mjesta stanovanja.

Zbog kojih biste razloga prešli na rad u drugu školu:  
30 odgovora



Slika 13: Prikaz razloga zbog kojih bi zaposlenik prešao na rad u drugu školu

Izvor: Izrada autora

Najviše zaposlenika bi prešlo na rad u drugu školu zbog nesigurnosti radnog mjesta, njih čak 40%. Veliki problem u ovoj osnovnoj školi, ali općenito i u drugima, je manjak djece, što zbog iseljavanja ljudi iz države ili migracija unutar države. Sve manji broj djece u školi dovodi do nesigurnosti radnog mjesta zaposlenika, posebice jer se ovdje radi o matičnoj školi u sklopu koje su područne škole u manjim mjestima. Pitanje je koliko će dugo postojati potreba za njima i hoće li opstati samo s dva ili tri učenika? Ako za njima ne postoji potreba zbog manjka djece, učitelji i ostali radnici gube svoj posao. S tim u vidu troškovi škole će se umanjiti, no unatoč toj situaciji ravnateljica se trudi i bori za opstanak svake područne škole i zapošljavanje što je više moguće ljudskih potencijala stvarajući manje razredne odjele. Neki još razlozi za prelazak u drugu školu koji su zastupljeniji su: male plaća (23,3%), bliže radno mjesto (13,3%) i nemogućnost ispunjenja radnih potencijala zaposlenika (10%).

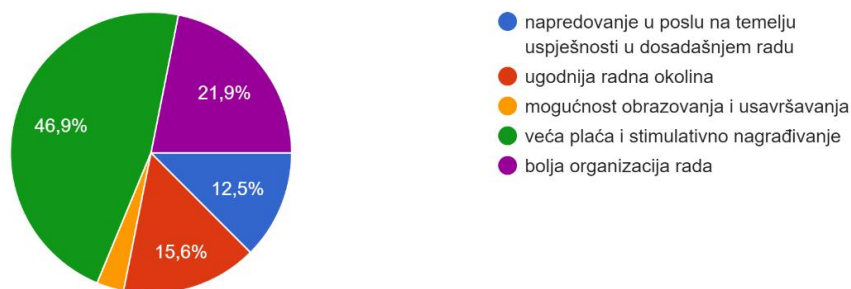
### 5.1.14 Motivacija zaposlenika

Četrnaesto pitanje, prikazano na slici 14, odnosilo se na motivaciju zaposlenika te što bih ih motiviralo da rade bolje i kvalitetnije. Odgovori koji su bili ponuđeni su: napredovanje u poslu na temelju uspješnosti u dosadašnjem radu, ugodnija radna okolina, mogućnost obrazovanja i usavršavanja, veća plaća i stimulativno nagrađivanje, bolja organizacija rada.



Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije?

32 odgovora



Slika 14: Razlozi koji bi motivirali zaposlenike da rade bolje i kvalitetnije

Izvor: Izrada autora

Motivacija zaposlenika da rade bolje i kvalitetnije prema odgovorima iz ankete bi bila: veća plaća i stimulatивно nagrađivanje (46,9% ispitanika se odlučilo na ovaj odgovor), bolja organizacija rada (21,9%) ugodnija radna okolina (15,6%), napredovanje u poslu na temelju uspješnosti u dosadašnjem radu (12,5) i mogućnost obrazovanja i usavršavanja (3,1%).

## 5.2 Rezultati anketiranja

Anketiranjem uviđamo da je većina zaposlenika zadovoljna svojim poslom te da se na radnom mjestu osjećaju sigurno. Uviđamo da organizacija posla u školi i radnog vremena se, unatoč i tako velikom trudu ravnateljice, može i mora poboljšati s vremenom. Također informiranost o važnim stvarima na poslu izgleda loše, jer većina zaposlenika je nezadovoljna i smatraju da nisu pravovremeno obaviješteni.

Kako bi se poboljšala kvaliteta rada škole, trebaju se uvesti neke radikalne promjene, koje se ponajprije odnose na organizaciju rada škole, vrednovanje rada učitelja i ostalih zaposlenika. Isto tako, rad na poboljšanju međuljudskih odnosa i komunikacije između stručne službe i učitelja uvelike će pridonijeti tome da se rad škole unaprijedi.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha je ovog završnog rada osvrt na objašnjenje načina rada upravljanja ljudskim potencijalima u osnovnoj školi, od planiranja, pridobivanja, selekcije, zapošljavanja, motiviranja i nagrađivanja zaposlenika do usavršavanja i rukovođenja ljudskim potencijalima u osnovnoj školi.

