

# Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama

---

Dujmović, Jure

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:794541>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Jure Dujmović

## **SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA**

(završni rad)

Rijeka, 2021.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Izvanredni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

## **SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA**

(završni rad)

MENTOR

Dr.sc. Drago Pupavac, prof.v.šk.

STUDENT

Jure Dujmović

MBS: 2423000014/18

Rijeka, lipanj, 2021.



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

**Poslovni odjel**

**Rijeka, 10.03. 2021.**

**ZADATAK  
za završni rad**

**Pristupniku**

**Juri Dujmoviću**

**MBS: 2423000014/18**

**Studentu preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak završni rad – tema završnog rada pod nazivom:**

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
JAVNIM SLUŽBAMA**

**Sadržaj zadatka:** Istražiti, analizirati i elaborirati specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama kako bi se što efikasnije zadovoljili opći interesi i javne potrebe stanovništva. Rezultate istraživanja temeljiti na praktičnom istraživanju upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje.

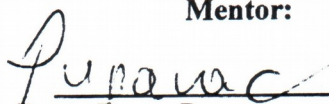
**Preporuka**

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

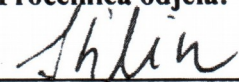
**Zadano: 10.03.2021.**

**Predati do: 15.06.2021.**

**Mentor:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr.sc. Drago Pupavac, prof.v.šk.

**Pročelnica odjela:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr.sc. Anita Štilin, v.predavač

**Zadatak primio dana: 10.03.2021.**

  
\_\_\_\_\_  
Jure Dujmović

**Dostavlja se:**

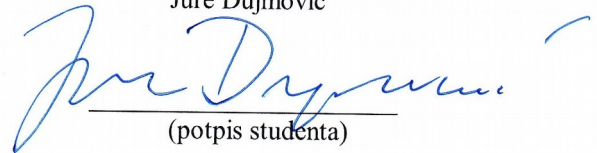
- mentoru
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Drage Pupavca.

Ime i prezime

Jure Dujmović



(potpis studenta)

## SAŽETAK

Javne službe su one djelatnosti u Republici Hrvatskoj kojima je zajednička svrha i cilj zadovoljavanje općih interesa i javnih potreba stanovništva. Moderne, učinkovite i korisnicima usmjerene javne službe i kvalitetni ljudski potencijali temelj su zadovoljavanja društvenih potreba. U skladu s tim, cilj ovoga rada jest istražiti specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama kako bi se što efikasnije zadovoljili opći interesi i javne potrebe stanovništva. Svrha rada jest izdvojiti one funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koje su od iznimne važnosti za unaprjeđenje kvalitete usluge korisnicima i podizanja efikasnosti cjelokupnog poslovanja javnih službi. Rezultati istraživanja temelje se na sekundarnim izvorima podataka. Dokazivanje postavljene hipoteze o kvalitetnim ljudskim potencijalima kao preduvjetu efikasnosti poslovanja i pružanju visoke razine kvalitete usluge korisnicima temelji se na brojnim znanstvenim metodama od kojih se izdvajaju metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, komparativna metoda te metoda deskripcije. Glavni nalaz ovoga rada upućuje na zaključak da je za povećanje efikasnosti poslovanja i kvalitete usluge u javnim službama od presudne važnosti adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima i to kroz motiviranje i nagrađivanje, strategijsko ulaganje u obuku, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala. Podizanje razine upravljanja ljudskim potencijalima na višu razinu treba se temeljiti na sustavnim ocjenjivanju uspješnosti ljudskih potencijala.

Ključne riječi: ljudski potencijali, upravljanje, javna služba, službenici, HZMO



# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	1
1.3. HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA.....	2
1.4. METODE ISTRAŽIVANJA.....	2
1.5. STRUKTURA RADA.....	2
<b>2. JAVNE SLUŽBE.....</b>	<b>4</b>
2.1. HZZO.....	5
2.2. HZZ.....	5
2.3. HZMO.....	6
2.4. OSTALE JAVNE USTANOVE.....	7
<b>3. VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA.....</b>	<b>8</b>
3.1. VAŽNOST I PROBLEMATIKA LJUDSKIH POTENCIJALA U JAVNIM SLUŽBAMA.....	10
3.2. RAZVIJENOST ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA.....	12
<b>4. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....</b>	<b>14</b>
4.1. ANALIZA I OBLIKOVANJE POSLOVA I RADNIH MJESTA.....	14
4.2. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE ZAPOSLENIH.....	15
4.3. PRIBAVLJANJE, IZBOR I UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO.....	15
4.4. PROCJENA PERFORMANSI I OCJENJIVANJE ZAPOSLENIKA.....	17
4.5. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA.....	18
4.5.1. Motiviranje zaposlenika.....	18
4.5.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba.....	20
4.5.1.2. McClellandova teorija tri osnovne motivirajuće potrebe.....	21
4.5.1.3. Herzbergova dvofaktorska higijensko - motivacijska teorija.....	22
4.5.1.4. Vroomova teorija očekivanja.....	23
4.5.1.5. Teorija jednakosti ili pravednosti u socijalnoj razmjeni J. Stacey Adamsa.....	23
4.5.1.6. Skinnerova teorija modifikacije ponašanja ili teorija nagrade i kazne.....	25
4.5.2. Nagrađivanje zaposlenika.....	25

4.6. OBUKA, EDUKACIJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA.....	27
<b>5. TEMELJNA OBILJEŽJA HZMO-A.....</b>	<b>28</b>
5.1. POVIJESNI PREGLED RAZVOJA HZMO-A.....	28
5.2. DJELATNOST I USTROJSTVO HZMO-A.....	29
5.3. POSAO U HZMO-U.....	30
5.4. USTROJ I MJESTO ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI HZMO-A.....	30
5.5. TEMELJNE FUNKCIJE ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HZMO-U.....	33
5.5.1. Analiza i oblikovanje poslova i radnih mjesta.....	33
5.5.2. Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih.....	34
5.5.3. Pribavljanje, izbor i uvođenje zaposlenika u posao.....	35
5.5.4. Procjena performansi i ocjenjivanje zaposlenika.....	38
5.5.5. Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika.....	38
5.5.6. Obuka, obrazovanje i razvoj zaposlenika.....	41
5.6. MODERNIZACIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HZMO-U	44
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>51</b>

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

**Problem istraživanja** - budući da je za efikasno poslovanje trgovačkog društva ili bilo koje organizacije u privatnom sektoru upravljanje ljudskim potencijalima od esencijalne važnosti, a ono se između ostalog sprovodi kroz adekvatno motiviranje i nagrađivanje, kao i kroz konstantnu obuku i obrazovanje zaposlenika, pitanje je - da li je i za povećanje efikasnosti poslovanja i kvalitete usluge u javnim službama potrebno adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima kroz motiviranje, nagrađivanje i strategijsko ulaganje u obuku, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala? Da li postoje adekvatni sistemi ocjenjivanja i nagrađivanja službenika u javnim službama? U čemu se razlikuju upravljanje ljudskim potencijalima u trgovačkim društvima od onoga u javnim službama? Koje su specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama?

**Predmet istraživanja** su temeljne značajke upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama, ustroj i organizacija odjela za upravljanje ljudskim potencijalima javne službe, kao i temeljne funkcije odjela za upravljanje ljudskim potencijalima javne službe.

**Objekt istraživanja** je Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (u daljnjem tekstu: HZMO) kao primjer javne službe, organizacija i ustroj Ureda za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala HZMO-a, temeljne funkcije Ureda za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Statut HZMO-a, zakonski propisi, pravni akti, pravilnici, Etički kodeks radnika zavoda, izvještaji HZMO-a i ostali relevantni akti i dokumenti HZMO-a.

## 1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha i ciljevi istraživanja su usporedba odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u ustroju organizacije i funkcija odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi sa trgovačkim društvom, utvrđivanje sličnosti i različitosti te utvrđivanje specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama.

### 1.3. HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA

Hipoteza istraživanja je: „Organizacija odjela za upravljanje ljudskim potencijalima i funkcije odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi se bitno ne razlikuju od funkcija u proizvodnom poduzeću ili trgovačkom društvu, a motiviranost i zadovoljstvo djelatnika, kao i konstantno ulaganje u obuku i obrazovanje djelatnika je i u javnoj službi preduvjet efikasnosti poslovanja i kvalitete usluge korisnicima“.

### 1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

U ovom radu korištene su sljedeće metode istraživanja:

- **metoda analize** - proučavanje stručne literature, udžbenika, članaka, znanstvenih radova, pravnih akata, statuta, ugovora, propisa, pravilnika, ranijeg istraživanja, web stranica,
- **metoda kompilacije** - preuzimanje rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova i zaključaka,
- **metoda komparacije** - uspoređivanje činjenica,
- **metoda sinteze** - postupak izgradnje teorijskog znanja putem sinteze jednostvanih sudova u složenije,
- **metoda deskripcije** - opisivanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovog empirijskog potvrđivanja odnosa i veza.

### 1.5. STRUKTURA RADA

Rad se sastoji od šest dijelova. U Uvodu je naveden problem istraživanja, predmet i objekt istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, hipoteza istraživanja, metode istraživanja te struktura rada.

U drugom poglavlju je objašnjen pojam javnih službi te su navedene temeljne javne službe i ostale javne ustanove u Republici Hrvatskoj.

U trećem poglavlju je objašnjena važnost upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama te su navedene specifičnosti upravljanjem ljudskim potencijalima u javnim

službama, za razliku od upravljanja u privatnom sektoru. Također je objašnjena važnost i problematika upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama.

U četvrtom poglavlju navedene su i objašnjenje temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

U petom poglavlju navedena su temeljna obilježja HZMO-a, povijesni pregled razvoja HZMO-a, djelatnost i ustrojstvo HZMO-a, zaposlenost u HZMO-u, ustroj i mjesto odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijskoj strukturi HZMO-a i temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u HZMO-u.

