

# Upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi - studija slučaj Oćina Lekenik

---

**Medved, Klaudia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:399179>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



Pravni fakultet sveučilišta u Zagrebu

Studijski centar za javnu upravu i javne financije

Preddiplomski stručni studij javne uprave

Klaudia Medved

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

**U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

**STUDIJA SLUČAJA – OPĆINA LEKENIK**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Teo Giljević

Zagreb, rujan 2023

## Izjava o izvornosti

Ja, Klaudia Medved pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/-la drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Klaudia Medved, vr.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	2
2.1. Definicija i važnost upravljanja ljudskim potencijalima .....	2
2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi.....	4
2.3. Ljudi u javnoj upravi i specifičnost njihovog rada .....	5
3. LOKALNA SAMOUPRAVA .....	6
3.1. Djelokrug rada i ustrojstvo lokalne samouprave .....	6
3.2. Lokalni političko-upravni sustav.....	7
3.3. Plaće u lokalnoj samoupravi .....	8
3.4. Tijela jedinica lokalne samouprave.....	9
3.5. Zakonodavni okvir upravljanja ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi .....	11
3.6. Nadzor nad radom jedinica lokalne samouprave .....	12
4. STUDIJA SLUČAJA – OPĆINA LEKENIK .....	14
4.1. Normativni okvir za upravljanje ljudskim potencijalima.....	14
4.2. Ljudi u organizaciji.....	15
4.3. Metode upravljanja ljudskim potencijalima .....	20
4.3.1. Način zapošljavanja.....	20
4.3.2. Praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje službenika .....	21
4.4. Nematerijalno motiviranje službenika .....	22
4.5. Materijalno motiviranje službenika .....	24
4.5.1. Platni sustav u lokalnoj samoupravi.....	24
4.5.2. Materijalne nagrade službenika.....	25
4.6. Komunikacija, međuljudski odnosi i timski rad.....	27
4.6.1. Komunikacija .....	27
4.6.2. Utjecaj međuljudskih odnosa i timski rad .....	28
5. ZAKLJUČAK .....	30
6. LITERATURA .....	31
POPIS TABLICA .....	33
POPIS SLIKA.....	34

## 1. UVOD

Tema upravljanja ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi važna je iz razloga što službenici u lokalnim zajednicama obavljaju poslove koji su građanima „najbliži“ u pogledu njihovog mjesta stanovanja a koja se odnose na obrazovanje, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i obrazovanje, uređenje naselja i stanovanje i slične poslove. Odjeli lokalnih jedinica građanima su najbliži za upite o njihovim problemima, pravima i obvezama ili u nekim slučajevima samo savjetima. Stoga je izuzetno bitno da lokalni službenici koji su najvažniji resurs javne uprave budu zadovoljni sa svojim uvjetima rada. Zadovoljni službenici s više strpljenja obavljaju rad sa strankama, daju si više truda za rješavanje svih postojećih problema i samim time stvaraju bolju sliku o lokalnim službenicima i javnoj upravi općenito, kako na lokalnoj, tako i na državnoj razini. Pravedno nagrađivanje, materijalno i nematerijalno, ključno je za ostanak kvalitetnih i obrazovanih ljudi u javnom sektoru zbog čega je bitno naglasiti potrebu unapređenja sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Kako bi se uspjelo u tome, osoba zadužena za funkciju upravljanja ljudskim potencijalima (dalje u tekstu: ULJP) mora kontinuirano pratiti propise, rad službenika i njihove potrebe koje vode prema zadovoljstvu na radnom mjestu. Naglasak se stavlja na materijalno nagrađivanje, uređivanje plaća službenika i nagrade za uspješnost u radu. Na početku ovoga rada objasniti ću disciplinu upravljanja ljudskim potencijalima, osvrnuti se na razlike u provođenju metoda ULJP-a u privatnom i javnom sektoru i ukratko objasniti specifičnosti zaposlenih u javnoj upravi. Kako bi se studija slučaja bolje razumjela u trećem poglavlju objasniti ću pojam lokalne samouprave, njezin djelokrug rada i ustrojstvo, osvrnuti se na lokalni političko-upravni sustav, plaće u lokalnim i područnim (regionalnim) samoupravama, tijela jedinica lokalne samouprave, zakonodavni okvir i provođenje nadzora u javnoj upravi, a sve u cilju boljeg shvaćanja koncepta donošenja odluka o upravljanju ljudskim potencijalima. U studiji slučaja, na primjeru lokalne samouprave – Općine Lekenik prikazat ću upravljanje ljudskim potencijalima u pravom svjetlu, odnosno kako se ono zaista provodi u praksi. Osvrnut ću se na normativni okvir za ULJP, strukturu ljudi u organizaciji, način zapošljavanja, praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje službenika. Također, osvrnut ću se na važnost kako materijalnog, tako i nematerijalnog motiviranja službenika, ali i na veliku važnost dobre komunikacije unutar organizacije, međuljudskih odnosa i timskog rada.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U narednom poglavlju uvodno je bitno objasniti pojam upravljanja ljudskim potencijalima, razlike u provođenju njegovih metoda u privatnom i javnom sektoru te se osvrnuti na važnost poštivanja zakonskih okvira koji reguliraju upravljanje ljudskih potencijala, a sve u svrhu napretka lokalne samouprave.

### 2.1. Definicija i važnost upravljanja ljudskim potencijalima

Po mišljenju mnogih, jedna od temeljnih disciplina koja je bitna za napredak svake teritorijalne razine pa tako i lokalne, a odnosi se na ljude u upravi, je upravljanje ljudskim potencijalima. Izraz *human resources* koji se prevodi na hrvatski jezik kao „ljudski potencijali“ odnosno „ljudski resursi“ s godinama je definirao ovu disciplinu kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici.<sup>1</sup> Takva definicija ljudskih potencijala u javnoj upravi prvenstveno se oslanja na javne službenike, privremeno ili trajno zaposlene u javnim organizacijama na poslovima koji su od javnog interesa.<sup>2</sup>

Glavna zadaća dobrog vođenja upravljanja ljudskim potencijalima je poboljšanje radnog učinka te samim time i uspješnost organizacije. Ono što bi svaku organizaciju dovelo do ostvarenja zadanog cilja, odnosno uspješnosti sastoji se u provođenju koncepta javne uprave koji se oslanja na integralni model upravljanja ljudskim potencijalima. Integralni model kao temeljne vrijednosti ističe demokratske, pravne, ekonomske i socijalne vrijednosti. Cilj takvog vođenja organizacije dovodi do postizanja organizacijskih ciljeva koji su u skladu s pravilima koja štite javni interes. Ono što se ističe kao bitno usmjerenje je učinkovitost, merit sustav, socijalna jednakost i odazivost. Poboljšanju svake organizacije pridonijelo bi obrazovanje menadžera za funkciju ULJP-a koje bi trebalo biti akademsko iz spomenutog područja, s usvojenim praktičnim vještinama i znanjima. Na taj način menadžeri bi predstavljali savjetnike koji bi zajedno s ostalim menadžerima sudjelovali u odlučivanju o organizacijskim ciljevima. I na kraju, najvažnije usmjerenje odnosi se na status javnih službenika i njihovo obrazovanje. Zaštita prava službenika, zadržavanje i

---

<sup>1</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 69,71

<sup>2</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu str. 97

nagrađivanje kvalitetnih službenika kao i poticaj njihovom daljnjem formalnom znanju i obrazovanju s ciljem doprinosa poboljšanja rada javne uprave, njenog napretka i približavanja „ljudima“.<sup>3</sup>

Dugogodišnjim razvijanjem, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sada obuhvaća velik dio poslova klasične personalne funkcije koja se bavi administrativnim poslovima koji predstavljaju formalne postupke jer se upravo njima štite prava zaposlenih. No, u novije vrijeme poslovi upravljanja ljudskim potencijalima odnose se na razvijanje i poboljšanje službeničkog sustava, odabir osoblja i njihov razmještaj, motivaciju i nagrađivanje. Također, bavi se i utvrđivanjem odgovornosti službenika kao i njihovom sankcioniranju, bavi se pitanjima razvoja, obrazovanja, osposobljavanja, usavršavanja javnog osoblja i sl. Aktivnost kojom se bavi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima također je odnos između profesionalnog i političkog osoblja, menadžera i zaposlenika te građana uz nastojanje da se promiče službenička etika i proaktivna organizacijska kultura, a što je najbitnije, da se pridonese stvaranju osjećaja zadovoljstva zaposlenika.<sup>4</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima ne znači poštivati samo odredbe pozitivnih propisa koje se zbog zakonske regulative moraju poštivati, poput donošenja rješenja o ocjenjivanju. Upravljanje ljudskim potencijalima na pravilan način znači planirati zaposlenja, dodatna obrazovanja i osposobljavanja prema stvarnom stanju i potrebama organizacije; pravedno donošenje rješenja o ocjenjivanju koja će sukladno pozitivnim propisima nakon određenog vremena provedenog u radu doprinijeti zakonskom napredovanju službenika, povećanju plaće i drugim beneficijama.

