

# Upravljanje ljudskim potencijalima u javnom sektoru

---

**Andabak, Stjepan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:528156>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-03**

*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](#)



*Stjepan Andabak: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnom sektoru (Specijalistički diplomski rad)*

VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zagreb  
Stručni diplomski studij  
Menadžment javnog sektora

STJEPAN ANDABAK

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNOM  
SEKTORU

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.

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

**Zagreb**  
**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**  
**U JAVNOM SEKTORU**

**Mentor: dr. sc. Milorad Ćupurdija**

**Student: Stjepan Andabak**

**Naziv kolegija: Menadžment ljudskih  
potencijala i radni odnosi u javnom sektoru**

**JMBAG studenta: 0016032911**

## **SADRŽAJ**

<b>SADRŽAJ</b> .....	3
<b>SAŽETAK</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>1. UVOD</b> .....	6
<b>2. MENAŽDMENT I LJUDSKI POTENCIJALI</b> .....	7
<b>2.1. RADNO OKRUŽENJE</b> .....	14
<b>2.2. NAČELA UPRAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	16
<b>3. ZAKONSKA PRAVA I ODGOVORNOSTI</b> .....	18
<b>4. DJELATNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	22
<b>4.1. OSMIŠLJAVANJE TRAŽENOG BROJA I KONSTRUKCIJE ZAPOSLENIH</b> .....	23
<b>4.2. PROUČAVANJE I STRUKTURIRANJE POSLA I RADNIH MJESTA</b> .....	25
<b>4.3. NAČINI POPUNJAVANJA RADNIH MJESTA</b> .....	27
<b>4.4. PROCES PRIJEMA U JAVNU SLUŽBU</b> .....	28
<b>4.5. PROBNI RAD</b> .....	32
<b>4.6. DRŽAVNI ISPIT</b> .....	33
<b>4.7. JAVNA SLUŽBA NA ODREĐENO VRIJEME I POVJERAVANJE POSLOVA NA TEMELJU UGOVORA O DJELU</b> .....	35
<b>4.8. ODLUČIVANJE O PRAVIMA, OBVEZAMA I ODGOVORNOSTI JAVNIH SLUŽBENIKA</b> .....	37
<b>4.9. KATEGORIZACIJA RADNIH MJESTA U JAVNOJ SLUŽBI</b> .....	38
<b>4.10. NAMJEŠTENICI</b> .....	41
<b>5. SUSTAV OCJENJIVANJA LJUDSKIH POTENCIJALA U JAVNOJ UPRAVI</b> .....	42
<b>5.1. PROCES OCJENJIVANJA</b> .....	43
<b>5.2. KRITERIJI OCJENJIVANJA</b> .....	44
<b>5.3. TIPOVI OCJENA</b> .....	47
<b>6. ONLINE ANKETNO ISPITIVANJE O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	49
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	54
<b>8. IZJAVA</b> .....	55
<b>9. LITERATURA</b> .....	56

## **SAŽETAK**

Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi se odnosi na strategije, politike i prakse koje organizacije javne uprave primjenjuju kako bi učinkovito upravljale svojim zaposlenima. Ovo je temeljno stajalište uspješnog funkcioniranja javnih institucija jer zaposleni igraju temeljnu ulogu u pružanju javnih usluga, donošenju odluka i postizanju ciljeva. Postoji nekoliko ključnih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi, a to su: regrutiranje i selekcija; razvoj kadrova; upravljanje performansama; motivacija i angažiranje; diversifikacija i inkluzivnost; upravljanje promjenama te etičko upravljanje. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi doprinosi boljem obavljanju javnih funkcija, povećava efikasnost i odgovornost organizacija, i podržava ostvarivanje ciljeva zajednice.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, menadžment, sustav ocjenjivanja, zakoni

## **ABSTRACT**

Human resource management in public administration refers to the strategies, policies and practices that public administration organizations apply to effectively manage their employees. This is the fundamental point of view of the successful functioning of public institutions because employees play a fundamental role in providing public services, making decisions and achieving goals. There are several key aspects of human resource management in public administration, namely: recruitment and selection; personnel development; performance management; motivation and engagement; diversification and inclusiveness; change management and ethical management. Effective management of human resources in public administration contributes to the better performance of public functions, increases the efficiency and responsibility of organizations, and supports the achievement of community goals.

Keywords: human resources, management, evaluation system, laws

## **1. UVOD**

Nekoliko disciplina, uključujući upravljanje ljudskim potencijalima, bave se poboljšanjem organizacijskog učinka. Posebnost upravljanja ljudskim potencijalima je njegova pretpostavka da se poboljšana izvedba može postići pomoću ljudi u organizaciji. Čini se da to osobito vrijedi za javni sektor, budući da se on općenito smatra radno intenzivnim. Od ranih osamdesetih, s usponom novog javnog menadžmenta, javne se organizacije sve više suočavaju s pritiskom da moraju uspješno raditi. Kao takav, više poslovno orijentiran upravljački pristup je počeo igrati središnju ulogu u javnom sektoru. U tom smislu, uz vrijednosti kao što su legitimnost i kvaliteta, vrijednosti kao što su učinkovitost i efikasnost su dobile na značajnosti. Ideja je da, koristeći te vrijednosti, javne se organizacije mogu bolje ocjenjivati na temelju svog učinka. Dapače, zbog povećane individualizacije i rastuće emancipacije, građani očekuju više od javnih organizacija. Očekuju da javne usluge budu visoke kvalitete, učinkovite i prilagođene njihovim potrebama. Rad će prikazati pojmove menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima u javnom sektoru koristeći se propisima i zakonima kako bi se istaknuo pravni segment u tom području.

Ciljevi ovog rada su proučavanje pojmova ljudskih potencijala, istraživanja o zadovoljstvu javnim ustanovama, menadžment i organizacijska kultura s pravnog stajališta.

Rad će biti sastavljen od teorijskog dijela u kojem će se koristiti dostupna literatura iz menadžmenta, propisi i zakoni, ali i od praktičnog dijela, u kojem će se provesti istraživanje općenito o javnoj službi.

Iz rada se očekuje da će doprinijeti boljem razumijevanju potreba upravljanja ljudskim potencijalima u javnom sektoru.

Rad je strukturiran u sedam dijelova. Prvi predstavlja uvod, drugi objašnjava menadžment i ljudske potencijale. Treći dio analizira zakonska prava i odgovornosti, četvrti analizira djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnom sektoru. Peti predstavlja sustav ocjenjivanja ljudskih potencijala u javnom sektoru. Šesti predstavlja praktični dio rada, dok sedmi dio predstavlja zaključak rada.

## **2. MENAŽDMENT I LJUDSKI POTENCIJALI**

Ljudski resursi su bogatstvo organizacije koje joj mogu pomoći u postizanju ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima se bavi ljudskim bićima u organizaciji. Održava novi pogled koji na radnu snagu organizacije gleda kao na njezine resurse i imovinu. Ljudski resursi su ukupno znanje, sposobnosti, vještine, talenti i sklonosti radne snage organizacije. U današnjem složenom okruženju nijedna tvrtka ili organizacija ne može postojati i rasti bez odgovarajućih ljudskih resursa. Tako su ljudski resursi postali središte pozornosti svake napredne organizacije. Ovdje je potrebno spomenuti činjenicu da pojam ljudskih resursa nije ušao u uporabu bez otpora i opravdanih kritika. U teoriji i praksi nailazimo na stavove autora koji ukazuju da se ljudi ne smiju izjednačavati s ostalim, materijalnim, finansijskim ili materijalnim resursima organizacije. Dakle, pojedini autori rade distinkciju između pojmova, ljudski resursi i ljudski potencijali, čime ukazuju da ovi pojmovi nisu sinonimi te da između njih postoji osim terminološke i sadržajna razlika.

„U tom smislu termin ljudski potencijali je prikladniji iz najmanje dva razloga. Prvi se razlog odnosi na poštivanje dostojanstva ljudske osobe. Drugi razlog ukazuje na ključnu razliku ljudskog rada u odnosu na ostale navedenih resursa organizacije. Ljudski potencijali imaju sposobnosti rasta i razvoja, obogaćivanja, prilagođavanja te stvaranja organizacijske sinergije. Ljudi svoje sposobnosti u nekoj organizaciji nikada ne ostvaruju odmah i u cijelosti, već samo djelomice. Sve neostvarene sposobnosti, znanja koja mogu steći, motivaciju koju trebaju razviti, kreativnost koju mogu ostvariti itd., predstavljaju potencijale koji se tek treba realizirati. Prema tome, ljudski potencijali sadrže dvije komponente. Prva komponenta objedinjuje postojeća znanja, kvalifikacije, sposobnosti, osobine ličnosti, motivacije, kreativnosti itd., a druga komponenta objedinjava sva buduća odnosno potencijalna i još neostvarena znanja, kvalifikacije, sposobnosti itd.“ (Ćupurdija, Moslavac i Balog, 2019: 126).

Prema tome, ljudski potencijali širi su pojam od pojma kadrova i ljudskih resursa jer se njime želi naglasiti da se zaposlene ne može promatrati kao sredstvo za ostvarivanje poslovnih ciljeva te kao organizacijski trošak. (Ćupurdija et. al 2019: 126)

Prema Bahtijarević Šiber (1999: 16) ljudski potencijali se definiraju kao 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 ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.



Vrijednosti, etika, uvjerenja pojedinaca koji rade u organizaciji također čine dio ljudskih potencijala.

Upravljanje ljudskim potencijalima je onaj proces upravljanja koji razvija i upravlja ljudskim elementima organizacije. Ne radi se samo o upravljanju vještinama, već i o stavovima i težnjama ljudi. Kada pojedinci dođu na radno mjesto, dolaze ne samo s tehničkim vještinama, znanjem, iskustvom i drugim vještinama, već i sa svojim osobnim osjećajima, percepcijama, željama, motivima, iskustvom i drugim. Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima znači upravljanje različitim stajalištima ljudskih potencijala. Značajan element upravljanja ljudskim potencijalima je human pristup u upravljanju ljudima. Ovaj pristup pomaže menadžeru da na svoje ljude gleda kao na važan resurs. To je pristup u kojem se resursi radne snage razvijaju ne samo da pomognu organizaciji u postizanju njezinih ciljeva, već i na zadovoljstvo zainteresiranih osoba. S jedne strane ovaj se pristup fokusira na razvitku ljudskih potencijala, dok se s druge strane fokusira na učinkovito upravljanje ljudima.

Zakon o radu<sup>1</sup> obvezuje sve poslodavce da vode određene bilješke o djelatnicima, troškovima rada i radnom vremenu. Podaci o zaposlenima moraju biti na odgovarajući način osigurani.

Upravljanja ljudskim potencijalima ima sljedeće značajke:

1. Prožimajuća sila: upravljanje ljudskim potencijalima je prožimajuće prirode. Prisutno je u svim organizacijama, privatnim i javnim. Prožima sve razine upravljanja u organizaciji.
2. Usmjerenost na djelovanje: upravljanje ljudskim potencijalima usmjerava pozornost na djelovanje, a ne na vođenje evidencije, pisane procedure ili pravila. Problemi djelatnika na poslu rješavaju se racionalnom politikom.
3. Individualno orijentiran: pokušava pomoći zaposlenicima da u potpunosti razviju svoje potencijale. Potiče ih da daju sve od sebe organizaciji. Motivira djelatnike kroz sustavan proces zapošljavanja, odabira, obuke i razvoja zajedno s poštenom politikom plaća.
4. Usmjerenost na ljude: upravljanje ljudskim potencijalima je sve o ljudima na poslu, kao pojedincima i skupinama. Pokušava staviti ljude na dodijeljene poslove kako bi postigli dobre rezultate. Rezultirajući dobici koriste se za nagrađivanje ljudi i njihovo motiviranje za daljnja poboljšanja u produktivnosti.

---

<sup>1</sup> Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 64/23

5. Orijentirano na budućnost: učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima pomaže organizaciji u ispunjavanju njenih ciljeva u budućnosti osiguravajući komponente i dobro motivirane djelatnike.
6. Razvojno usmjeren: upravljanje ljudskim potencijalima namjerava razviti puni potencijal zaposlenika. Struktura nagrađivanja prilagođena je potrebama djelatnika, a nudi se i obuka za izoštravanje i poboljšanje njihovih vještina. Djelatnici se izmjenjuju na različitim poslovima kako bi stekli iskustvo i izloženost. Sve se radi da se njihovi talenti u cijelosti iskoriste u službi organizacijskih ciljeva.
7. Integracijski mehanizam: upravljanje ljudskim potencijalima pokušava izgraditi i održavati srdačne odnose između ljudi koji rade na različitim razinama u organizaciji. Ukratko, pokušava integrirati ljudske potencijale na najbolji mogući način u službi organizacije.
8. Sveobuhvatna funkcija: upravljanje ljudskim potencijalima se, u određenoj mjeri, bavi bilo kojom organizacijskom odlukom koja ima utjecaj na radnu snagu ili potencijalnu radnu snagu. Pojam „radna snaga“ označava ljude koji rade na različitim razinama, uključujući djelatnike, nadzornike, službenike, srednje i najviše menadžere. Bavi se upravljanjem ljudima na poslu i obuhvaća sve vrste osoblja. Kadrovski rad može poprimiti različite oblike i forme na svakoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, ali temeljni cilj postizanja organizacijske učinkovitosti učinkovitim i djelotvornim korištenjem ljudskih potencijala ostaje isti.
9. Pomoćna služba: odjel ljudskih potencijala postoji kako bi pomogao i savjetovao linijske ili operativne menadžere da djelotvornije obavljaju svoj rad s osobljem. Menadžer za upravljanje ljudskim potencijalima je stručni savjetnik.
10. Interdisciplinarna funkcija: upravljanje ljudskim potencijalima je multidisciplinarna aktivnost koja koristi znanje i inpute iz psihologije, sociologije, antropologije, ekonomije i drugih. Kako bi razotkrili misterij koji okružuje ljudski mozak, menadžeri moraju razumjeti i cijeniti doprinos svih takvih „mekih“ disciplina.
11. Kontinuirana funkcija: upravljanje ljudskim potencijalima nije jednokratni dogovor. Ne može se prakticirati samo jedan sat svaki dan, ili jedan dan u tjednu. Zahtijeva stalnu budnost i svijest o ljudskim odnosima i njihovoj značajnosti u svakodnevnim operacijama.

Značajnost ljudskih potencijala u javnim službama proizlazi iz temeljnog cilja postojanja javnih službi, a to je obavljanje posla od javnog interesa. Budući da se učinkovitost poslovanja tih

službi zasniva na stručnosti, sposobnosti i motiviranosti njegovih djelatnika, iz toga proizlazi ključna problematika ljudskih potencijala u javnim službama: zaposliti najboljeg kandidata, odgovarajućeg stručnjaka za određeno radno mjesto.