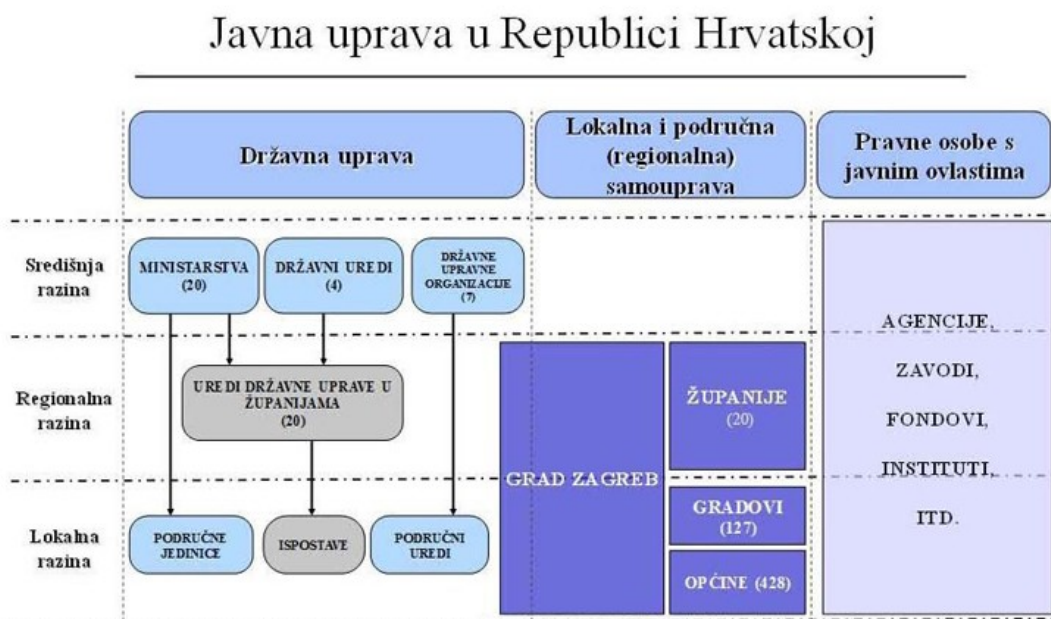
Šesto poglavlje je zaključak, nakon toga slijede popis literature i popis ilustracija.

## 2. JAVNE SLUŽBE

Prema Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, 70/15), javna uprava u Republici Hrvatskoj obuhvaća:

- tijela državne uprave (uprava na državnoj, nacionalnoj razini),
- tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i
- pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela).

Slika 1 - Ilustracija javne uprave u Republici Hrvatskoj



Izvor: Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine od 12.06.2015., Narodne novine 70/15

Prema ovoj Strategiji, jedan od tri temeljna smjera razvoja javne uprave je **"unaprjeđenje sustava razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima radi stvaranja moderne javne službe"**.

**Javne službe** su one djelatnosti u Republici Hrvatskoj kojima je zajednička svrha i cilj zadovoljavanje općih interesa i javnih potreba stanovništva. Javne službe su javne ustanove i druge pravne osobe kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i javne ustanove kojima se sredstva za plaće osiguravaju iz sredstava

Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (uprava.gov.hr, 18.03.2021.).

Definicija ustanove je da je to pravna osoba koja se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. **Javna ustanova** osniva se za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti zbog kojih se osnivaju ustanove, ako je zakonom određeno da se ona obavlja kao **javna služba**, dakle da se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu (www.pravos.unios.hr, 18.03.2021.).

## 2.1. HZZO

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (u daljnjem tekstu: HZZO) je javna ustanova i pravna osoba. Prava, obveze i odgovornost utvrđena su Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranju i Statutom Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Nadzor nad zakonitošću rada HZZO-a obavlja Ministarstvo zdravstva. HZZO-om upravlja Upravno vijeće od 9 članova, imenovanih od strane Vlade Republike Hrvatske. Upravno vijeće donosi odluke i opće akte HZZOa. Radom HZZO-a rukovodi ravnatelj. Ravnatelj HZZO-a odgovoran je za financijsko poslovanje HZZO-a. HZZO poslove provodi kroz 7 resora kojima rukovode pomoćnici ravnatelja. HZZO je ustrojen kroz Direkciju i 4 regionalna ureda (Zagreb, Osijek, Split, Rijeka) koji upravljaju radom 16 područnih službi na ukupno 134 lokacije. Na dan 31.12.2020. godine ukupan broj zaposlenih u HZZO-u iznosio je 2.331 (hzzo.hr, 11.03.2021.).

## 2.2. HZZ

Hrvatski zavod za zapošljavanje (u daljnjem tekstu: HZZ) ustrojen je Zakonom o tržištu rada (Narodne novine, 118/18) kao javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske sa zadaćom rješavanja pitanja iz problematike vezane uz zapošljavanje i nezaposlenost u najširem značenju tih pojmova. Svrha HZZ -a je učinkovito posredovanje na tržištu rada s ciljem osiguranja potrebne radne snage, postizanja pune zaposlenosti te ostvarivanja prava za vrijeme nezaposlenosti, uz promicanje partnerskih odnosa s dionicima na tržištu rada. HZZ

obavlja poslove iz svoje djelatnosti kroz Središnji ured, 5 regionalnih ureda, 17 područnih ureda i 99 ispostava te na taj način omogućuje dostupnost svojih usluga na cijelom prostoru Republike Hrvatske. U HZZ-u su organizirane sljedeće ustrojstvene jedinice:

- Ured ravnatelja,
- Sektor za tržište rada i politike zapošljavanja,
- Sektor za financijsko upravljanje,
- Sektor za pravne poslove,
- Sektor za analitiku i informatiku,
- samostalni odjeli.

HZZ-om upravlja Upravno vijeće, čiji su djelokrug, ovlaštenja i odgovornost uređeni Statutom Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje. Upravno vijeće donosi Izvještaj o radu i podnosi ga na usvajanje Vladi Republike Hrvatske. Opći akti HZZ-a su: Statut HZZ-a, Poslovnik o radu Upravnog vijeća HZZ-a, Etički kodeks radnika HZZ-a, Odluka o ustrojavanju Kataloga informacija HZZ-a, Pravilnik o zaštiti tajnosti podataka ([www.hzz.hr/](http://www.hzz.hr/), 12.03.2021.).

### 2.3. HZMO

HZMO je javna ustanova osnovana Zakonom o mirovinskom osiguranju (Narodne novine, 157/13, 151/14, 33/15, 93/15, 120/16, 18/18, 62/18, 115/18 i 102/19). HZMO ima svojstvo pravne osobe s pravima, obvezama i odgovornošću utvrđenom Zakonom i Statutom (Narodne novine, 28/14, 24/15, 73/19, 147/20), a u rješavanju o pravima i obvezama iz mirovinskog osiguranja ima javne ovlasti. Rad HZMO-a je javan. Javnost rada ostvaruje se izvještavanjem Hrvatskog sabora, osiguranika i korisnika prava iz mirovinskog osiguranja o radu i poslovanju HZMO-a najmanje jedanput godišnje, osiguravanjem dostupnosti podataka o radu HZMO-a sredstvima javnog priopćavanja te objavom Statuta i drugih općih akata HZMO-a, kojima se uređuju prava i obveze osiguranika i korisnika prava iz mirovinskog osiguranja, u Narodnim novinama. HZMO posluje samostalno, a predstavlja ga i zastupa ravnatelj. Upravni nadzor nad HZMO-om obavlja ministarstvo nadležno za mirovinski sustav, a nadzor i praćenje primjene propisa o doplatku za djecu ministarstvo nadležno za obitelj. HZMO u vlasništvu ima tri pravne osobe, i to Hrvatsko mirovinsko osiguranje d.o.o., Hrvatsko mirovinsko investicijsko društvo d.o.o. i Hrvatsko mirovinsko osiguravajuće



društvo. Sjedište HZMO-a je u Zagrebu, A. Mihanovića 3 ([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 09.03.2021.).

## 2.4. OSTALE JAVNE USTANOVE

Ostale javne ustanove koje su ustoličene kao javne službe u Republici Hrvatskoj su između ostalog:

- obrazovne ustanove (dječji vrtići, osnovne škole, srednje škole, visoka učilišta itd.),
- zdravstvene ustanove (bolnice, domovi zdravlja, klinički bolnički centri, poliklinike, itd.),
- znanstvene ustanove (javni znanstveni instituti),
- kulturne ustanove (muzeji, knjižnice, kazališta).

### 3. VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA

Od pojave kapitalizma kao društvenog uređenja, tretiranje radnika na tržištu rada evoluiralo je od puke „radne snage“, preko „ljudskog kapitala“ i „ljudskog resursa“ do „ljudskog potencijala“. Potencijal kao riječ u sebi sadrži kompleksnost ljudskog bića, koji nije samo „izvršioc zapovijedi“, nego psihološki multifacetno, duhovno biće sa svojim željama, potrebama, kreativnošću, sa ostvarenim ili latentnim mogućnostima.

Radnici, zaposlenici, službenici - svi su oni ljudski potencijali u nekoj organizaciji, oni su pokretački dio bilo koje organizacije, kako trgovačkog društva, tako i javne službe.

**Ljudski potencijali u javnoj upravi** su 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 (Marčetić, 2008., 541.).

**Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi** je niz djelatnosti kojima se na više ili manje individualizirani način uređuju statusni odnosi osoblja zaposlenog u upravnim organizacijama te odnosi između zaposlenika i organizacije. To je cjeloviti sustav međusobno povezanih kontinuiranih aktivnosti u obliku strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima, kojima se želi postići maksimalno ostvarenje javnog interesa, kao i zadovoljenje potreba i interesa zaposlenika (Marčetić, 2008., 544.).

Upravljanje ljudskim potencijalima u javnim službama u odnosu na trgovačka društva u privatnom sektoru ima nekoliko razlika.

Prva razlika ili specifičnost proizlazi iz činjenice da se rad državnih službenika smatra **dužnošću**, a ne poslom kako je to svojstveno privrednom sektoru. Trgovačka društva u privatnom sektoru su svojim poslovanjem orijentirana na profit, a javne službe su orijentirane na uslugu korisnicima - građanima i pravnim osobama. Stoga se i zaposlenici u javnim službama nazivaju službenici (Tadić, 2015., 369.).

