

Škola ljudskih odnosa i njena primjena u javnoj upravi

Kolić, Paula

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:199:230239>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

Studijski centar za javnu upravu i javne financije

Paula Kolić

ŠKOLA LJUDSKIH ODNOSA I NJENA PRIMJENA U JAVNOJ UPRAVI

Završni rad

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

Zagreb, 2023.

Izjava o izvornosti

Ja, Paula Kolić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autorica završnog rada *Škola ljudskih odnosa i njena primjena u javnoj upravi* 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.

Paula Kolić, v.r.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Škola ljudskih odnosa	3
2.1 Pojam škole ljudskih odnosa	3
2.2 Nastanak škole ljudskih odnosa	4
2.3 Principi škole ljudskih odnosa	4
3. Rani pristupi u izučavanju organizacije	6
3.1 Pojam organizacije	6
3.2 Klasična teorija organizacije	7
3.3 Neoklasična teorija organizacije (škola ljudskih odnosa u javnoj upravi)	10
3.4 Predstavnici škole ljudskih odnosa	11
4. Elton Mayo kao ključna figura u razvoju škole ljudskih odnosa	13
4.1 Hawthorne eksperiment	14
4.2 Doprinos škole ljudskih odnosa proučavanju ljudskih odnosa danas	15
5. Od škole ljudskih odnosa do ljudskih potencijala u javnoj upravi danas	17
5.1 Što su ljudski potencijali?	17
5.2 Razlike između upravljanja ljudskim potencijalima i personalne funkcije	18
6. Ljudski faktor kao najvažniji čimbenik u organizaciji	20
6.1 Propusti pri motiviranju za zapošljavanje u javnoj upravi	20
6.2 Kvalitetno vodeće osoblje kao ključ uspjeha u organizaciji	22
6.3 Ljudski faktor – temeljni resurs organizacije	24
7. Zaključak	26
Popis literature	28

1. Uvod

Škola ljudskih odnosa odnosi se na pristup i upravljanje ljudima u organizaciji koji se razvio tijekom 20. stoljeća.

Ovaj rad u prvom dijelu prikazuje doprinos i značenje škole ljudskih odnosa. Veoma je važno uvidjeti da je škola ljudskih odnosa postavila temelje za promjene u organizaciji i na važnost ljudskog faktora u organizaciji. Škola ljudskih odnosa javlja se kao odgovor na klasičnu teoriju organizacije, koja naglašava načela upravljanja i organizacije, uključujući hijerarhiju, podjelu rada, planiranje, kontrolu i koordinaciju. Škola ljudskih odnosa stavila je čovjeka u središte pozornosti. Postavila je nov pristup upravljanja, naglasila je važnost međuljudskih odnosa, timova, odnosa nadređenih i zaposlenika, komunikacije, zadovoljstvo zaposlenika, koje je važnije od samog izvršenja posla. Škola ljudskih odnosa imala je svoje predstavnike koji su doprinijeli njenom razvoju s naglaskom na Eltona Maya i njegov eksperiment, koji je ostavio dubok trag u teoriji organizacije i školi ljudskih odnosa.

U drugom dijelu rada riječ je o pojmu i značenju upravljanja ljudskim potencijalima, gdje ustvari možemo zaključiti da je škola ljudskih odnosa postavila temelje i bila samo predzadnji korak koji je doveo do današnjeg pojma upravljanja ljudskih potencijalima. Objašnjava se što su ljudski potencijali te se detaljnije govori o suvremenom pojmu upravljanja ljudskim potencijalima. Stavlja se naglasak na funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su zapošljavanje, profesionalni razvoj i poticanje uspješnosti na radu. Naglašava se uloga menadžera kao nezaobilazan čimbenik u upravljanju ljudskim potencijalima.

Tema ovog rada izabrana je kako bi se naglasilo koliko je važno da hrvatska javna uprava posveti pažnju ljudima i njihovom faktoru u organizaciji. Važnost ljudi i njihove motivacije razrađena je u zadnjem poglavlju rada. Hrvatska javna uprava još uvijek ne pridaje dovoljno pažnje ljudima. Pokazalo se da zaposlenicima nedostaje

motivacije za rad u javnoj službi i da ima puno propusta i nedostataka na kojima treba raditi.

Postoji nekoliko faktora koji igraju važnu ulogu u upravljanju. Adekvatni menadžeri koji će prepoznati važnost motiviranog zaposlenika predstavljaju ključ uspjeha u organizaciji. Na kraju rada može se zaključiti da je ljudski faktor zaista najvažniji.

Javna uprava može biti efektivna, efikasna i uspješna kada ljudi budu zadovoljni. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima konstantno se mijenja i usavršava. Prije svega zaposlenici teže ka usavršavanju, učenju i napredovanju. Sama privilegija stalnosti radnog mjesta nije dovoljna da bi javna uprava privukla i zadržala kvalitetne ljude. Također, odnosi nadređenosti i podređenosti zamjenjuju se suradnjom i uvažavanjem mišljenja i ideja.

2. Škola ljudskih odnosa

2.1 Pojam škole ljudskih odnosa

Škola ljudskih odnosa (engl. Human Relations School) predstavlja pristup upravljanju i organizaciji koji se razvio tijekom 20. stoljeća kao odgovor na promjene u industrijskom sektoru i fokusira se na ljudske aspekte rada i organizacijske dinamike. Ova škola ima svoje korijene u području socijalnih znanosti i psihologije, a njezino stvaranje i razvoj može se pripisati različitim faktorima i utemeljiteljima.