Prema podacima Svjetske banke o kvaliteti upravljanja, Republika Hrvatska zauzima 24 mjesto među 27 država članica EU-a s obzirom na učinkovitost javne uprave. Ovi podaci su važni radi ispravnog prepoznavanja izazova koje je potrebno sustavno riješiti, jer nedovoljno učinkovita javna uprava ima slabiju sposobnost prilagodbe izazovnim okolnostima odnosno nije sposobna brzo i adekvatno odgovoriti na zahtjeve građana i gospodarskih subjekata te stvara nesigurnost u poslovnom okruženju i predstavlja prepreku lakoći poslovanja. Administrativno opterećenje, opetovano traženje podataka koje različita tijela javne uprave imaju u svojim evidencijama, sporost u rješavanju (upravnih) predmeta te složene procedure najčešći su izazovi s kojima se suočavaju građani i gospodarski subjekti u Republici Hrvatskoj.<sup>2</sup>

Prema Nacionalnom planu razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine Državna uprava ne provodi aktivnosti kojima bi se profilirala kao poželjan poslodavac niti regrutira potencijalne kandidate kroz suradnju sa sveučilištima i drugim akademskim ustanovama. Postupci planiranja i provedbe zapošljavanja su često dugotrajni i složeni, a temelje se na provjeri stručnog znanja uz razgovor s kandidatima, za čiju provedbu zaposlenici jedinica za ljudske potencijale, kao ni rukovoditelji, često nisu dovoljno educirani. Rezultate intervjua nije moguće propitivati u žalbenom postupku, iako je njihov ishod često odlučan za odabir kandidata. Čitavi postupak počiva na zastarjelim metodama od oglašavanja pa do selekcije, a s obzirom na to da nije uspostavljen kompetencijski okvir, u postupku se u pravilu utvrđuje jesu li ispunjeni formalni uvjeti te razina poznavanja relevantnog zakonodavnog okvira što ne predstavlja svrsishodnu i kvalitetnu razinu provjere za odabir najboljih kandidata. Nadalje, uvjeti horizontalne i vertikalne mobilnosti te napredovanja nisu utemeljeni na objektivnim kriterijima i ocjeni rada i postignutim rezultatima, te ih je potrebno unaprijediti. Profesionalizacija službenika, iako deklarativno prisutna, nije realizirana u očekivanoj mjeri, u smislu promoviranja kompetentnih kadrova, osobito na rukovodeće pozicije. Također, prema podacima Odbora za državnu službu u 2020. godini bilježi se porast broja zaprimljenih upravnih

---

<sup>2</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, ožujak 2022., *Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine*,

[https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022\\_2027.pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf)

predmeta, od kojih je najveći broj povezan sa žalbama vezano za raspored na radno mjesto i ocjenjivanje.

Ponajveća problematika u sustavima državnih službenika se nalazi u tome što ne postoje ljudski potencijali koji imaju stručna znanja potrebna za procjenu razvoja, osposobljavanja i usavršavanja. Također, ne postoje kvalitetni sustavi mentorstva nego se oslanja na vrijeme i mogućnosti rukovoditelja i kolega koji upućuju novozaposlene u posao.

Kako se navodi u Nacionalnom planu on je usmjeren na područja odnosno posebne ciljeve u kojima je potrebno učiniti značajne pomake do 2027. godine, sukladno analizi stanja. Posebni ciljevi su:

1. korisnički orijentirana javna uprava i učinkovito pružanje javnih usluga
2. digitalna transformacija javne uprave
3. razvoj ljudskih potencijala u javnoj upravi
4. jačanje kapaciteta javne uprave za oblikovanje i provedbu javnih politika
5. unaprjeđenje funkcionalnosti i održivosti jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave

Posebni cilj 1. teži učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom u javnoj upravi kroz uvođenje raznih sustava i metodologija koje povećavaju djelotvornost, učinkovitost i zadovoljstvo uslugama. Njemu je cilj prilagoditi javnu upravu prije digitalizacije kroz optimizaciju poslovanja kako bi se pojednostavili, ali i ukinuli nepotrebni procesi kroz standardizaciju obrazaca u fizičkom i elektroničkom obliku. Posebni cilj 2. odnosi se na digitalnu transformaciju javne uprave koji je već u tijeku u Republici Hrvatskoj, a prioriteta su razvoj javnih e-usluga kao i nadogradnja za buduće sustave kroz razvoj i jačanje među-institucionalne suradnje. Posebni cilj 3. odnosno razvoj ljudskih potencijala smatra se jednim od ključnih elemenata reforme javne uprave koji će se razvijati putem profesionalizacije i mogućnosti kontinuiranog razvoja kroz uvođenje sustava kompetencija te razvojem novih sustava polaganja državnih ispita. Također, kroz konkurentan i pravedan sustav plaća cilj je privući i zadržati kvalitetne kadrove u sustavu. Posebni cilj 4. odnosi se na središnju koordinaciju gdje će se uspostaviti mehanizmi za redovite analitičke procjene unutar tijela javne uprave kroz prikaz uspješnosti. Pomoću tih pokazatelja pratiti će se provedba i utjecaj javnih politika na gospodarske pokazatelje i pokazatelje razvoja. Posebni cilj 5. kroz suradnju i spajanje omogućiti će jedinicama lokalnih samouprava povećanje kvalitete i kvantitete pruženih usluga te racionalnije raspolaganje dostupnim resursima.

Prema Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020.<sup>3</sup>, suvremenost službeničkog sustava podrazumijeva njegovo usklađivanje s europskim upravnim standardima koji zahtijevaju profesionalne javne službenike koji se zapošljavaju i razvijaju karijeru sukladno „merit” načelu. Riječ „merit” označava zasluge, vrijednosti i sposobnosti.

„Odjeli za ljudske resurse temeljna su ustrojstvena jedinica za kadrovske upravljanje u svim, osim u najmanjim jurisdikcijama, zajedno s odjelima za planiranje proračuna, financije, opće poslove, pravne poslove, javno priopćavanje, odnose s javnošću i tako dalje. Jedinice za ljudske resurse kombiniraju sastavljanje i provedbu uredbi koje se odnose na neke od najznačajnijih i najočitijih politika organizacije. To znači, većina kadrovskih mjera unutar organizacije slijedi politiku formuliranu pod ljudskim resursima, te se često zahtijeva odobrenje prije njihova stupanja na snagu, ali i dopuštenje za njih uloga je obrazovna i potporna. Kada većinu usluga u upravljanju ljudskim resursima pruža jedan jedini odjel za ljudske resurse, tada se kaže da je osobito centraliziran. Kada većinu usluga u upravljanju ljudskim resursima pružaju resorni rukovoditelji, tada se za sustav ljudskih resursa kaže da su osobito decentralizirani. Veće organizacije najčešće usvajaju hibridne modele ljudskih resursa, u kojima su specijalisti za ljudske resurse ili male jedinice specijalista smješteni u operativnim ustrojstvenim jedinicama, no ipak djelomično podliježu odgovornosti izvještavanja središnjoj jedinici za ljudske resurse. Još jedna mogućnost je eksternalizacija, do koje katkad može doći u pogledu mnogih funkcionalnih službi, od kojih su neke, na primjer, isplata plaća, osposobljavanje i razvitak, programi pomoći djelatnicima i klasifikacija“ (Berman, et.al., 2019: 15).

Vodeće izvršne i strateške uloge odjela za ljudske potencijale značajno osciliraju. U nekim slučajevima odjel za ljudske potencijale igra relativno dominantnu ulogu kod potrebe za planiranjem radne snage, izbjegavanjem tužbi, prijepora s radništvom i upravnog savjetovanja. Ipak, u nekim organizacijama, uloge ljudskih potencijala vezane uz stratešku politiku i planiranje u određenoj su mjeri apsorbirane od strane kabineta, ureda za planiranje proračuna ili pravnih odjela, što je ljudskim potencijalima ostvarilo izrazito uslužnu i savjetodavnu ulogu, zajedno s operativnom provedbom.

Berman, et.al., (2019: 16) ističe da se najčešće uredi ljudskih resursa smještaju odmah ispod generalnog direktora, a direktor ljudskih resursa služi u njegovu kabinetu. U velikim organizacijama nije neuobičajeno kombinirati ljudske resurse s drugim kadrovskim jedinicama pod izvršnim ravnateljem određenog sektora (primjerice pomoćnik gradskog pročelnika ili

---

<sup>3</sup> Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020., NN 70/15.

dogradonačelnik). U najmanjim javnim tijelima, čelnik tijela obično je i ravnatelj zadužen za ljudske resurse.

Popis funkcija ljudskih resursa može, ali ne mora biti dio odjela ljudskih resursa sam po sebi. Neke jurisdikcije još uvijek imaju zasebna povjerenstva javne uprave za zapošljavanje, službeničke i druge odnose u smislu radnih prava može uređivati jedino kabinet, osposobljavanje i razvitak može imati vlastiti odjel, a čitav raspon organizacijskih politika, poput rada na daljinu, može biti stavljen u nadležnost zasebnog ureda ili uprave. Ipak, bez obzira na to o kakvom se ustroju ili djelokrugu radilo. Funkcije ljudskih resursa su okosnica bilo koje organizacije. Nigdje to nije toliko očito kao u javnim tijelima u kojima kadrovski izdaci čine 80% proračuna, dok su istovremeno pravne i ugovorne obveze prema zakonodavstvu i građanima osobito velike (Berman, et.al., 2019: 16).

Na ljudske su resurse u posljednje vrijeme obavljani pritisci kako bi se njegove inicijative više usredotočile prema građanima i rezultatima zasnovanim na tržištu. Među uobičajenim su pritiscima: potreba smanjenja izdataka, veća očekivanja javnosti, mogućnosti povezane uz napredak u informacijskim tehnologijama, shvaćanje da se ljudi mogu upotrijebiti kao izvor konkurentske prednosti i sve značajnije prilagodljivosti, brzine i kvalitete. Ovo je sve navelo na promišljanje uloga i odgovornosti resornih rukovoditelja i stručnjaka za ljudske resurse, te na preinake rutinskih funkcija ljudskih potencijala putem automatizacije, dinamizacije, reinženjeringa i eksternalizacije. Rezultat je to da su mnogi odjeli ljudskih potencijala u tranzicijskoj etapi (Berman, et.al., 2019: 16).

Danas se služba ljudskih potencijala obavlja na više načina. Neke funkcije izvršavaju se na identičan način na koji su se obavljale i tijekom 1960-ih, ovisno o tradicionalnim podfunkcijama zapošljavanja, plaćanja i osposobljavanja; druge mogu biti organizirane na drugačiji način, sa stručnjakom ljudskih potencijala različitih funkcija dodijeljenim timu ili grupi unutar matične organizacije. Model zajedničkih službi odnedavno je sve zastupljeniji, pri čemu specijalisti i generalisti ljudskih potencijala organizaciji pružaju usluge po potrebi, a izdaci se ispostavljaju funkcijskom području koje je trebalo uslugu. Ovdje funkcije odjela ljudskih potencijala zapravo čine internu savjetodavnu službu. Kao što smo primijetili, eksternalizacija nekih ili svih funkcija ljudskih potencijala događa se prema zajedničkom uslužnom centru unutar tijela vlasti ili prema eksternim suradnicima, tamo gdje je ocijenjeno kako bi drugi mogli obaviti ove funkcije djelotvornije i ekonomičnije (Berman, et.al., 2019: 16).

## **2.1. RADNO OKRUŽENJE**

Menadžeri danas trebaju paziti na nekoliko trendova u okruženju javne uprave. Ovi su trendovi značajni zato što stvaraju kontekst unutar kojeg se donose odluke. Sljedeći popis pitanja naglašava značajne nadolazeće trenutke u upravljanju ljudskih potencijala u predvidivoj budućnosti.

- „Promjenjiva radna snaga. Radna snaga je postala, paradoksalno, i starija i mlađa. U jednu ruku, kako se generacija babyboomera približava umirovljenju, prosječna dob mnogih iskusnih djelatnika i rukovoditelja raste. Očita je potreba za onima koji mogu neposredno preuzeti njihova mjesta, ali takve radne snage općenito manjka. Demografski gledano, djelatnici generacije X (rođeni između 1960. i 1980. godine) koji bi ih mogli zamijeniti, manje su brojni, što je doprinijelo starenju radne snage u proteklom desetljećima. S druge strane, veoma velika kohorta generacije novog milenija (rođeni poslije 1980.), počela je popunjavati redove radne snage: oni su najnoviji djelatnici. Tijekom nekoliko godina iskusit će sve više prilika za posao. Ovi novi djelatnici umanjuju prosječnu dob radne snage. Istovremeno, mnogi autori komentiraju kako se stilovi karijera i rada generacije X i novog milenija razlikuju u odnosu na one babyboomera i prijašnjih naraštaja: nove će generacije vjerojatnije češće mijenjati karijeru i sektore, biti manje odane svojim poslodavcima, bolje se nositi s novim tehnologijama, biti neovisnije, bolje se snalaziti u radu na više projekata i nastojati ostvariti ravnotežu između radnog i osobnog života.
- Opadanje povjerenja u vlast. Unatoč kratkom uzletu 2001. godine poslije događaja 11. rujna, ankete javnog mišljenja od 1960-ih pokazuju opadanje povjerenja i vjerodostojnosti vlasti na svim nivoima. Početkom 1960-ih, šest od deset Amerikanaca tvrdilo je da vjeruje federalnoj vlasti većinu vremena. Do 2010. godine samo je jedan od pet ispitanika tvrdio to isto. Premda je povjerenje u vlasti saveznih država i lokalnu samoupravu više nego povjerenje u vlasti federalne razine, očito je smanjenje povjerenja i na tim nivoima. Ovo može potkopati duh javne službe i unazaditi učinak. Obnova povjerenja je značajan izazov s kojim je suočen javni sektor na svim razinama.
- Opadanje proračuna. Kombinacija mjera ograničavanja poreza, proračunskih rezova i političkih pritisaka, ne bi li se ograničila buduća potrošnja, bila je zastupljena na svim razinama vlasti.

- Rad uz ugovor ili u okviru alternativnog aranžmana. Tvorac državne politike, pred neizbježnim egzodusom naraštaja babyboomera, te u nastojanjima da što više snizi izdatke, sve veću pozornost pridaje alternativnim radnim aranžmanima. Jedna varijanta predviđa korištenje modela pribavljanja djelatnika jezgra - prsten, pri čemu su jezgra stalno zaposleni djelatnici, dok prsten čine djelatnici zaposleni po nekom alternativnom aranžmanu (primjerice eksterni izvođači, djelatnici na određeno vrijeme te djelatnici sa skraćenim radnim vremenom).
- Smanjenje i povećanje broja djelatnika. Broj zaposlenih u civilnoj radnoj snazi srezan je s 2,7 milijuna 2006., na 2,15 milijuna 2010. godine. Kadrovi ureda za ljudske resurse posebno su bili pogođeni otpuštanjima na svim razinama, uz smanjenja broja djelatnika na federalnoj razini, koja su iznosila u prosjeku više od 20% od 1992. do početka 1999. godine. Ovo je na menadžere svalilo dodatna naporna administrativna zaduženja. Kombinacija smanjivanja broja djelatnika na federalnoj razini, skandala, te objave rata traćenju vremena i resursa, navela je stručnjaka za javnu upravu Paula Lighta da upozori na nadolazeći odljev mozgova i predvidi daljnja smanjenja u javnim uslugama koje pruža isključivo država i javni sektor, u korist javnih usluga koje pruža više sektora simultano.
- Zahtjevi za produktivnošću. Jurisdikcije na svim nivoima pod pritiskom su radi poboljšanja učinka bez povećanja izdataka. Anketa Odbora za zaštitu meritokratskog sustava, odnosno sustava nagrađivanja prema zaslugama/sposobnostima provedena na 9.700 menadžera i djelatnika, otkrila je da su tri od četiri čelnika preuzela na sebe dodatne odgovornosti, ipak samo je jedan od njih pet primijetio nove prilagodljivosti u kadrovskim inicijativama, iako se ovo stanje odnedavno počelo mijenjati.
- Virtualno radno mjesto i virtualna javna uprava koji dolaze. S dolaskom novih informacijskih tehnologija, inovativne organizacije zamjenjuju tradicionalna radna mjesta s fiksnim radnim vremenom od 9 do 17 i određenim lokacijama središnjeg ureda, u korist prilagodljivih aranžmana (rad na daljinu, hibrid - radno mjesto). Ovakav razvitak situacije mijenja odnose između poslodavaca i djelatnika te se postavlja pitanje kako stručnjaci za ljudske resurse podržavaju raznolikosti radnih aranžmana na virtualnom radnom mjestu. Uz ovo, virtualna radna mjesta mijenjaju odnose između stanovnika i vlasti. Mnoge inicijative federalne vlasti započete sredinom 1990-ih omogućuju da se transakcije s vlastima obavljaju elektroničkim putem.