Druga specifičnost odnosi se na djelatnosti javne uprave. Dok je u privatnom sektoru imperativ ekonomičnost poslovanja, a na ljudski potencijal se gleda kao na alat konkurentnosti u ostvarivanju profita, ljudski potencijal u upravi ima drugačije značenje. Javna uprava svoje poslovanje ne bazira primarno na ekonomičnosti, nego na **općim interesima**, stoga se od ljudskih resursa u upravi očekuje djelovanje u skladu s društvenim

potrebama. Javna uprava razvoj ljudskih potencijala bazira prvenstveno na službeničkim potrebama, ali i na pridržavanju temeljnih etičkih vrijednosti službe, dok je upravljanje ljudskim potencijalima u privatnom sektoru usmjereno isključivo na ostvarenje profita i veće tržišne vrijednosti organizacije (Tadić, 2015., 370.).

Treća specifičnost ove upravljačke djelatnosti je u zahtjevnosti upravljanja koje podrazumijeva prije svega visoku etičnost i visoke moralne principe zaposlenih službenika (Tadić, 2015., 365.). Tako se od državnih službenika očekuje da obavljaju svoje poslove pridržavajući se temeljnih načela i principa utvrđenih Zakonom o državnim službenicima (Narodne novine, 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) i drugim propisima koji se temelje na sljedećim vrijednostima: **profesionalnost, odgovornost, etičnost, nepristranost, učinkovitost** ([www.pravo.unizg.hr](http://www.pravo.unizg.hr), 14.03.2021.).

Jedan od tih propisa je i Etički kodeks državnih službenika (Narodne novine, 40/11, 13/12). Njime su utvrđena pravila ponašanja državnih službenika i etička načela na temelju kojih postupaju državni službenici prilikom obavljanja službene dužnosti (Etički kodeks, čl. 1.).

Prema ovom kodeksu, državni službenik dužan je u obavljanju službene dužnosti primjenjivati stručno znanje na način da građanima pomaže u ostvarivanju njihovih prava, postupajući u skladu s načelom ustavnosti, zakonitosti i zaštite javnog interesa (Ibid., čl.10). Etičkim kodeksom je propisano da se međusobni odnosi službenika temelje na uzajamnom poštovanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti i strpljenju (Ibid., čl.12), te da službenici međusobno razmjenjuju mišljenja i informacije o pojedinim stručnim pitanjima (Ibid., čl. 13.). Svaki nadređeni službenik potiče podređene službenike na kvalitetno i učinkovito obavljanje državne službe, međusobno uvažavanje, poštivanje i suradnju te primjeren odnos prema građanima (Ibid., čl. 14.).

Dakle, važnost upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama je u tome da se tu radi o specifičnom obliku upravljanja; službenici su državni dužnosnici, obavljanje javne službe za službenike se temelji na Zakonu o državnim službenicima i Etičkom kodeksu, no, da bi javna služba efikasno poslovala i "isporučivala" kvalitetnu uslugu korisnicima, prema službenicima se također treba odnositi i kao prema zaposlenicima u privatnom sektoru, a prije svega vodeći računa o njihovoj motiviranosti i o zadovoljenju njihovih potreba i interesa.

### 3.1. VAŽNOST I PROBLEMATIKA LJUDSKIH POTENCIJALA U JAVNIM SLUŽBAMA

Važnost ljudskih potencijala u javnim službama proizlazi iz primarne svrhe postojanja javnih službi, a to je obavljanje posla od javnog interesa. Budući da se efikasnost poslovanja tih službi temelji na stručnosti, sposobnosti i motiviranosti njegovih zaposlenika, iz toga proizlazi temeljna problematika ljudskih potencijala u javnim službama: **zaposliti najboljeg kandidata**, adekvatnog stručnjaka za određeno radno mjesto.

Prema **Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015 do 2020.** (Narodne novine, 70/15), modernizacija službeničkog sustava podrazumijeva njegovo usklađivanje s europskim upravnim standardima koji zahtijevaju profesionalne javne službenike koji se zapošljavaju i razvijaju karijeru sukladno merit načelu. Riječ merit znači zasluga, vrijednost, sposobnost.

Temeljna je ideja merit-sustava da se na sva radna mjesta u javnoj upravi objektivnim metodama odabiru i postavljaju oni koji su za njih najспособniji (Marčetić, 2006., 94.).

No, u mnogim istraživanjima javnog mišljenja (Ban, 2018.) čuju se primjedbe da je javna uprava u koju spadaju i javne službe spora, skupa, neučinkovita. Profesorica Marčetić kaže: "Kad bismo mi napravili pravi natječajni postupak gdje bismo **kandidate izabirali prema njihovoj stručnosti i sposobnosti**, mi ne bi imali 50 posto problema koje imamo sad. Tako sada imamo situaciju da u dosta državnih upravnih organizacija imamo jedan broj ljudi koji jako puno radi, vrlo su stručni i na njima je sav teret i jedan veliki broj ljudi koji ne rade tako dobro, koji su došli po kojekakvim kriterijima" (Ban, 2018).

Druga problematika je **adekvatno ocjenjivanje zaposlenih**, koje je u privatnom sektoru uobičajeno, dok je adekvatno praćenje radnog učinka i ocjenjivanje u Republici Hrvatskoj još uvijek u razvoju. U Strategiji (Narodne novine, 70/15) se navodi da postupak ocjenjivanja u javnoj upravi još uvijek nije standardiziran te se ne primjenjuje na sve zaposlene. Postupak ocjenjivanja državnih službenika i namještenika previše je složen i dugotrajan, ponajprije povezan s velikim troškovima donošenja rješenja o ocjeni i žalbenih postupaka te mu nedostaju jasni, objektivni i mjerljivi kriteriji za ocjenjivanje. Sustav ocjenjivanja kao temelj za odlučivanje o napredovanju, nagrađivanju te sankcioniranju neučinkovitih zaposlenika nije ostvario svoju glavnu svrhu, a to je motiviranje za bolji i učinkovitiji rad i nagrađivanje uspješnih. Potrebno ga je standardizirati i unaprijediti te

utvrditi kriterije utemeljene na učinkovitosti i kvaliteti rada zaposlenika. Treba uspostaviti ravnotežu između općih kriterija ocjenjivanja i prosudbe nadređenih i drugih zaposlenika. Tako će biti prepoznati zaposlenici koje treba zadržati u sustavu odnosno nagraditi ili unaprijediti. Osim nagrađivanja putem uvećane plaće, treba pronaći i druge načine motiviranja najuspješnijih.

Da bi se hrvatski službenički sustav odgovarajuće uklopio u europski upravni prostor, potrebno je utemeljiti **kvalitetan klasifikacijski sustav, transparentan i objektivan sustav zapošljavanja utemeljen na kompetencijama i stimulativan i pravedan sustav nagrađivanja i napredovanja temeljen na objektivnoj ocjeni radne učinkovitosti i kvalitete rada zaposlenika** (Narodne novine, 70/15).

Treća problematika je da se službenici na svom radnom mjestu dolaze u mogućnost **zloupotrebe ovlasti i položaja, sukoba interesa, korištenja javne službe u privatne svrhe, pristranosti u obavljanju javnih poslova** itd..

I prema Zakonu o državnim službenicima (čl. 16. i 17.,) i prema Etičkom kodeksu državnih službenika (čl. 9.) - državni službenik ne smije u obavljanju državne službe zluporabiti ovlasti i položaj u svrhu ostvarivanja materijalne ili druge koristi za sebe ili drugu pravnu i fizičku osobu. Osim Zakonom o državnim službenicima i Etičkim kodeksom državnih službenika, etično ponašanje zaposlenih u javnoj upravi uređeno je posebnim kodeksima te drugim propisima i aktima koji u određenom dijelu uređuju pravila etičnog ponašanja u javnoj službi, kao što su npr. Zakon o sprječavanju sukoba interesa i Strategija suzbijanja korupcije za razdoblje od 2015. do 2020. godine.

Tako i HZMO ima svoj kodeks - Etički kodeks radnika HZMO-a, (HZMO, 2018.) kojem se utvrđuju temeljna etička načela ponašanja službenika u HZMO-u i to: zakonitost i stručnost, zaštita javnog interesa, sprječavanje sukoba interesa, integritet, transparentnost, zabrana zloupotrebe ovlasti i položaja, odgovornost i uzorno ponašanje i zaštitita tajnosti podataka korisnika (HZMO, 2018., čl. 3).

Iz izloženog je jasno da je neophodno potrebno kontinuirano podizati svijest službenika o potrebi prevencije sukoba interesa i potencijalnih koruptivnih radnji u obavljanju javne službe. Po tom pitanju je potrebno raditi na kontinuiranoj edukaciji zaposlenika.

I na koncu, da bi sustav javne službe efikasnije funkcionirao, potrebno je, prema merit sistemu, sankcionirati službenike koji su nedostojni i nesposobni.

### 3.2. RAZVIJENOST ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNIM SLUŽBAMA

U javnim službama, kao i u privatnom sektoru, razvijenost odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u okviru cjelokupne organizacije ovisi o brojnim faktorima od kojih su neki:

- veličina organizacije,
- djelatnosti organizacije,
- broj i struktura zaposlenih u organizaciji, kao i u samom odjelu,
- centraliziranost ili decentraliziranost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (www.studocu.com, 19.03.2021.).