Škola ljudskih odnosa svoju je pažnju usmjerila na čovjeka i na to kako on komunicira sa drugima, kako reagira na razne situacije, pritom pazeći da čovjek zadovolji svoje potrebe. Škola ljudskih odnosa nastojala je izgraditi modele ljudskog ponašanja, po čemu se ona razlikuje od klasične, koja se bavila modelima organizacije. Škola ljudskih odnosa nastala je kao kritika klasičnog mehanicističkog modela organizacije u kojem se struktura organizacije promatra kao relativno samostalna veličina, važnija od konkretnih ljudi koji su bili podređeni svrhama organizacije.¹

Škola ljudskih odnosa postavila je temelje za razvoj modernog pristupa ljudima u organizacijama i postala je temeljni koncept u području organizacijskog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. Njezini temeljni principi, kao što su važnost međuljudskih odnosa, participacija zaposlenika i razumijevanje ljudskih potreba, još uvijek su relevantni u današnjim organizacijama.

¹ Koprić I. (1999) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, Zagreb: Pravni fakultet, str. 9-10.

2.2 Nastanak škole ljudskih odnosa

Škola ljudskih odnosa (Human Relations School) predstavlja jednu od važnih teorija organizacije i upravljanja, a njeno nastajanje datira između 1920-ih i 1930-ih godina. Ova se škola razvila kao reakcija na nedostatke klasične teorije organizacije, posebno na strogu fokusiranost na formalne strukture i tehničke aspekte te je naglasila važnost međuljudskih odnosa, emocionalnih faktora i socijalne dinamike unutar organizacija.

Nastanak Škole ljudskih odnosa povezan je s istraživanjima koja su provedena u okviru Hawthorne studija u Hawthorne Works tvornici Western Electric u Chicagu tijekom 1920-ih i 1930-ih godina. Ove studije, koje su provodili Elton Mayo i njegovi suradnici, usmjerene su na istraživanje utjecaja radnog okruženja, komunikacije i međuljudskih odnosa na produktivnost radnika.²

2.3 Principi škole ljudskih odnosa

Škola ljudskih odnosa temelji se na nizu načela koja naglašavaju važnost međuljudskih odnosa, komunikacije i emocionalnih aspekata u organizacijama. Ova su načela oblikovala pristup upravljanju i organizaciji rada u okviru škole ljudskih odnosa.

Temeljni principi na kojima počiva škola ljudskih odnosa su:

- važnost međuljudskih odnosa kojim se naglašava da su kvalitetni odnosi između zaposlenika, nadređenih i kolega utjecajni na motivaciju, suradnju i produktivnost,
- participacija i sudjelovanje potiče ideju da zaposlenici trebaju sudjelovati u procesima donošenja odluka i oblikovanju organizacijske politike, što povećava

² Marčetić G. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 75.

- njihov osjećaj vlasništva nad odlukama i motivira ih da bolje doprinose organizaciji,
- socijalne potrebe za ljubavlju i pripadanjem motiviraju pojedince, stoga ponašanje zaposlenika ne možemo razumjeti odvojeno od njegovih osjećaja; ljudsko ponašanje u organizacijama nije se više objašnjavalo isključivo s ekonomskog aspekta, već se uvidjelo da je često rezultat emocija,
- razvoj timova potiče organizacije da stvaraju funkcionalne i suradničke radne timove jer timski rad omogućava bolju komunikaciju, razmjenu ideja i rješavanje problema,
- zadovoljstvo poslom, iz čega proizlazi najveća efektivnost; važno je stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje ispunjava potrebe zaposlenika,
- odnos između zaposlenika i rukovoditelja, povjerenje u rukovoditelje, davanje do znanja zaposlenicima da je njihovo mišljenje važno doprinosi boljoj efektivnosti zaposlenika.

Implementacija ovih načela može rezultirati poboljšanom produktivnošću, zadovoljstvom zaposlenika i boljim međuljudskim odnosima u organizacijama.

Škola ljudskih odnosa (Human Relations School) predstavlja važan pristup u području organizacijskog menadžmenta i razvoja organizacijske teorije. Stvaranje i temelji ove škole mogu se povezati s nizom ključnih događaja i utemeljitelja.³

³ Ibid., str. 75-81.

3. Rani pristupi u izučavanju organizacije

3.1 Pojam organizacije

Dopušteno je organizaciju promatrati s više stajališta, jer niti jedno od postojećih shvaćanja organizacije ne odražava u potpunosti njezin stvarni sadržaj i ne uključuje sve njezine komponente i aspekte.

Kao važna svojstva organizacije mogu se navesti: cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti, skladnost materijalnih sredstava i ljudskih potencijala i njihova racionalna upotreba.

Sve veći broj autora integralno shvaćaju i proučavaju organizaciju. Ona, po njihovom mišljenju, čini organski povezanu i međusobno usklađenu skupinu ljudi koja odgovarajućim materijalnim sredstvima ostvaruje postavljene ciljeve.⁴

Izučavanja organizacije počela su davno u prošlosti, ali su se odnosila samo na neke aspekte organizacije bez veće teoretske vrijednosti. Postupnim povećavanjem i širenjem proizvodnog rada stalnim poboljšanjem sredstava za rad i radnih metoda, organizacija postaje sve složenija.

Uz pomoć teorija organizacije možemo organizirati naše misli i iskustvo, pronaći logiku iza određenih događaja, prepoznati obrasce ponašanja i lakše predvidjeti buduće poslovne izazove. One omogućavaju bolje razumijevanje složenih društvenih odnosa unutar i između organizacija, grupa ili pojedinaca. Najveća važnost teorija organizacije leži u otkrivanju svih čimbenika koji djeluju na organizaciju kako bi mogli definirati kako se organizacija treba nositi sa zahtjevima tržišta, različitim tehnologijama i resursima i promjenjivim parametrima veličine.⁵

⁴ Sikavica P. (1999) Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, str. 12-13.

⁵ Hernaus T. (2016) Teorije organizacije, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 2.

3.2 Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije odnosi se na skup teorija i principa koji su se razvijali tijekom 19. i početkom 20. stoljeća kako bi se razumjelo i poboljšalo upravljanje organizacijama. Klasična škola odnosila se prema čovjeku u organizaciji kao prema mehničkom elementu stroja. Ljude je podredila svrhama organizacije s naglaskom da je struktura organizacije važnija od pojedinca.⁶ Ova teorija naglašava formalnu strukturu, hijerarhiju, racionalizaciju i efikasnost u organizacijama. Klasična teorija organizacije ima tri glavna pravca koji će biti pobliže opisani u nastavku.