- Inicijative za reformu i reinženjering. Novi pristupi pružanju dobara i usluga sve se češće i predlažu i provode.
- Centralizacija i decentralizacija aktivnosti vezanih uz ljudske resurse. Na federalnoj, saveznoj i lokalnim razinama na djelu je preraspodjela odgovornosti središnjih tijela zaduženih za opće poslove“ (Berman, et.al., 2019: 16-20).

Ovi trendovi djeluju na način na koji dužnosnici obavljaju svoja zaduženja. Svaki trend podrazumijeva značajne implikacije za upravljanje ljudskim potencijalima.

## **2.2. NAČELA UPRAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Menadžeri trebaju paziti ne samo na promjenjivo okruženje već i na nekoliko načela upravljanja ljudskim potencijalima. Deset načela trebalo bi staviti na prvo mjesto u upravljačkom promišljanju. Ona su sljedeća:

1. Mnogobrojne uloge javne uprave. Očekuje se da javni službenici naprave više različitih stvari (djelotvorno obavljanje vlasti, provedba prijepornih socijalnih mjera, odgovarajuće reagiranje na političke imperitive i štošta drugo). Nije rijetkost da se od službenika traži da se istodobno upuste u rješavanje međusobno sukobljenih pritisaka, ali menadžeri moraju preuzeti vodstvo u pomirenju međusobno suprotstavljenih zahtjeva (primjerice otpuštati u svrhu uravnoteženja proračuna i simultano voditi računa o drugim faktorima, kao što je poštovanje kriterija staža, u skladu s regulativom o drugim faktorima i u skladu s regulativom o jednakosti u zapošljavanju i afirmativnim mjerama. Moraju zadovoljiti standarde i pridržavati se etičkih načela.
2. Vrijednosti koje su značajne. Neutralna sposobnost javne službe naglašena je još od početka meritokratskog sustava uvedenog krajem 1800-ih, ipak neutralnost (ne uključivanje djelatnika u stranačke političke aktivnosti), ne znači da se vrijednosti koje radna snaga njeguje trebaju zanemariti. Menadžeri angažiraju i nagrađuju djelatnike koji su kompetentni, ali i djelatnike koji posjeduju osobni integritet: etično ponašanje sukladno je s visokom djelotvornošću i pravnom korektnošću. Uz to, vrijednosti javnog sektora se mijenjaju.
3. Shvaćanje kako treba ustrojiti kadrovski sustav. Radna snaga u javnom sektoru ovisna je o različitim kadrovskim sustavima (primjerice odabrani dužnosnici, imenovani dužnosnici, službenici zaposleni na federalnoj, saveznoj, gradskoj, okružnoj razini, te u

nekim posebno osnovanim jurisdikcijama). Za svaki od njih primjenjuju se posebna logika i operativna ograničenja. Djelotvorni menadžeri razumiju logiku svojih sustava i snalaze se s njihovim ograničenjima.

4. Alternative javnoj službi. Javne usluge su, povijesno gledano, pružali djelatnici javnih službi; ipak, poslije dolazi i do alternativnih mehanizama (primjerice sklapanje ugovora o pružanju usluga, privatizacija, franšizni ugovori, subvencionirani aranžmani, kuponi i drugo). Ovi aranžmani djeluju na menadžere preoblikovanjem odnosa s pružateljima usluga, što mijenja nadzorne strukture i preoblikuje upravne uloge.
5. Vladavina zakona. Kadrovski sustavi, procesi i pravila javnog sektora često se zasnivaju na pravnim zahtjevima. Složenost ovakvog upravnog okruženja je ono što čini temeljnu razliku između javnog i privatnog sektora, a ta složena, kulturalna svojstva djeluju na to kako se upravlja ljudskim resursima. Primjerice, pravni preduvjeti uspostavljaju minimalne standarde ponašanja i određuju misiju radne snage u javnom sektoru. Zakon je značajan, i ograničavanje dužnosti legitimna je upravljačka briga, ali rukovoditelji moraju učiniti više od pukog usklađivanja s pravilima. Jednostavno poštivanje pravnih struktura ne garantira visoku djelotvornost.
6. Radna učinkovitost. Upravljanje ljudskim resursima zahtijeva optimalne doprinose organizaciji zapošljavanjem, razvojem, motiviranjem i zadržavanjem ljudi. Ovaj izazov zahtijeva razumijevanje međuljudskih odnosa i onoga što motivira djelatnike. Novčani poticaji sami po sebi ne osiguravaju dovoljnu razinu motiviranosti. Menadžeri moraju biti svjesni dostupnih pomagala i načina na koji se trebaju upotrebljavati kako bi se osigurala visoka djelotvornost.
7. Javna odgovornost i dostupnost. Još jedna karakteristika svojstvena upravljanju ljudskim resursima je ta da su odluke vlasti veoma vidljive u javnosti te podložne analizama. Ovo djeluje na način rada, upravljanja sredstvima, donošenja odluka i razvijanja sustava. Za razliku od poslovnog sektora, u kojem se odluke donose u četiri oka (zbog toga što se na njega ne primjenjuje Zakon o slobodi pristupa informacijama), u odlučivanju javnog sektora često su potrebni pristup i prijedlozi/podnesci šireg sloja stanovništva. Dužnosnici moraju zapamtiti da su odgovorni narodu, ipak, često su suočeni s tenzijom između svoje primarne odgovornosti svim stanovnicima i lojalnosti nadređenima u organizaciji, te svojoj savjesti.
8. Transparentnost. Vezano uz odgovornost, načelo transparentnosti od ključne je važnosti za učinkovitost i etičnu vlast. Sastanci otvoreni za javnost i zakoni o pristupu podacima pomažu u unapređenju ideje transparentnosti vlasti i povećavaju povjerenje stanovnika

u provedbu politika. Djelatnici javne službe trebali bi biti otvoreni, koliko je god moguće, glede svih odluka i djelovanja, navoditi opravdane razloge za svoje odluke, a ograničavati informacije samo onda kada bi njihovo objavljivanje ugrozilo širi javni interes.

9. Vođenje u upravljanju ljudskim resursima. S obzirom na radno-intenzivno obilježje javnih organizacija, učinkovitost i uspješnost upotrebe ljudskog kapitala od temeljne je važnosti. Vodstvo stručnjaka za ljudske resurse nužno je za postizanje ciljeva i unapređenje misije vlasti – pružanje javnih usluga. Voditelji ljudskih resursa moraju se udružiti s vrhovnim menadžmentom u provođenju inicijativa za organizacijske promjene. Stručnjaci na polju ljudskih resursa trebali bi vlastitim primjerom promicati i podupirati prethodno nabrojana načela.
10. Investiranje u ljudski kapital. Djelotvorne javne organizacije ulažu u ljude i nastoje pratiti najbolje običaje. Strateška upotreba ljudskog kapitala temeljna je za uspjeh organizacije kao što su Ured za odgovornost tijela vlasti i Agencija za obrambenu logistiku. Premda je ekonomsko smanjenje ograničio raspon investiranja u ljudski kapital, tranzicija iz Busheve u Obaminu administraciju rezultirala je ponovnim stvaranjem naglaska na „internalizaciju“ usluga te na oživljavanje partnerstva sa sindikatima (Berman, et.al., 2019: 21-25).

Poslije kratkog uvoda u kontekst i načela, pozornost će se usmjeriti na zakonske propise koji djeluju na upravljanje ljudskim potencijalima.

### **3. ZAKONSKA PRAVA I ODGOVORNOSTI**

Zakonska prava i odgovornosti mogu značajno utjecati na rad organizacije ukoliko se menadžment ne zna nositi sa svim prednostima, problemima i ograničenjima koje oni donose. Zakoni garantiraju prava djelatnika, ali istovremeno ograničavaju rad organizacije ponajviše u vremenskim okvirima koji su potrebni radi izučavanja prava i obveza kako organizacije tako i ljudskih potencijala.

Berman, at.al. (2019) ističe da ljudi ne uživaju jednaka prava i slobode na svojim radnim mjestima kakva uživaju kao stanovnici. Djelatnici moraju dolaziti na posao na vrijeme, obavljati naloge, prihvatiti ograničenja glede slobode izražavanja te poštovati cijeli skup propisa. Osnovni paradoks koji zapošljavanje povlači za sobom može se raspodijeliti na

sljedeće: kako bi nešto dobili (novac, priliku za djelovanje), djelatnici se nečega moraju odreći (slobode, vremena, diskrecije).

Mnoge obveze i ograničenja koja će ljudi iskusiti na radnom mjestu zasnovana su na zakonu. Čelnici javnih tijela moraju poznavati ova temeljna pravna načela. Izbjegavanje pravnih posljedica je razumljiv, ali ne i jedini cilj. Najbolji vođe su oni koji su dovoljno upoznati sa zakonom da već na samom početku mogu predvidjeti i spriječiti pretvaranje problema u tužbe. Čak i one parnice u kojima javno tijelo pobijedi iziskivat će enormne količine vremena te će psihološki opteretiti uključene. Iz tog razloga, slijedi paradoks; menadžeri moraju prigrliti zakon kako bi ga izbjegli. Moraju naučiti delikatnosti zakona kako bi izbjegli da kroz cijelu svoju karijeru u njega budu zapetljani (Berman, at.al., 2019).

Oni kojima je povjereno nadziranje drugih moraju poznavati zakon i zbog sljedećeg razloga – kako bi stekli samopouzdanje nužno za donošenje teških odluka, poput izricanja stegovne mjere djelatniku. Ovi emocijama bremeniti sukobi sami su po sebi komplicirani čak i ako isključimo strah od tužbi. Premda, stvarnost je takva da djelatnik ima pravno zaštićena svojstva (primjerice radnu pripadnost, boju kože, vjersku pripadnost, spol itd.) ili se upustio u legitimno postupanje (primjerice ustrojio je sindikat, podnio zahtjev za naknadom, žalio se zbog uznemiravanja), te će iz tog razloga čak i najupućeniji rukovoditelj oklijevati. Djelatnik koji se bude bojao stegovnih mjera možda će čak i mahati tim zaštitama kao vrstom štita, nastojeći na taj način odbiti kritike na račun rada. Premda, zakoni u radnom odnosu ne štite zaposlenike od stege onda kada je ona nužna i nadređeni ne bi trebali potpadati pod kušnju da neaktivnošću izbjegavaju rizik od tužbe (ili odbijanjem da zaposle žene i manjine). Neuspjeh u poduzimanju stegovnih koraka, onda kada su takvi koraci nužni, također može stvoriti probleme. Puno je bolje ovladati zakonom i samouvjereno primijeniti pravila radnog mjesta, jednako i objektivno (Berman, at.al., 2019).

Postoji još jedan, veoma uvjerljiv razlog zbog kojeg se treba baviti pravom u upravljanju ljudskim potencijalima, a taj je da se kompetentno pripomogne u implementaciji značajnih socijalnih ciljeva. Jednakost, poštenje, dignitet, ekonomska dobrobit, snažni obiteljski odnosi i tjelesno zdravlje, odreda su ciljevi koje zakoni o radnom odnosu nastoje unaprijediti.

Ipak, čak će se i čelnici koji su inače pedantni glede pravnih pitanja, redovito nalaziti u situacijama u kojima nisu sigurni kako nastaviti. Još jedan sveprisutan paradoks u pravnoj areni je sljedeći: od odgovornih se očekuje da provode zakon, ipak složenosti i neizvjesnosti ustavnih,

zakonodavnih, provedbenih i običajnih pitanja pritom izazivaju frustraciju. Mnogi su razlozi zbog kojih dolazi do ovog raskoraka, a pet je najčešćih:

1. Pravni preduvjeti i njihova interpretacija čine opsežnu i dinamičnu građu, tako da rukovoditelji često mogu iskusiti pravilo „Što više znaš, to manje znaš“. Jednom kada se upoznaju s nekim zakonima, oni shvaćaju koliko informacija o njima moraju još naučiti.
2. Nadređeni mogu pitati za pravni savjet, ali do dobivanja formalnih mišljenja može proći dosta vremena, a pravna služba možda neće biti voljna stati iza inicijalnih, neformalnih mišljenja.
3. Primjena zakonodavstva rijetko je kada jednostavno pitanje. Mnogi zakonodavni akti sadrže u sebi opće načelo, za razumno prilagođavanje uvjeta za djelatnike s posebnim potrebama. Međutim, predstojnici odjela moraju odgovoriti na konkretna pitanja, primjerice, treba li platiti tumača kako bi gluhi djelatnik mogao sudjelovati na kolegiju.
4. Upotreba sudske prakse kao normativa je teška. Naime sudske odluke donose se na temelju specifičnih pravila, premda se rukovoditelji rijetko kad suočavaju s istovjetnim činjenicama. Iz tog razloga sami moraju odrediti jesu li manje razlike u navodima važne.
5. Pravni zahtjevi se mogu pokazati raznorodnima tako što će poštovanje jedne smjernice kositi s drugom. Primjerice, anti diskriminacijski zakoni zahtijevaju hitro djelovanje kako bi se spriječilo uznemiravanje, ipak zakon iz građanskog prava predviđa postupke koji su i trajni i iziskuju temeljitost u postizanju pravičnosti, kako bi se naposljetku poduzele stegovne mjere.

„U svjetlu ovako mnogih izazova, možda bi naj mudriji pravac djelovanja bio obratiti se stručnjaku na području upravljanja ljudskim resursima ili odvjetniku za svako pojedino pitanje. Naravno, s pravnim ekspertima trebalo bi se redovito savjetovati, ipak nije praktično kontaktirati ih glede baš svake odluke. Menadžeri svakodnevno donose odluke i često je veoma malo vremena za konzultiranje. Temeljno razumijevanje zakonodavstva, koje će ovo poglavlje omogućiti, pomoći će u donošenju tih odluka, ali i u ne odlučivanju u onim slučajevima kada je bolje prvo potražiti savjet pravnog stručnjaka“ (Berman, at.al., 2019).

Bez obzira na to koliko složen zakon o radnom odnosu bio u svojim odredbama o nekim određenim pitanjima, on se obično zasniva na ravnoteži triju često sukobljenih interesa: 1. potrebe poslodavaca za djelotvornim upravljanjem radnom snagom i operacijama, 2. prava koje djelatnici imaju na svojim radnim mjestima, vezano uz privatnost i druga pitanja i 3. interesa vlasti da ispuni socijalne zadaće kroz javne mjere. Uspostavljena ravnoteža oscilira od situacije

do situacije te se dinamički mijenja tokom vremena. Zaista, kako se stavovi, socijalne norme i ekonomski uvjeti mijenjaju, prethodno razriješena pitanja ponovno izlaze na vidjelo (primjerice zdravstveno osiguranje za članove obitelji može se primijeniti i za partnere u istospolnim vezama), pri čemu dolazi i do novih prijepora (primjerice trebaju li se veterani s posttraumatskim stresom smatrati osobama s posebnim potrebama, za koje je potrebno prilagođavati radno mjesto) (Berman, at.al., 2019).

Kako bi se efektivno te u skladu s zakonom obavljale djelatnosti organizacije nužno je poznavati osnove zakonskih okvira koje utječu na rad organizacije. Također, uz pomoć interdisciplinarnih znanja iz psihologije, sociologije, ekonomije i drugih znanosti moguće je pronaći ravnotežu u upravljanju ljudskim potencijalima te na taj način postići ciljeve organizacije, ali i zadovoljstva djelatnika.

## **4. DJELATNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Kako ističe Sikavica, Hernaus (2011), u uvjetima promjenjivih internacionalnih promjena koje za posljedicu imaju izmijenjenu filozofiju poslovanja i usredotočenost organizacije na osnovni (core business), uz istovremenu eksternalizaciju (outsourcing) ostalih aktivnosti, moderni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera, čija se umijeća kreću u spektru od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i skupnih vještina ophođenja s ljudima, pa sve do specifičnih vještina upravljanja korekcijama. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima uvjetovane su prije svega vizijom, misijom i ciljevima organizacije koje su odredili uprava i menadžment.