Ljudi i njihov potencijal važan su faktor u uspješnosti ostvarivanja ciljeva poduzeća. Ljudski potencijal je jedinstven i ne može se kopirati.

Upravljanje ljudskim potencijalima nije nimalo lak zadatak i o njemu ovisi hoće li neka škola biti uspješna i prepoznatljiva. Zbog toga je jako bitno definirati broj zaposlenika i koje vještine zaposlenici trebaju posjedovati kako bi doprinijeli uspješnosti poslovanja.

Uspješan ravnatelj mora imati jasno postavljene ciljeve kojima će unaprijediti poslovanje škole i pridobiti zaposlenike na suradnju i ostvarenje svoje vizije. Ravnatelj mora ponajprije pronaći odgovarajuće ljudske potencijale koji imaju tražene vještine, znanja, talente te provoditi i održavati različite oblike motivacije zaposlenika kako bi oni u konačnici imali veću djelatnost i efikasnost u ostvarivanju plana i programa, odnosno ciljeva škole kao ustanove. Dakle, možemo reći da je motivacija, uz organizaciju rada, ključni čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima. Da je motivacija ključna vidljivo je i u rezultatima anketnog upitnika, gdje većina zaposlenika navodi da bi ih stimulativno nagrađivanje i bolja organizacija motivirali na kvalitetniji rad.

Uspješnosti škole, osim motivacije, svakako će doprinijeti i dobra radna atmosfera i korektni međuljudski odnosi, ali i stručno usavršavanje i napredovanje. Danas je, više nego ikada, teško u školama održati dobro radno ozračje i korektne odnose i to ponajprije zbog stalnog smanjenja broja učenika i prijetnje tehnoloških viškova. Zato je važno da se ravnatelji bore za zadržavanje razrednih odjela i svojih zaposlenika kako bi svaki zaposlenik osjetio da je bitan dio kolektiva te da se njegov rad i trud zaista cijene. Snaženju kolektiva svakako će doprinijeti i nastojanje ravnatelja da svoj kolektiv poveže s lokalnom zajednicom kroz kulturnu i javnu djelatnost te da organizira zajedničke izlete i druženja zaposlenika.

Misija svakog ravnatelja trebala bi biti osigurati kvalitetne učitelje i stručne suradnike koji će uz korištenje suvremenih metoda i oblika rada postići izvrsne rezultate te stvarati radno, prijateljsko i sigurno ozračje za zaposlenike kroz motivaciju, kvalitetno komuniciranje i poštivanje različitosti.

Bitno je da ravnatelji dozvole i financiraju odlazak učitelja na stručne skupove te da potiču svoje djelatnike na napredovanje trebalo značiti unapređenje rada škole. Važno je da se stručna usavršavanja ne svode samo na prikupljanje potvrda, nego prikupljanje znanja i vještina potrebnih svakom učitelju za uspješan odgojno-obrazovni rad. Isto tako, važno je da napredovanje učitelja nije motivirano isključivo povećanjem plaće, već stvarnom željom za kvalitetnim radom.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studentice: Nikolina Sarka**

**Matični broj studentice: 1-237/20**

**Naslov rada: Rukovođenje ljudskim potencijalima u osnovnoj školi na primjeru**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1 Knjige i članci

#### Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
2. Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., Van Wart, M.R. (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi. Zagreb: Mate d.o.o
3. Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
4. Glasser, W. (1993) Nastavnik u kvalitetnoj školi. Zagreb: Educa, Nakladno društvo d.o.o.
5. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018) Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište
6. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, d.d.
7. Strugar, V. (1993) Biti učitelj. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor
8. Vujić, V. (2008) Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija

#### Članci:

1. Blažević, I. Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. Školski vjesnik, 2014., 63 (1), 7-21
2. Jukić, D. i Krznarić, V. Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2010., 1 (1), 22-28
3. Pažur, M. i Kovač, V. Demokratsko školsko vođenje: analiza dosadašnjih istraživanja i otvorena pitanja. Metodički ogledi, 2019., 26 (1), 33-60
4. Staničić, S. Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. Odgojne znanosti, 2006., 8 (2), 515-533
5. Šturlić, N., Silov, M. Sadržaj, oblici i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi. Andragoški glasnik, 2014., 18 (1), 59-70
6. Varga, M. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2011., 2 (1), 152-169
7. Varga, M., Pongrac, S., Gale, E. Društveno odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima u obrazovnim ustanovama nematerijalnim motivacijskim tehnikama. Medijski dijalozi, 2017., 10 (26), 151-168

### 8.2 Internetski izvori

1. Godišnji plan i program. Dostupno na: [http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/766/attachment/Godisnji\\_plan\\_i\\_program\\_2022-2023.docx](http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/766/attachment/Godisnji_plan_i_program_2022-2023.docx) (pristupljeno 10.05.2023.)