**Slika 2 - Razvijenost odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ovisno o veličini organizacije**

Broj zaposlenih u poduzeću	do 150	150-300	300-500	500-1000	1500-4000	preko 4000
pod-funkcije	Radno mjesto	Referada	Odjel	Služba	Sektor	Decentralizirano: službe i dijelovi s posl. samostalnošću
1. Planiranje razvoja kadrova	K a d r o v i k	Glavni referent <sup>1</sup>	Rukovodilac odjela <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>
2. Rekrutiranje, selekcija, prijem i praćenje kadrova		Administrator <sup>1</sup>	Referent I <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>
3. Radno-pravni odnosi		Glavni referent <sup>2</sup>	Referent II <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>
4. Obrazovanje kadrova		Glavni referent <sup>2</sup>	Referent III <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>	Jedin. s poslovnom samostalnošću <sup>1</sup>
5. Sistem plaćanja i ekonomika kadrova		Glavni referent <sup>2</sup>	Referent IV <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>
6. Zdravstvena zaštita		Referent I <sup>2</sup>	Referent I <sup>2</sup>	Referada <sup>2</sup>	Referada <sup>2</sup>	Jedin. s poslovnom samostalnošću <sup>1</sup>
7. Socijalna zaštita		Referent I <sup>1</sup>	Referent I <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>
8. Zaštita na radu		Referent II <sup>1</sup>	Referent VI <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>
9. Interkadrovske i organizacijske odnose		Glavni referent <sup>1</sup>	Referent IV	Referent <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>
10.1 Snještaj, prehrana i prijevoz		Referent II <sup>2</sup>	Referent V <sup>2</sup>	Referada <sup>2</sup>	Služba <sup>1</sup>	Jedin. s poslovnom samostalnošću <sup>1</sup>
10.2 Kultura, sport i rekreacija		Referent II <sup>1</sup>	Referent V <sup>1</sup>	Referent <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>
11. Informiranje	Glavni referent <sup>1</sup>	Rukov. odjela <sup>1</sup>	Referada <sup>1</sup>	Odjel <sup>1</sup>	Služba <sup>1</sup>	

LEGENDA: <sup>1</sup> - organiziranje i izvršavanje svih poslova podfunkcije potrebnih u poduzeću određene veličine  
<sup>2</sup> - samo organiziranje (i eventualno izvršavanje općih i administrativnih poslova)

Izvor: Goić, S., Organizacija kadrovske službe, Sveučilište u Splitu, <https://www.studocu.com/sg/document/sveuciliste-u-splitu/menadzment-ljudskih-resursa/lecture-notes/organizacija-kadrovske-sluzbe/5461982/view>, 19.03.2021.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u maloj organizaciji se može organizirati kao radno mjesto Referenta (Kadrovika) u Odjelu ili Referadi za opće, pravne i kadrovske poslove. U nešto većoj organizaciji, ova služba je organizirana kao Referada u Odjelu za

opće, pravne i kadrovske poslove. U organizaciji srednje veličine ova funkcija može biti Odjel u Službi općih, pravnih i kadrovskih poslova. Sljedeći stupanj razvijenosti je Služba u Sektoru općih pravnih i kadrovskih poslova. U velikoj organizaciji, sa velikim brojem zaposlenih, ova služba može biti organizirana u samostalni Sektor, koji se sastoji od nekoliko Službi, Odjela, Referada (www.studocu.com, 19.03.2021.).

U HZZ-u se primjerice **Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima kadrovske i opće poslove** nalazi unutar **Sektora za pravne poslove** (newbeta.hzz.hr, 19.03.2021.).

U HZZO-u je ovaj odjel organiziran kao **Služba za upravljanje ljudskim potencijalima** unutar **Sektora pravnih poslova** (hzzo.hr/, 19.03.2021.).

U javnim službama, kao i u privatnom sektoru funkcija upravljanja ljudskim potencijalima može biti centralizirana ili decentralizirana. Centralizirana funkcija znači da se svi poslovi vezani za upravljanje ljudskim potencijalima obavljaju na jednom mjestu, bez obzira o veličini organizacije, broju zaposlenih, broju ogranaka i slično. Decentralizirana funkcija znači da svaki ogranak, svaka filijala ima svoj odjel za upravljanje ljudskim potencijalima koji funkcionira potpuno samostalno.

U HZMO-u je tako do 2019. godine upravljanje ljudskim potencijalima bilo decentralizirano. Upravo u sklopu sprovođenja projekta "Učinkoviti ljudski potencijali", u skladu sa uvođenjem centralizacije potpornih poslovnih procesa u HZMO-u i stupanjem na snagu novog Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu HZMO-a od 1. studenoga 2019., formiran je **Ured za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala** u sklopu Središnje službe, u kojem je objedinjena funkcija upravljanja i razvoja ljudskih potencijala i dosadašnja funkcija administrativno-kadrovskih poslova za cijeli Zavod (Izvešće HZMO-a, 2020., 21.).

## 4. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Temeljne funkcije odjela za upravljanje ljudskim potencijalima su:

- analiza i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- pribavljanje, izbor i uvođenje zaposlenika u posao
- procjena performansi i ocjenjivanje zaposlenika
- motiviranje i nagrađivanje zaposlenika
- edukacije, obrazovanje i razvoj zaposlenika

### 4.1. ANALIZA I OBLIKOVANJE POSLOVA I RADNIH MJESTA

**Analiza radnog mjesta** postupak je pomoću kojega se opisuju zahtjevi tog radnoga mjesta. Analizom radnoga mjesta dobivaju se podaci o tome: što se na nekom radnom mjestu radi, gdje se to radi, kako se to radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi.

Rezultat analize su dva ključna dokumenta, i to:

- 1) opis radnoga mjesta i
- 2) zahtjevi radnoga mjesta

**Opis radnog mjesta** je pisani opis posla, to je sažetak osnovnih podataka, zadataka, dužnosti, odgovornosti i uvjeta specifičnih poslova, npr:

- identifikacijski podaci: naziv, šifra i lokacija posla,
- organizacijski odnosi (neposredni menadžeri, podređeni i slično)
- veza sa drugim poslovima
- kratak opis radnog mjesta
- dužnosti na radnom mjestu
- odgovornosti i odlučivanje
- sredstva i materijali
- uvjeti rada
- standardi uspješnosti

**Zahtjevi radnog mjesta** su pisani dokumenti o neophodnim osobinama izvršitelja posla: obrazovanju i kvalifikacijama, vještinama, sposobnostima i drugim svojstvima



(iskustvu, crtama ličnosti i slično) (Pupavac, Zelenika, 2004., 284.).

Analiza radnog mjesta predstavlja temelj za:

- izbor pravog djelatnika za odgovarajuće radno mjesto,
- izradu programa za obrazovanje i stručno osposobljavanje,
- vrednovanje radnog mjesta tj. određivanje visine plaće
- temelj za otkrivanje opasnosti i štetnosti na radnom mjestu (Pupavac, Zelenika, 2004., 288.).

#### 4.2. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE ZAPOSLENIH

Plan ljudskih potencijala je kvantitativni i kvalitativni pregled potrebnih ljudi, njihovih znanja, vještina, intelektualnih i psihofizičkih sposobnosti, pozicija u organizacijskoj strukturi, mogućnosti njihova pribavljanja, specificiranja mjera potrebnih za pribavljanje, obuku, razvoj, premještanje ili prekid radnoga odnosa. Svrha plana ljudskih potencijala je davanje menadžmentu uvida u poslove koje postojeći ljudski potencijali mogu obavljati. Tako se osigurava djelotvornija uporaba i veće zadovoljstvo ljudskih potencijala, smanjuju troškovi ljudskih potencijala te izbjegavaju nepotrebni prekidi radnoga odnosa (Pupavac, Zelenika, 2004., 289.).

#### 4.3. PRIBAVLJANJE, IZBOR I UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO

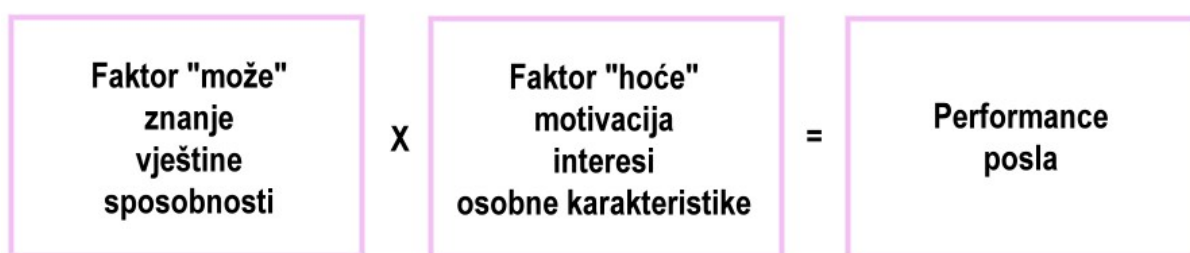
Novi zaposlenici u poduzeću mogu se regrutirati iz unutarnjih ili iz vanjskih izvora. **Unutarnje izvore** čine vlastiti ljudi u poduzeću. Proces pribavljanja zaposlenika iz unutarnjih izvora odvija se posredstvom oglasne ploče i evidencije ljudskih potencijala. Prednosti pribavljanja iz unutarnjih izvora reflektiraju se u manjim troškovima pribavljanja te u povećanju lojalnosti i motiviranosti vlastitih zaposlenika. **Vanjski izvori** se odlikuju bogatijom ponudom ljudskih potencijala, a proces pribavljanja iz vanjskih izvora odvija se posredstvom medija (tisak, radio, TV) i agencija (Zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, privatnih ureda – head hunting), školskih institucija, pošte, telefona, elektroničke pošte, interneta, stručne prakse, seminara, simpozija, kongresa, poslovnih sastanaka (Pupavac, Zelenika, 2004., 77.).

Nakon objavljenih oglasa i prijave kandidata za radno mjesto, vrši se **proces selekcije**.

Na temelju postavljenih zahtjeva o stručnoj spremi, radnom iskustvu i ostalim kvalifikacijama, od svih prijavljenih izabiru se oni kandidati koji odgovaraju postavljenim zahtjevima. Izabrani kandidati prolaze kroz testove i usmene intervjuje.

Odluka o izboru adekvatnog kandidata predstavlja kritičku etapu u procesu selekcije između više kandidata. Bitno je što kandidat "može" i što "hoće", s obzirom da ta dva faktora neposredno utječu na učinak kandidata. Faktor "može" saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor "hoće" saznaje iz intervjuja i upitnika za posao (Dujanić, 2007., 128.).

Slika 3 - Odluka o izboru adekvatnog kandidata



Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 128.

Nakon izbora adekvatnog kandidata slijedi zasnivanje radnog odnosa, koji počinje potpisivanjem ugovora o radu.

Sljedeća faza je **uvođenje u posao**. Uvođenje u posao predstavlja prilagodbu zaposlenika na novo radno mjesto i novu radnu okolinu. Uvođenje u posao važno je iz nekoliko razloga, a ponajprije da se skрати proces prilagodbe radnika te da on čim prije savlada tehničke aspekte posla (Pupavac, Zelenika, 2004., 297.).