Nepраведno nagrađivanje te nesankcioniranje povreda na radu dovode do demotivacije službenika zbog čega je izabrati dobru i pravednu strategiju upravljanja ljudskim potencijalima jedan od ključnih faktora javne uprave.

---

<sup>3</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 108-109

<sup>4</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 104-107

## 2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi

Javnu upravu predstavlja državna uprava, lokalna samouprava i javne službe, a sustav javnog upravljanja organiziran je na tri razine, nacionalnoj, županijskog i lokalnoj. Državnu upravu predstavljaju ministarstva, državne upravne organizacije i državni uredi. Također, na nacionalnoj razini djeluju javne agencije i druge organizacije s javnim ovlastima. Njihovi nazivi najčešće su instituti, zavodi, uredi, agencije, centri i sl. Sustav lokalne i područne (regionalne) samouprave čine županije, gradovi i općine, a u njima u upravnim postupcima odlučuju upravna tijela, ponekad i predstavnička i izvršna tijela.<sup>5</sup>

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima razlikuju se u privatnom i javnom sektoru. U privatnom odnosno poslovnom sektoru ciljevi organizacije odnose se prvenstveno na maksimalno ostvarenje profita organizacije do kojeg je moguće doći ukoliko je produktivnost zaposlenika na najvećoj mogućoj razini. Također, kraljni cilj privatnog sektora je konkurentnost, do koje se može doći jedino uz pomoć metoda ULJP-a koje će dovesti do porasta organizacijske uspješnosti, učinkovitosti organizacije i prilagodljivosti. Organizacije u privatnom sektoru u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi došli do cilja organizacije moraju voditi brigu o zadovoljstvu, potrebama zaposlenika, osigurati prihvatljive uvjete rada i kvalitete radnog života, ali i poboljšati socijalni i ekonomski položaj zaposlenika. Ono što utječe na zadovoljstvo radnika je povoljna radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi, koji samim time potiču osobni angažman i razvoj. Faktori koji utječu na ULJP u privatnom sektoru dijele se na vanjske i unutarnje. Vanjske faktore čini ekonomski sustav, tržište rada i kultura društva. Unutarnji faktori koji utječu na ULJP su upravljanje, veličina organizacije, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada i organizacijska kultura.<sup>6</sup>

Za razliku od privatnog sektora, ciljevi javne uprave nisu usmjereni ka financijskom profitu organizacije, već na pružanje usluga korisnicima – građanima, a sve kako bi se interesi građana

---

<sup>5</sup> Koprić I., Kovač P. i Britvić Vetma B. (2017) Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja, potpora U: Koprić I. Musa A., Giljević T. (ur.) Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja, potpora, Zagreb: Institut za javnu upravu, str 115-116

<sup>6</sup> Jambrek I., Penić I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća; Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704>



zadovoljili.<sup>7</sup> U ovom radu, orijentacija je na javnoj upravi – lokalnoj samoupravi te ću u studiji slučaja detaljnije objasniti metode ULJP-a koja se primjenjuju na javne službenike zaposlene u javnoj upravi.

### **2.3. Ljudi u javnoj upravi i specifičnost njihovog rada**

U javnoj upravi Republike Hrvatske zaposleni su profesionalni javni službenici, politički dužnosnici, osobe koje rade na manualnim i pomoćno-tehničkim poslovima te vanjski suradnici i privremeno zaposlene osobe, među kojima su i službenici zaposleni na određeno vrijeme. Zaposlenici javne uprave za koju upravna znanost ističe kao najbrojniju i najznačajniju skupinu su profesionalni javni službenici. Njihov posao u javnoj službi trajno im je i glavno zanimanje, za koje su se obrazovali i za isto primaju plaću. Specifičnost obavljanja poslova javnih službenika ogleda se u činjenici da obavljaju javnu funkciju koja je u općem interesu.<sup>8</sup>

Kao specifičnost službenika u javnoj upravi navodi se odredba članka 8. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi kojoj je propisan prijam u službu te obveza planiranja zapošljavanja putem plana prijma u službu.<sup>9</sup> Također, zapošljavanje u javnoj upravi počiva na načelu jednake dostupnosti svima i odabiru kandidata na temelju zasluga, pošteno provedenog javnog natječaja i bez diskriminacije po ijednoj osnovi. Javni natječaj provodi se u skladu s merit – kriterijima radi osiguranja objektivnog provođenja natječajnog postupka, a testiranje je usmjereno procjeni opće sposobnosti kandidata za obavljanje poslova javne službe i privlačenju najboljih kandidata, u prvom redu mladih ljudi.<sup>10</sup> Ono što službenike razlikuje od ostalih radnika jesu i zakonom određena prava i obveze koja ih dodatno štite, ali u isto vrijeme i dodatno obvezuju.

---

<sup>7</sup> Tadić J., Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske, Policija i sigurnost, Zagreb, godina 24., 2015., broj 4, str. 365-376., <https://hrcak.srce.hr/157079>, 14.03.2021.

<sup>8</sup> Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. Upravna znanost: Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu. Zagreb: Studijski centar za javnu upravu i javne financije Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, str. 133-135

<sup>9</sup> NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19

<sup>10</sup> Giljević T., Lopižić I. (2019) Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni) smo naučili iz europskih iskustava. U: Marčetić, G.; Vukojičić Tomić, T; Lopižić, I. (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka. Zagreb: Institut za javnu upravu, str. 38

### **3. LOKALNA SAMOUPRAVA**

Za bolje razumijevanje potrebe i važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi potrebno je objasniti strukturu, djelokrug rada i ustrojstvo lokalne samouprave. Iako se upravljanje ljudskim potencijalima u najvećem obujmu odnosi na javne službenike zaposlene u upravnim odjelima, članovi predstavničkog i izvršnog tijela bitno utječu na razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.

#### **3.1. Djelokrug rada i ustrojstvo lokalne samouprave**

Općine i gradovi predstavljaju jedinice lokalne samouprave koje se osnivaju zakonom. Člankom 4. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>11</sup> propisano je da je općina jedinica lokalne samouprave koja se osniva, u pravilu, za područje više naseljenih mjesta koja predstavljaju prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu, te koja su povezana zajedničkim interesima stanovništva.

Samoupravni djelokrug općine kao i djelokrug njezina rada uređuje se statutom koji donosi predstavničko tijelo – općinsko vijeće. Statutom se uređuju obilježja jedinice lokalne samouprave, javna priznanja, ovlasti i način rada tijela, način obavljanja poslova, oblici konzultiranja građana, provođenje referenduma u pitanjima iz njezina djelokruga, mjesna samouprava, ustrojstvo i rad javnih službi, oblici suradnja jedinica lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave te druga važna pitanja za ostvarivanje prava i obveza. Općina kao pravna osoba samostalna je u odlučivanju u poslovima iz svog samoupravnog djelokruga u skladu s Ustavom Republike Hrvatske i Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Poslovi koje obavljaju Općine propisane su člankom 19. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>2</sup>, lokalnog su značenja i njima se ostvaruju potrebe građana. Odnose se na: uređenje naselja i stanovanje; prostorno i urbanističko planiranje; komunalno gospodarstvo; brigu o djeci; socijalnu skrb; primarnu zdravstvenu zaštitu; odgoj i osnovno obrazovanje; kulturu, tjelesnu kulturu i šport; zaštitu potrošača; zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša; protupožarnu i civilnu zaštitu; promet na svom području te ostale poslove sukladno posebnim propisima.

---

<sup>11</sup> NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19, 144/20, članak 19.

Možemo zaključiti kako se lokalne jedinice bave poslovima koji su građanima najvažniji i najbliži u mjestu njihova stanovanja. Obavljanje tih poslova povjereno je službenicima koji svoj radni vijek provode unaprijeđujući taj sustav kako bi lokalna zajednica mogla pratiti stalne društvene, financijske, ekonomske, informacijske i druge promjene.

Ovdje treba naglasiti i važnost političkih aktera. Kao što na razini države saborski zastupnici donose zakone kojih se moraju pridržavati svi građani, tako na razini lokalne jedinice članovi predstavničkih tijela donose statut, odluke i pravilnike kojima odlučuju o svim pitanjima iz samoupravnog djelokruga, pa tako i o funkciji ULJP-a.

### **3.2. Lokalni političko-upravni sustav**

U lokalnim samoupravnim jedinicama političko-upravni sustav sastoji se od političkih institucija, izvršnih i upravnih tijela. U skupini političke institucije izdvaja se predstavništvo građana, predstavničko tijelo kao glavni organ lokalnog političkog odlučivanja. Osim toga postoje oblici neposredne demokracije ili neposrednog odlučivanja građana, a to su skupštine svih građana lokalne zajednice, lokalni referendum, opoziv izabranih dužnosnika, građanske inicijative te zborovi građana. Građani mogu sudjelovati i u procesima lokalnog odlučivanja putem teritorijalno decentraniziranih tijela (mjesnih ili susjedskih odbora), temeljem kooptiranja tj. imenovanja u odbore i druga lokalna tijela, putem formaliziranih i ad hoc postupaka sudjelovanja građana u pripremi lokalnih odluka i propisa te kroz organizacije civilnog društva. Težište političkog odlučivanja je formalno i stvarno na lokalnom predstavničkom tijelu. Članovi se biraju ne neporednim izborima, tajnim glasovanjem, a njihov mandat je predstavnički. Lokalni izbori održavaju se svake četvrte godine, treće nedjelje u mjesecu svibnju. Lokalna predstavnička tijela su općinska odnosno gradska vijeća te županijske skupštine. U mnogim zemljama imaju slične ovlasti; regulacijske, financijske, personalne, organizacijske, kontrolne i druge ovlasti. Broj članova tih tijela je uvijek neparan, određen zakonom i ovisi o broju stanovnika u jedinici, s time da jedan vijećnik dolazi na manje stanovnika i birača u općinama nego u gradovima.