Osnovne grupe djelatnosti i zadaća upravljanja ljudskim potencijalima prema Bahtijarević-Šiber (2014:17) su sljedeće:

- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje posla i radnih mjesta,
- pribavljanje, odabir, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje djelotvornosti,
- motiviranje i nagrađivanje djelotvornosti,
- obrazovanje i razvitak djelatnika – planiranje karijere,
- stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi,
- različite usluge djelatnicima.

Moderni menadžment pred sobom ima zahtjevan zadatak balansiranja između ostvarivanja zacrtanih ciljeva i ljudskih potencijala kojima raspolaže, jer u kolektivu koji je nezadovoljan prije svega odnosom rukovodećeg kadra prema djelatnicima zacrtani rezultati će se teško ostvarivati. Najvrjedniji alat u ostvarivanju zadataka nisu materijalne mogućnosti sustava nego njegovi ljudski potencijali.

#### **4.1. OSMIŠLJAVANJE TRAŽENOG BROJA I KONSTRUKCIJE ZAPOSLENIH**

Kako ističe Sikavica i Hernaus (2011: 531) „planiranje ljudskih potencijala prva je prava djelatnost organizacije ljudskih potencijala. Tek kada se zna koji su poslovi projektirani, može se planirati potreban broj ljudi za obavljanje svih poslova u organizaciji. Analizom poslova i njihovim oblikovanjem određeni su poslovi koje treba obaviti te uvjeti koje trebaju ispuniti djelatnici koji će ih obavljati. U ovoj etapi, krećući od analize i oblikovanja poslova, treba planirati potreban broj osoba za sve predviđene poslove u organizaciji.“

Pronalazak izuzetnih djelatnika za organizaciju javnog sektora predstavlja funkciju koja uključuje pet elemenata, od kojih je kvaliteta procesa traženja tek jedan. Prvoklasni proces primanja zaposlenika može u ogromnoj mjeri optimizirati ili minimizirati druge čimbenike. Proces traženja novog kandidata u mnogim organizacijama u prošlosti nije imao prednost. Na kvalitetu traženja djelatnika djeluje planiranje. Ovo podrazumijeva postavljanje i rješavanje temeljnih pitanja prije zapošljavanja tako da se za proces traženja i izbora ne trati vrijeme i sredstva.

Bahtijarević-Šiber (2014:182) ističe da su osnovni ciljevi planiranja ljudskih potencijala sljedeći:

- „uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti efikasnom ostvarenju strateških ciljeva,
- povezati sve potrebe za ljudskim resursima s cjelokupnim poslovnim djelatnostima i ciljevima organizacije,
- ustanoviti dugoročne potrebe za ljudskim resursima općenito i prema specifičnim grupacijama,
- zaštititi organizacijska investiranja i osigurati maksimalni povrat na investiranje u ljudske resurse,
- omogućiti organizaciji da se efikasno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku prednost i sposobnost“.

Treba spomenuti da postoje različite metode predviđanja broja i profila osoba, a jedna od njih je projekcija trendova. Tehnike projekcije trendova su pogodne prije svega za dugoročno planiranje, ali i za znatno kraće rokove. Formira se na prethodnim korelacijama između faktora zaposlenosti i faktora koji djeluju na zaposlenost. Planovi ljudskih resursa se mogu predvidjeti skupljajući prosudbe eksperata. Markovljeva analiza praktičan je aspekt predviđanja potrebe za



zapošljavanjem preko sustava vjerojatnosti. Simulacija je pak metoda analiziranja ljudskih resursa u objektivnoj situaciji jednog poduzeća – kroz matematičke metode što je predstavljaju (Marušić, 2006: 147-149).

Zakon o državnim službenicima<sup>4</sup> ističe da se radna mjesta mogu popunjavati samo u skladu s pravilnikom o unutarnjem redu i prema usvojenom planu prijema u službu. Pravilnikom o unutarnjem redu ustanovljuju se radna mjesta u državnom tijelu, potreban broj državnim službenika na svakom radnom mjestu i uvjeti za raspored te druga pitanja od značaja za organizaciju i način rada u državnom tijelu sukladno zakonu. Tijela državne uprave te stručna služba i uredi Vlade obvezno dostavljaju prijedlog pravilnika o unutarnjem redu na prethodnu suglasnost središnjem tijelu državne uprave nadležnom za službeničke odnose, a pravosudna tijela središnjem tijelu državne uprave nadležnom za poslove pravosuđa.

Također se planiranjem ljudskih potencijala treba predvidjeti i određen broj izvršitelja koji će biti potreban za izvršavanje poslova zbog državnih praznika i blagdana, mogućih bolovanja i godišnjih odmora. Također, u planiranju ljudskih potencijala treba imati na pameti i odlaske u mirovinu te zamjene za zaposlene koji odlaze u mirovinu. Isto tako, ako organizacija obavlja djelatnost sa istaknutim sezonskim djelovanjem i sezonskim oscilacijama, vezanim s potrebnim brojem ljudi, planiranjem se mora predvidjeti kako riješiti ta sezonska djelovanja: zapošljavanjem novih ljudi na određeno vrijeme, ili s pola radnog vremena, odnosno radom stalno zaposlenih s produljenim radnim vremenom, ili na neki drugi način. Cilj djelatnika je osigurati sredstva potrebna za sebe i svoje bližnje kako bi mogli zadovoljiti životne potrebe. Kako ističu Herman i Čupurdija (2011), u pogledu djelatnika, predmet radnog odnosa su primanja u obliku plaće ili druge naknade za obavljani rad.

Postupak prijema u državnu službu provodi se u skladu s planom prijema u državnu službu utvrđenim prema odredbama ovog Zakona, osim u slučaju potrebe<sup>5</sup>:

- prijema u državnu službu na određeno vrijeme,
- popunjavanja radnog mjesta koje je ostalo upražnjeno odlaskom službenika iz državnog tijela tijekom tekuće kalendarske godine,

---

4 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 40.

5 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 41.

- prijema državnog službenika na poslove upravljanja i kontrole upotrebe europskih strukturnih i investicijskih fondova te fondova za unutarnje poslove.

Sikavica, P., Hernaus, T. (2011) ističe da planiranjem treba predvidjeti i veće povećanje potražnje za proizvodima ili uslugama, ili njihovo smanjenje, jer će se u protivnom pojaviti velika disfunkcija u organizaciji ljudskih potencijala, a time i disfunkcija u cjelokupnoj organizaciji jer ljudski potencijali na sebe povezuju i materijalne potencijale koji će, također, tada biti disfunkcionalni. Zbog toga je planiranje ljudskih potencijala osobito značajno za sve ostale aktivnosti organizacije ljudskih potencijala.

## **4.2. PROUČAVANJE I STRUKTURIRANJE POSLA I RADNIH MJESTA**

Strana znanstvena literatura kao i praksa većih i međunarodno upravljanih organizacija, upućuje na šest najčešćih metoda za analizu radnih mjesta. Radi se o strukturiranim upitnicima, studiji radnih performansi, opservacijama, intervjuima, ilustraciji kroz kritične incidente te kombinaciji nekoliko metoda.

Jedna od najčešće korištenih metoda analiziranja radnih mjesta podrazumijeva upitnike. Upitnici se najčešće provode u serijama, te kada se analiziraju njihovi podaci govore o tome kakve aktivnosti sadrže posao, o komparaciji radnog mjesta sa sličnim radnim mjestima i slično. Druga metoda koja se primjenjuje je studija radnih performansi u kojoj osoba koja ispituje izučava svaki pojedinačni posao, uz fizičku nazočnost na poslu ili rad na radnom mjestu, a poslove i zadaće ocjenjuju stručnjaci zaduženi za to. Sljedeću metodu predstavlja opservacija gdje analitičar na jednostavan način promatra zaposlenika ili skupinu djelatnika koji izvršavaju posao. Analitičar bez ometanja dolazi do raznih potrebnih odgovora, kao što su primjerice što, zašto i kako iz različitih djelokruga posla. Posebno značajna metoda je i intervju, posebice kod poslova i radnih mjesta gdje analitičaru nije moguće izučiti performanse sudjelovanjem u radu ili evidentirati dijelove posla, već se treba osloniti na ono što djelatnik sam ima reći (Marušić, 2006: 129-135).

Proučavanje posla ili radnog mjesta predstavlja proces prikupljanja, analize i obrađivanja informacija o sadržaju poslova i drugim čimbenicima vezanih uz posao, kako bi se osigurao kvalitetni temelj za opis posla i njegovo djelotvorno obavljanje i vrjednovanje, a također ustanovile potrebe posla, odnosno personalna specifikacija koja predstavlja skup crta i obilježja za koje se smatra da moraju posjedovati djelatnici kako bi efikasno obavljati te poslove.

Prema Obradović (2015:62) okvir analize posla određuju odgovori na sljedeća pitanja:

- što se izvršava poslom?
- koje fizičke i mentalne aktivnosti djelatnik upotrebljava za izvršavanje posla?
- kada je posao obavljen?
- kako djelatnik obavlja posao?
- koje su kvalifikacije potrebne za obavljanje posla?
- kakvi su radni uvjeti?
- koji se alati i oprema koristi na poslu?
- što se smatra efikasnim obavljanjem posla?

Jedinice za službeničke odnose pripremaju prijedloge planova prijema u javnu službu u vrijeme kada se priprema nacrt državnog proračuna za sljedeću kalendarsku godinu, i to tako da s njim bude usklađen. Na temelju sakupljenih prijedloga planova, uz prethodnu suglasnost Ministarstva financija, a vodeći računa o potrebama javnih tijela i raspoloživim financijskim sredstvima, ustanovljuju se planovi prijema u javnu službu, i to<sup>6</sup>:

- a) središnje tijelo javne uprave nadležno za službeničke odnose ustanovljuje planove prijema u javnu službu za tijela javne uprave i stručne službe i urede Vlade,
- b) središnje tijelo javne uprave nadležno za poslove pravosuđa ustanovljuje planove prijema u javnu službu za pravosudna tijela,
- c) čelnici ostalih javnih tijela ustanovljuju planove prijema u javnu službu za ta tijela.

Plan prijema u javnu službu ustanovljuje se u roku od 30 dana od dana stupanja na snagu javnog proračuna za kalendarsku godinu na koju se plan odnosi. Osim donošenja plana prijema u javnu službu za kalendarsku godinu (kratkoročni plan), može se donositi srednjoročni plan (za razdoblje od dvije godine) i dugoročni plan (za period od četiri godine).

Način pripreme i postupak donošenja plana prijema u javnu službu za tijela javne uprave i urede i stručne službe Vlade propisuje detaljnije pravilnikom čelnik središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose, a za pravosudna tijela čelnik središnjeg tijela javne uprave nadležnog za poslove pravosuđa“ (članak 43. Zakon o državnim službenicima).

---

<sup>6</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 43.

Plan prijema u javnu službu objavljuje se u „Narodnim novinama“ i na internet stranicama središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose.<sup>7</sup>

#### **4.3. NAČINI POPUNJAVANJA RADNIH MJESTA**

Budući da ne postoji uniformirani pravni preduvjet u pogledu minimuma informacija u natječaju za slobodno radno mjesto, oni osciliraju od jurisdikcije do jurisdikcije, od početnih pozicija do stručnog kadrovskog popunjavanja, te od mjesta do mjesta. Postoje brojne strategije traženja djelatnika, odnosno popunjavanja radnih mjesta, ipak veoma malo se odreda koriste. Ipak Zakon o državnim službenicima, koji je ujedno i temeljni zakon za javne službe, odredio je da se slobodna radna mjesta u javnim tijelima popunjavaju putem javnog natječaja, internog oglasa, napredovanja, premještaja ili rasporeda javnog službenika. Upravo iz tog razloga proučavamo što govori Zakon o tom dijelu.

Slobodno radno mjesto u javnom tijelu se može popuniti prijemom u javnu službu osobe koja je na temelju ugovora o stipendiranju ili školovanju u obvezi raditi određeno vrijeme u javnoj službi. Kod prijema u javnu službu ne provodi se javni natječaj. Kod prijema u javnu službu osobe, donosi se rješenje o prijemu u javnu službu, a po izvršenosti toga rješenja se donosi rješenje o rasporedu na radno mjesto.

Javni natječaj se obvezno objavljuje u „Narodnim novinama“, na internet stranici javnog tijela koje raspisuje natječaj i internet stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose, a može se objaviti i u dnevnom listu. Obavijest o raspisivanju javnog natječaja obvezno se dostavlja nadležnoj službi za zapošljavanje. Središnje tijelo javne uprave nadležno za službeničke odnose na svojoj internet stranici neće objaviti javni natječaj odnosno unutarnji oglas raspisan protivno odredbama Zakona o državnim službenicima i odredbi donesenih na temelju spomenutog Zakona. Postupak i način raspisivanja i provedbe javnog natječaja i unutarnjeg oglasa ustanovljuje Vlada uredbom.<sup>8</sup>

Prije raspisivanja javnog natječaja, odnosno unutarnjeg oglasa, kako ističe Zakon o državnim službenicima<sup>9</sup>, sva javna tijela obvezna su u Internet-aplikaciji CIRCA provjeriti ima li na

---

<sup>7</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 44.

<sup>8</sup> Ibid., čl. 45.b.

<sup>9</sup> Ibid., čl. 45.c.

raspolaganju Vladi službenika koji ispunjavaju uvjete za raspored na radno mjesto koje treba popuniti. „Ako na raspolaganju Vladi ima javnih službenika koji ispunjavaju uvjete za raspored na radno mjesto koje treba popuniti, javno tijelo obvezno ih je pozvati na testiranje i razgovor (intervju), radi provjere njihovih kompetencija (znanja, vještina i sposobnosti), ako mjesto stanovanja službenika nije udaljeno više od 50 kilometara od javnog tijela, odnosno neovisno o udaljenosti ako je Internet-aplikaciji CIRCA naznačeno da službenik pristaje na raspored i kad je udaljenost veća od 50 kilometara. Na postupak provjere kompetencija i odabir službenika kojim će se popuniti radno mjesto, odgovarajuće se primjenjuju propisi kojima je uređen postupak javnog natječaja u javnoj službi. Ako nijedan službenik s raspolaganja Vladi nije postigao zadovoljavajuće rezultate na provedenom testiranju i intervjuu, javno tijelo može pokrenuti postupak popunjavanja radnog mjesta na drugi način ustanovljen Zakonom o državnim službenicima. Odredbe se ne primjenjuju kod prijema službenika na poslove upravljanja i kontrole upotrebe ESI fondova. Popis radnih mjesta povezanih s poslovima upravljanja i kontrole upotrebe ESI fondova ustanovit će Vlada odlukom, na prijedlog središnjeg tijela uprave nadležnog za poslove fondova Europske unije“.<sup>10</sup>

Središnje tijelo javne uprave nadležno za službeničke odnose će poništiti odlukom javni natječaj odnosno unutarnji oglas koji je raspisan protivno odredbama spomenutog Zakona i propisa donesenih na temelju istog Zakona. Odluka se može donijeti najkasnije u razdoblju od 30 dana od dana objave javnog natječaja u „Narodnim novinama“. Odluka se objavljuje na internet stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose.<sup>11</sup>

#### **4.4. PROCES PRIJEMA U JAVNU SLUŽBU**

Zakon o državnim službenicima također propisuje proces prijema u javnu službu te se njega treba striktno držati prilikom prijema. Proces prijema u javnu službu uključuje određene korake i postupke kako bi se osiguralo da se izaberu kvalificirani i odgovarajući kandidati za rad u javnom sektoru. Značajno je napomenuti da se postupci mogu razlikovati ovisno o zemlji ili instituciji koja zapošljava, ali neki od općih koraka obuhvaćaju većinu takvih procesa.