Zaposlenika treba na radnom mjestu dočekati osnovna oprema za rad. Izravno nadređeni treba sa zaposlenikom proći osnovnu edukaciju i pokazati mu radne zadatke i zaduženja, Pravilnik o radu, Pravilnik o zaštiti na radu i upoznati ga sa kolegama. Ovaj je dio najvažniji za uspjeh i produktivnost nove osobe. Zaposlenik koji dolazi u novu tvrtku već ima određene vještine i znanja, ali svaka tvrtka ima svoje specifične proizvode, alate, procese i načine rada koje će morati usvojiti. Osoba koja je izravno nadređena treba od prvog dana započeti s edukacijom i odrediti zadatke i prioritete te ciljeve i očekivanja na tom radnom mjestu u idućih tri do šest mjeseci. U ovoj fazi najvažnija je povratna informacija koju dobiva zaposlenik. Povratna informacija je najučinkovitija ako je uslijedila odmah čim je uočen neki

konkretan uspjeh ili neuspjeh. Kreiranjem kulture otvorenog dijaloga i davanjem povratne informacije u realnom vremenu stvara se povjerenje između poslodavca i zaposlenika. Važno je zaposleniku omogućiti okolinu u kojoj će moći doprinijeti sa svojim stečenim znanjima i vještinama, ali i učiti i napredovati na radnom mjestu (Vukmirović, 2019.).

#### 4.4. PROCJENA PERFORMANSI I OCJENJIVANJE ZAPOSLENIKA

U slučaju da će se u poduzeću pratiti performanse i radni učinak zaposlenih, koji će rezultirati ocjenjivanjem, zaposlenici sa tim moraju biti upoznati od početka radnog odnosa. U skladu s tim, u poduzeću se prvo moraju definirati ciljevi, odnosno očekivane performanse radnika u okviru radnog mjesta. Procjena performansi predstavlja procjenu karakteristika zaposlenih, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla te što učiniti na tom usklađivanju. U praksi se najčešće ocjenjuju:

- kvaliteta rada
- kvantiteta rada
- kooperativnost
- samostalnost
- poznavanje posla
- inicijativa
- mogućnost prosuđivanja
- sigurnost
- fizička kondicija
- osobnost radnika
- prilagodljivost
- sposobnost za učenje
- sposobnost za vođenje
- izgledi za napredovanje
- stav prema poduzeću
- prihvaćanje odgovornosti
- marljivost
- interes
- samopouzdanje

- mogućnost razvitka (Dujanić, 2007., 133.).

Svrha ocjenjivanja je poboljšanje učinka radnika, promicanje dobrih radnika, otpuštanje loših radnika, razvijanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala za svakoga pojedinog radnika, pomoć pri određivanju programa obrazovanja i kandidata za obrazovanje unutar i/ili izvan poduzeća, određivanje organizacijskih potencijala. Ocjenjivanje uspješnosti radnika može se kategorizirati u tri skupine:

- 1) ocjenjivanje radnog učinka,
- 2) ocjenjivanje mogućnosti i
- 3) ocjenjivanje s ciljem nagrađivanja (Pupavac, Zelenika, 2004., 306.).

Metode ocjenjivanja mogu biti:

- 1) upitnici (skale) koje popunjava u pravilu neposredno nadređeni rukovoditelj,
- 2) metoda rangiranja – uspoređuju se radnici u grupi ili u jednom odjelu, rangiraju se od najboljeg do najlošijeg radnika
- 3) metoda usporedbe uspješnosti zaposlenika u parovima,
- 4) metoda prinudne distribucije – temelji se na Gaussovoj krivulji, kazuje da većina ljudi u svom radu ima prosječnu uspješnost (oko 50%), dok je znatno manji broj onih koji su izrazito bolji ili slabiji od prosjeka
- 5) metoda samoocjenjivanja – zaposlenici sami sebe ocjenjuju,
- 6) ocjenjivanje kolega - metoda međusobnog procjenjivanja, od strane jednakih po rangu, na taj način grupa prestaje biti paravan za neradnike
- 7) metoda Check-liste - temelji se na listi konkretnih tvrdnji, ocjenjivač na listi označava samo one opise ponašanja koji najbolje odgovaraju radniku kojega se ocjenjuje (Pupavac, Zelenika, 2004., 307.-310.).

## 4.5. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

### 4.5.1. Motiviranje zaposlenika

Svaki čovjek želi biti adekvatno plaćen za posao koji radi, svaki čovjek želi znati da je njegov posao značajan i da je on kao zaposlenik važan za organizaciju. Poslodavac koji ovo uspijeva prenijeti zaposleniku, budi njegovu motivaciju. Motiviranje je stoga jedan od

najvažnijih faktora upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.

Motiviranje se može definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutrašnjih potreba zaposlenika kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore ka ostvarivanju individualne i organizacijske svrhe. Neprijeporna je činjenica da je glavnina ljudskih potencijala slabo motivirana za rad, čak i više od 80% (Pupavac, Zelenika, 2004., 81.).

Nemotivirani radnici dugoročno prouzročuju štetu i trošak, jer svojim stavom i ponašanjem utječu na smanjenje efektivnosti cijele organizacije. Uspješan menadžer stoga mora biti i dobar psiholog, kako bi efektivno i efikasno motivirao sve zaposlenike. Zbog toga se od menadžera zahtijevaju visoke osobne kvalitete te da imaju dobar odnos prema ljudima. Adekvatna strategija upravljanja ljudskim potencijalima rezultira zadovoljstvom zaposlenih, manjim fluktuacijama i apsentizmom, a zadovoljstvo i motiviranost zaposlenih se vraća kroz njihovu predanost i lojalnost. Zadovoljni djelatnici značajno doprinose efikasnosti organizacije.

Glavni ciljevi i funkcije motivacijskog sustava su:

- privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi,
- poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti,
- poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unaprjeđenja poslovanja,
- osiguranje identifikacije sa organizacijom i interesa za njezin stalni razvoj i uspješnost (Sikavica et al., 2008., 562.).

U sklopu pitanja kako optimalno motivirati zaposlenike razvile su se, uglavnom od američkih psihologa tokom prošlog stoljeća, mnoge teorije čiji je cilj pokazati i objasniti kako ciljano utjecati na ljudsko ponašanje u organizacijama. Ove teorije su poznate kao "teorije motivacije". Potrebno je da su menadžeri upoznati sa ovim teorijama, one su alat za bolje razumijevanje motivacije zaposlenika.

Teorije motivacije dijele se na dvije grupe: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije deklariraju sadržaj ljudskih potreba kao motivaciju za rad. Najznačajnije su:

1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
2. McClellandova teorija tri osnovne motivirajuće potrebe
3. Herzbergova dvofaktorska higijensko - motivacijska teorija

4. Minerova teorija motivacije uloga

5. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije potreba (Dujanić, 2007., 155.).

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudske potrebe same po sebi nisu dovoljan faktor objašnjenja motivacije za rad, pa u analizu uključuju i psihološke procese; očekivanja, percepcije, vrijednosti i njihove interakcije. Najznačajnije procesne teorije motivacije su:

1. Vroomova teorija očekivanja

2. Porter - Lawlerov model očekivanja

3. Lawlerov model očekivanja

4. Teorija jednakosti ili pravednosti u socijalnoj razmjeni J. Stacey Adamsa

5. Teorija pravednosti

6. Skinnerova teorija modifikacije ponašanja ili teorija pojačavanja nagrade ili kazne

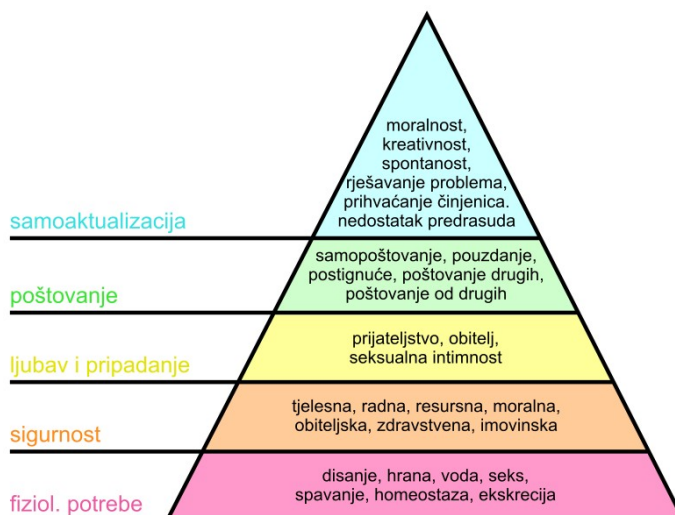
(Dujanić, 2007., 161.).

Za upravljanje ljudskim potencijalima najveće značenje imaju **Maslowljeva, McCleandova, Herzbergova, Vroomova, Adamsova. teorija** (Pupavac, Zelenika, 2004., 82.).

#### ***4.5.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba***

Ova teorija polazi od pretpostavke da su ljudi motivirani hijerarhijom rasta potreba (Pupavac, Zelenika, 2004., 82.). Čovjek najprije pokušava zadovoljiti potrebe na nižoj razini, a tek kad su one zadovoljene, prelazi na višu razinu.

Slika 4 - Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Wikipedia, Maslowljeva hijerarhija potreba, [https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba), 23.03.2021.

Slika 5 - Primjeri potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji općenito i u organizaciji

Primjeri potrebe općenito			Primjeri potrebe u organizaciji
Uspjeh	←	<b>Samoaktualizacija</b>	→ Izazovan posao
Status	←	<b>Potreba za poštovanjem</b>	→ Titula, zvanje
Prijateljstvo	←	<b>Potrebe za društvom i pripadanjem</b>	→ Prijatelji u radnom okruženju
Stabilnost	←	<b>Potreba za sigurnošću</b>	→ Plan za mirovinu (mirovinsko osiguranje, stabilan posao)
Zadovoljavanje osnovnih potreba	←	<b>Fiziološke potrebe</b>	→ Osnovna plaća

Izvor: Matić, S., Organizacijska psihologija, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2015., str. 19., [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-NOVO\\_Organizacijska\\_psihologija.doc](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-NOVO_Organizacijska_psihologija.doc), 24.03.2021.