Frederick Winslow Taylor, američki teoretičar, poznat kao otac znanstvenog menadžmenta, razvio je teoriju znanstvenog menadžmenta (tejlorizam) s ciljem povećanja produktivnosti i efikasnosti u industriji. Taylora smatraju promotorom racionalizacije u organizaciji. Najpoznatiji Taylorov rad objavljen je 1911. g. i nosi naslov "Principles of Scientific Management". Osnovna načela koja on ističe kao temelje znanstvenog pristupa menadžmentu jesu sljedeća:

- znanost odnosno organizirano znanje umjesto približno dobrog postupanja (postupanja odoka),
- postizanje sklada u skupnom djelovanju i nadvladavanje nesklada,
- ostvarenje suradnje među ljudima umjesto kaotičnog individualizma,
- rad sa svrhom ostvarenja maksimalnog rezultata (outputa), a ne zadovoljavanje ograničenim outputom,
- omogućiti maksimalno mogući razvitak svih radnika radi napretka njih samih i njihove kompanije.

Premda je Taylor kroz teoriju iskazivao i snažnu humanističku crtu te je vjerovao da radnike treba obučiti, pošteno nagraditi, dati im posao za koji su sposobni, najveća kritika njegova djela odnosi se na zanemarivanje čovjeka.⁷

⁶ Koprić I. (1999) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, Zagreb: Pravni fakultet, str. 9-10.

⁷ Fabac R. (2020) Organizacijska teorija s naglaskom na teoriju igara, Zagreb: Naklada Slap, str. 22-23

Henrija Fayola, kao jednog od ključnih teoretičara klasične teorije organizacije, mnogi smatraju ocem teorije menadžmenta. On je razvio princip administrativne škole (fajolizam). Vjerovao je u jedinstvenu teoriju upravljanja, teoriju načela koja se mogu primijeniti u svakoj vrsti organizacije bez obzira na to kakvom se djelatnošću bavi. Značajni su Principi menadžmenta H. Fayola koje on detaljnije razmatra u publikaciji "General Principles of Management" iz 1949.g. Premda Fayol navodi da ne postoji ograničenje u broju principa, ipak izdvaja one najčešće koje je i sam primjenjivao:

- podjela rada,
- autoritet,
- disciplina,
- jedinstvo naređivanja
- jedinstvo usmjeravanja,
- podređenost individualnih interesa općem interesu,
- pošteno plaćanje osoblja koje mora činiti zadovoljstvo osoblju i organizaciji,
- centralizacija,
- hijerarhija,
- materijalni i socijalni red (svaki posao ima svoje mjesto kao što i svaka osoba mora imati određeno mjesto),
- jednako postupanje s cjelokupnim osobljem,
- trajnost službe,
- inicijativa (sloboda predlaganja i obavljanja poslova pripada svim članovima),
- duh zajedništva.⁸

Fayol je također identificirao pet funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, naredba, koordinacija i kontrola.

Birokratska teorija organizacije Maxa Webera pridaje veliku važnost formalnoj organizacijskoj strukturi. Weberov rad opisuje birokraciju kao idealni oblik organiziranja. Po njemu, birokracija je racionalna i efikasna, a uključuje sljedeća obilježja:

⁸ Koprić I. (1999) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, Zagreb: Pravni fakultet, str. 22.-24

- podjela rada uređena je tako da se autoritet i odgovornost svakog radnika jasno i službeno definira te ona ima obilježja legitimnosti,
- pozicije ili uredi organizirani su u hijerarhiju autoriteta koja ima jasan lanac zapovijedanja,
- osoblje se odabire na temelju tehničkih kompetencija koje se ostvaruju ispitivanjima, treningom, edukacijom (selekcija),
- individualne performanse vođene su striktnim pravilima koja se uniformno primjenjuju, disciplinom i kontrolom, a sustav pisane dokumentacije primjenjuje se za bilježenje pravila i u svrhu podvrgavanja njima,
- administrativni službenici nisu vlasnici sredstava za proizvodnju; oprema kao i privilegije pripadaju nekoj poziciji ili uredu, a ne osobi,
- administratori jesu službenici s karijerom koji rade za fiksnu plaću.

Weberovo zapažanje potrebe odvajanja vlasništva od menadžerske funkcije, načelo zapošljavanja temeljem kvalifikacija i danas je predmet svakodnevnog zalaganja u društvu i organizacijama, te čini bitan element u upravljanju ljudskim potencijalima.⁹

Klasična teorija organizacije pridonijela je razvoju temeljnih načela upravljanja i organizacije, uključujući hijerarhiju, podjelu rada, planiranje, kontrolu i koordinaciju. Međutim, ova teorija također ima svoje kritičare, koji ističu da je prenaplašavala formalne strukture i zanemarila ljudske aspekte i društvene faktore u organizacijama.

⁹ Fabac R. (2020) Organizacijska teorija s naglaskom na teoriju igara, Zagreb: Naklada Slap, str. 21-22

3.3 Neoklasična teorija organizacije (škola ljudskih odnosa u javnoj upravi)

Neoklasična teorija organizacije javlja se kao odgovor na klasičnu teoriju organizacije s nastojanjem da otkloni njena ograničenja, slabosti i nedostatke.¹⁰

Neoklasična teorija svu svoju pažnju usmjerava na čovjeka, odnosno socijalni aspekt organizacije. Glavni cilj joj je da radnici na poslu budu zadovoljni, proučava participaciju radnika u upravljanju i njihovo komuniciranje u organizaciji.

Po ovoj teoriji ponašanje radnika uvjetovano je ne samo ekonomskim motivima već i međuljudskim odnosima, radnim uvjetima i radnikovim osjećajima. Sve teorije organizacije nakon pojave teorije o međuljudskim odnosima posvećuju interes ne samo tehničkom aspektu organizacije već i radnicima i njihovim problemima. Uspješna organizacija prvenstveno ovisi o radnicima.¹¹

Razvoj neoklasične teorije moguće je pratiti u dva smjera i to kroz:

- teoriju međuljudskih odnosa i
- biheviorističku teoriju organizacije.