2. Pravilnik o radu. Dostupno na: [http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/1458/attachment/Pravilnik\\_o\\_radu.doc](http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/upload/os-hjuhna-podgorac/images/static3/1458/attachment/Pravilnik_o_radu.doc) (pristupljeno 10.05.2023.)
3. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi. Dostupno na: Pravilnik o načinu i postupku zaposljavanja u OS Hinka Juhna Podgorac.docx (pristupljeno 10.05.2023.)
4. Agencija za odgoj i obrazovanje. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (pristupljeno 10.05.2023.)
5. Pravilnik o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima. Narodne novine. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_68\\_1372.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_68_1372.html) (pristupljeno 10.05.2023.)
6. Pravilnik o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi. Narodne novine. Dostupno na: [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_01\\_6\\_137.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_01_6_137.html) (pristupljeno 10.05.2023.)
7. Zakon o osnovnom školstvu. Narodne novine. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003\\_04\\_69\\_819.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_04_69_819.html) (pristupljeno 10.05.2023.)
8. Povijest škole. Dostupno na: <http://os-hjuhna-podgorac.skole.hr/skola/povijest> (pristupljeno 10.05.2023.)
9. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-skoli/595> (pristupljeno 10.05.2023.)
10. Pravilnik o stručnoj spremi i pedagoško-psihološkom obrazovanju učitelja i stručnih suradnika u osnovnom školstvu. Narodne novine. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996\\_06\\_47\\_914.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_06_47_914.html) (pristupljeno 10.05.2023.)
11. Natječaj za zasnivanje radnog odnosa. Dostupno na: [http://www.os-hjuhna-podgorac.skole.hr/natje\\_aji](http://www.os-hjuhna-podgorac.skole.hr/natje_aji) (pristupljeno 10.05.2023.)
12. Zakon o ravnopravnosti spolova. Narodne novine 82/08, 69/17. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova> (pristupljeno 10.05.2023.)
13. Zakonu o hrvatskim braniteljima iz Domovinskoga rata i članovima njihovih obitelji. Narodne Novine 121/17, 98/19 i 84/21. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/973/Zakon-o-hrvatskim-braniteljima-iz-Domovinskog-rata-i-%C4%8Dlanovima-njihovih-obitelji-> (pristupljeno 10.05.2023.)
14. Zakon o civilnim stradalnicima iz Domovinskog rata. Narodne Novine 84/21. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/2851/Zakon-o-civilnim-stradalnicima-iz-Domovinskog-rata> (pristupljeno 10.05.2023.)
15. Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. Narodne novine 59/90, 26/93, 27/9, 29/94, 7/96, 59/01, 114/01 i 76/05. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2129.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html) (pristupljeno 11.05.2023.)

## 9. POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike:

Slika 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol.....	18
Slika 2: Zadovoljstvo ispitanika.....	19
Slika 3: Deskriptivni pokazatelj faktora sigurnosti posla Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač.....	19
Slika 4: Organizacija posla u školi.....	20
Slika 5: Odnos s drugim zaposlenicima.....	20
Slika 6: Osobni odnos s ravnateljem.....	21
Slika 7: Organizacija radnog vremena u školi.....	22
Slika 8: Informiranost zaposlenika na radnom mjestu.....	22
Slika 9: Mogućnost napredovanja u stručnoj spremi.....	23
Slika 10: Sudjelovanja na edukacijskim predavanjima ili seminarima tijekom godine.....	23
Slika 11: Prikaz zadovoljstva visinom plaće.....	24
Slika 12: Prikaz koliko zaposlenika bi prešlo raditi u drugu školu da ima tu mogućnost.....	24
Slika 13: Prikaz razloga zbog kojih bi zaposlenik prešao na rad u drugu školu.....	25
Slika 14: Razlozi koji bi motivirali zaposlenike da rade bolje i kvalitetnije.....	26

### Tablice:

Tablica 1: Prihodi Osnovne škole Hinka Juhna Pogorač za razdoblje 1.1.2022. - 31.12.2022. .....	12
Tablica 2: Rashodi Osnovne škole Hinka Juhna Pogorač za razdoblje 1.1.2022. - 31.12.2022. .....	12
Tablica 3: Uposlenici Osnovne škole Hinka Juhna Podgorač.....	13
Tablica 4: Uposlenici prema stupnju obrazovanja.....	14

## 10. PRILOG

### Anketa o zadovoljstvu zaposlenika

Poštovana/i,

Moje ime je Nikolina Sarka. Studentica sam treće godine, smjera Poslovna ekonomija i financije na Veleučilištu s pravom javnosti Baltazar Zapešić u Osijeku.