#### 4.5.1.2. McCleandova teorija tri osnovne motivirajuće potrebe

Prema ovoj teoriji, tri osnovne potrebe su potreba za postignućem ciljeva, potreba za moći i potreba za povezivanjem. Ove tri potrebe su manje ili više izražene u svakom čovjeku, ali će jedan motivator dominirati. Zaposlenici koji imaju izraženu potrebu za postignućem

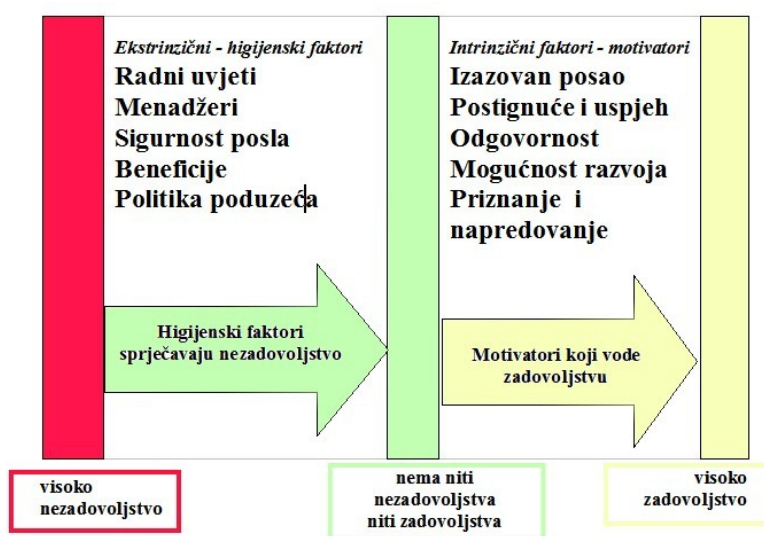
ciljeva napreduju brže od ostalih, prihvaćaju izazove i odgovornost, spremni su za rizik, imaju veliku želju za uspjehom. Za razliku od njih, zaposlenici sa velikom potrebom za povezivanjem nemaju interes za natjecanjem, imaju želju za održavanjem prijateljskih veza i sklonost timskom radu. Važnije im je da ih grupa prihvati, nego da li je posao obavljen (Pupavac, Zelenika, 2004., 84.). Ljudi kod kojih je izražena potreba za moći teže pozicijama vođe i pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli.

#### 4.5.1.3. Herzbergova dvofaktorska higijensko - motivacijska teorija

Prema ovoj teoriji postoje dvije kategorije motivacijskih faktora: higijenski i motivatori.

Ekstrinzični - higijenski faktori (uvjeti rada, plaća, međuljudski odnosi s nadređenima i kolegama, sigurnost posla, beneficije) ne djeluju na motivaciju, već su samo pretpostavka sprječavanja nezadovoljstva. Intrinzični faktori su pravi motivatori, oni koji izazivaju zadovoljstvo (izazovi, postignuća, odgovornost, priznanja, napredovanje) - o njihovom postojanju, odnosno nepostojanju ovisi stupanj zadovoljstva i angažmana na radnome mjestu (Pupavac, Zelenika, 2004., 82.).

Slika 6 - Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 575.



#### 4.5.1.4. Vroomova teorija očekivanja

Prema Vroomovoj motivacijskoj teoriji ili teoriji očekivanja - ljudi su motivirani na rad za ostvarivanje cilja samo ako očekuju da će im se uloženi trud isplatiti (Pupavac, Zelenika, 2004., 82.), da će dovesti do nekog rezultata (plaće, priznanja, napredovanja), a ako ne, izostaje i motivacija. Ako su očekivanja negativna, nema niti motivacije. Prema Rupčić (2018., 298.):

$$\text{JAČINA MOTIVACIJE} = \text{OČEKIVANJE} * \text{INSTRUMENTALNOST} * \text{VALENCIJA}$$

Očekuje se da će trud i napor biti primijećeni, instrumentalnost je očekivanje da će taj rad dovesti do adekvatne nagrade, a valencija je važnost koju osoba pripisuje toj nagradi. Sva ova 3 faktora moraju biti pozitivna, kao što pokazuje slika br. 7 (Rupčić, 2018., 298.).

Slika 7 - Vroomova teorija očekivanja

DA	←	Hoće li trud biti primijećen? (očekivanje)	→	NE
DA	←	Hoće li NAGRADA biti adekvatna? (instrumentalnost)	→	NE
DA	←	Je li nagrada meni osobno važna? (valencija)	→	NE
<b>MOTIVACIJA</b>				<b>NEMA MOTIVACIJE</b>

Izvor: obrada autora prema Rupčić, N., *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str 298.

#### 4.5.1.5. Teorija jednakosti ili pravednosti u socijalnoj razmjeni J. Stacey Adamsa

Prema ovoj teoriji pojedinac ulaže svoje znanje, iskustvo, energiju, a za to dobiva od organizacije različite kompenzacije (plaća, beneficije). U toj razmjeni moguća je percepcija nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili obje strane. Ljudi žele biti pravedno tretirani, a osjećaj nejednakosti smatra se osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama (Dujanić, 2007., 163.).

Slika 8 - Usporedba onoga što pojedinac daje i dobiva od organizacije

	USPOREDBA		OSOBA PERCIPIRA	KAO REZULTAT OSJEĆA
AKO JE	$\frac{\text{DOBITAK POJEDINCA}}{\text{INPUT POJEDINCA}} < 1$	NA ŠTETU POJEDINCA, U KORIST TVRTKE	NEJEDNAKOST	NEZADOVOLJSTVO, LJUTNJA
	$\frac{\text{DOBITAK POJEDINCA}}{\text{INPUT POJEDINCA}} = 1$		JEDNAKOST	ZADOVOLJSTVO
	$\frac{\text{DOBITAK POJEDINCA}}{\text{INPUT POJEDINCA}} > 1$	NA ŠTETU TVRTKE, U KORIST POJEDINCA	NEJEDNAKOST	PONOS, KRIVNJA

Izvor: obrada autora prema Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 163.

Slika 9 - Usporedba vlastitih ulaganja i dobiti sa ulaganjima i dobiti drugih ljudi u organizaciji

	USPOREDBA		OSOBA PERCIPIRA	KAO REZULTAT OSJEĆA
AKO JE	$\frac{\text{DOBITAK POJEDINCA}}{\text{INPUT POJEDINCA}} < \frac{\text{DOBITAK DRUGIH}}{\text{INPUT DRUGIH}}$	NEJEDNAKOST	NEZADOVOLJSTVO, LJUTNJA	
	$\frac{\text{DOBITAK POJEDINCA}}{\text{INPUT POJEDINCA}} = \frac{\text{DOBITAK DRUGIH}}{\text{INPUT DRUGIH}}$	JEDNAKOST	ZADOVOLJSTVO	
	$\frac{\text{DOBITAK POJEDINCA}}{\text{INPUT POJEDINCA}} > \frac{\text{DOBITAK DRUGIH}}{\text{INPUT DRUGIH}}$	NEJEDNAKOST	PONOS, KRIVNJA	

Izvor: obrada autora prema Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 164.

Kako bi efikasno upravljao ljudskim potencijalima, menadžment mora pratiti faktore utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmjeni te oblikovati uvjete i odnose rada koje će rezultirati percepcijom jednakosti i zadovoljstva, a time i većim inputima od pojedinca (Dujanić, 2007., 164.).

**Slika 10 - Moguće akcije koje će poduzeti osoba koja je percipirala nejednakost**

Promijeniti ulaganja	Promijeniti dobit
Smanjiti ulaganja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kasniti na posao</li> <li>• manje raditi</li> <li>• ići na bolovanje</li> <li>• produžiti pauzu</li> </ul>	Povećati dobiti – tražiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje plaće</li> <li>• napredovanje</li> <li>• bolje radne uvjete</li> <li>• od kolege da prihvati veći dio posla</li> </ul>
Reinterpretirati situaciju	Izaći iz situacije
Preispitati sebe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• da li zaista ulažemo li zaista toliko truda koliko smo isprva mislili...</li> </ul> Provjeriti da li ispravno percipiramo druge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rade li zaista toliko manje nego mi, ulažu li ipak više....</li> </ul> Promijeniti objekt uspoređivanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uspoređivati se s nekim drugim radnikom (koji je u sličnoj poziciji kao i mi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati otkaz</li> <li>• Tražiti premještanje na drugi odjel</li> </ul>

Izvor: Matić, S., Organizacijska psihologija, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2015., str. 23., [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-NOVO\\_Organizacijska\\_psihologija.doc](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-NOVO_Organizacijska_psihologija.doc), 24.03.2021.

#### ***4.5.1.6. Skinnerova teorija modifikacije ponašanja ili teorija nagrade i kazne***

Prema psihologu Skinneru, buduće ponašanje radnika ovisi o posljedicama prethodnoga ponašanja, odnosno nagrađeno ponašanje se ponavlja, a nenagrađeno ili kažnjeno ne. Bazira se na pretpostavci da ponašanje koje vodi nagradama ljudi nastoje ponavljati, a ponašanje koje vodi kaznama ljudi nastoje izbjegavati i ne ponavljati.

Prema ovoj teoriji, čak i kad ostvarenje nije jednako ciljevima, menadžeri trebaju koristiti materijalne i nematerijalne metode nagrađivanja kao motivaciju zaposlenika (Dujanić, 2007., 165.).

#### **4.5.2. Nagrađivanje zaposlenika**

Nagrađivanje podrazumijeva široki spektar materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja. Materijalne strategije mogu biti izravne i neizravne što ovisi o vrsti dobitka koji pojedinac dobiva (Pupavac, Zelenika, 2004., 85.).

Slika 11 - Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
<b>RAZINA</b>	<b>TVRTKA</b>	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	<b>POJEDINAC</b>	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Menagement ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Nematerijalne strategije motiviranja mogu biti:

- participacija zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji,
- fleksibilno radno vrijeme,
- priznanje uspjeha i povratna informacija,
- organizacijska kultura – informiranje o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje, što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje,
- stil rukovođenja,
- radni uvjeti,
- rad od kuće,
- suradnici na poslu (Pupavac, Zelenika, 2004., 85.).