U ovom radu pobliže će se opisati teorija međuljudskih odnosa, njen utjecaj na javnu upravu danas i njeno značenje u nastanku upravljanja ljudskim potencijalima, koji čine jednu od najvažnijih komponenta javne uprave.

Elton Mayo, profesor na Harvardu, i suradnici svojim aktivnostima obilježili su nastanak neoklasične teorije organizacije (1927.). Istraživanja teoretičara ove škole bila su usmjerena na ljude, na proučavanje međuljudskih odnosa, na fokusiranje čovjeka kao socijalno-psihološkog bića. Teorija međuljudskih odnosa okrenuta je psihološkim čimbenicima na radu, zadovoljstvu radnika na radnom mjestu te timskom radu, sa ciljem skretanja pozornosti na potrebe i zadovoljstvo radnika.

¹⁰ Fabac R. (2020) Organizacijska teorija s naglaskom na teoriju igara, Zagreb: Naklada Slap, str. 26.

¹¹ Sikavica, P. (2011) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, str. 143 - 144.

Teorija škole ljudskih odnosa proučena je u eksperimentu Eltona Maya u Hawthorneu. Eksperiment je proučavao utjecaj nekih fizičkih promjena u proizvodnji i stroge kontrole na učinak zaposlenih.

3.4 Predstavnici škole ljudskih odnosa

Škola ljudskih odnosa (Human Relations School) u teoriji organizacije i upravljanju ima nekoliko predstavnika i ključnih istraživača koji su doprinijeli njezinom razvoju. Evo nekoliko najvažnijih predstavnika te škole:

- Elton Mayo bio je australski psiholog koji se bavio industrijskom sociologijom u SAD-u, posebno ovisnošću produktivnosti i malih grupa ljudi. Nadogrudio je svoj rad povezujući sustav tvornice s društvom. Istaknuo se kao najvažniji predstavnik škole ljudskih odnosa sa svojim eksperimentom u tvornici Western Electric. Njegov eksperiment je poznat pod nazivom "Hawthorne efekt".¹²
- Fritz Roethlisberger bio je suradnik Eltona Maya i zajedno su provodili Hawthorne studije. Roethlisberger je igrao važnu ulogu u analizi međuljudskih odnosa i komunikacije unutar organizacija.
- George Elton Mayo, brat Eltona Maya, također je bio značajna figura u školi ljudskih odnosa. Doprinio je istraživanju i razumijevanju ljudskog ponašanja i motivacije na radnom mjestu.
- Mary Parker Follett, američka autorica i teoretičarka organizacije. Follett je ukazivala na važnost ljudskog čimbenika, umjesto tehničkih odnosno inženjerskih znanja. Zalagala se za ukidanje strogih i pretjeranih hijerarhijskih odnosa, odnosno stroge nadređenosti i podređenosti. Mary Parker Follett bila je znatno

¹² Enciklopedija Britannica (2023) Elton Mayo, <https://www.britannica.com/biography/Elton-Mayo>, pristupljeno 13. 09. 2023.

ispred svog vremena te je svojim idejama postavila temelje brojnim menadžerskim konceptima koji su nastali znatno kasnije.¹³

Ovi predstavnici igrali su ključnu ulogu u razvoju škole ljudskih odnosa. Njihova istraživanja i teorije naglašavaju važnost ljudskih faktora, međuljudskih odnosa i emocionalnih aspekata u organizacijama.

¹³ Rupčić N. (2018) Suvremeni menadžment: Teorija i praksa, Rijeka; Ekonomski fakultet, str. 35-36

4. Elton Mayo kao ključna figura u razvoju škole ljudskih odnosa

Elton Mayo (1880.-1949.) bio je australski sociolog i psiholog, čija su istraživanja i doprinos teoriji organizacije ostavili dubok i trajan utjecaj na način na koji razumijevamo ponašanje i produktivnost radnika u organizacijama. Njegovo ime je najpoznatije povezano s Hawthorne studijama, ključnim istraživanjima koja su obilježila razvoj škole ljudskih odnosa u teoriji organizacije.

Škola human ljudskih odnosa nastala je kao kritika klasičnog, mehanicističkog modela organizacije u kojem se struktura organizacije promatrala kao relativno samostalna veličina, važnija od konkretnih ljudi koji su bili podređeni svrhama organizacije.¹⁴ Model organizacije kao strogo logičnog i racionalnog društvenog sustava u kojem je čak i vlast bila lišena subjektivne, arbitrarne dimenzije, promatrao je čovjeka kao racionalno, ekonomski motivirano biće. Prva kritika upućena modelu sveopće racionalnosti došla je s područja industrijske psihologije koja se pozabavila složenim, nepredvidljivim, a nerijetko i iracionalnim svijetom ljudskih emocija. Početna su istraživanja promatrala zaposlenike kao pojedince s ukupnošću sposobnosti i vještina u njihovoj fizičkoj radnoj okolini. Najpoznatije istraživanje iz tog razdoblja (sredinom 1930-ih) veže se uz E. Mayoa i njegovu skupinu istraživača, a poznato je pod imenom Hawthorne eksperiment. Tim su se istraživanjem ispitivali odnosi između fizičkih uvjeta rada (intenziteta rasvjete) i produktivnosti.¹⁵

¹⁴ Koprić I. (1999) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 10.

¹⁵ Perko Šeparović I. (1975) Teorije organizacije, Zagreb: Školska knjiga, str. 24-30

4.1 Hawthorne eksperiment

Elton Mayo proveo je 1930-ih eksperiment u tvornici Western Electric kako bi proučio čimbenike koji utječu na produktivnost. Počeo je od jednostavnih čimbenika poput osvjetljenja radnog prostora pa sve do grupnog rada i nadzora zaposlenika.