Lokalna izvršna tijela imaju funkciju upravne koordinacije, političke integracije, transmisije političkih odluka prema upravi, izolacija između politike i uprave, sudjelovanje u vertikalnoj integraciji sustava javnog upravljanja te zastupanje specifičnih lokalnih interesa prema središnjim

državnim tijelima. Izvršna tijela ovisno o vrstu jedinice čine općinski načelnik, gradonačelnik i župan.

Upravne organizacije na lokalnoj razini, s profesionalnim službenicima mogu biti regulativne (upravni odjeli, zavodi i sl.), koordinativne (službe, stručne službe) i servisne (trgovačka društva u lokalnom vlasništvu). Servisne organizacije tretiraju se drugačije od regulativnih i koordinativnih, jer Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi upravnim tijelima smatra samo upravne odjele i službe. Upravne i stručne poslove u lokalnim upravnim tijelima obavljaju lokalni službenici, a namještenici obavljaju prateće i pomoćne poslove. Prilikom izvršavanja općih akata donose se pojedinačni upravni akti, a postupak donošenja reguliran je Zakonom o upravnom postupku.<sup>12</sup>

### **3.3. Plaće u lokalnoj samoupravi**

Zakonom o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>13</sup> određuju se mjerila za određivanje plaća i naknada župana, gradonačelnika i općinskih načelnika i njihovih zamjenika, ali i plaće službenika i namještenika u upravnim odjelima i službama jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Članak 2. Zakona o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi propisano je da plaću župana, gradonačelnika i općinskih načelnika i njihovih zamjenika čini umnožak koeficijenata i osnovice za obračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža, ukupno najviše za 20%. Osnovicu i koeficijente za obračun plaće određuje odlukom predstavničko tijelo jedinice. Predmetnim zakonom ograničene su najveće plaće za župane, gradonačelnike i općinske načelnike kao i naknade za rad izvršnog tijela koji dužnost obnašaju bez zasnivanja radnog odnosa. Člankom 8. određene su plaće službenika i namještenika u upravnim odjelima i službama koje čini umnožak koeficijenata složenosti poslova radnog mjesta na koje je službenik raspoređen i osnovice za obračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Osnovica za obračun plaće službenika utvrđuje se kolektivnim ugovorom, a ako nije uređena kolektivnim ugovorom, utvrđuje ju odlukom župan, gradonačelnik odnosno općinski načelnik. Koeficijente određuje odlukom predstavničko tijelo

---

<sup>12</sup> Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G.; Upravna znanost: javna uprava u suvremenom europskom kontekstu; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu - Studijski centar za javnu upravu i javne financije (2021), str. 309-319

<sup>13</sup>NN 28/10, 10/23

jedinice na prijedlog izvršnog tijela. Smatram bitnim proračunsko ograničenje koje određuje da masa sredstava za plaće zaposlenika u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave ne smije iznositi više od 18% prihoda poslovanja jedinice ostvarene u prethodnoj godini.<sup>14</sup>

### **3.4. Tijela jedinica lokalne samouprave**

Predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave je općinsko vijeće, izvršno tijelo predstavlja načelnik općine i eventualno njegov zamjenik, dok službenici i namještenici predstavljaju upravno tijelo.

Općinsko vijeće predstavničko je tijelo građana i tijela lokalne samouprave koje donosi akte u okviru djelokruga jedinica lokalne samouprave. Članovi predstavničkog tijela biraju se na redovnim izborima na mandat od 4 godine. Svoj mandat dužni su obavljati časno i za to ne primaju plaću, no mogu svojom odlukom odlučiti o primanju naknade za svoj rad. Predstavničko tijelo ima predsjednika i do dva potpredsjednika koji se biraju većinom glasova svih članova predstavničkog tijela. Člankom 35. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>15</sup> propisane su najbitnije ovlasti predstavničkog tijela, a to su posebno donošenje statuta, odluka i drugih općih akata kojima se uređuju pitanja iz samoupravnog djelokruga jedinice lokalne samouprave, osnivaju radna tijela, biraju i razrješuju članovi tih tijela, uređuje ustrojstvo i djelokrug upravnih tijela, osnivaju javne ustanove i druge pravne osobe za obavljanje djelatnosti koje su u djelokrugu lokalne samouprave i obavljaju drugi poslovi određeni zakonom i drugim propisima.

Osim predstavničkog tijela u jedinicama lokalne samouprave; općini, kao izvršno tijelo djeluje općinski načelnik koji zastupa općinu. Ovisno o veličini općine i broju njenih stanovnika, općinski načelnik može imati do jednog zamjenika. Kao i članovi predstavničkog tijela, općinski načelnik i njegov zamjenik biraju se na redovnim neposrednim izborima, tajnim glasovanjem. Općinski načelnik odgovoran je za zakonito i pravilno obavljanje povjerenih poslova državne uprave; obavlja poslove utvrđene statutom općine. Izvršni poslovi za koje je odgovorna osoba općinski načelnik propisani su člankom 48. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>16</sup>, a

---

<sup>14</sup> NN 28/10, 10/23

<sup>15</sup> NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19, 144/20, članak 35.

<sup>16</sup> NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19, 144/20, članak 48

ona su: pripremanje prijedloga općih akata; izvršavanje ili osiguravanje izvršavanja općih akata predstavničkog tijela; usmjeravanje djelovanja upravnih tijela jedinice lokalne samouprave i njihov nadzor; upravljanje nekretninama i pokretninama, prihodima i rashodima i drugi poslovi utvrđeni zakonom, podzakonskim aktima i statutom.

Za upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi najvažniji su javni službenici, ali i namještenici. U članku 2. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>17</sup> službenici i namještenici definirani su kako slijedi. Službenici u upravnim odjelima i službama jedinice lokalne samouprave obavljaju kao svoje redovito zanimanje poslove iz samoupravnog djelokruga lokalnih jedinica i poslove državne uprave koje su im povjerene, a sve u skladu s Ustavom i zakonima. Također, obavljaju i opće, administrativne, financijsko-planske, materijalno-financijske, računovodstvene, informatičke i druge stručne poslove. Namještenici u upravnim tijelima lokalnih jedinica obavljaju pomoćno-tehničke i ostale poslove čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i nesmetanog obavljanja poslova iz djelokruga upravnih tijela.

Ono što službenike uveliko razlikuje od političkih dužnosnika je što se primaju u službu na temelju javnog natječaja uz posebne uvjete za prijam i na zakonom propisan način. Prava i obveze službenika i namještenika izričito su određena zakonom što njihov položaj čini drugačijim od ostalih radnika. Odgovornosti za povrede službene dužnosti koje se dijele na lake i teške razrađene su zakonom, kao i definirana tijela koja vode postupke zbog povreda službene dužnosti. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ogleda se u odredbama zakona koje navode na poticanje kao i obvezu trajnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja javnih službenika koja se provode na osnovi strategije i plana Vlade Republike Hrvatske. Službenici se ocjenjuju svake godine za prethodnu kalendarsku godinu za svoj rad, što im može doprinijeti u napredovanju, premještanju, ali i potrebi dodatnog stručnog usavršavanja i prestanku službe. Ocjenjivanje službenika, razdoblje ocjenjivanja, podaci bitni za ocjenjivanje i druge bitne odredbe, utvrđene su poglavljem IX. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19, članak 2.

<sup>18</sup> NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19, članak 1.

### **3.5. Zakonodavni okvir upravljanja ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi**

Članak 1. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>6</sup> utvrđuje da se prava, obveze i odgovornosti službenika i namještenika u upravnim tijelima lokalnih jedinica uređuju zakonom i na temelju zakona donesenim propisima. Na provođenje i primjenu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima prvenstveno utječe Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Njime se primjenjuju određena pravila koja vrijede za lokalne službenike u cijeloj Republici Hrvatskoj. Predmetnim zakonom razrađena su sva prava i obveze spomenute u prethodnom odlomku. Također, njime se određuju i upute za ocjenjivanje službenika, njihova prava i obveza povodom dobivenih ocjena kao i mogućnost premještaja po potrebi službe.

Kao što je već navedeno, predstavnička tijela jedinica lokalne samouprave donose statut kojim između ostalog ustrojavaju i upravne odjele. U upravnim odjelima zaposleni su službenici i namještenici, a njima upravlja pročelnik. Statut Općine Lekenik<sup>19</sup> u svojim odredbama navodi da se unutarnje ustrojstvo, nazivi i opisi poslova radnih mjesta, stručni i drugi uvjeti za raspored na radna mjesta, broj izvršitelja i druga pitanja od značaja za rad lokalnih službenika utvrđuju Pravilnikom o unutarnjem redu, a sve u skladu sa zakonom.