---

<sup>10</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 45.c.

<sup>11</sup> Ibid., čl. 45.d.

Sam proces prijema u službu može biti redovan ili izvanredan. Redovan postupak prijema se provodi periodično, za prijem u javnu službu osoba sa završenim obrazovanjem određene stručne spreme i struke, bez radnog iskustva (vježbenici). Dok se izvanredni postupak prijema obavlja kada u javnoj službi postoji potreba prijema stručnih osoba s odgovarajućim iskustvom na radna mjesta ustanovljena pravilnikom o unutarnjem redu. Prijam u državnu službu je moguć samo ako su osigurana sredstva u državnom proračunu.<sup>12</sup>

„Osoba koja se prima u javnu službu mora ispunjavati sljedeće<sup>13</sup>:

- imati odgovarajući stupanj obrazovanja,
- imati odgovarajuće stručno znanje i radno iskustvo, osim u slučaju prijema vježbenika,
- zdravstvenu sposobnost za obavljanje poslova radnog mjesta na koje se prima,
- hrvatsko državljanstvo“.

Za prijem u javnu službu osobe koja je inozemni državljanin ili osobe bez državljanstva, pored ispunjavanja uvjeta propisanih posebnim zakonom, potrebno je prethodno odobrenje središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose. Osim prethodno nabrojanih uvjeta posebnim zakonom, uredbom ili pravilnikom o unutarnjem redu javnog tijela se mogu propisati i drugi uvjeti za prijem u javnu službu. U smislu Zakona o državnim službenicima radno iskustvo na odgovarajućim poslovima je radno iskustvo ostvareno u javnoj službi ili u radnom odnosu izvan javne službe u odgovarajućoj stručnoj spremljivosti i struci.

Postoje i barijere za prijem u javnu službu, odnosno u javnu službu ne mogu biti primljene sljedeće osobe<sup>14</sup>:

- a) „protiv kojih se vodi kazneni postupak po službenoj dužnosti ili koje su proglašene krivim za kazneno djelo za koje se kazneni postupak vodi po službenoj dužnosti,
- b) Kojima je prestala javna služba zbog teške povrede službene dužnosti, u periodu od četiri godine od prestanka državne službe,
- c) Kojima je prestala državna služba zbog toga što nisu zadovoljile na probnom radu, u periodu od četiri godine od prestanka državne službe“.

---

<sup>12</sup> Ibid., čl. 47.

<sup>13</sup> Ibid., čl. 48.

<sup>14</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 49.

Zabrana rasporeda državnih dužnosnika na radna mjesta državnih službenika. Državni dužnosnici ne mogu biti raspoređeni na radna mjesta državnih službenika bez postupka prijema u državnu službu putem javnog natječaja i u tom postupku ne smiju imati povlašteni položaj, ako ovim ili posebnim propisom nije drugačije propisano.<sup>15</sup>

Odabir kandidata u postupku javnog natječaja, odnosno unutarnjeg oglasa, obavlja se na temelju rezultata provjere znanja, sposobnosti i vještina te rezultata u dosadašnjem radu, koji se ustanovljuju putem testiranja i razgovora (intervjua). Ako je provedeno psihološko testiranje, pri odabiru kandidata uzet će se u obzir i psihološka procjena kandidata. Kandidat koji ima pravo prednosti kod prijema u državnu službu prema posebnom zakonu obavezan je prijaviti se na javni natječaj, pozvati se na to pravo i onda ima beneficiju u odnosu na ostale kandidate samo pod jednakim uvjetima.<sup>16</sup>

Postupak javnog natječaja, odnosno internog oglasa, obustavit će se u slučaju kada se u roku određenom natječajem, odnosno unutarnjim oglasom nije prijavio ni jedan kandidat, ili prijavljeni kandidati ne ispunjavaju formalne uvjete za prijem i raspored, ili nisu postigli zadovoljavajuće rezultate na provedenom testiranju ili intervjuu, ili za koje je na psihološkoj procjeni ustanovljeno da nemaju sposobnosti za obavljanje poslova radnog mjesta.<sup>17</sup>

„Postupak javnog natječaja, odnosno unutarnjeg oglasa, obustavit će se odlukom ako se popunjavanje radnog mjesta ne može provesti zbog značajno promjenjivih okolnosti poslije raspisivanja javnog natječaja, odnosno unutarnjeg oglasa. Odluka se objavljuje na Internet-stranici središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose i Internet-stranici državnog tijela koje je raspisalo javni natječaj. U odluci se obavezno nabraja zbog čega se učinila obustava“.<sup>18</sup>

Listu kandidata prijavljenih na javni natječaj, koji ispunjavaju formalne uvjete propisane natječajem, ustanovljuje komisija za provedbu natječaja, koju imenuje čelnik tijela. Kandidate s liste komisija za provedbu natječaja upućuje na testiranje i intervju radi ustanovljavanja njihovog znanja, vještina i sposobnosti te stečenog radnog iskustva. Odabir kandidata za prijem u službu obavlja se između najviše deset kandidata koji su postigli najbolje rezultate na

---

15 Ibid., čl. 50.

16 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 50.a.

17 Ibid., čl. 50.b.

18 Ibid., čl. 50.b.

provedenom testiranju i intervju. Odabir kandidata mora biti obrazložen. Odabir kandidata se obavlja u periodu do tri mjeseca od dana objave javnog natječaja u „Narodnim novinama“.<sup>19</sup>

„Odabrani kandidat prima se u javnu službu rješenjem čelnika tijela ili službene osobe u opisu poslova koje je rješenje o tome, sukladno propisima o ustrojstvu državnih tijela. Rješenje se dostavlja javnom objavom na Internet-stranici državnog tijela koje je raspisalo javni natječaj i Internet-stranici središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose. Dostava svim kandidatima smatra se obavljenom istekom osmoga dana od dana javne objave na Internet-stranici središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose. Odboru za državnu službu kandidat može izjaviti žalbu protiv rješenja u roku od 15 dana od dana dostave rješenja. Po izvršenosti rješenja za osobu primljenu u državnu službu se donosi rješenje o rasporedu na radno mjesto. U rješenju o rasporedu navode se podaci o kandidatu primljenom u javnu službu (ime i prezime, stupanj obrazovanja i struka, ukupni radni staž, radno iskustvo na odgovarajućim poslovima), radno mjesto na koje se raspoređuje, vrijeme trajanja službe, trajanje probnog rada, datum početka rada, podaci o plaći te podatak o položenom državnom ispitu, odnosno obvezi polaganja državnog ispita propisane razine za radno mjesto na koje se raspoređuje i rok za polaganje državnog ispita, ako ga nije položio. Osoba primljena u javnu službu postaje državni službenik danom početka rada. Dan početka rada ustanovljen rješenjem o rasporedu na radno mjesto može se iz opravdanih razloga odgoditi za najviše 60 dana, o čemu se donosi posebno rješenje. Ako osoba primljena u javnu službu ne počne raditi određenog dana, odnosno u slučaju odustanka odabranog kandidata od prijema u javnu službu, može se obaviti odabir između preostalih kandidata koji su zadovoljili na provedenom testiranju i intervjuu ili raspisati novi natječaj za popunjavanje radnog mjesta“<sup>20</sup>

Kandidata odabranog putem javnog natječaja ili unutarnjeg oglasa, koji je državni službenik, umjesto rješenja o prijemu u javnu službu, donosi rješenje o odabiru kandidata, a po izvršenosti toga rješenja donosi se rješenje o rasporedu na radno mjesto. Na rješenje o odabiru kandidata odgovarajuće se primjenjuju odredbe navedenog Zakona o rješenju o prijemu u javnu službu.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid., čl. 51.

<sup>20</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 52.

<sup>21</sup> Ibid., čl. 52.a.



## **4.5. PROBNI RAD**

Probni rad u javnoj službi često se koristi kao dodatan korak u procesu zapošljavanja kako bi se provjerile stvarne radne sposobnosti kandidata. Ovaj korak može varirati u trajanju i obuhvatiti različite vrste aktivnosti, ovisno o vrsti posla i pravilima institucije.

Nabrojat će se nekoliko temeljnih stajališta probnog rada u javnoj službi:

1. Trajanje probnog rada – probni rad obično ima ograničeno razdoblje, primjerice, nekoliko tjedana. Trajanje će ovisiti o vrsti posla i složenosti zadataka koje kandidat obavlja.
2. Specifični zadaci – kandidatu se može dodijeliti skup konkretnih zadataka ili projekata koji održavaju stvarne zadatke koje bi obavljao na radnom mjestu. Ovi zadaci mogu uključivati pisanje izvještaja, rješavanje problema ili suradnju s timom.
3. Suradnja s timom – ako je rad u javnoj službi timski orijentiran, kandidat može biti uključen u stvarne radne situacije kako bi se procijenila njegova sposobnost suradnje i komunikacije.
4. Osvrt i evaluacija – poslije završetka probnog rada, kandidat će obično pružiti osvrt na svoje iskustvo, a nadređeni ili evaluatori će ocijeniti kako je kandidat obavio dodijeljene zadatke.
5. Povratne informacije i odluka: povratne informacije tokom probnog rada mogu pomoći kandidatu da poboljša svoje performanse. Na koncu probnog razdoblja, donosi se konačna odluka o tome hoće li kandidat biti stalno zaposlen ili ne.
6. Integracija u tim – ako kandidat uspješno prođe probni rad, sljedeći korak obično uključuje integraciju u tim i početak redovitih radnih obveza.

„Državni službenik primljen redovitim postupkom (vježbenik), za vrijeme probnoga rada osposobljava se za samostalni rad, pri čemu sudjeluje u posebnom programu osposobljavanja za obavljanje poslova određenoga radnog mjesta, a može se radi osposobljavanja uputiti i na rad u različite ustrojstvene jedinice istog ili drugog javnog tijela. Ako je službenik upućen na rad u drugo javno tijelo, prava iz službe ostvaruje u javnom tijelu u kojem je primljen u službu. Čelnik tijela imenuje komisiju koja prati i ocjenjuje rad javnog službenika. Javni službenik

primljen izvanrednim postupkom obavlja probni rad na radnom mjestu na koje je raspoređen. Njegov rad prati i ocjenjuje neposredno nadređeni službenik“.<sup>22</sup>

Na koncu probnog rada javnog službenika se ocjenjuje ocjenom:

- a) „zadovoljava“, kada se na temelju rada i pokazanog znanja i djelotvornosti službenika može očekivati da će službenik i dalje djelotvorno obavljati poslove radnoga mjesta,
- b) „ne zadovoljava“, kada se na temelju rada i pokazanog znanja i djelotvornosti službenika ne može očekivati da će službenik djelotvorno obavljati poslove radnoga mjesta“.<sup>23</sup>

Službeniku koji na probnom radu nije zadovoljio, otkazuje se javna služba, o čemu se donosi rješenje najkasnije u razdoblju od osam dana od dana proteka probnog rada. Ukoliko se rješenje o prestanku javne službe otkazom ne donese u periodu od osam dana, smatra se da je službenik zadovoljio na probnom radu.

Probni rad omogućuje poslodavcima da procijene stvarne vještine, pristup rješavanju problema i prilagodljivost kandidata u stvarnom radnom okruženju. Ova praksa također pomaže kandidatu da stekne bolje razumijevanje posla i radnog okruženja prije nego što donese odluku o prihvaćanju stalnog radnog mjesta.

#### **4.6. DRŽAVNI ISPIT**

Državni ispit u javnoj upravi u Hrvatskoj se provodi kako bi se osigurala kvaliteta rada državnih službenika, njihova stručnost i kompetencije. Ovaj ispit je obavezan za djelatnike u javnoj upravi koji žele napredovati u karijeri ili se zadržati na određenim pozicijama.

Javni službenik je obavezan položiti državni ispit propisane razine za radno mjesto na koje je raspoređen najkasnije u razdoblju od godine dana od dana početka rada u javnoj službi ustanovljenog rješenjem o rasporedu na radno mjesto. Treba spomenuti da javni službenik koji se raspoređuje ili premješta na radno mjesto bez položenog državnog ispita, ili s položenim državnim ispitom niže razine od propisane za to radno mjesto, obavezan je položiti državni ispit propisane razine u razdoblju od šest mjeseci od dana rasporeda ili premještaja na radno mjesto.

---

<sup>22</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 54.

<sup>23</sup> Ibid., čl. 55.

Javni službenik primljen u javnu službu na određeno vrijeme u trajanju od godinu dana ili kraćem trajanju, može polagati državni ispit po obavljenom probnom radu. Državni ispit nije obvezan polagati javni službenik koji ima položen pravosudni ispit. Javni službenik može pristupiti polaganju državnog ispita najviše tri puta za svaku razinu.<sup>24</sup>

Propisano je da se državni ispit polaže za I. ili II. razinu, ovisno o stupnju obrazovanja koji je uvjet za raspored na radno mjesto. Državni ispit I. razine se polaže za obavljanje poslova radnog mjesta za koje je uvjet završena srednja škola, dok se državni ispit II. razine polaže za obavljanje poslova radnog mjesta za koje je uvjet završen diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij, odnosno završen preddiplomski sveučilišni ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine.<sup>25</sup>

Središnje tijelo javne uprave nadležno za službeničke odnose nadležno je za razvitak i provedbu polaganja državnog ispita. Čelnik središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose za razvitak i izradu ispitnih materijala nadležan je za provedbu državnog ispita pisanim ispitivanjem. Postupak i način polaganja državnog ispita, razvitak i izradu ispitanih materijala, izdavanje uvjerenja o položenom državnom ispitu i vođenje elektroničkog očevidnika o polaganju državnog ispita propisuje pravilnikom čelnik središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose.<sup>26</sup> Obavijest o mjestu, danu i vremenu polaganja državnog ispita, dostavlja se javnom objavom na Internet-stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose. Dostava svim kandidatima se smatra obavljenom istekom osmoga dana od dana objave na Internet-stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose.<sup>27</sup>

Službeniku koji ne položi državni ispit u propisanom roku, prestaje javne služba istekom posljednjeg dana roka za polaganje ispita. Također službenik koji poslije rasporeda ili premještaja na radno mjesto za koje je propisan viši stupanj obrazovanja nije u roku položio državni ispit II. razine, rasporedit će se na radno mjesto za koje ispunjava uvjete i ima položen državni ispit I. razine, a ako nema slobodnog radnog mjesta na koje se službenik može rasporediti, odgovarajuće se primjenjuju odredbe spomenutog Zakona o stavljanju službenika na raspolaganju Vladi. U slučaju privremene nesposobnosti za rad, upotrebi roditeljinog ili

---

24 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 56.

25 Ibid., čl. 57.

26 Ibid., čl. 58.

27 Ibid., čl. 59.

roditeljskog dopusta te drugog opravdanog razloga, rok za polaganje državnog ispita produžiti će se na zahtjev službenika za onoliko vremena koliko je trajala privremena nesposobnost za rad, roditeljin ili roditeljski dopust ili drugi opravdani razlozi. Zahtjev za produženje roka za polaganje stručnog ispita službenik može podnijeti čelniku tijela najkasnije do isteka toga roka. O produženju državne službe i roka za polaganje državnog ispita donosi se posebno rješenje.<sup>28</sup>

Državni stručni ispit ima značajnu ulogu u unapređenju kvalitete rada državnih službenika te osigurava da osobe koje obavljaju određene dužnosti imaju potrebna stručna znanja i vještine.