Istraživao se utjecaj osvjetljenja, duljine radnog dana te novčanih poticaja. No utvrđeno je da se produktivnost, iako je varirala, povećala bez obzira na uvjete rada što je zbunilo istraživače. Istraživanje je stoga proglašeno neuspješnim.

Elton Mayo i F. J. Roethlisberger zainteresirali su se za rezultate i nastavili s istraživanjem. Zaključili su da se produktivnost povećala zbog nekog drugog čimbenika. Tvrdili su da radnici bolje rade jer im se posvećivala pozornost, neprestano su dobivali informacije o svom radu te ih se čak pitalo za mišljenje koje čimbenike bi se moglo promijeniti i kakav učinak bi oni mogli imati na njihovu produktivnost. Radnici su stoga zaključili da je njihov posao važan i da je istraživačima, ali i menadžmentu, stalo do njih i njihova rada, stoga su se međusobno bolje povezali i nastavili raditi što bolje. Istraživači su utvrdili da povećanje produktivnosti treba pripisati društvenim čimbenicima kao što su kvaliteta ljudskih odnosa, osjećaj pripadnosti, ali i dobar menadžment koji motivira savjetuje i vodi radnike. Utvrđeno je da rezultate ovog istraživanja, iako važne, treba uzeti s određenim oprezom. Početni rezultati bili su toliko nestvarni da su se pokusi nastavili, a trajali su ukupno šest godina. Mijenjalo se toliko čimbenika da istraživači više nisu mogli doći do jedinstvenog zaključka o tome što je zapravo najviše doprinijelo povećanju produktivnosti.¹⁶

Ovo istraživanje ukazalo je na to da čovjek nije samo ekonomsko nego i društveno biće. Stil upravljanja važan je čimbenik produktivnosti, stroga kontrola negativno utječe na ponašanje, visina plaće za većinu radnika nije dominantan motivacijski čimbenik, društvene potrebe i neformalna organizacija utječu na razinu produktivnosti (postojanje društvenih normi), postojanje tzv. Hawthorne efekta (ljudi mijenjaju svoje ponašanje ako znaju da ih se promatra). Istraživanje je skrenulo

¹⁶ Rupčić N. (2018) *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Rijeka; Ekonomski fakultet, str. 36-37.

pozornost na bitnu činjenicu: čovjek je emotivno biće i važno je pokazati da je mišljenje zaposlenika važno, a bez zadovoljnog radnika nema ni uspješnog rada.

4.2 Doprinos škole ljudskih odnosa proučavanju ljudskih odnosa danas

Najveći je doprinos neoklasične teorije u tome što je čovjeka stavila u središte, naglasivši društvene (subjektivne) aspekte organizacije. To je zajedničko obilježje svih škola i smjerova u sklopu neoklasične teorije organizacije. Škola ljudskih odnosa je obuhvatila široka područja organizacijske psihologije, novi pristup upravljanja ljudima i organizacijskog ponašanja. Ponašanje zaposlenika predmet je niza istraživanja koja se svakodnevno provode sa svrhom boljeg razumijevanja ljudske prirode, ali i usklađivanja pojedinca i organizacije.

Društvene promjene dovele su do stvaranja nove ideologije, teorije ljudskih odnosa. Naime, ubrzana industrijalizacija i urbanizacija promijenila je međuljudske odnose blizine i međusobne ovisnosti, dovela do većeg naglaska na društvo kao cjelinu, a ne na pojedinca, većeg naglaska na kooperaciju, a ne na kompeticiju. Kao posljedica toga, manja je mogućnost nastanka konflikta. Njihova reinterpetacija rezultata, koja nije bila u skladu sa stvarnim rezultatima, bila je odgovor na potrebe vremena i promjena vrijednosti u procesu upravljanja. Oni su reinterpetacijom rezultata htjeli naglasiti važnost kohezije, kooperacije, društva kao cjeline, makar su rezultati pokazivali drugačije.

U ranijim fazama organizacija, ljudski se faktor promatrao kao svi ostali faktori u organizaciji, a danas je on neophodan za efikasno i efektivno poslovanje. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima danas predstavlja ključ uspjeha i postizanje konkurentske prednosti svake organizacije. Cjelokupni proces upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća analizu posla, planiranje, pridobivanje, selekciju, razvoj, obuku i obrazovanje te upravljanje radnom uspješnošću ljudskih potencijala. Upravo su ljudi ključni za razvitak gospodarstva, a poslovanje svake organizacije ovisi

upravo o njihovoj kvaliteti. Organizacije moraju voditi brigu o tome da uvijek na raspolaganju imaju odgovarajuće ljude sa odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima.

5. Od škole ljudskih odnosa do ljudskih potencijala u javnoj upravi danas

5.1 Što su ljudski potencijali?

Ljudski potencijali nezaobilazan su čimbenik u uvjetima suvremenog poslovanja. Kontinuirani razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) u današnjem vremenu osnova su za efikasno poslovanje organizacije pa i organizacija u segmentu državne, odnosno javne uprave. Posebnost djelatnika zaduženih za upravljanje i razvoj ljudskim potencijalima bazira se u specifičnosti i složenosti upravljanja koje zahtijeva visoku razinu etičnosti, organiziranosti i inovativnosti. Ipak, upravljanje ljudskim potencijalima razlikuje se od organizacije do organizacije, pa se tako ono razlikuje i kod različitih tijela državne i javne uprave. Razlikuje se i upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj i javnoj upravi u odnosu na ono u privatnim poduzećima ili u privatnom sektoru.¹⁷

Ljudski potencijali u javnoj upravi jesu ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti javnih službenika privremeno ili trajno zaposlenih u javnim organizacijama na poslovima od javnog interesa.¹⁸

Mnogi autori drugačije definiraju pojam i pojavu termina upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima promovira drugačiji pristup u pogledu odnosa između organizacije i zaposlenika od dosadašnje personalne (ili kadrovske) funkcije. No, ipak nije riječ o sasvim originalnom i novom proizvodu. Točnije je reći da je upravljanje ljudskim potencijalima samo posljednja stepenica razvoja na liniji

¹⁷ Tadić J. (2015): Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske „Policajska sigurnost, 24. (4), str. 365-366 <https://hrcak.srce.hr/file/231480> pristupljeno 17.9.2023.