Osim Statuta, članak 4. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>6</sup> je zakonski okvir za donošenje Pravilnika o unutarnjem redu. Pravilnikom o unutarnjem redu Jedinственog upravnog odjela Općine Lekenik<sup>20</sup> uređuje se unutarnje ustrojstvo upravnih odjela, nazivi i opisi poslova radnih mjesta, stručni i drugi uvjeti za raspored na radna mjesta, broj potrebnih izvršitelja na svakom radnom mjestu kao i druga pitanja od značaja za rad upravnih odjela. Može se donositi posebno za svako upravno tijelo ili kao zajednički pravilnik za više upravnih tijela lokalne jedinice, a u općinama ga donosi načelnik na prijedlog pročelnika. Za upravljanje ljudskih potencijala važne su odredbe pravilnika koje se odnose na unutarnje ustrojstvo i sistematizaciju radnih mjesta, stručne i druge uvjete za raspored

---

<sup>19</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 9/2021, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv921.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv921.pdf)

<sup>20</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 60/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv6023.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv6023.pdf)

na radno mjesto. Napredovanja su moguća samo ako postoji slobodno radno mjesto na kojemu službenik može napredovati.

### **3.6. Nadzor nad radom jedinica lokalne samouprave**

Nadzor rada izvršnih i upravnih tijela jedinica lokalne samouprave provodi se na nekoliko načina. Osnovni nadzor unutar upravnih tijela jedinica lokalne samouprave, kao i svakog javnopravnog tijela osigurava se prvenstveno u okviru samog tijela. Smatra se da se ne mora ići na neke druge metode nadzora ako se unutar samog tijela može preispitati i ispraviti nezakonitost ili nepravilnost. Ono što omogućava takvu vrstu nadzora je hijerarhijski sustav odgovornosti u lokalnoj samoupravi. Čelnik tijela obavlja nadzor nad radom upravnih tijela, nakon kojeg i odgovorna osoba koja je zadužena za upravljanje upravnim tijelom odgovara za svoj rad i rad službenika. Ali i sami službenici odgovorni su za svoje zakonito i pravilno postupanje koje je regulirano u više zakona. Tim višestrukim stupnjevima odgovornostima svaki zaposleni u javnopravnom tijelu odgovoran je za pravilno postupanje u radu i dužan je reagirati na svako postupanje koje je protivno zakonu. Nadzor mogu pokrenuti i fizičke ili pravne osobe čija su prava i interesi povrijeđeni nepravilnim postupanjem, a sve u cilju ispravka nezakonitog ili nepravilnog postupanja ali i zbog daljnjeg sprječavanja njihovog ponavljanja. Najčešći redoviti pravni lijek koji je propisan Zakonom o općem upravnom postupku je prigovor. Prigovor je pravni lijek na koji ima pravo svaka fizička i pravna osoba koja smatra da joj je postupanjem djelovanja izvršne i/ili upravne vlasti povrijeđeno neko pravo ili interes. U hijerarhijski nadzor također ulazi nadzor od strane jedinica područne (regionalne) samouprave, gdje nadzor najviše dolazi do izražaja kroz mogućnost žalbe u upravnim postupcima a o kojima odlučuju drugostupanjska tijela – upravna tijela jedinica područne (regionalne) samouprave. Upravnim nadzorom nad izvršnim i upravnim tijelima jedinica lokalne samouprave smatra se nadzor od strane državne vlasti. Državna vlast nadzire zakonitost radnji, donesenih odluka, pravilnika, rješenja i drugih akata koji su doneseni od strane tijela jedinica lokalne samouprave te su u određenim zakonom utvrđenim postupcima u mogućnosti sve nepravilne i nezakonite radnje i/ili donesene akte ukinuti ili poništiti. Tijela državne razine provode upravne i inspeksijske nadzore nad radom jedinicama lokalne samouprave. Sudski nadzor nad radom jedinica lokalne samouprave jedan je od najsnažnijih oblika pravne zaštite zbog neovisnosti i autoriteta nositelja sudskog nadzora. Upravni spor ističem ovdje kao najbitniji iz razloga što se njime može osporavati zakonitost odluke predstavničkog tijela i općinskog načelnika kada su



odlučili o pravima, obvezama ili pravnom interesu stranke, a nije dopušten pravni lijek; upravnim sporom ocjenjuje se i zakonitost općeg akta jedinice lokalne samouprave.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Đerđa D. i Antić T., (2016), Nadzor nad radom izvršnih i upravnih tijela jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj, Izvorni znanstveni rad, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu

## **4. STUDIJA SLUČAJA – OPĆINA LEKENIK**

Osvrnut ću se na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima u konkretnom slučaju na primjeru lokalne samouprave – Općine Lekenik. Navest ću metode ULJP-a te se osvrnuti na stupanj provođenja iste.

Objasnit ću važnost individualiziranog i fleksibilnog upravljanja ljudskim potencijalima kroz zadaće motiviranja službenika, komunikacije i međuljudskih odnosa, nagrađivanje zaposlenika i praćenje radne uspješnosti, ocjenjivanja službenika i drugih metoda.

### **4.1. Normativni okvir za upravljanje ljudskim potencijalima**

Formalni okvir za upravljanje ljudskim potencijalima osim zakona, Statuta Općine Lekenik, Pravilnika o unutarnjem redu Jedinog upravnog odjela Općine Lekenik, predstavlja i Pravilnik o radu Jedinog upravnog odjela (u daljnjem tekstu: JUO) Općine Lekenik. Pravilnikom o radu Jedinog upravnog odjela Općine Lekenik<sup>22</sup> utvrđuje se radno vrijeme, odmori i dopusti, zaštita života, zdravlja i privatnosti, zaštita dostojanstva i zaštita od diskriminacije, plaće i drugi materijalni primici te zaštita prava službenika u Jedinom upravnom odjelu.

Sve propise kojima se uređuje ULJP donosi predstavničko tijelo te je za provođenje istih nadležan općinski načelnik. Veliku važnost predstavlja kontinuirano davanje prijedloga od pročelnika koji djeluje kao menadžer za ljudske potencijale a sve kako bi unaprijedio položaj službenika, motivirao ih za rad i poboljšao njihov položaj.

---

<sup>22</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 8A/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8a23.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8a23.pdf)

## 4.2. Ljudi u organizaciji

Izvršnu vlast u Općini Lekenik profesionalno obnaša Općinski načelnik izabran na neposrednim lokalnim izborima sukladno posebnim zakonima.

Profesionalnu strukturu Jedinственog upravnog odjela čine službenici koji su primljeni u službu na temelju javnih natječaja sukladno propisima o prijmu na neodređeno vrijeme. Pravilnikom o unutarnjem redu Jedinственog upravnog odjela Općine Lekenik<sup>23</sup> predviđeno je 14 radnih mjesta za potrebe obavljanja poslova iz djelokruga JUO Općine Lekenik. U Jedinственom upravnom odjelu stvarno je zaposleno devet službenika.

### 1. Pročelnik Jedinственog upravnog odjela

Po zanimanju diplomirani pravnik koji upravlja i rukovodi radom Jedinственog upravnog odjela u skladu sa pozitivnim propisima Republike Hrvatske i općim aktima Općine. Pročelnik je zadužen za planiranje, organiziranje, nadziranje i brigu o zakonitom i pravovremenom obavljanju poslova i izvršavanju zadataka te ostvarivanju uvjeta za rad. Njegovo redovno planiranje, vođenje i koordinacija povjerenih poslova te rješavanje strateških zadataka doprinosi razvoju novih kapaciteta. Kreira strategije i programe iz nadležnosti Jedinственog upravnog odjela. *On predstavlja menadžera za upravljanje ljudskim potencijalima u Općini Lekenik.* Izrađuje prijedlog plana prijema u službu Jedinственog upravnog odjela Općine te izrađuje prijedlog Pravilnika o unutarnjem redu. Također provodi postupak prijema u službu, donosi rješenja o prijemu, rasporedu na radno mjesto te o drugim pravima i obvezama službenika i namještenika kao i o prestanku službe; vodi evidenciju prisutnosti na radu, donosi rješenja o godišnjim odmorima, provodi postupak ocjenjivanja rada i brine o stručnom osposobljavanju i usavršavanju.

### 2. Viši savjetnik za imovinsko pravne poslove, prostorno uređenje, poduzetništvo i upravljanje projektima

Po zanimanju diplomirani ekonomist koji u Jedinственom upravnom odjelu obavlja najzloženije poslove koji se u najvećoj mjeri odnose na poslove u gospodarstvu, prostornom i urbanističkom planiranju, uređenju naselja i stanovanju, zaštiti i unapređenju prirodnog okoliša, gradnji, prometu na području Općine Lekenik, općinskoj imovini i

---

<sup>23</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 60/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv6023.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv6023.pdf)

upravljanju imovinom. Također, obavlja poslove u poljoprivredi i brine o raspolaganju poljoprivrednim zemljištem te o raspolaganju nekretninama u vlasništvu Općine Lekenik. Zadužen je za praćenje javnih poziva i mogućnosti financiranja projekta iz raznih izvora te vrši prijave projekta na javne pozive i upravlja odobrenim ugovorenim projektima.