U svrhu izrade završnoga rada provodim istraživanje na temu "Rukovođenje ljudskim potencijalima u osnovnoj školi na primjeru".

Anketa je kratka i anonimna te se provodi s ciljem evaluacije rada u školi radi utvrđivanja zadovoljstva zaposlenih.

Vaša iskrena i promišljena povratna informacija mi je iznimno vrijedna, a rezultati će se upotrebljavati isključivo u svrhu izrade završnog rada.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem sudjelovanju!

Datum: 25.06.2023.

Anketar: Nikolina Sarka

---

\* Označava obavezno pitanje

1. Spol:

*Odaberite sve točne odgovore.*

- muško  
 žensko

2. Jeste li zadovoljni svojim poslom? \* *Označite samo jedan oval.*

potpuno nezadovoljstvo

1

2

3

4

5

potpuno zadovoljstvo

3. Kako se osjećate na radnom mjestu? *Označite samo jedan oval.*

potpuno nezadovoljstvo

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

potpuno zadovoljstvo

---

4. Kako ste zadovoljni organizacijom posla u školi? *Označite samo jedan oval.*

potpuno nezadovoljstvo

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

potpuno zadovoljstvo

---



5. Kojom biste ukupnom ocjenom ocijenili Vaš odnos s drugim zaposlenicima

*Označite samo jedan oval.*

potpuno nezadovoljstvo

1

2

3

4

5

potpuno zadovoljstvo

6. Ocijenite Vaš odnos s ravnateljem.

*Označite samo jedan oval.*

potpuno nezadovoljstvo

1

2

3

4

5

potpuno zadovoljstvo

7. Jeste li zadovoljni načinom organizacije radnog vremena?

*Označite samo jedan oval.*

potpuno nezadovoljstvo

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

potpuno zadovoljstvo

---

8. Smatrate li da ste dobro informirani o važnim stvarima na radnom mjestu?

*Označite samo jedan oval.*

---

potpuno nezadovoljstvo

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

potpuno zadovoljstvo

---

9. Smatrate li da možete napredovati u okviru svoje stručne spreme?

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

10. Koliko često tijekom godine sudjelujete na edukacijskim predavanjima ili seminarima ?

*Označite samo jedan oval.*

jednom

nijednom

dva ili više puta

11. Jeste li zadovoljni visinom plaće?

*Označite samo jedan oval.*

---

potpuno nezadovoljstvo

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

potpuno zadovoljstvo

---

12. Kada bi Vam se ponudio posao sličan sadašnjem u drugoj školi, biste li ga prihvatili:

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

13. Zbog kojih biste razloga prešli na rad u drugu školu:

*Označite samo jedan oval.*

- loših međuljudskih odnosa  
 nesigurnosti radnog mjesta  
 male plaće  
 nemogućnosti ispunjenja Vaših radnih potencijala  
 Ostalo:

14. Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije?

*Označite samo jedan oval.*

- napredovanje u poslu na temelju uspješnosti u dosadašnjem radu  
 ugodnija radna okolina  
 mogućnost obrazovanja i usavršavanja  
 veća plaća i stimulativno nagrađivanje  
 bolja organizacija rada

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

**Google** Obrasci

## ŽIVOTOPIS



### Nikolina Sarka

**Datum rođenja:** 01/07/1998 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Telefonski broj:** (+385) 0993094390 (Mobilni telefon) |

**E-adresa:** [nikolina.sarka1@gmail.com](mailto:nikolina.sarka1@gmail.com) | **Adresa:** Banova 33, 31000, Osijek, Hrvatska (Kućna)

#### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2013 – 2017 Osijek, Hrvatska  
**SSS - GIMNAZIJA I.** gimnazija Osijek

**Internetske stranice** <http://www.gimnazija-prva-os.skole.hr/>

#### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI JEZIK**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI JEZIK</b>	C2	C2	C1	C1	C1

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

#### ● DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Internet | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) |  
Timski rad | Rad na raunalu