¹⁸ Marčetić G.(2008) Pojmovnik, Hrvatska javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave 8(2)., str.541 <https://hrcak.srce.hr/file/199981>, pristupljeno 17.9.2023.

istraživanja i prakse upravljanja koja je u organizacijskoj teoriji započela 1940-ih i 1950-ih s pojavom škole ljudskih odnosa.¹⁹

5.2 Razlike između upravljanja ljudskim potencijalima i personalne funkcije

U suvremenoj teoriji i praksi pojam ULJP-a koristi se u četiri značenja kao:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta.²⁰

Personalna funkcija i upravljanje ljudskim potencijalima najvažniji su u svakodnevnom upravljanju u organizacijama, stoga će se u nastavku pobliže objasniti te dvije funkcije ULJP-a.

Upravljanje ljudskim potencijalima usmjereno je na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti. Odnosi se na strategijski pristup upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Integralno, dugoročno i strategijski je orijentirano, individualizirano i fleksibilno, a pristup je dinamičan i aktivan.

Personalna funkcija djeluje kroz standardizirane i centralizirane forme, statična je i kruta. Rukovoditelji tradicionalnih personalnih odjela obavljaju izoliranu, specijalističku funkciju unutar organizacije. S druge strane, od menadžera i stručnjaka za ljudske potencijale očekuje se da budu široko integrirani u djelatnost upravljanja na svim razinama izvršenja te da sudjeluju u cjelokupnom poslovanju organizacije zajedno s drugim menadžerima. Stoga možemo reći da je upravljanje ljudskim potencijalima

¹⁹ Marčetić G. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima, Hrvatska javna uprava 6(2), str. 89-90, <https://hrcak.srce.hr/135904>, pristupljeno 17.9.2023.

²⁰ Bahtijarević – Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 3.

kompleksna i dinamična aktivnost o kojoj treba svakodnevno razmišljati na svim organizacijskim razinama.

Bez obzira na sve navedeno, kada govorimo o ljudskim potencijalima trebamo se zapitati što je u središtu, tj. je li konačni cilj ostvarivanje ekonomske koristi i efikasnosti organizacije ili je riječ o međuljudskim odnosima i čovjeku u organizaciji. Budući da se u ovom radu treba osvrnuti na upravljanje ljudima u javnoj upravi, zaključit ćemo da javne organizacije ne postoje isključivo zbog toga da bi efikasno i ekonomično ostvarivale ciljeve. Model upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi mora promicati humanistički pristup prema zaposlenicima.²¹

²¹ Marčetić G. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 75.

6. Ljudski faktor kao najvažniji čimbenik u organizaciji

6.1 Propusti pri motiviranju za zapošljavanje u javnoj upravi

Hrvatska javna uprava još uvijek nedovoljno pažnje pridaje organizacijskoj kulturi i etici, nema razrađenog sustava interne kontrole, zapošljavanje je pod utjecajem politike, sustav napredovanja nije razrađen, a usavršavanje je nedovoljno i povremeno. Službenici su nezadovoljni teškim mogućnostima napredovanja, nestimulativnim primanjima i slabim poštovanjem za rad koji obavljaju.

Zakon o državnim službenicima (NN 61/17, 70/19) temeljni je propis službeničkog zakonodavstva u Republici Hrvatskoj za područje državne uprave. Njime su uređena prava i dužnosti državnih službenika, postupak zapošljavanja, polaganje državnog stručnog ispita, odlučivanje o žalbama, premještaji, ocjenjivanje i službenika te njihovo stručno usavršavanje, odgovornost za povrede službene dužnosti, prestanak službe i neka druga područja službeničkih odnosa.

Prema čl. 45 ZODS-a, slobodna radna mjesta u državnim tijelima popunjavaju se putem javnog natječaja, internog oglasa, napredovanja, premještaja ili rasporeda državnih službenika,²² no u praksi i po navodima mnogih autora natjecajni se postupci samo formalno provode te ne postoje čvrsti kriteriji odabira temeljeni na merit–načelima za ulazak u hrvatsku javnu upravu. To dovodi do problema da se zapošljavanje u javnoj upravi provodi pošteno, na način utemeljen na merit –kriterijima samo u teoriji, a ne i u praksi.²³

Sljedeći je problem dugotrajnost čitavog selekcijskog postupka koji obično traje od tri do šest mjeseci, a samim time kvaliteta provedenih intervjua i testiranja koji se

²² 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, 14.12.2022.
<https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>, pristupljeno 17.09.2023.

²³ Giljević T., Lopižić I. (2019) Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi : što (ni)smo naučili iz europskih iskustava? U: Marčetić, Gordana; Vukojičić Tomić, Tijana; Lopižić, Iva (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika: rješenje ili zamka, Zagreb: Institut za Javnu upravu, str 60.

temelje na memoriranju propisa. U postupku testiranja trebalo bi se koristiti testovima koji će omogućiti izbor kandidata s najboljim kompetencijama za traženo radno mjesto. Samim time stekla bi se veća sigurnost u sami proces zapošljavanja u javnoj upravi i ne bi se sumnjalo na posredovanje pri zapošljavanju.