#### **4.7. JAVNA SLUŽBA NA ODREĐENO VRIJEME I POVJERAVANJE POSLOVA NA TEMELJU UGOVORA O DJELU**

Javna služba na određeno vrijeme i povjerenje poslova na temelju ugovora o djelu su dva različita načina zapošljavanja koja se koriste u javnom sektoru i drugim sektorima. Zapošljavanje u javnoj službi na određeno vrijeme podrazumijeva sklopljeni ugovor koji ima određeni vremenski rok. Ovaj oblik zaposlenja koristi se kada poslodavac ima potrebu za djelatnikom samo tijekom određenog razdoblja. Osobe zaposlene na određeno vrijeme imaju pravo na određene beneficije, ali njihova radna prava mogu biti različita u usporedbi s osobama zaposlenima na neodređeno vrijeme. Obično imaju pravo na godišnji odmor i zdravstveno osiguranje. Poslodavci koriste ugovore na određeno vrijeme kad im je potrebno dodatno osoblje za privremene projekte, zamjene djelatnika koji su odsutni ili za sezonski rad.

Ugovor o djelu često se koristi za angažiranje samostalnih djelatnika koji pružaju određene usluge ili obavljaju specifične zadatke. Osoba koja sklapa ovakav ugovor nije djelatnik, već pružatelj usluga. Osobe koje rade na temelju ugovora o djelu imaju veću pravnu i financijsku neovisnost u odnosu na zaposlene, ali nemaju ista radna prava i prednosti.

Za obavljanje privremenih poslova ili poslova čiji se opseg privremeno povećao, a koji nisu dugotrajnijeg opsega, kao i radi zamjene na duži period odsutnoga službenika, osobe mogu primiti u javnu službu na određeno vrijeme dok traju privremeni poslovi ili poslovi čiji se opseg privremeno povećao, odnosno do povratka odsutnoga službenika. Prethodno odobrenje središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose je potrebno za prijem u javnu

---

<sup>28</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 60.

službu na određeno vrijeme za obavljanje privremenih poslova ili poslova čiji se djelokrug privremeno povećao. Kod primanja u javnu službu na određeno vrijeme radi obavljanja privremenih poslova ili poslova čiji se opseg privremeno povećao, javnog službenika se raspoređuje na odgovarajuće radno mjesto iz pravilnika o internom redu, neovisno o broju izvršitelja ustanovljenom u uredbi o internom ustrojstvu i pravilniku o internom redu javnog tijela.<sup>29</sup>

U slučaju predvidivog trajanja službe na određeno vrijeme od najmanje šest mjeseci, osobe se primaju uz obvezni probni rok u trajanju od dva mjeseca. Javna služba na određeno vrijeme za obavljanje privremenih poslova ili poslova čiji se opseg privremeno povećao, može trajati najviše godinu dana. Izuzetno od prethodno navedenog, osoba se može primiti u javnu službu na određeno vrijeme u trajanju duljem od godinu dana, i to<sup>30</sup>:

- „za potrebe rada na projektu koji se financira iz fondova ili programa Europske unije, za vrijeme trajanja projekta;
- radi obavljanja poslova koji se odnose na obavljanje preuzetih međunarodnih obveza Republike Hrvatske ili obavljanja poslova službenika privremeno upućenog na obavljanje preuzetih međunarodnih obveza, do obavljanja međunarodnih obveza,
- radi obavljanja poslova koji se odnose na obavljanje obveza iz osobitih programa Vlade, do obavljanja tih obveza“.<sup>31</sup>

Poslovi koji se odnose na obavljanje obveza iz posebnih program Vlade i njihovo trajanje ustanovljuje Vlada posebnom odlukom u skladu s nacionalnim programom, strategijom ili akcijskim planom za pojedino područje. Popis radnih mjesta i broj službenika koji se prima u javnu službu na određeno vrijeme radi obavljanja poslova koji se odnose na obavljanje preuzetih međunarodnih obveza Republike Hrvatske ili obveza iz posebnih programa Vlade, utvrdit će odlukom javno tijelo, uz prethodnu suglasnost ministarstva nadležnog za financije, a za preuzete međunarodne obveze i ministarstvo nadležno za eksterne i europske poslove. Odluka se obvezno dostavlja središnjem tijelu javne uprave nadležnom za službeničke odnose.<sup>32</sup>

---

29 Ibid., čl. 61.

30 Ibid., čl. 61.

31 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 61.

32 Ibid., čl. 61.

„Rješenje o prijemu u javnu službu na određeno vrijeme dostavlja se javnom objavom na Internet-stranici javnog tijela koje je raspisalo oglas i Internet-stranici tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose. Dostava svim kandidatima smatra se obavljenom istekom osmoga dana od dana objave na Internet-stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose“.<sup>33</sup>

Osobe se u javnu službu na određeno vrijeme primaju putem oglasa, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno. Oglas se objavljuje putem nadležne službe za zapošljavanje, na Internet-stranici javnog tijela koje raspisuje oglas i Internet-stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose. Rok za podnošenje prijave na oglas je osam dana od dana objave oglasa na Internet-stranici središnjeg tijela javne uprave nadležnog za službeničke odnose.<sup>34</sup>

Žalba protiv rješenja o prijemu u javnu službu na određeno vrijeme ne odgađa obavljanje rješenja. Za slobodno radno mjesto na određeno vrijeme oglas se ne mora objaviti, ako u javnom tijelu ima službenika primljenih u javnu službu na određeno vrijeme koji ispunjavaju uvjete za to radno mjesto. Javna služba na određeno vrijeme ne može postati javna služba na neodređeno vrijeme.<sup>35</sup>

#### **4.8. ODLUČIVANJE O PRAVIMA, OBVEZAMA I ODGOVORNOSTI JAVNIH SLUŽBENIKA**

Odlučivanje o pravima, obvezama i odgovornostima javnih službenika često je regulirano zakonima, pravilnicima i drugim pravnim aktima na razini države ili lokalne uprave. Postoje opći okviri i pravila koja se primjenjuju na javne službenike, a oni osciliraju ovisno o jurisdikciji.

Odlučivanje o prijemu u javnu službu, rasporedu na radno mjesto, plaći, premještaju, stavljanju na raspolaganje, ocjenjivanju te prestanku javne službe, upravna je stvar o kojoj odlučuje rješenjem čelnik tijela ili službena osoba u čijem je opisu poslova rješavanje o upravnoj stvari, sukladno propisima o ustrojstvu javnog tijela. Na ostvarivanje prava i obveza iz javne službe,

---

33 Ibid., čl. 61.

34 Ibid., čl. 61.

35 Ibid., čl. 61.

osim navedenih stvari, odgovarajuće se primjenjuju opći propisi o radu kojima se uređuje ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa. Protiv rješenja službenik može izjaviti žalbu Odboru za javnu službu u roku od 15 dana od dana dostave rješenja. Žalba ne odgađa obavljanje rješenja o prijemu u javnu službu na određeno vrijeme, rasporedu na radno mjesto, plaći, premještanju, stavljanju na raspolaganje, otkazu službeniku koji nije zadovoljio na probnom radu te prestanku javne službe po sili zakona. Protiv rješenja Odbora za javnu službu državno tijelo i državni službenik mogu pokrenuti upravni spor.<sup>36</sup>

#### **4.9. KATEGORIZACIJA RADNIH MJESTA U JAVNOJ SLUŽBI**

Kategorizacija radnih mjesta u javnoj službi se odnosi na proces organiziranja i razvrstavanja različitih radnih mjesta prema određenim kriterijima. Ovaj proces ima za cilj stvoriti strukturu zaposlenika koja održava hijerarhiju, odgovornosti i specifičnosti pojedinih poslova unutar organizacije javne službe. Kategorizacija radnih mjesta olakšava upravljanje ljudskim potencijalima, pravednu raspodjelu odgovornosti i osigurava transparentnost u organizaciji.

Nabrojat će se nekoliko temeljnih elemenata u kategorizaciji radnih mjesta u javnoj službi:

- Struktura organizacije – kategorizacija radnih mjesta zasniva se na strukturi organizacije javne službe. To uključuje razumijevanje različitih odjela, sektora ili jedinica unutar organizacije.
- Funkcionalni zahtjevi – različita radna mjesta mogu imati različite funkcionalne zahtjeve, od stručnih i administrativnih poslova do operativnih i voditeljskih usluga. Ovi zahtjevi određuju potrebne vještine, obrazovanje i iskustvo za svaku poziciju.
- Razina odgovornosti – radna mjesta klasificiraju se prema razini odgovornosti koje nose. Viša razina radnih mjesta često uključuje donošenje strateških odluka, vođenje timova ili nadzor nad cjelokupnim sektorom.
- Obrazovanje i kvalifikacije – kategorizacija uključuje procjenu potrebnog obrazovanja i kvalifikacija za svaku poziciju. Primjerice, stručne ili visokoobrazovane pozicije razvrstavaju se na određenu razinu, dok administrativne ili tehničke pozicije mogu biti na drugoj razini.

---

<sup>36</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 63.

- Plaća i beneficije – različita kategorija radnih mjesta često ima različite razine plaća i beneficija. Plaćanje ovisi o razini odgovornosti, iskustvu i stručnosti potrebnoj za obavljanje posla.
- Mogućnosti napredovanja – kategorizacija omogućuje definiranje staza karijere i mogućnosti napredovanja za djelatnike. To potiče motivaciju i razvoj zaposlenika.
- Upravljanje performansama – kroz kategorizaciju radnih mjesta, organizacija može postaviti jasna očekivanja i ciljeve za svaku poziciju te pratiti performanse zaposlenika.

Radna mjesta se kategoriziraju prema standardnim mjerilima za sva javna tijela, a to su: potrebno stručno znanje, složenost poslova, samostalnost u radu, stupanj suradnje s drugim javnim tijelima i komunikacije sa strankama, stupanj odgovornosti i djelovanje na donošenje odluka. Kategorizacija radnih mjesta predstavlja temelj za uređivanje sustava plaća u javnoj službi. Sustav kategorizacije radnih mjesta osigurava osiguranje upravljačkih i izvršnih poslova kroz sljedeće grupacije:

- a) radna mjesta rukovodećih javnih službenika,
- b) radna mjesta viših državnih službenika,
- c) radna mjesta nižih državnih službenika.

Unutar svake kategorizacije ustanovljuju se radna mjesta u skladu s mjerilima iz prethodno navedenog. Detaljnu razradu radnih mjesta unutar svake kategorizacije utvrđuje Vlada uredbom.<sup>37</sup>

U skupinu radnih mjesta rukovodećih službenika, na radna mjesta ravnatelja i ključnog inspektora koji upravlja upravnom organizacijom u sastavu ministarstva, glavnog tajnika ministarstva i javne upravne organizacije, zamjenika javnog tajnika središnjeg državnog ureda, zamjenika glavnog državnog inspektora, zamjenika glavnog ravnatelja javne upravne organizacije, ravnatelja ureda Vlade, predstojnika Ureda potpredsjednika Vlade, ravnatelja ureda, agencija, direkcija i drugih stručnih službi koje Vlada osniva uredbom, službenika imenuje i razrješava Vlada na prijedlog čelnika tijela, na temelju javnog natječaja na period od četiri godine.<sup>38</sup> Na dostavu rješenja o imenovanju odgovarajuće se primjenjuju odredbe Zakona

---

37 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 74.

38 Ibid., čl. 74., t. (a).



o dostavi rješenja o prijem u javnu službu. Protiv rješenja o imenovanju nije dopuštena žalba, ali se može pokrenuti upravni spor.

Rukovodećeg službenika Vlada će razriješiti:

- a) na osobni zahtjev,
- b) ako je proglašen odgovornim za tešku povredu službene dužnosti,
- c) ako je za prethodnu kalendarsku godinu ocijenjen ocjenom „zadovoljava“,
- d) poslije ukidanja ili promjene djelokruga ustrojstvene jedinice ili javnog tijela kojim upravlja,
- e) u slučaju prestanka javne službe u skladu sa zakonom.

Treba reći da treba biti obrazloženo rješenje o razrješenju. Protiv rješenja o razrješenju nije dopuštena žalba, ali se može pokrenuti upravni spor.<sup>39</sup>

Državni službenici raspoređuju se na radna mjesta u kabinetu ministra na određeno mjesto do dana prestanka mandata ministra. Ako se na radno mjesto raspoređuje državni službenik istog ili drugog državnog tijela, odgovarajuće se primjenjuju odredbe ovoga Zakona o premještanju. Poslije prestanka mandata ministra, službenici se raspoređuju na radna mjesta jednake složenosti poslova u javnom tijelu iz kojeg su bili premješteni, za koje je propisan isti stupanj obrazovanja i potrebno radno iskustvo u jednakom trajanju. Protiv rješenja žalbu može izjaviti službenik za kojeg se rješenje donosi. Žalba ne odgađa izvršenje rješenja. Odredbe ovog članka se primjenjuju na odgovarajući način na radna mjesta u odgovarajućoj ustrojstvenoj jedinici Ureda predsjednika Republike Hrvatske, Uredu predsjednika Hrvatskoga sabora, Uredu predsjednika Vlade, Uredu potpredsjednika Hrvatskoga sabora, Uredu potpredsjednika Vlade koji nije čelnik ministarstva i kabinetu predstojnika državnog ureda.<sup>40</sup>

Kategorizacija radnih mjesta temeljna je za usklađivanje s organizacijskim ciljevima, pravilnim raspoređivanjem djelatnika i održavanjem učinkovite i funkcionalne strukture javne službe. Ovaj proces također pridonosi ravnoteži unutar organizacije, osiguravajući da su odgovornosti i prava djelatnika proporcionalni njihovoj poziciji i doprinosu organizaciji.

---

<sup>39</sup> Ibid., čl.74. t. (a).

<sup>40</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 74. t. (b)

#### **4.10. NAMJEŠTENICI**

Namještenici u javnoj službi često se odnosi na zaposlenike koji nisu državni službenici, već su zaposleni na određeno ili neodređeno vrijeme radi obavljanja određenih poslova ili zadataka. Status i uvjeti rada namještenika mogu oscilirati ovisno o zakonodavstvu određene zemlje, pravilima javne uprave i politici zaposlenja u toj javnoj službi.

Na prijem i prestanak službe te prava, obveze i odgovornosti namještenika odgovarajuće se primjenjuju odredbe Zakona o prijemu, pravima, obvezama i odgovornostima javnih službenika, osim odredbama o vježbeničkom stažu i obvezi polaganja državnoga ispita.<sup>41</sup> Iznimno se namještenici zapošljavaju putem oglasa, a odabir kandidata se obavlja na temelju rezultata provedenog intervjua i, po potrebi, provjere sposobnosti i vještina kandidata ovisno o vrsti radnoga mjesta. Ako se provodi provjera sposobnosti i vještina kandidata u oglasu za prijem namještenika potrebno je navesti način obavljanja provjere i područje iz kojeg se provjera obavlja, kao i obvezu pristupanja provjeri sposobnosti i vještina kandidata.<sup>42</sup>

Namještenik se ne može rasporediti, odnosno premjestiti na radno mjesto javnog službenika bez provedbe javnog natječaja za prijem u javnu službu.

Vlada uredbom uređuje klasifikaciju radnih mjesta i plaće namještenika. Na udaljenje s rada i odgovornost namještenika za povrede radne dužnosti odgovarajuće se primjenjuju odredbe Zakona o udaljenju iz službe te odgovornosti javnih službenika za povrede službene dužnosti. Na ocjenjivanje namještenika odgovarajuće se primjenjuju odredbe Zakona o ocjenjivanju javnih službenika. Ocjenjivanje namještenika nije upravna stvar i o ocjeni se donosi odluka. Namještenik koji smatra da mu je odlukom povrijeđeno neko pravo iz radnog odnosa ima pravo na sudsku zaštitu sukladno općim propisima o radu.<sup>43</sup>

Značajno je napomenuti da je status namještenika reguliran zakonima, pravilnicima i politikama koji se primjenjuju u određenoj zemlji ili organizaciji. Ovi uvjeti mogu se razlikovati, pa je značajno upotrebljavati relevantne pravne dokumente kako bi se dobila točna slika o pravima i odgovornostima namještenika u konkretnom kontekstu javne službe.