Nagrađivanjem ljudskih potencijala želi se:

- povezati individualna i organizacijska uspješnost,
- osigurati potporu razvoju jake organizacijske kulture usklađene s okruženjem,
- nagraditi i poticati dobar rad,
- nagraditi i poticati posebne doprinose,
- motivirati zaposlene,
- povećati lojalnost zaposlenih,
- osigurati fer i pravičnu raspodjelu,

- pojačati konkurenciju na internom i eksternom tržištu rada (Pupavac, Zelenika, 2004., 86.).

#### 4.6. OBUKA, EDUKACIJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA

Zaposlenicima je na početku rada, ali i kasnije tijekom razvoja karijere potrebno osigurati programe **obuke i razvoja**.

**Obuka** podrazumijeva niz aktivnosti kojima zaposlenici unaprjeđuju svoje radne vještine. Ona je usmjerena na potrebe vezane za radno mjesto, odnosno određeni trenutni opis posla pojedinog zaposlenika. To je moguće postići na način da zaposlenik pohađa poseban program treninga koji uključuje i praksu ili da se osobi osigura iskusniji kolega koji ima ulogu trenera ili mentora. Programe treninga moguće je pohađati u poduzeću ili izvan njega. Pritom je moguće primijeniti metodu poučavanja u realnom ili virtualnom svijetu, koristiti softverske programe ili razne aplikacije koje omogućuju učenje i simuliranje stvarnih situacija te informacije prikupljati umrežavanjem ili korištenjem društvenih mreža. U praksi je potrebno odabrati onu kombinaciju metoda koja može osigurati najbolji učinak. Zaposlenicima koji imaju širi spektar znanja, a posebice menadžmentu, osigurava se **program razvoja**. On obuhvaća proces **edukacije** koja omogućuje stjecanje različitih znanja i vještina, često formalnoga tipa (poslijediplomski studiji i slično). Usmjeren je na osobu i služi razvoju njenih potencijala, odnosno talenata za poslove koji će biti potrebni u budućnosti (Rupčić, 2018., str. 247.-248.).

Razvoj zaposlenika stalan je proces koji treba pokrenuti poslodavac, a edukacija i razvoj zaposlenika povezani su s gotovo svim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima (www.poslovni.hr, 01.04.2021.).

## 5. TEMELJNA OBILJEŽJA HZMO-A

### 5.1. POVIJESNI PREGLED RAZVOJA HZMO-A

HZMO je započeo svoje djelovanje kao Središnji ured za osiguranje radnika. Utemeljen je i osnovan Zakonom o osiguranju radnika 14. svibnja 1922. Od tada pa do danas nositelji mirovinskog osiguranja mijenjali su nazive i unutarnju organizaciju, ali uvijek s istom svrhom - provoditi osiguranje radnika i voditi brigu o osiguranicima i korisnicima davanja. S tom svrhom izgrađena je tada i zgrada Središnjeg ureda za osiguranje radnika u Mihanovićevoj ulici u Zagrebu, u kojoj se i danas nalazi Središnja služba Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje. (www.mirovinsko.hr, 09.03.2021.).

Počevši od 1972. pa do 1990. mirovinsko se osiguranje provodilo u samoupravnoj interesnoj zajednici, osnovanoj za područje čitave Hrvatske, na temelju posebnog zakona, kojim je tadašnja Hrvatska uredila i izvorno mirovinsko osiguranje, u skladu s tadašnjim ustavnim amandmanima. Razdoblje nakon 1990. karakteristično je po velikoj dinamici događanja u mirovinskom osiguranju, kao uostalom i u čitavoj državi. Istodobno, tih godina iniciran je i rad na mirovinskoj reformi, čija je prva faza započela 1998. donošenjem Zakona o mirovinskom osiguranju kojim je osnovan i današnji Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (Ibid.).

Cjelovita mirovinska reforma s provedbom počela je 1. siječnja 2019. i obuhvatila je šest zakona:

- Zakon o mirovinskom osiguranju,
- Zakon o stažu osiguranja s povećanim trajanjem,
- Zakon o obveznim mirovinskim fondovima,
- Zakon o dobrovoljnim mirovinskim fondovima,
- Zakon o mirovinskim osiguravajućim društvima i
- Zakon o dodatku na mirovine ostvarene prema Zakonu o mirovinskom osiguranju

(Ibid.).

## 5.2. DJELATNOST I USTROJSTVO HZMO-A

Djelatnost HZMO-a prema Zakonu o mirovinskom osiguranju je provedba obveznog mirovinskog osiguranja na temelju generacijske solidarnosti (I. stup mirovinskog osiguranja), postupka za ostvarivanje prava na doplatak za djecu i postupka za ostvarivanje prava na nacionalnu naknadu za starije osobe. U HZMO-u se obavljaju sljedeći poslovi:

- poslovi u vezi s ostvarivanjem prava osiguranih osoba iz mirovinskog osiguranja,
- poslovi u vezi s ostvarivanjem prava na mirovinsko osiguranje,
- poslovi u vezi s ostvarivanjem prava na doplatak za djecu,
- poslovi u vezi s ostvarivanjem prava na nacionalnu naknadu za starije osobe,
- osigurava se provedba međunarodnih ugovora o mirovinskom osiguranju,
- osigurava se zakonitost ostvarivanja prava osiguranih osoba te im se pruža stručna pomoć u ostvarivanju prava,
- provodi se politika razvitka i unaprjeđivanja mirovinskog osiguranja,
- drugi poslovi u vezi s provedbom i ostvarivanjem prava iz mirovinskog osiguranja.

([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 13.03.2021.).

Javnost rada Upravnog vijeća HZMO-a ostvaruje se objavljivanjem dnevnog reda sjednica, zaključaka te dokumenata i akata koji su doneseni na web-stranicama HZMO-a. Također se javnost rada ostvaruje i na sjednicama otvorenim za javnost u slučajevima kada su teme predložene dnevnim redom od interesa za javnost, npr. godišnji plan rada HZMO-a, financijski plan, godišnje izvješće o radu i poslovanju, godišnje izvješće o financijskom poslovanju i sl.(Ibid.)

HZMO vodi ravnatelj i u okviru svoje mjerodavnosti organizira rad i poslovanje HZMO-a. Ravnatelj ima zamjenika i šest pomoćnika koje imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra nadležnog za mirovinski sustav. HZMO-om upravlja Upravno vijeće koje imenuje Vlada Republike Hrvatske, a djelokrug, ovlaštenja i odgovornosti utvrđeni su Statutom HZMO-a. Upravno vijeće ima devet članova s mandatom od četiri godine. Poslove iz svoga djelokruga Upravno vijeće obavlja na sjednicama, a način rada, odlučivanja i obavještavanja javnosti o radu Upravnog vijeća uređeni su Poslovníkom o radu Upravnog vijeća (Ibid.).

### 5.3. POSAO U HZMO-U

Na dan 31. prosinca 2019. u stručnoj službi Zavoda - područnim službama/uredima i Središnjoj službi bilo je zaposlen 2721 radnik na neodređeno vrijeme i 21 radnik na određeno vrijeme - 0,76% u odnosu prema ukupnom broju zaposlenih (zbog povećanog opsega poslova) – ukupno 2742 radnika ([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 13.03.2021.).

U Zavodu je u 2019. godini bilo 39,20% radnika s visokom stručnom spremom (uključujući doktorate i magisterije), 14,92% s višom stručnom spremom, 42,92% sa srednjom stručnom spremom te 2,95% radnika s nižim stupnjem stručne spreme. (Ibid.)

Prema podacima o životnoj dobi radnika sa stanjem na dan 31. prosinca 2019., od 2742 radnika u dobi do 30 godina života bilo je zaposleno 198 radnika ili 7%, između 30 i 40 godina života 563 radnika ili 21%, između 40 i 50 godina života 796 radnika ili 29 %, između 50 i 60 godina života 877 radnika ili 32% te u dobi od 60 i više godina života 308 radnika ili 11%. (Ibid.)

U Zavodu je postotak zaposlenih žena (76%) veći u odnosu na postotak zaposlenih muškaraca (24%) (Izvešće HZMO-a, 2020., 25.).

Na web-stranici HZMO-a se mogu pratiti sve informacije o otvorenim natječajima za zapošljavanje, o provedbi testiranja te o rezultatima natječajnih postupaka.

### 5.4. USTROJ I MJESTO ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI HZMO-A

U HZMO-u se poslovi obavljaju u jedinstvenoj stručnoj službi koja je organizirana prema teritorijalnom načelu u Središnju službu sa sjedištem u Zagrebu, u 5 područnih službi, 14 područnih ureda i u 92 ispostave sa sjedištima u gradovima i općinama Republike Hrvatske. Stručna služba ustrojena je na način da osigurava:

- nesmetano, racionalno i uspješno obavljanje djelatnosti,
- dostupnost ostvarivanja prava iz mirovinskog osiguranja svim osiguranim osobama,
- provedbu poslova ostvarivanja prava na doplatak za djecu,
- obavljanje pravnih, administrativnih i drugih poslova ([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 09.03.2021.).



Slika 12 - Shema ustrojstva Središnje službe HZMO-a i mjesto Ureda za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u organizacijskoj strukturi HZMO-a



Izvor: Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu HZMO-a, Prilog – Shema I., HZMO, 2019.

Prema Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta u HZMO-u, (Pravilnik o sist., 2019., prilog) u Uredu za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala ima deset radnih mjesta:

1. Predstojnik Ureda
2. Viši stručni suradnik specijalist za upravljanje ljudskim potencijalima
3. Viši stručni suradnik specijalist psiholog
4. Viši stručni suradnik specijalist za ljudske potencijale
5. Stručni suradnik specijalist za ljudske potencijale
6. Viši stručni savjetnik za ljudske potencijale
7. Viši stručni suradnik za ljudske potencijale
8. Stručni savjetnik
9. Samostalni stručni referent I.
10. Stručni referent I.