Državni službenici ocjenjuju se svake godine najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu. Svrha ocjenjivanja državnih službenika poticanje je državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje složenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi. Na ocjenjivanje namještenika odgovarajuće se primjenjuju odredbe o ocjenjivanju državnih službenika. Državni službenici mogu biti ocijenjeni ocjenama: „Izuzetan“, „Primjoran“, „Uspješan“, „Zadovoljava“ i „Ne zadovoljava“. Namještenici mogu biti ocijenjeni ocjenama: „Primjoran“, „Uspješan“, „Zadovoljava“ i „Ne zadovoljava“. Nedostatak je taj što je ocjenjivanje usmjereno prema negativnosti. Naime, ako se službenik ili namještenik ocijeni dvije godine uzastopce negativnom ocjenom, slijedi otkaz ugovora o radu, a u slučaju naročito uspješne ocjene nema mogućnosti napredovanja ili nagrade. To rezultira lošom motiviranošću zaposlenika.²⁴

Pokazalo se kako kriterij radne ocjene djeluje samo „na papiru“, a rijetko se ili uopće ne koristi u praksi te da je cijeli sustav ocjenjivanja službenika neučinkovit i neefikasan. Što se tiče sustava napredovanja, može se reći kako ne postoji jer u većini slučajeva napredovanja na viša radna mjesta ili položaje ostvaruju se prema odlukama čelnika organizacije koje se uglavnom svode na političke, obiteljske, rodbinske ili prijateljske veze i poznanstva.

²⁴ Kanoti D. (2009) Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Javna uprava 9 (2), str. 317–322.

Motivacija državnih službenika ključ je za uspjeh i razvijanje javne uprave. Da bi imali javnu upravu koja će se voditi kriterijima uspješnosti treba imati motivirane zaposlenike.

Suvremena javna uprava treba biti orijentirana na nove metode rada, razvoj menadžerskih sposobnosti, treba razvijati nove metode učenja i usavršavanja i veliku pažnju posvetiti na potrebe građana.

6.2 Kvalitetno vodeće osoblje kao ključ uspjeha u organizaciji

Razvoj vodećeg osoblja (menadžera) smatra se glavnom strategijom i konkurentskom prednošću u organizacijama privatnog sektora, a menadžeri među najvažnijim zaposlenicima u organizaciji. Razvoj menadžmenta bitan je za poboljšanje prakse upravljanja i sredstvo je koje doprinosi efikasnosti.

Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina smatraju se bitne za uspješno provođenje reformi javne uprave.

Zapadnoeuropske zemlje ranije su provodile programe za poboljšanje odabira i razvoja vodećih službenika. Ta praksa pokazala se osobito važnom kod reformi koje su ciljale na delegaciju i prijenos odgovornosti te davanja većih ovlasti u donošenju odluka i nadzoru.

U postsocijalističkim zemljama vlada drugačija situacija. Kod njih vlada nedostatak upravne i menadžerske struke, nedostatak koherentnosti i koordinacije između pojedinih organizacija i upravljanja ljudskim potencijalima

Reforme koje ciljaju na osposobljavanje i razvoj vodećeg kadra trebale bi se usmjeriti na: poboljšanje kvalitete rezultata javnih institucija, povećanje učinkovitosti javnih institucija, bolju koordinaciju između javnih institucija, poboljšanje profesionalnog kontinuiteta i razvoja unutar javnih institucija, smanjenje opsega nepotizma i korupcije,

povećanje javnog povjerenja u upravu te privlačenje i zadržavanje kvalificiranih pojedinaca.²⁵

Najvažnije što je potrebno napraviti na putu da bi javnom upravom dominirali kvalitetni menadžeri jest odvajanje političkih položaja od profesionalnih vodećih položaja. Potrebno je raditi na poboljšanju kvalitete javnih menadžera kroz selekciju, osposobljavanje i razvoj karijere.

Veoma je važno naglasiti da uspješan i učinkovit menadžer osim obrazovanja mora posjedovati individualne kvalitete koje ga čine uspješnim za rad. Socijalne i psihološke vještine, kao i način razmišljanja koji se ne može naučiti.

U literaturi ULJP-a mogu se naći različiti popisi obilježja, sposobnosti ili vještina koje menadžeri trebaju posjedovati. Tako Waren Bennis navodi da je najvažniji zadatak menadžera u motiviranju razvoj i dosljedna primjena sveobuhvatnog i poticajnog motivacijskog sustava. Motivacijski sustav ima četiri cilja odnosno funkcija:

- privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi,
- poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti,
- poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unaprjeđenja poslovanja,
- osiguranje identifikacije s organizacijom i interesa za njezin stalni razvoj i uspješnost.²⁶

Organizaciju javne uprave treba usmjerivati prema ciljevima organizacije, kontinuiranom učenju i napredovanju te se nameće potreba za prisutnošću adekvatnih menadžera koji će razvijati djelotvornu i efikasnu javnu upravu.

²⁵ Marčetić G. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 235-237.

²⁶ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.(2008) Temelji menadžmenta, Zagreb:Školska knjiga, str. 562.

Razvojem menadžmenta osigurava se uspjeh organizacije kako bi se postigao željeni cilj. Potrebno je konstantno provoditi analize, procjene, analize nedostataka, razvijati programe učenja i usavršavanja, postaviti jasna očekivanja, omogućiti razvoj individualnih vještina i podržati osobni razvoj pojedinca i, što je najvažnije, dati do znanja da je napredovanje moguće.²⁷

6.3 Ljudski faktor – temeljni resurs organizacije

Značaj, aktualnost i specifičnost ljudskih potencijala u suvremenim organizacijama predstavlja kompleksni koncept u kojem je ljudski faktor najvažniji. Organizacija bez ljudi ne može opstati, čovjek kao misaono, društveno i svjesno biće s vlastitim potrebama, željama, motivima i ambicijama znatno je složeniji od svih drugih resursa.