**3. Viši stručni suradnik za javnu nabavu, naplatu potraživanja i komunalno gospodarstvo**

Trenutno funkciju obavlja diplomirani ekonomist koji obavlja stalne složene upravne i stručne poslove koji se odnose na provođenje javne nabave, praćenje propisa i unapređenje komunalnog gospodarstva, protupožarnu i civilnu zaštitu, raspolaganje imovinom te poslove koji se odnose na provedbu projekata.

**4. Stručni suradnik za proračun i financije – rizničar**

Obavljanje poslova financijskog knjigovodstva i računovodstva i vođenje financijskih evidencija obavlja službenik koji je po zanimanju prvostupnik ekonomije. Također, brine o općinskoj Riznici, pravovremenoj primjeni propisa iz svog djelokruga, prati priljev i primitak sredstava u proračun. U suradnji s ostalim službenicima i izvršnom vlasti sudjeluje u izradi prijedloga proračuna te njegovim izmjenama i dopunama tijekom godine, izrađuje godišnji i polugodišnji obračun proračuna te izrađuje tromjesečne, polugodišnje i godišnje financijske izvještaje.

**5. Referent za poslove općinskog vijeća, socijalnu skrb i društvene djelatnosti**

Po zanimanju je upravni referent koji obavlja poslove iz područja socijalne skrbi i društvenih djelatnosti, sudjeluje u provedbi postupka te obradi i pripremi akata iz navedenih područja. Po nalogu načelnika priprema materijale za sjednice vijeća, sastavlja zapisnike sa sjednica i njegovih radnih tijela te brine o administrativnoj i tehničkoj podršci. Predsjedniku vijeća i vijećnicima općinskog vijeća pruža potrebnu stručnu pomoć i podršku.

**6. Referent za javnu nabavu i komunalno gospodarstvo**

Po zanimanju ekonomist koji u najvećem postotku radnog vremena provodi nabavu radova, robe i usluga te izrađuje Plan nabave u suradnji s nadležnim službenicima. Vodi Registar ugovora o javnoj nabavi te obavlja ostale poslove iz područja javne nabave. Prati izmjene propisa o komunalnom gospodarstvu, sudjeluje u izradi programa i izvješća te provedbi

natječajja iz tog područja. Vodi brigu o ažurnom i pravovremenom upisu ugovora u registar ugovora Općine Lekenik.

#### **7. Referent za financije i naplatu prihoda**

Po zanimanju ekonomist koji vodi analitičku evidenciju potraživanja i obveza, odnosno analitičko knjigovodstvo ulaznih i izlaznih računa, zaprima i kontrolira ulazne primljene račune, sudjeluje u usklađivanju analitičke evidencije, obavlja poslove obračuna plaća i drugih primanja službenika te naknada koje imaju karakter oporezivih primanja, ugovore o djelu, autorske honorare itd.

#### **8. Referent za financije i naplatu prihoda – vježbenik**

Vježbenik je također po zanimanju ekonomist koji obavlja sve poslove svog mentora te ostale poslove po nalogu pročelnika. Za vrijeme trajanja vježbeničkog staža dužan je položiti državni ispit i ima pravo na 85% plaće poslova radnog mjesta za koje se osposobljava.

#### **9. Referent – komunalni redar**

Po zanimanju veterinar koji obavlja poslove komunalnog gospodarstva. Brine o održivom gospodarenju otpadom, primjeni propisa o građevinskoj inspekciji, zaštiti životinja, ugostiteljskoj djelatnosti, zaštiti od buke, lovstvu, gradnji, poljoprivredi, poljoprivrednom zemljištu itd. Obavlja nadzor nad provođenjem Odluke o komunalnom redu te nadzire provođenje agrotehničkih mjera uređivanja i održavanja poljoprivrednih rudina.<sup>24</sup>

Iako je Pravilnikom o unutarnjem redu Jedinственог управног одјела Опćине Lekenik utvrđeno postojanje 14 radnih mjesta za potrebe obavljanja svih poslova iz djelokruga općine, stvarno je zaposleno 8 službenika na neodređeno vrijeme i jedan vježbenik. Najveći razlog tomu ogleda se u činjenici prihoda općine koji ne dozvoljava zapošljavanje dodatnih službenika. Analizom posla – klasifikacijom radnih mjesta uz opise poslova nastoji se pokriti cjelokupni djelokrug rada Općine Lekenik kako bi se svi poslovi kvalitetno i na vrijeme obavljali. Na početku svake kalendarske godine pročelnik JUO donosi prijedlog plana prijema u službu za narednu kalendarsku godinu, a na temelju stvarnih potreba službe. Svoj prijedlog plana prijema u službu predaje općinskom

---

<sup>24</sup> Pravilnik o unutarnjem redu Jedinственог управног одјела Опćине Lekenik, „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 60/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv6023.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv6023.pdf)

načelniku koji, ukoliko se složi s istim, donosi konačan plan prijema u službu nakon čega se može raspisati javni natječaj za zapošljavanje.

Tablica 1 Prikaz broja zaposlenih službenika

Godina	2020.	2021.	2022.	2023.
Broj službenika predviđenih Pravilnikom o unutarnjem redu	18	18	13	14
Broj stvarno zaposlenih službenika	8	10	10	8

Izvor: izradila autorica

U prikazanoj tablici 1 vidljivo je kako je unazad četiri godine manji broj stvarno zaposlenih službenika od onoga kako je propisano pravilnicima o unutarnjem redu Jedinственog upravnog odjela Općine Lekenik.<sup>25</sup> Od 2020. do 2021. godine broj predviđenih službenika bio je udvostručen od broja stvarnog stanja zaposlenih službenika. U 2022. godini broj predviđenih izvršioaca Pravilnikom je smanjen, ali se već u 2023. godini godini uočava smanjenje stvarno zaposlenih što opet dovodi do skoro upola manjeg broja zaposlenih službenika od onog broja koji je predviđen pravilnikom.

Problemi koji se najviše ističu zbog manjeg broja zaposlenih javnih službenika su kašnjenje, učestale greške i stres. S godinama poslovi lokalne samouprave su sve opsežniji, državna uprava sve više zadataka prenosi na jedinice lokalne samouprave; provodi se sve više projekata financiranih iz sredstava Europske unije, digitalizacija pritišće „birokraciju“. Kao i za svaki posao, bitno je da se obavi kvalitetno, precizno i na vrijeme. Nažalost, zbog prevelikog obujma poslova, a premalog broja obrazovanih i stručnih ljudi dolazi do ponekad i velikih pogrešaka koje su i financijski i društveno nedopustive.

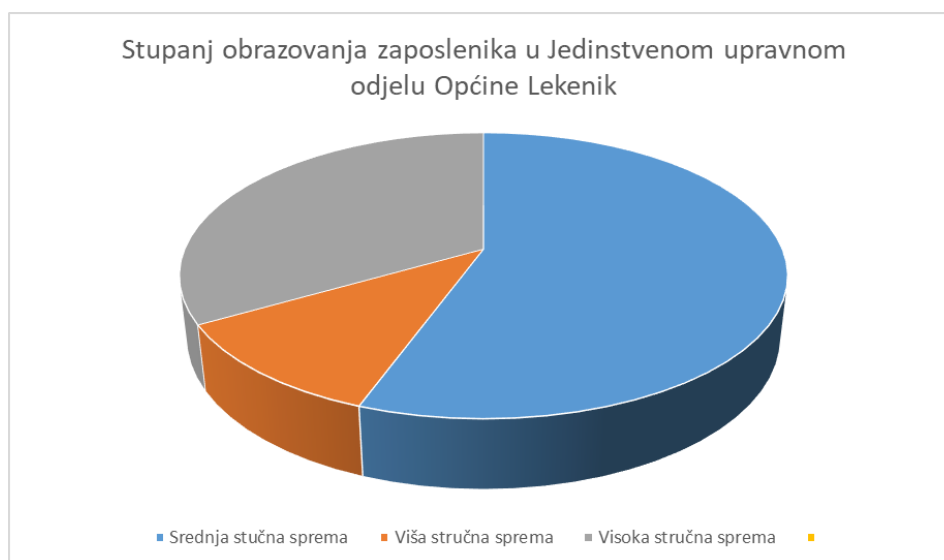
---

<sup>25</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 42/20, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv4220.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv4220.pdf)  
„Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 85/22, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8520.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8520.pdf)  
„Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 60/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv6023.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv6023.pdf)

Zahtjev za profesionalizmom u javnom sektoru postao je sastavni dio našeg viđenja svijeta u kojem živimo. Stvarna razina profesionalizma, stručnosti, znanja, kompetencija i vještina u javnoj upravi se stalno povećava. Tamo gdje to nije slučaj, uprava nema kapacitete djelovanja u javnom interesu.<sup>26</sup>

Profesionalizam se ubraja kao značajni element obrazovanje službenika.