---

41 Ibid., čl. 138.

42 Ibid., čl. 138.

43 Ibid., čl. 139. t. (b).

## **5. SUSTAV OCJENJIVANJA LJUDSKIH POTENCIJALA U JAVNOJ UPRAVI**

Ocjenjivanje ljudskih potencijala u javnoj upravi temeljno je za upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj djelatnika i poboljšanje učinkovitosti organizacije. Sustav ocjenjivanja omogućava praćenje radnih performansi, identificiranje potreba za razvojem vještina te pridonosenje općem cilju unapređenja kvalitete usluga koje pruža javna usluga.

Temeljni je cilj ocjenjivanja javnih službenika da ih se potakne na kvalitetno obavljanje poslova i zadataka te da se ustanovi njihov doprinos u obavljanju zadaća tijela u kojima su zaposleni. To može predstavljati podizanje organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva, poboljšavanje djelotvornosti, optimizaciju raspoređivanja zaposlenih te razvitak karijera. Također, sustav ocjenjivanja ima djelovanje i na sustav nagrađivanja, ustanovljenje potreba za napredovanje i usavršavanje, ali i na potrebe otpuštanja, premještanja ili ostvarivanja bonusa. Sve ovo se može rasporediti u dvije skupine, a to su prosudbena i razvojna. Prosudbena ima cilj ocjene u kontekstu nagrađivanja, na primjer napredovanja ili kažnjavanja javnih službenika kao što je na primjer zabrana promicanja. Razvojna ima ulogu jačanja trenutnih potencijala službenika (Marčetić, 2007:226).

Veoma je značajno i da se na osnovi ocjena nagrade djelotvorni službenici, ali i da se poduzmu odgovarajuće mjere protiv službenika kojima je radni učinak ispod granica očekivanog. Praćenje i ocjenjivanje djelotvornosti službenika ima dvije funkcije, a to su: evaluacijska i evolucijska. Evaluacijska označava vrednovanje obavljenog rada i odnosi se na perfekt, odnosno osvrt na rad službenika u prošlosti, dok evolucijska komponenta označava prilagodbu službenika organizacijskim potrebama u budućnosti (Orlović, 2021: 115).

Napredovanje i nagrađivanje su u bliskoj vezi s ocjenom rada javnih službenika na temelju kojeg je moguć prelazak u viši platni razred ili napredovanje na više zvanje ili više radno mjesto. Također, ocjene su povezane s napredovanjem službenika, procjenom potreba osposobljavanja i usavršavanja, prestankom javne službe po sili zakona i slično. Rezultati ocjenjivanja se moraju pratiti i analizirati radi dobivanja informacija o potrebama kadrovske planiranja, edukacije te razvitka karijere javnih službenika. Rad javnih službenika se prati tijekom čitave godine, a ocjena je osnova za promicanje u plaći, napredovanje u službi, nagrađivanje za rezultate i kriterij za raspored (članak 83. Zakona o državnim službenicima).

O značajnosti procesa ocjenjivanja javnih službenika u cilju osiguravanja kvalitete i transparentnosti u radu javne službe govori i procjena zajedničke inicijative Europske unije i Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD-a), SIGMA, koja u svom izvješću 2005. godine pod nazivom Hrvatska: Ocjena javne službe i upravnog okvira kao temeljne manjkove javne uprave navodi popunjavanje upražnjenih radnih mjesta prema političkom kadru te manjkove u ocjenjivanju službenika. Ocjenjivanje službenika su etiketirali kao nepoticažno i da ima ne motivirajući utjecaj na sustav. SIGMA je procijenila da loš sustav ocjenjivanja javnih službenika djeluje i na probleme pri zapošljavanju i zadržavanju kvalitete službenika (Musa, 2006: 160).

Od 2005. godine prvi puta je donesena Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja javnih službenika koja je usklađena sa Zakonom o javnim službenicima i namještenicima. Ona je dokument koji raspisuje način i postupke ocjenjivanja javnih službenika.<sup>44</sup> Ova odredba iz 2005. godine modificirana je i poboljšana odluka iz 1994. godine kada je prvi put implementirano ocjenjivanje. Sve to upućuje na značajnost procesa ocjenjivanja službenika.

Ocjena ljudskih potencijala u javnoj upravi igra temeljnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima, potiče kontinuirani razvoj zaposlenika te doprinosi boljoj učinkovitosti i ostvarivanju ciljeva organizacije. Značajno je osigurati da sustav bude pravedan, transparentan i usklađen s ciljevima organizacije.

## **5.1. PROCES OCJENJIVANJA**

Tokom kalendarske godine se provodi praćenje rada i poštovanja službene dužnosti i osobnog ponašanja kao i ocjenjivanje javnog službenika koje je u nadležnosti njegove neposredno nadređene osobe. Određeno je Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja javnih službenika koju je donijela Vlada Republike Hrvatske na temelju članka 85. Zakona o državnim službenicima.<sup>45</sup>

Nadređena osoba je također obvezna poticati službenika na djelotvorno i kvalitetno obavljanje službenih zadataka i ukazivati mu na sve nepravilnosti i propuste. Podređeni službenik vodi bilješke o primjedbama i upozorenjima na rad službenika koji imaju djelovanje na njegovu

---

<sup>44</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 85.

<sup>45</sup> Ibid., čl. 85.

ocjenu. Nakon što je javnom službeniku dodijeljena godišnja ocjena, on ima pravo u roku od tri dana na nju dati primjedbu. U tom je slučaju nadređeni službenik obavezan razmotriti tu istu primjedbu, također u roku od tri dana. Potom se prijedlog godišnje ocjene prosljeđuje dalje na mišljenje nadređenim službenicima po hijerarhijskom redu.<sup>46</sup>

„Ukoliko se neki od nadređenih službenika ne slaže s predloženom godišnjom ocjenom, on može dostaviti svoj prijedlog uz obavezno obrazloženje zbog kojeg se ne slaže s neposredno nadređenim. Značajno je napomenuti da nadređeni službenici koji predlažu svoje mišljenje o godišnjoj ocjeni to moraju napraviti najkasnije do 1. siječnja tekuće kalendarske godine za prethodnu godinu. Poslije toga se čelniku tijela ili službenoj osobi koja je ovlaštena za donošenje rješenja dostavlja završan prijedlog godišnje ocjene javnog službenika, najkasnije do 31. siječnja tekuće kalendarske godine za prethodnu godinu. Najkasnije se do 28. veljače mora donijeti rješenje o ocjeni te se ona poslije izvršnosti rješenja o ocjeni unosi u Registar zaposlenih u javnom sektoru te osobni očevidnik“<sup>47</sup>.

## **5.2. KRITERIJI OCJENJIVANJA**

Kriteriji ocjenjivanja u javnoj službi predstavljaju mjerila ili standarde prema kojima se procjenjuje rad djelatnika. Ovi kriteriji igraju temeljnu ulogu u donošenju pravednih i objektivnih ocjena te pomažu u postizanju organizacijskih ciljeva. Kriteriji ocjenjivanja obično se razvijaju na temelju specifičnosti poslova, očekivanja organizacije i kompetencija potrebnih za uspješno obavljanje poslova.

Posebni i opći kriteriji ocjenjivanja se primjenjuju za ocjenjivanje rezultata rada javnog službenika. Općim kriterijima se nazivaju oni koji su primjenjivi na sve javne službenike bez obzira na to na koje su mjesto raspoređeni, dok su posebni oni koji se mogu primijeniti ovisno o tome na koje je mjesto javni službenik raspoređen. Poštivanje službene dužnosti te osobno ponašanje javnog službenika također se uzimaju u obzir prilikom donošenja godišnje ocjene.

---

46 Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, NN 133/2011, čl. 4.

47 Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, NN 133/2011, čl. 9.-12.

Opći kriteriji ocjenjivanja rezultata rada javnog službenika su:<sup>48</sup>

- učinkovito obavljanje poslova,
- pouzdano, precizno i točno obavljanje poslova,
- obavljanje poslova u određenom vremenskom razdoblju,
- djelotvorno obavljanje poslova.

Posebni kriteriji ocjenjivanja rezultata rada javnog službenika su:<sup>49</sup>

- razina inovativnosti,
- razina kreativnosti,
- pisano izražavanje,
- usmeno izražavanje,
- komunikacijske vještine,
- timski rad.

Uporabom dodatnih kriterija također se mogu ocjenjivati neke specifične vještine, sposobnosti ili znanja koja su potrebna za obavljanje pojedinih poslova.

Rukovodeći se javni službenici također ocjenjuju na temelju prethodno nabrojanih kriterija, ali i ocjenom sljedećih kompetencija:<sup>50</sup>

- izvršavanje poslova koordinirano i organizirano,
- donošenje odluka za koje je ovlašten,
- motiviranje službenika,
- rješavanje sukoba,
- davanje uputa za rad i praćenje rada službenika,
- implementacija strateških ciljeva.

Osobno ponašanje svih javnih službenika ocjenjuju se primjenom sljedećih kriterija:

- radna motivacija,
- odnos prema stanovnicima,
- odnos s nadređenim službenicima,

---

48 Ibid., čl. 13.

49 Ibid., čl. 13.

50 Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, NN 133/2011, čl. 15.

- odnos prema suradnicima,
- poštivanje radnog vremena,
- prisustvovanje programa edukacija,
- odnos prema edukaciji.

Ukoliko su javnom službeniku tijekom kalendarske godine upućivana određena upozorenja na nepravilnosti i propuste u poštivanju službene dužnosti, ili mu je izvršnim rješenjem nadležnog tijela izrečena kazna za napravljenu tešku ili lakšu povredu javne dužnosti, to će se također uzeti u obzir prilikom ocjene i odlučivanju o ocjeni javnog službenika.

Odjel ljudskih potencijala obvezan je neposredno nadređenom službeniku dostaviti podatke o izrečenim kaznama koje se odnose na povrede službene dužnosti, podatke iz službenih bilješki radnog vremena te podatke o sudjelovanju pojedinog javnog službenika u određenim programima edukacija na koje je bio upućen od strane javnog tijela i to najkasnije do 5. siječnja tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu. Javni službenik ne može biti ocijenjen ocjenom uspješan ili višom ocjenom, ukoliko su mu tijekom godine više puta upućivana pisana upozorenja zbog nepoštivanja službene dužnosti koja su značajno djelovala na ocjenu ili je proglašen kriv za povredu službene dužnosti od strane nadležnog tijela. Ukoliko nadređeni službenik namjerava službeniku dati ocjenu ne zadovoljava, obvezan mu je priložiti pisano upozorenje na mogućnost dobivanja negativne ocjene uz prijedlog ocjene.<sup>51</sup>

Poseban oblik motiviranja javnih službenika je nagrađivanje i napredovanje koje se nadovezuje na prethodnu ocjenu donesenu na osnovi njihovog rada i zalaganja. Također, i motivacija je jedan od najznačajnijih čimbenika za kvalitetno i djelotvorno obavljanje poslova te je veoma značajno da je stalno prisutna kod javnih službenika.

Značajno je da kriteriji budu jasni, mjerljivi i relevantni za specifične zadatke i ciljeve svakog radnog mjesta. Redovito praćenje i ažuriranje kriterija omogućuje da odražavaju promjene u okruženju, tehnologiji i organizaciji rada. Ovaj pristup pomaže osigurati pravičnost, objektivnost i učinkovitost procesa ocjenjivanja u javnoj službi.

---

51 Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, NN 133/2011, čl. 15.

### **5.3. TIPOVI OCJENA**

Ocjene djelatnika u javnoj službi se obično upotrebljavaju kako bi se procijenila njihova radna uspješnost i doprinos organizaciji. Ovisno o pravilima i procedurama organizacije te državnim zakonima, mogu postojati različiti tipovi ocjena.

Javni službenici mogu prema zakonu o državnim službenicima i sukladno Uredbi o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika biti ocijenjeni s pet različitih vrsta ocjena, a to su:

- uspješan, i to ako svoje zadatke izvršava u skladu s pravilima struke i pravovremeno, ako je pouzdan u izvršavanju službe, ako su mu pogreške u radu zanemarive te ako pokazuje razinu stručnosti i kompetencija koja je potrebna.

Osim ocjene uspješan, javni službenik može biti ocijenjen i ocjenama koje su više od uspješan i to su:

- Primjeren, i to ako je procjena da službenik daje korisne prijedloge za unapređenje službe ili pokazuje osobitu motivaciju za rad uz ispunjavanje uvjeta za ocjenu uspješan. Također, ako postiže bolje rezultate u radu nego što su predviđeni za određeno radno mjesto te ako njegov rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju prvorazredno obavljanje službe te ako pokazuje visoku razinu kompetencija i stručnosti.
- Izuzetan je ocjena koja se dodjeljuje ako službenik obavlja poslove koji su u znatno većem djelokrugu od uobičajenog ili je kreativan i inovativan te aktivno sudjeluje u unapređenju upravnog područja. Također, ako se procjeni njegova dodatna angažiranost u upravnom području u kojem je zaposlen ili u upravnom području iz djelokruga javnog tijela, radom na poslovima koji su izvan opisa poslova njegovog radnog mjesta ili objavljivanjem raznih publikacija ili stručnih radova. Ocjeni izuzetan doprinose i sudjelovanja kao predavač na stručnim savjetovanjima ili seminarima ili kao trener na radionicama u organiziranim programima edukacije, a uz sve to ispunjava uvjete za ocjenu primjeren.

Javni službenik može biti ocijenjen i nižom ocjenom od uspješan i to<sup>52</sup>:

- Zadovoljava, ako službene zadatke bez opravdanog razloga izvršava protivno pravila struke ili izvan rokova, ako nadređeni službenik na njegov rad ima primjedbe, ako

---

52 Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 84.



njegov rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda preciznosti i kvalitete rada te ako pokazuje manji nivo kompetencija i stručnosti od onih koje su potrebne za uredno obavljanje zadataka.

- Ne zadovoljava, ako ima značajne pogreške u radu ili postupanju, ako službene zadaće učestalo obavlja protivno pravilima struke i izvan rokova, ako ne pokazuje interes za kvalitetno obavljanje zadataka unatoč upozorenjima od strane nadležnog službenika ili čelnika tijela, ali pod uvjetom da je najkasnije tri mjeseca prije isteka roka za davanje ocjene pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene te ni poslije toga nije otklonio nepravilnosti u radu i propusta, ako ne pokazuje potrebne kompetencije i stručnost za ostvarivanje minimalnog standarda kvalitete te prihvatljivog i pouzdanog obavljanja službe.

Postupak davanja navedenih ocjena se obavlja putem obrasca koji je propisan Uredbom iz 2005. godine. Čelnik tijela ispunjava obrazac te ostavlja mogućnost za dodjelu samo jedne ocjene za svakog javnog službenika ili namještenika.

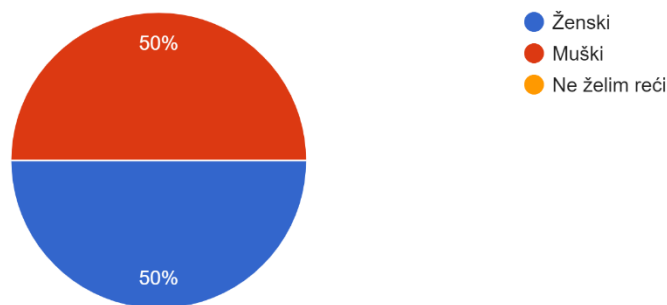
## 6. ONLINE ANKETNO ISPITIVANJE O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Provedeno je anketno online ispitivanje u kojem je postavljeno ukupno deset pitanja od kojih su prva tri bila namijenjena skupljanju podataka o demografiji koja je sudjelovala u anketi dok se preostalih sedam pitanja odnosilo na upravljanje ljudskim potencijalima, zadovoljstvu na radnom mjestu te poznavanje zakona pri zapošljavanju. U anketi je sudjelovalo 36 ispitanika.