Privatne organizacije počele su to shvaćati puno ranije od javnih. Donedavno su se javne organizacije slabo usmjeravale na zadovoljstvo čovjeka. Nisu poticale praksu osposobljavanja, usavršavanja i razvoja državnih službenika. Shvaćanje državne službe kao cjeloživotne karijere postala je odbojna građanima i samim javnim službenicima. Htijenja i želje zaposlenika znatno su se promijenile. Teži se povezivanju individualnog razvoja zaposlenika s organizacijskim razvojem.²⁸ Formula za efektivnu, efikasnu javnu upravu leži u zadovoljnom zaposleniku. Hrvatska javna uprava prikazana je u lošem svjetlu i mnogima je zadnja linija zapošljavanja. Zaposlenici žele radno mjesto koje će im omogućiti cjeloživotno učenje, usavršavanje i napredovanje. Nacionalnim planom za razvoj javne uprave radi se na poboljšanju i napretku u polju javne uprave. Hrvatska javna uprava trebala bi razviti cjeloviti model upravljanja ljudskim potencijalima, koji uključuje normativni i organizacijski okvir za strateško

²⁷ Kanoti D.(2009) Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Javna uprava 9 (2), str. 317–322.

²⁸ Marčetić G. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu, str. 247

upravljanje unutar službeničkog sustava, odgovarajući kompetencijski okvir i usklađeni sustav plaća koji će biti pravedniji iz perspektive službenika (jednake plaće za jednak rad, odnosno rad jednake vrijednosti), tržišno konkurentniji (u smislu usporedivosti s plaćama za iste ili slične poslove u realnom sektoru).²⁹

Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi treba zadržati profitabilnost, efikasnost i efektivnost, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva kao što su zadovoljenje interesa zaposlenika, poboljšanje socioekonomskog položaja i podizanje kvalitete života te, u današnje vrijeme možda i najvažnije, omogućiti razvitak i napredovanje svakog zaposlenika.

²⁹ Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine

7. Zaključak

Škola ljudskih odnosa postavila je temelje za današnji pojam upravljanja ljudskim potencijalima i za razvoj modernog pristupa ljudima u organizacijama. Prva je smatrala čovjeka jednim od glavnih faktora organizacije. Škola ljudskih odnosa obuhvatila je široka područja organizacijske psihologije i organizacijskog ponašanja. U ranijim fazama organizacija ljudski faktor se promatrao kao manje važan faktor, a danas je on neophodan za efikasno i efektivno poslovanje.

Veoma je važno da javna uprava uvidi koliko je upravljanje ljudima važno. Važno je ulagati u zaposlenike, njihovo školovanje i usavršavanje. Potrebno je govoriti o ulaganju u kvalitetne vodeće kadrove. Bez kvalitetnog stručnog kadra nema ni kvalitetnog upravljanja. Motiviran zaposlenik može puno više doprinijeti organizaciji nego nemotiviran. Potrebno je prepoznati nedostatke i provoditi kvalitetne reforme i promjene. Planiranje ljudskim potencijalima dugotrajan je i složen proces. Organizacije moraju voditi brigu o tome da uvijek na raspolaganju imaju odgovarajuće ljude sa odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima.

Iz ovog rada možemo zaključiti da je škola ljudskih odnosa bila jedna od najznačajnijih pravaca teorija organizacije. Uviđanjem da je čovjek najznačajniji faktor u organizaciji napravljen je veliki iskorak u upravljanju. Nesumnjivo je da je škola ljudskih odnosa dala ogroman doprinos razvoju menadžmenta. Ova škola prva je koristila mnoge psihološke metode i prakse upravljanja. Zahvaljujući školi ljudskih odnosa postavljeni su principi koji bi trebali u današnjim organizacijama biti najzastupljeniji. Važnost međuljudskih odnosa kojim se naglašava da su kvalitetni odnosi između zaposlenika, nadređenih i kolega utjecajni na motivaciju, suradnju i produktivnost.

Predstavnici škole ljudskih odnosa dali su detaljnu, potpunu, ali istovremeno razumljivu klasifikaciju ljudskih potreba, koja pomaže menadžeru u procesu upravljanja zaposlenima.

Kao zaključak, hrvatska javna uprava trebala bi razviti dugoročni i održivi model upravljanja ljudskim potencijalima. Komponente profitabilnosti, efikasnosti i efektivnosti važne su u svakoj organizaciji pa tako i u javnoj upravi. Međutim, zadovoljenje interesa zaposlenika, poboljšanje socioekonomskog položaja i podizanje kvalitete života motivirat će službenike da bolje obavljaju službu i doprinose njenom razvitku i napretku.

Popis literature

1. Bahtijarević – Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing.
2. Enciklopedija Britannica (2023) Elton Mayo, <https://www.britannica.com/biography/Elton-Mayo>, pristupljeno 13. 09. 2023.
3. Fabac R. (2020) Organizacijska teorija s naglaskom na teoriju igara, Zagreb: Naklada Slap.
4. Giljević T., Lopižić I. (2019) Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi : što (ni)smo naučili iz europskih iskustava? U: Marčetić, Gordana; Vukojičić Tomić, Tijana; Lopižić, Iva (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika: rješenje ili zamka, Zagreb: Institut za javnu upravu.
5. Hernaus T. (2016) Teorije organizacije, Zagreb: Ekonomski fakultet.
6. Kanoti D. (2009) Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Javna uprava 9 (2).
7. Koprić I. (1999) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, Zagreb: Pravni fakultet.
8. Marčetić G. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu.
9. Marčetić G. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima, Hrvatska javna uprava 6(2), <https://hrcak.srce.hr/135904>, pristupljeno 17. 09. 2023.
10. Marčetić G. (2008) Pojmovnik, Hrvatska javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave 8(2), <https://hrcak.srce.hr/file/199981>, pristupljeno 17. 9. 2023
11. Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine, ožujak 2022, https://mpu.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Strategije.%20planovi.%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf, pristupljeno 17. 9. 2023.
12. Perko Šeparović I. (1975) Teorije organizacije, Zagreb: Školska knjiga.
13. Rupčić N. (2018) Suvremeni menadžment: Teorija i praksa, Rijeka: Ekonomski fakultet.
14. Sikavica P. (2011) Organizacija, Zagreb: Školska knjiga.
15. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga.
16. Tadić J. (2015) Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske, Policijska sigurnost 24(4), <https://hrcak.srce.hr/file/231480>, pristupljeno 17. 9. 2023.
17. 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, 14.12.2022.