Srednja stručna sprema, kao što je prikazano na slici 1 prevladava u strukturi zaposlenih u JUO Općine Lekenik u iznosu od 55,6 posto, 33,3 % službenika ima visoko obrazovanje dok samo jedna osoba ima višu stručnu spremu što predstavlja 11,1 % zaposlenih.



Slika 1 Prikaz stupnja obrazovanja zaposlenika

---

<sup>26</sup> Meier, Kenneth J., Gregory C. Hill (2005) Bureaucracy in the Twenty-First Century. U: Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, Jr., Christopher Pollitt (ur.) The Oxford Handbook of Public Management. Oxford Univ. Press.

### **4.3. Metode upravljanja ljudskim potencijalima**

Funkcija ULJP-a u Općini Lekenik može se podijeliti prema klasifikaciji na tvrde i meke metode.<sup>27</sup> U najvećoj mjeri primjenjuju se tvrde metode koje se odnose na sve ono što je formalno određeno zakonima i sekundarnim propisima kao što su odabir upravnog osoblja i prijem u službu, klasifikacija radnih mjesta i opisi poslova, plaće, nagrađivanja i napredovanja, ocjenjivanja itd.

#### **4.3.1. Način zapošljavanja**

Službenici se u Jedinostveni upravni odjel primaju na temelju javnog natječaja koji se objavljuje u Narodnim novinama, na oglasnoj ploči i službenoj web-stranici. Prilikom objave javnog natječaja općinski načelnik donosi odluku o imenovanju povjerenstva za provedbu natječaja koji je zadužen za provođenje cijelog postupka. Nakon pristiglih prijava, prvi korak čini otvaranje prijava te administrativna provjera dokumentacije u kojoj se poseban naglasak stavlja na provjeru svih uvjeta koji su bili propisani natječajem. Nakon što su utvrđeni kandidati koji zadovoljavaju sve propisane uvjete, na web-stranici se objavljuje poziv za pismeno testiranje. Na testiranju su prisutni svi članovi povjerenstva kojih mora najmanje biti troje i koji sastavljaju pitanja za provjeru znanja. Kandidati koji zadovolje na pismenoj provjeri pozivaju se na usmenu provjeru znanja – intervju, nakon kojeg povjerenstvo sastavlja zapisnik o cjelokupnom postupku i dostavlja pročelniku na daljnje postupanje. Postupak je strogo određen i pridržavaju se sve potrebne mjere za zakonit i pošten prijem.

Poštujući merit sustav zapošljavanja, kandidati se biraju na temelju stečenog obrazovanja, radnog iskustva, vještina i sposobnosti potrebnih za radno mjesto na kojemu postoji potreba za zapošljavanjem.

---

<sup>27</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 183-184



### 4.3.2. Praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje službenika

Praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje službenika Jedinog jedinog upravnog odjela Općine Lekenik provodi se po Zakonu o lokalnim službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi jednom godišnje, do 31. ožujka za prethodnu godinu. Također, propis koji se primjenjuje prilikom donošenja rješenja je Odluka Općinskog vijeća Općine Lekenik o kriterijima i načinu provođenja ocjenjivanja službenika i namještenika.<sup>28</sup> Rješenja o ocjenjivanju donosi pročelnik Jedinog jedinog upravnog odjela za sve službenike, a za pročelnika rješenje donosi općinski načelnik. Kriteriji koji se uzimaju u obzir prilikom ocjenjivanja su podijeljeni u tri skupine.

Prvu skupinu označava stručno znanje u obavljanju posla te sadrži:

- poznavanje i pridržavanje propisa,
- poznavanje i pridržavanje pravila struke,
- poznavanje drugih sadržaja bitnih za uspješno obavljanje poslova,
- stručno usavršavanje – inicijativnost i rezultati,
- samostalnost u radu.

Drugu skupinu kriterija označava učinkovitost i kvaliteta rada:

- samoinicijativnost,
- kreativnost,
- odgovornost,
- kvaliteta obavljenih poslova,
- opseg obavljenih poslova,
- izrada službenih pismena,
- odnos prema nadređenima i prema suradnicima,
- pružanje kolegijalne pomoći,
- sposobnost rada u grupi
- odnos prema strankama i drugim korisnicima usluga.

---

<sup>28</sup> Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 5/09, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv509.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv509.pdf)

Treću skupinu kriterija za ocjenjivanje čini poštivanje službene dužnosti:

- izvršavanje naloga,
- poštivanje radnog vremena i drugi segmenti radne discipline,
- poštivanje normi etičkog kodeksa,
- zaštita privatnosti i drugi oblici profesionalne diskrecije.

S obzirom na činjenicu da se rješenja donose samo jednom godišnje jako je važno da se sam postupak provede pravedno i u skladu s radom službenika. Važnost dobivanja dobre ocjene ogleda se u činjenici da službenici koji budu ocijenjeni ocjenom „odličan“ imaju pravo na tri dana više godišnjeg odmora; službenici koji su ocijenjeni ocjenom „vrlo dobar“ na dva dodatna dana godišnjeg odmora od onog propisanog zakonom, a službenici koji su ocijenjeni ocjenom „dobar“ jedan dan godišnjeg odmora više.<sup>29</sup> Dodatni dani godišnjeg odmora u cilju su svakog službenika te uvelike pridonose motivaciji za uspješnost u radu, a samim time i što boljom ocjenom.

#### **4.4. Nematerijalno motiviranje službenika**

Osim praćenja radne uspješnosti i ocjenjivanja, u nematerijalno motiviranje službenika svrstava se plaćeni dopust. Pravilnikom o radu Jedinog jedinog upravnog odjela Općine Lekenik<sup>30</sup> svaki službenik ima pravo na plaćeni dopust za vrijeme stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja na koje je upućen od strane čelnika upravnog tijela; pravo na plaćeni dopust ima za svaki ispit po predmetu dva dana i za pisanje ili obranu završnog rada pet radnih dana. Osim toga, službenik ima pravo i na plaćeni dopust za vrijeme stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja za vlastite potrebe i to za svaki ispit po predmetu jedan radni dan, a za završni rad dva radna dana. To pravo službenika svakako predstavlja pomoć i poticaj u daljnjem obrazovanju, usavršavanju službenika, a samim time i napredovanju u službi.

Osim prava na plaćeni dopust, sukladno Pravilniku o radu Jedinog jedinog upravnog odjela Općine Lekenik<sup>11</sup> službenik može zatražiti i može mu se na njegov osobni zahtjev priznati pravo na neplaćeni dopust do 30 dana godišnje ukoliko mu je potrebno zbog osobnog školovanja,

---

<sup>29</sup> Pravilnik o radu Jedinog jedinog upravnog odjela Općine Lekenik, „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 8A/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8a23.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8a23.pdf)

<sup>30</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 8A/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8a23.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8a23.pdf)

doškoloavanja, osposobljavanja, usavršavanja ili specijalizacije. U tom periodu prava i obveze iz radnog odnosa i u vezi s radnim odnosom miruju. Službenik se nakon neplaćenog dopusta vraća na radno mjesto na kojem je bio, bez ikakvih razlika. Odluka o neplaćenom dopustu u praksi često ovisi o volji čelnika tijela i trenutnim poslovima i radu službe.

Pravilnikom o radu također je definirano da pročelnik jedinstvenog upravnog odjela uz suglasnost općinskog načelnika može uputiti službenike na stručno usavršavanje putem tečajeva, seminara i školovanja kako bi postigli višu stručnu spremu od one koju trenutno posjeduju. U praksi JUO Općine Lekenik koristi se upućivanje službenika na seminare iz područja rada kojeg obavljaju ponajprije zbog česte promjene zakona na razini države, ali i dodatnog usavršavanja. Najmanje dva puta godišnje svaki službenik sudjeluje na seminaru i na taj način dodatno se usavršava i proširuje svoje znanje i iskustvo.

Uzimajući u obzir nematerijalno nagrađivanje službenika, potrebno je naglasiti važnost potrebe čovjeka za dobivenom usmenom pohvalom. Ponekad za predan i dobro obavljen rad svaki radnik traži prvenstveno „hvala“ i „bravo“, što će mu u nekim situacijama dati puno više razloga za daljnji napredak i rad za boljitak organizacije nego pravo na slobodan dan.<sup>31</sup>

Menadžerski pristup ULJP-a naglašava ulogu pojedinca u javnim organizacijama. To se odražava kroz segmente kao što su radne ocjene i mehanizmi motivacije, bonusi i povlastice koji ovise o izvršenju posla na individualnoj razini službenika, usavršavanje i osposobljavanje i slično.<sup>32</sup> Naglašavanje uloge pojedinca ključan je faktor za upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Osjećaj bitnosti osobe i njenog posla dovodi do veće zainteresiranosti za posao i samim time bolje izvršavanje zadataka.

Faktor koji utječe na rad organizacije, a može se usko povezati s ovom temom je zadovoljstvo na poslu. Službenik koji smatra da je dobro i pravedno plaćen, pravedno ocijenjen i nagrađen za svoj posao imat će više motivacije za daljnjim radom, napredovanjem i sukladno tomu pomoći će organizaciji u njenom rastu i razvoju. Sve metode ULJP-a, ako se pravedno i kontinuirano provode, dovode za općeg zadovoljstva na poslu.