Prvo pitanje se odnosilo na spol ispitanika, a rezultati nam prikazuju kako je u jednakom omjeru sudjelovao muški i ženski spol.

Grafikon 1. Spol

Kojeg ste spola?  
36 odgovora



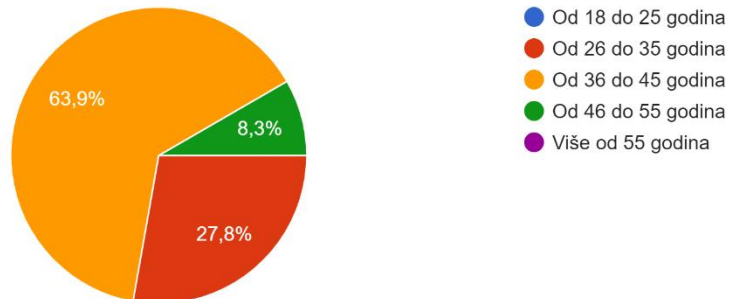
Izvor: izrada autora

Svrha drugog pitanja je bilo prikupljanje podataka o dobi ispitanika. Najviše ispitanika je bilo u dobi od 36 do 45 godina i to 63,9%. 27,8% ispitanika je u dobi od 26 do 35 godina, a u dobi od 46 do 55 godina je sudjelovalo 8,3% ispitanika, dok nije sudjelovao nijedan ispitanik od 18 do 25 godina, niti ispitanici koji su stariji od 55. godina.

## Grafikon 2. Godine starosti

Koja je Vaša dob?

36 odgovora



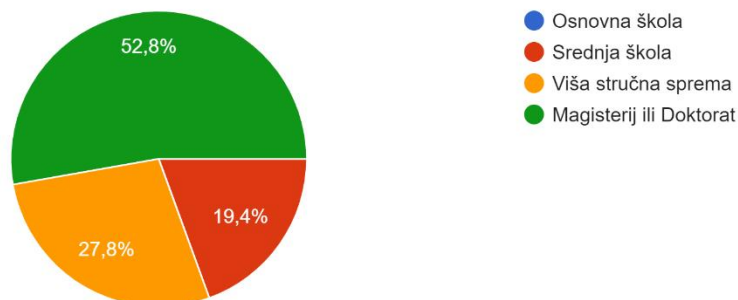
Izvor: izrada autora

Treće pitanje odnosilo se na razinu obrazovanja ispitanika. Magisterij ili doktorat je imalo završeno više od polovice, odnosno 52,8% ispitanika, 27,8% ispitanika ima višu stručnu spremu, dok srednju školu ima 19,4% ispitanika. Niti jedan ispitanik nije imao završenu samo osnovnu školu.

## Grafikon 3. Stupanj obrazovanja

Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

36 odgovora



Izvor: izrada autora

Četvrto pitanje „Što je za Vas upravljanje ljudskim resursima?“ imalo je za cilj detekciju poznavanja pojma upravljanja ljudskim potencijalima. Na navedeni upit smo prikupili 28 odgovora među kojima izdvajamo odgovore poput:

- Motivacija zaposlenika kako bi se ostvario zacrtani cilj napretka.

- Usmjeravanje djelatnika na pravi put, pomoć u radu,
- Planiranje i organiziranje rada,
- Procjena, edukacija i evaluacija sposobnosti zaposlenika za određeno radno mjesto, skrb o zaposlenima, praćenje obaveza i prava zaposlenih,
- Upravljanje organizacijskim vještinama zaposlenika u svrhu maksimiziranja učinkovitosti tvrtke/institucije/organizacije.

Međutim, među odgovorima se pronašlo i nekoliko negativnih reakcija, odnosno odgovora od kojih izdvajamo:

- Prodavanje priče da se radi u interesu radnika, a zapravo se radi u interesu uprave,
- Odabir stručnog, a ne podobnog kadra s članskom iskaznicom!

Odgovor koji bi možda i najrealnije sažeo smisao upravljanja ljudskim potencijalima kvalitetno je detektirao jedan od ispitanika koji navodi sljedeće „Na optimizirani način iskoristiti kadrove na učinkovit i ekonomičan način, kako bi prihod odnosno cilj bio maksimiziran uz minimalno nepotrebno opterećenje radnika kako bi se spriječio njihov odljev. Seleksijski postupak mora obuhvatiti omjer kvalitete, iskustva i potencijalnog rasta individualca u novom okruženju kako ne bi došlo do usporavanja ili pada“.

Peto pitanje je bilo „Koje su po vama aktivnosti menadžera zaduženog za ljudske resurse?“

Također, iz cijelog niza raznovrsnih odgovora odabiremo sljedeće:

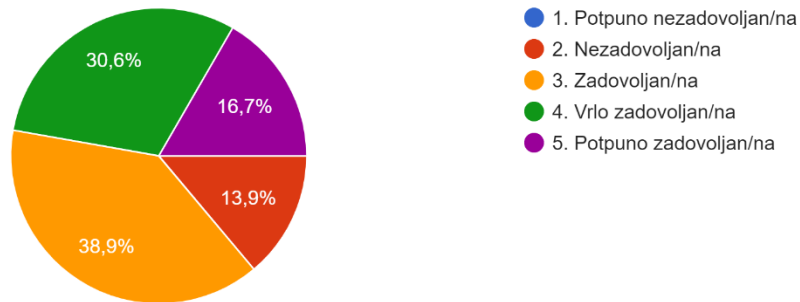
- Uređivanje odnosa među radnim kolegama, poticanje na timski rad, sudjelovati u razvijanju posla...
- Procjena, edukacija i evaluacija sposobnosti zaposlenika za određeno radno mjesto, skrb o zaposlenima, praćenje obaveza i prava zaposlenih,
- U državnom/javnom sektoru se svode na eventualni dolazak na posao uslijed ne imanja nečeg pametnijeg za raditi,
- Osiguravanje ugodne radne atmosfere tako da svaki zaposlenik u okviru svojih poslova i svojega radnoga mjesta da svoj maksimum.

Šesto pitanje se odnosilo na zadovoljstvo trenutnim zaposlenjem.

Grafikon 4. Zadovoljstvo zaposlenjem

Ocijenite koliko ste zadovoljni poslom kojeg radite od 1 do 5

36 odgovora



Izvor: izrada autora

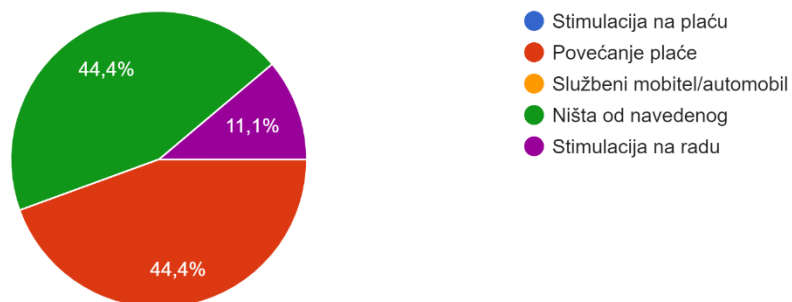
Obzirom na neke od negativnih stavova u prethodnim pitanjima zanimljivo je kako među ispitanicima ne postoji potpuno nezadovoljnih svojim poslom. Međutim, očekivano najveći postotak se odnosi na zadovoljne, odnosno one zaposlenike koji nisu pretjerano zadovoljni, niti nezadovoljni svojim poslom od ukupno 38,9% ispitanika. Nezadovoljnih je 13,9% ispitanika, dok je vrlo zadovoljnih 30,6% ispitanika. Potpuno zadovoljnih svojim zaposlenjem je samo 16,7% ispitanika.

Sedmo pitanje nudilo je nekoliko odgovora na pitanje „Što Vas motivira u vašem radu?“

Grafikon 5. Motivacija na radu

Što vas motivira u vašem radu

36 odgovora



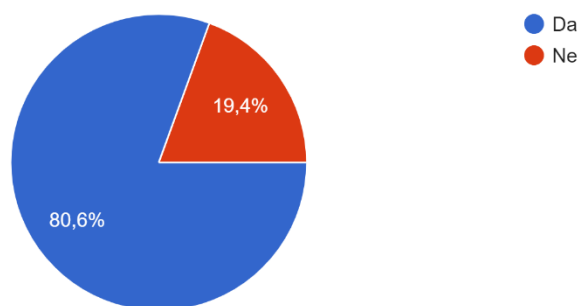
Izvor: izrada autora

Niti jedan od ispitanika ne smatra stimulaciju na plaći i korištenje službenog telefona ili automobila motivirajućim čimbenikom. Samo 11,1% ispitanika smatra stimulaciju na radu kao motivator na radnom mjestu, dok jednak broj od 44,4 ispitanika smatra povećanje plaće motivom, odnosno kako ih ništa ne može motivirati.

U osmom pitanju se tražilo mišljenje ispitanika o provođenju zakona prilikom zapošljavanja u njihovim organizacijama na što je značajan udio od 19,4% ispitanika smatra kako se ne provode zakoni prilikom zapošljavanja u njihovim organizacijama.

#### Grafikon 6. Primjena zakona

Primjenjuju li se u vašoj organizaciji zakoni prilikom zapošljavanja?  
36 odgovora



Izvor: izrada autora

Deveto pitanje je bilo vezano uz osmo, a glasilo je „Ako se primjenjuju, znate li koji zakoni se primjenjuju prilikom zapošljavanja?“ na što smo dobili 27 odgovora među kojima se spominju: Zakon o radu, pravilnici i Statuti, zakon o državnim službenicima o namještenicima, Zakon o obveznim odnosima, Zakon o prednosti pri zapošljavanju, Zakon o javnom informiranju, GDPR. Mali broj ispitanika je odgovorio kako nije upoznat sa zakonima koji se provode prilikom zapošljavanja.

Na deseto pitanje „Smatrate li da se ti zakoni (ako se primjenjuju), pravilno primjenjuju prilikom zapošljavanja?“ dobili smo 28 odgovora među kojima se podjednako može pronaći odgovore kako se zakoni pravilno i nepravilno primjenjuju prilikom zapošljavanja. No ipak, zaposlenici imaju podijeljeno mišljenje da se zakoni pravilno koriste. Neki od odgovora su nepravilno se koriste, ovisi od organizacije do organizacije, u principu da, većinom da.

## **7. ZAKLJUČAK**

Iz ovog rada se može zaključiti da se upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi odnosi na strategije, politike i prakse koje organizacije javne uprave primjenjuju kako bi učinkovito upravljale svojim djelatnicima. Ovo je temeljno stajalište uspješnog funkcioniranja javnih institucija jer zaposleni igraju temeljnu ulogu u pružanju javnih usluga, donošenju odluka i postizanju ciljeva.

Postoji nekoliko stajališta upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi: regrutiranje i selekcija. Postavljanje učinkovitih sustava regrutiranja i selekcije je temeljno kako bi se osiguralo zapošljavanje kompetentnih i stručnih pojedinaca. Ovo uključuje transparentne procese, objektivna mjerila i pažljiv izbor kandidata. Pružanje kontinuiranog obrazovanja i profesionalnog razvoja zaposlenih značajno je za poboljšanje njihovih vještina i znanja. Programi obuke i razvitka trebaju biti usmjereni na stjecanje specifičnih vještina koje su relevantne za javnu upravu.

Postavljanje jasnih očekivanja i ciljeva, redovno praćenje performansi i pružanje povratnih informacija temeljno je za motivaciju i kontinuirano unapređenje zaposlenih. Učinkoviti sustavi upravljanja performansama potiču odgovornost i odličnost. Razumijevanje potreba i motivacija zaposlenih pomaže u stvaranju radnog okruženja koje podržava njihovo angažiranje. To može uključivati pravedne nagrade, priznanje postignuća i promociju ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi također podrazumijeva promoviranje različitosti i inkluzivnosti. Raznolik tim može donijeti različite perspektive i rješenja, a poticajno okruženje podržava jednakost i poštovanje. Javna uprava se često suočava s promjenama u politici, zakonodavstvu i društvenim zahtjevima. Upravljanje ljudskim potencijalima treba biti prilagodljivo i sposobno za učinkovito upravljanje promjenama, uključujući i pružanje podrške zaposlenicima tokom tranzicija. Etika je temeljna u javnoj upravi. Postavljanje javnih etičkih standarda, pridržavanje zakona i promoviranje integriteta doprinosi izgradnji povjerenja između institucija i građana.

Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi doprinosi boljem obavljanju javnih funkcija, povećava efikasnost i odgovornost organizacija i podržava ostvarivanje ciljeva zajednice.

## **8. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Stjepan Andabak**

**Matični broj studenta: 0016032911**

**Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnom sektoru**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman 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

---

---



## 9. LITERATURA

### KNJIGE I RADOVI:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Školska knjiga: Zagreb.
2. Berman, E.M., et.al. (2019). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Mate: Zagreb.
3. Čupurdija, M., Moslavac, B. i Balog, A. (2019), *Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi*, Libertin naklada, Rijeka.
4. Herman, V., Čupurdija, M. (2011). *Osnove radnog prava*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci: Rijeka.
5. Marčetić, G. (2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Društveno veleučilište u Zagrebu: Zagreb.
6. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco: Zagreb.
7. Musa, A. (2006). *Europski standardi službeničkog prava i Zakon o državnim službenicima iz 2005*. Hrvatska i komparativna javna uprava, 6(4).
8. Obradović, V. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala: u poslovnoj praksi*, Plejada: Zagreb.
9. Orlović, A. (2021). *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*. Ministarstvo unutarnjih poslova – Policijska akademija: Zagreb.
10. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije : strukture, procesi, poslovi*. Novi informator: Zagreb.

### PROPISI:

1. Ministarstvo pravosuđa i uprave, ožujak 2022., Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine, [https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022\\_2027.pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf)
2. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020., (NN 70/15)
3. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, (NN 133/2011)

4. Zakon o državnim službenicima, (NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22)
5. Zakon o radu, (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 64/23)



# STJEPAN ANDABAK

DATUM ROĐENJA:

22. ožujka 1984. godine

DRŽAVLJANSTVO: hrvatsko

KONTAKT

ADRESA: Julija Benešića 8,  
32100 Vinkovci

TELEFONSKI BROJ:

098/631-785

E-POŠTA:

Stjepan.andabak@gmail.com

## OBRAZOVANJE

*Veleučilište Baltazar Zaprešić*

2021 - 2023

Menadžment javnog sektora

Znanstveno područje društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomija.

*Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje  
Nikola Šubić Zrinski*

2016 - 2019

Stručni prvostupnik (baccalaureus) ekonomije

## RADNO ISKUSTVO

*Turistička zajednica grada Vinkovaca | Pomoćnik direktora*

2021–2022

Organizacija raznih događanja na razini grada Vinkovaca

*Javna ustanova "Memorijalni centar Domovinskog rata  
Vukovar" | Referent operativnih poslova*

2016–2021

Izvršenje planskih aktivnosti, nabava tehničkih sredstava, marketing, odnosi s javnošću, nositelj i izrada projekta "Samostalni zrakoplovni vod" – virtualna stvarnost, let iznad Vukovara '91 (Link: <https://culex.hr/virtualnispomenik/>), nositelj i izrada projekta postavljanje smeđe signalizacije za memorijalne lokacije u gradu Vukovaru

*Gradsko kazalište Joza Ivakić Vinkovci | Majstor rasvjete i*

*tona*

2011–2016

dizajn rasvjete, voditelj rasvjete, kazališni tehničar, snimanje glazbe, voditelj tona, voditelj režije