---

<sup>31</sup> Orlović Lj; Orlović A.; Karlović R; Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrument upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika; 2015; 231

<sup>32</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 172

## 4.5. Materijalno motiviranje službenika

U materijalno motiviranje službenika svakako ulaze plaće, materijalne nagrade – bonusi, božićnice, uskrsnice, regres, jubilarne nagrade i dr.

### 4.5.1. Platni sustav u lokalnoj samoupravi

Plaće u Općini Lekenik određuju se na način da osnovnu plaću službenika čini umnožak koeficijenata složenosti poslova radnog mjesta na koje je službenik raspoređen i osnovice za obračun plaće koji je uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Koeficijent složenosti poslova radnog mjesta određuje odlukom Općinsko vijeće, a osnovicu za obračun plaće utvrđuje odlukom općinski načelnik u skladu sa zakonom. Plaća se isplaćuje unatrag, jedanput mjesečno, do 15. u mjesecu za prethodni mjesec.

Prekovremeni rad regulira se na način da će osnovna plaća biti uvećana na sljedeći način:

- za rad noću 40%
- za prekovremeni rad 50%
- za rad subotom 25%
- za rad nedjeljom 35%
- za rad blagdanom,  
neradnim danom 150%.

Dodaci se međusobno ne isključuju.

Više u Pravilniku o radu Jedinog jedinog upravnog odjela Općine Lekenik<sup>33</sup>.

Službenici imaju pravo i na isplatu 10% satnice redovnog rada u tekućem mjesecu za svaki sat pasivnog dežurstva, a na temelju službene evidencije o satima provedenim na pasivnom dežurstvu koju vodi pročelnik JUO. Prekovremenim radom, kad je on organiziran u radnom tjednu od ponedjeljka do petka, smatra se svaki sat rada koji je duži od osam sati dnevno, kao i svaki rad subotom i nedjeljom. Za prekovremeno obavljanje rada svaki službenik mora dobiti nalog ili odobrenje od pročelnika te nakon obavljenog probnog rada mora dostaviti pisano izvješće o takvom radu. Za prekovremeni rad pročelnik mora zatražiti odobrenje ili dobiti nalog od općinskog

---

<sup>33</sup> „Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 8A/23, [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8a23.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8a23.pdf)

načelnika te njemu dostaviti izvješće. Umjesto uvećanja osnovne plaće po osnovi prekovremenog rada, službenik može koristiti jedan ili više slobodnih dana prema ostvarenim satima prekovremenog rada u omjeru 1:1,5 (1 sat prekovremenog rada je jednak 1 sat i 30 minuta redovnog radnog sata). U tom se slučaju mora izdati rješenje u kojemu se navodi broj i vrijeme korištenja slobodnih dana kao i vrijeme kada je taj prekovremeni rad ostvaren.

Iako je opće poznato da su plaće lokalnih službenika veće od državnih službenika, one i dalje zaostaju za plaćama u privatnom sektoru kada se sagleda obujam poslova i potrebne kompetencije za rad. Samim time što odluke o visini osnovice i koeficijentima donosi predstavničko i izvršno tijelo i ne temelje se na radnom učinku svakog službenika, smatram da plaće nisu niti stimulativne, niti motivirajuće. Plaće se određuju prema stručnoj spremi s manjim razlikama s obzirom na godine provedene u službi, i ni na koji način se ne razlikuju s obzirom na brzinu u radu, preciznost i inovativnost. Plaće službenika u velikoj mjeri ovise o političkoj volji, što ne ulijeva sigurnost jer svakom promjenom osnovice od strane načelnika, službenicima se može drastično promijeniti iznos plaće.

#### **4.5.2. Materijalne nagrade službenika**

Na temelju mjesečne procjene radne uspješnosti koju donosi pročelnik za službenike, odnosno općinski načelnik za pročelnika, službenicima se može na temelju Pravilnika o porezu na dohodak<sup>34</sup> isplatiti novčana nagrada za radne rezultate i drugi oblici dodatnog nagrađivanja radnika (dodatna plaća, dodatak uz mjesečnu plaću i sl.) u iznosu do 995,43 eura godišnje. S obzirom na mali broj zaposlenih službenika u Jedinostvenom upravnom odjelu Općine Lekenik, a sve veći obujam radnih zadataka, neki su službenici preuzeli obavljanje poslova koje nije u opisu njihovog radnog mjesta. Također, postoje poslovi koji se zbog provođenja projekta moraju odraditi jednom godišnje, ili u manjem obujmu periodično. Službenici koji dobiju nalog od rukovoditelja ili općinskog načelnika za obavljanje takvog posla, bivaju nagrađeni za svoj trud i rad. Mogućnost dobivena gore navedenim pravilnikom daje dodatnu mogućnost i olakšicu poslodavcu da kroz neoporezive naknade nagradi službenike za njihov rad i trud.

U 2022. godini, sveukupno je službenicima JUO Općine Lekenik isplaćeno 1.659,04 eura neoporezivih nagrada za uspješnost u radu. Od ukupnog iznosa od 8.958,87 eura koje je bilo

---

<sup>34</sup> „NN br. br. 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21, 102/22, 112/22, 156/22, 1/23 i 56/23

moguće isplatiti za devet službenika JUO Općine Lekenik, isplaćeni iznos čini 18.52% financijskih sredstava za nagrade za uspješnost u radu. Isplate svakako ovise o financijskom stanju u svakom mjesecu i odluci čelnika tijela, no postotak od 18,52% nije dovoljan za kontinuirani poticaj službenika za bolji, efikasniji i inovativniji rad.

Kako bi se nagradila vjernost službi u javnoj upravi, službenici ostvaruju pravo i na jubilarne nagrade za neprekidnu službu, odnosno za rad u državnim tijelima, ustanovama i jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave.

- za navršenih pet godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 1 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih deset godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 1,25 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih petnaest godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 1,50 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih dvadeset godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 1,75 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih dvadeset pet godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 2 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih trideset godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 2,50 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih trideset pet godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 3 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih četrdeset godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 4 proračunske osnovice u neto iznosu,
- za navršenih četrdeset pet godina radnog staža ostvaruje se nagrada u visini 5 proračunskih osnovica u neto iznosu.

## 4.6. Komunikacija, međuljudski odnosi i timski rad

Učinkovita komunikacija u svakoj organizaciji uvijek usmjeruje organizaciju na njeno opće poboljšanje u radu, potiče unaprjeđenje odnosa ljudi u organizaciji, njenu aktivnost i opće zadovoljstvo zaposlenika u radu.

### 4.6.1. Komunikacija

Može se zaključiti da danas i dalje u javnim službama u najvećem opsegu prevladava vertikalna komunikacija; komunikacija koncipirana na hijerarhijskoj strukturi. Vertikalna komunikacija bazira se na razmjeni podataka između višeg i nižeg stupnja dok se horizontalna komunikacija odnosi na razmjenu poruka između osoba koje se nalaze na istom položaju, nema hijerarhijskog stupnjevanja.<sup>35</sup>

S aspekta funkcije ULJP-a razlikuju se tri komunikacijska obrasca: tradicionalni model, menadžerski model i strategijski model.<sup>36</sup> U JUO Općine Lekenik komunikacija se može usporediti sa menadžerskim modelom gdje komunikacija teče u dva smjera, ali i dalje tu postoji veliki značaj hijerarhije i autoriteta. Praksa je da pročelnik JUO komunicira s općinskim načelnikom o svim potrebnim radnjama i dobije upute koje on dalje prosljeđuje službenicima. Kratki sastanci sa svim ili velikim dijelom službenika koji se održavaju jednom mjesečno uvelike pospješuju i potiču komunikaciju u oba smjera. Kroz kratke sastanke; *kolegije*; pročelnik dobiva povratne informacije o statusima pojedinih predmeta kao i eventualnim preprekama koje kočuju službenike u obavljanju njihova posla. Također, i službenici imaju mogućnost uputiti ne samo pročelniku, nego i drugim službenicima upit o određenim problemima s kojima se susreću, zatražiti savjet ili samo podijeliti iskustvo. Prednost kratkih sastanaka ogleda se i u činjenici što su svi službenici upoznati s aktualnim poslovima koji se obavljaju u odjelu, a s obzirom da je odjel relativno mali i da uvijek postoji mogućnost da će netko od službenika morati iz nekog razloga preuzeti posao od drugog, kratki sastanak uvelike pomaže u pravovremenom informiranju. Sudjelovanje svih službenika na kolegijima je izuzetno bitno i zbog podjele zadataka. Tu je prijenos informacija o radnim zadacima prenesen svima, što uvelike smanjuje mogućnost buke u

---

<sup>35</sup> Koprić Ivan (1999.) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, str. 144-145

<sup>36</sup> Marčetić G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi., U: Koprić I., Suvremena javna uprava, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 151-152

komunikacijskom kanalu i šteti vrijeme pročelnika da svakom službeniku posebno izlaže zadatke. Nije svaka komunikacija dobra komunikacija, a ono što ju čini uspješnom, podržavajućom je to da bude usmjerena na problem, a ne na osobu; da potiče na opisivanje, a ne na procjenjivanje; da bude specifična, a ne općenita; da je povezujuća, a ne razdvajajuća; potvrđujuća, a ne ponižavajuća; vlastita, a ne nepriznata; dvosmjerna, a ne jednosmjerna.<sup>37</sup>

Kao problem komunikacije u JUO Općine Lekenik ističem neprisustvo svih službenika kratkim sastancima, ponekad i namjerno izostavljanje pojedinih zaposlenika. Smatram da kratki sastanci uvelike pospješuju rad službenika zbog dobivenih informacija i prijedloga, kao i zbog same kontrole rada. Također, uz prisustvo službenika i pročelnika koji prenosi „glas“ izvršne vlasti, smatram da bi barem jednom mjesečno trebalo organizirati sastanak o radu odjela na kojem bi prisustvovali svi službenici, ali i općinski načelnik.

#### **4.6.2. Utjecaj međuljudskih odnosa i timski rad**

Timski rad možemo definirati kao skupinu ljudi koji djeluju zajedno s određenim stupnjem međuovisnosti kojoj je cilj postići određeni cilj ili izvršiti zadatak (Marčetić; 2007: 156). U javnim službama timski je rad u većini slučajeva iznimka, u slučajevima provođenja projekata koji se financiraju iz Europske unije, ili u organizaciji određenih događaja, a rijetko kad se provodi kad se izvršavaju poslovi iz samoupravnog djelokruga organizacije. Možemo ih usporediti s projektnim timovima (project teams) kojima je cilj specifičan, a članstvo u timu temelji se na stručnosti i iskustvu pojedinca. Projektni timovi u konkretnom slučaju traju u toku provedbe projekta ili do kraja organizacije određenih događanja, a uvijek su ti rokovi vremenski ograničeni. Bitno je naglasiti da je njihova uloga savjetodavna, pa vodstvo – izvršna vlast može odlučiti hoće li ili neće prihvatiti njihove preporuke.<sup>38</sup>

U Općini Lekenik timovi se sastavljaju za provođenje projekata koji su od velike važnosti za unapređenje lokalne zajednice, projekte koji se financiraju iz izvora Europske unije, Vlade Republike Hrvatske i drugih organizacija.

---

<sup>37</sup> Denhardt, Robert B., Jantet Vinzant Denhardt, Maria P. Aristigueta (2002) *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*, Sage Publications, Inc. Artwork USA, str. 226-269

<sup>38</sup> Denhardt, Robert B., Jantet Vinzant Denhardt, Maria P. Aristigueta (2002) *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*, Sage Publications, Inc. Artwork USA, str. 305-307



Dobri međuljudski odnosi važan su faktor za dobro funkcioniranje svake organizacije. U timskom radu, ali i u samostalnom radu službenika važno je i poželjno imati dobre odnose s ostalim zaposlenicima. S porastom timskog rada, tolerancije i međusobnog uvažavanja, komunikacija između kolega je otvorenija što dovodi do krajnjeg cilja – a to je lakše rješavanje svih problema.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu je prikazana struktura i djelokrug lokalne samouprave – Općine Lekenik, djelokrug rada, ljudi u organizaciji i upravljanje njihovim potencijalima. Svoja zapažanja u ovom radu izvela sam iz činjenica da sam bila zaposlenik Jedinstvenog upravnog odjela Općine Lekenik punih šest godina. Metode koje se provode kako bi se unaprijedio položaj službenika više se odnose na zakonski definirane metode koje se moraju poštivati. Manje se pažnje pridaje općenitom zadovoljstvu službenika radom i uvjetima rada u službi, ne sagledavaju se želje i potrebe radnika za promjenom i napretkom. U radu se može zaključiti kako se nagrađivanje zaposlenika uglavnom bazira na dodatku slobodnih dana na godišnji odmor nakon donošenja pozitivnih rješenja o ocjenjivanju i rijetkim, ali svakako zaslužnim, dodacima na plaću. Svakako iz razloga što je mali broj zaposlenih službenika, upravljati ljudskim potencijalima trebalo bi biti lakše i praktičnije, ali i puno potrebitije za razliku od nekih većih organizacija. *Neupravljanje* potencijalima ljudi u upravi često dovodi do nemogućnosti zadržavanja upravnog kadra koji je potreban javnoj upravi, ali i mladih ljudi koji uvijek traže više i bolje. Samim time organizacija će se teže nositi sa svakodnevnim promjenama zakona te novostima koje se uvode u lokalnu samoupravu kao npr. digitalizacija javne uprave. Smatram da je za daljnji napredak lokalne samouprave izuzetno bitno da se više posveti upravljanju ljudskim potencijalima, u najvećoj mjeri onim nematerijalnim, te zapošljavanju kadra čija je stručna sprema povezana s javnom upravom kako bi ostvarila brz i kvalitetan napredak. Politička struktura također ima veliki utjecaj na upravljanje ljudskim potencijalima u upravi. Samim time što politički izabrani dužnosnici svojim odlukama odlučuju o plaćama službenika, nagradama, njihovom unapređenju i napredovanju, smatram da su službenici zakočeni u daljnjem napredovanju što izaziva nezadovoljstvo. Za daljnji napredak u karijeri u javnoj upravi nažalost nije dovoljno znanje i stečene vještine, ukoliko ne postoji dobar odnos sa politički izabranim dužnosnicima. Mišljenja sam da upravljanje ljudskim potencijalima treba biti u rukama samo osposobljenih službenika – menadžera koji će na pravilan i pošten način, mjesečnom evaluacijom svakog službenika odlučivati o njegovom svekolikom napretku. Hrvatska javna uprava svojom modernizacijom trebala bi pospješiti pružanje javnih usluga koje su u općem interesu, a preduvjeti za to nalaze se u zaposlenim ljudima u upravi. Bez ulaganja u obrazovanje ljudi i poticajno okruženje neće doći do prilagodljive, transparentne i učinkovite javne uprave.

## 6. LITERATURA

Denhardt, Robert B., Jantet Vinzant Denhardt, Maria P. Aristigueta (2002) *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*, Sage Publications, Inc. Artwork USA

Đerđa D. i Antić T., (2016), *Nadzor nad radom izvršnih i upravnih tijela jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj*, Izvorni znanstveni rad, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu

Giljević T., Lopižić I. (2019) *Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)smo naučili iz europskih iskustava*. U: Marčetić, G.; Vukojičić Tomić, T; Lopižić, I. (ur.) *Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka*. Zagreb: Institut za javnu upravu

Jambrek I., Penić I., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*; Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (2008), <https://hrcak.srce.hr/40704>

Koprić Ivan (1999.) *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*

Koprić I., Musa A., Giljević T., *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja, potpora* U: Koprić I. Musa A., Giljević T. (ur.), Institut za javnu upravu, Zagreb, 2017

Marčetić Gordana (2007), *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*,. U: Koprić I., *Suvremena javna uprava*, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu

Marčetić Gordana (2005), *Javni službenici i tranzicija*. U: Koprić I., *Suvremena javna uprava*, Zagreb, Društveno veleučilište u Zagrebu, Konrad Adenauer Stiftung

Marčetić G. (2021) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. U: Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. *Upravna znanost: Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Studijski centar za javnu upravu i javne financije Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

Meier, Kenneth J., Gregory C. Hill (2005) *Bureaucracy in the Twenty-First Century*. U: Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, Jr., Christopher Pollitt (ur.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford Univ. Press.

Tadić J., Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske, Policija i sigurnost, Zagreb, godina 24., 2015., broj 4, str. 365-376., <https://hrcak.srce.hr/157079>, 14.03.2021.

## **Pravni izvori**

Odluka o kriterijima i načinu provođenja ocjenjivanja službenika i namještenika („Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 5/09), [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv509.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv509.pdf)

Pravilnik o unutarnjem redu Jedinostvenog upravnog odjela Općine Lekenik („Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 42/20), [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv4220.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv4220.pdf)

Pravilnik o unutarnjem redu Jedinostvenog upravnog odjela Općine Lekenik („Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 85/22), [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8522.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8522.pdf)

Pravilnik o unutarnjem redu Jedinostvenog upravnog odjela Općine Lekenik („Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 60/23), [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv6023.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv6023.pdf)

Pravilnik o radu Jedinostvenog upravnog odjela Općine Lekenik („Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 8A/23), [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv8a23.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv8a23.pdf)

Pravilnik o porezu na dohodak („Narodne novine“ br. br. 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21, 102/22, 112/22, 156/22, 1/23 i 56/23)

Statut Općine Lekenik („Službeni vjesnik“ Općine Lekenik br. 9/2021), [https://glasila.hr/upload\\_data/site\\_files/sv921.pdf](https://glasila.hr/upload_data/site_files/sv921.pdf)

Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“ 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19, 144/20)

Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19)

Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 28/10, 10/23)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Prikaz broja zaposlenih službenika

18

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Prikaz stupnja obrazovanja zaposlenika

19