Prema Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu HZMO-a, (Pravilnik o unut. ustr., 2019., čl. 17.) u Uredu za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala obavljaju se sljedeći poslovi:

1. utvrđivanje osnovnih pretpostavki kadrovske politike te provedba i unaprjeđenje sustava

- razvoja ljudskih potencijala i zapošljavanja,
2. podrška poslovdstvu Zavoda u djelokrugu upravljanja ljudskim potencijalima,
  3. suradnja s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama u vezi sa svim pitanjima relevantnim za ljudske potencijale, planiranje i održavanje fluktuacije radnika u okvirima potreba Zavoda i upravljanje procesima selekcije i zapošljavanja, razvoj alata namijenjenih uspješnijem privlačenju adekvatnih kandidata te odgovornost za učinkovitu i zakonitu provedbu postupka selekcije i zapošljavanja,
  5. planiranje i vođenje procesa osposobljavanja, usavršavanja i orijentacije radnika te pružanje stručne pomoći za lakše razumijevanje poslovnih zadataka i postizanje pozitivnih stajališta prema organizacijskim ciljevima,
  6. utvrđivanje kompetencijskih okvira i procjena potrebe za edukaciju te planiranje i provedba edukacijskih aktivnosti,
  7. ocjenjivanje i praćenje profesionalnog razvoja radnika Zavoda kroz edukacije, mjerenjem pojedinih aspekata i učinaka edukacijskih programa te održavanje potrebne razine znanja i poticanje usavršavanja, učenja i profesionalnog razvoja radnika,
  8. utvrđivanje, kontrola i upravljanje planiranim sredstvima za edukaciju i profesionalni razvoj radnika,
  9. utvrđivanje i razvoj sustava za upravljanje radnim učinkom te priprema, organizacija i provedba plana i programa razvoja radnika,
  10. razvoj, održavanje i ažuriranje sustava ocjenjivanja radnika radi kvalitetnije provedbe upravljanja radnim učinkom radnika,
  11. kreiranje i razvoj sustava nagrađivanja i motiviranja radnika,
  12. provedba postupka u vezi sa zasnivanjem i prestankom radnog odnosa i drugim pravima i obvezama iz radnog odnosa te provedba postupka povrede obveza iz radnog odnosa i drugih poslova u vezi s radnim odnosom,
  13. vođenje i ažuriranje baze podataka radnika Zavoda, registara radnika te potrebnih evidencija iz područja rada i zapošljavanja,
  14. sudjelovanje u izradi prijedloga Statuta, općih akata i uputa iz područja unutarnjeg ustrojstva Zavoda, sistematizacije radnih mjesta s opisom poslova i drugih akata vezanih uz područje rada Ureda,
  15. osiguravanje potrebne razine sigurnosti i diskrecije vezane uz prikupljanje, obradu i korištenje osobnih podataka radnika Zavoda u radu Ureda,

16. istraživanje vezano uz analizu zadovoljstva radnika Zavoda, usklađivanje s trendovima i inovacijama u području upravljanja ljudskim potencijalima te provedba izlaznih intervjuja,
17. savjetovanje i davanje stručnih informacija i mišljenja iz područja upravljanja ljudskim potencijalima,
18. predlaganje programskih i operativnih ciljeva, utvrđivanje pokazatelja uspješnosti i rizika, nadziranje provedbe postavljenih ciljeva, izvješćivanje o realizaciji postavljenih ciljeva,
19. upravljanje rizicima iz područja rada Ureda,
20. ažuriranje procedura (mapa procesa, pravila, uputa i sl.) kojima se uređuju poslovni procesi iz mjerodavnosti Ureda.

## 5.5. TEMELJNE FUNKCIJE ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HZMO-U

HZMO smatra da su ljudski potencijali, koji predstavljaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti i motivaciju kojom raspolaže HZMO - jedan od ključnih resursa HZMO-a. Jedan je od zadanih ciljeva za ostvarenje vizije HZMO-a kao moderne javne ustanove koja na najvišoj europskoj razini, poštujući najviše standarde ažurnosti i kvalitete te koristeći suvremenu tehnologiju i informatizaciju, pruža osiguranicima i korisnicima cjelovite i kvalitetne usluge u optimalnim rokovima, uz smanjenje ukupnih troškova poslovanja je upravo **upravljanje i razvoj ljudskih potencijala** (Izvješće HZMO-a, 2020., 21.).

### 5.5.1. Analiza i oblikovanje poslova i radnih mjesta

Opisi radnih mjesta i zahtjevi radnih mjesta za HZMO se nalaze u Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta u HZMO-u od 01.11.2019. (Pravilnik o sist., 2019.).

Ovim Pravilnikom (čl. 1) utvrđuju se:

- nazivi radnih mjesta sa koeficijentima složenosti poslova radnih mjesta u HZMO-u, u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima o plaćama u javnim službama, nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova te drugim propisima koji se primjenjuju na radna mjesta u javnoj službi,

- stručni uvjeti i radno iskustvo u struci potrebno za obavljanje poslova na radnim mjestima u HZMO-u,
- opis poslova i zadataka radnih mjesta,
- način utvrđivanja potrebnog broja izvršitelja na radnim mjestima.

Prema ovom Pravilniku (Ibid., str. 26), primjerice, u Uredu za upravljanje ljudskim potencijalima u HZMO-u ima 10 radnih mjesta. Jedno od tih deset radnih mjesta je: “Viši stručni suradnik specijalist za upravljanje ljudskim potencijalima”.

Potreban stručni uvjet za ovo radno mjesto je završen diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij društvene ili humanističke struke. Zahtjev radnog mjesta je 5 godina radnog iskustva u struci.

**Opis poslova i radnih zadataka** za ovo radno mjesto je (Ibid., str. 27.):

- koordinira pojedine poslovne procese u sustavu upravljanja ljudskim potencijalima koje mu dodijeli neposredni rukovoditelj,
- daje mišljenje i savjete o opravdanosti i ekonomičnosti pojedinih aktivnosti te pruža stručnu pomoć iz područja rada Ureda,
- prati poslovne procese i procedure te predlaže promjene i poboljšanja u sustavu upravljanja ljudskim potencijalima,
- sudjeluje u izradi programa rada i izvješća iz područja svoga rada, radi na poslovima i zadacima iz područja ustrojstva i sistematizacije HZMO-a,
- prati trendove u području upravljanja ljudskim potencijalima i primjenu suvremenih metoda,
- izrađuje upute o primjeni propisa iz područja rada Ureda,
- obavlja poslove vezane uz internu komunikaciju s radnicima,
- izrađuje ugovor, odluke i druge dokumente vezane uz radni odnos radnika,
- sudjeluje u izradi akata iz područja rada Ureda.

### **5.5.2. Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih**

Prema Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu HZMO-a (Pravilnik o unut. ustr., 2019., čl. 17.) **Ured za upravljanje ljudskim potencijalima** utvrđuje osnovne pretpostavke kadrovske politike, surađuje sa svim unutarnjim ustrojstvenim jedinicama u vezi sa praćenjem i analizom postojećeg stanja zaposlenih, izrađuje analitička izvješća o broju i strukturi zaposlenih te prema tim izvješćima planira potreban broj i strukturu te održavanje fluktuacije zaposlenih.

### 5.5.3. Pribavljanje, izbor i uvođenje zaposlenika u posao

Pribavljanje odnosno zapošljavanje u HZMO-u provodi se u skladu sa propisima kojima se uređuje zapošljavanje u javnim službama. Prema članku 7. Pravilnika o radu u HZMO-u (Pravilnik o radu, 2004.), kada se radi obavljanja određenih poslova u stručnoj službi Zavoda javi potreba za zasnivanjem radnog odnosa s novim radnikom, donosi se odluka o potrebi zasnivanja radnog odnosa. No, prije donošenja odluke o potrebi zasnivanja radnog odnosa s novim radnikom, potrebno je utvrditi može li se uredno obavljanje poslova osigurati drukčijim rasporedom obavljanja poslova radnika. Radi osiguravanja povoljnijih poslova postojećim radnicima, potreba sklapanja ugovora o radu za obavljanje određenih poslova može se interno oglasiti na oglasnim pločama ustrojstvene jedinice Zavoda u kojoj postoji potreba zapošljavanja ili na oglasnim pločama više ustrojstvenih jedinica (Pravilnik o radu, 2004., čl. 9).

Dakle, pri zapošljavanju se prednost daje unutarnjim izvorima. Ukoliko se ne nađe adekvatni radnik iz unutarnjih izvora, raspisuje se javni natječaj koji se oglašava preko Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, na web-stranicama i oglasnim pločama HZMO-a i HZZ-a te u Narodnim novinama.

Pri zapošljavanju važno je osigurati **kvalitetan i transparentan proces selekcije**. Zbog toga potencijalni kandidati za otvoreno radno mjesto u HZMO-u prolaze standardizirani selekcijski postupak koji, ovisno o zahtjevima radnog mjesta, uključuje:

- testiranje znanja,
- intervju i
- psihologijsko testiranje prema potrebi ([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 13.03.2021.).

Na web-stranici HZMO-a se mogu pratiti sve informacije o otvorenim natječajima za zapošljavanje, o provedbi testiranja te o rezultatima natječajnih postupaka.

Slika 13 - Primjer javnog natječaja za radno mjesto u HZMO-u

**Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje  
Središnja služba**

**raspisuje**

**JAVNI NATJEČAJ  
za zasnivanje radnog odnosa**

**I. SREDIŠNJA SLUŽBA**

*A. Mihanovića 3, 10000 Zagreb*

**1) viši stručni suradnik specijalist psiholog (red.br.sist. 3) u Uredu za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala (m./ž.), jedan izvršitelj na određeno vrijeme u trajanju od dvije godine**, uz ugovaranje probnog rada u trajanju od šest mjeseci.

Uvjeti:

- završen diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij psihologijske struke
- pet godina radnog iskustva u struci sa stupnjem stručne spreme koji se traži u ovom natječaju.

Natjecati se mogu osobe kojima je u skladu s odredbama Zakona o psihološkoj djelatnosti (Narodne novine, broj 98/19) priznato pravo na obavljanje psihološke djelatnosti i koje su upisane u Imenik psihologa.

Izvor: [https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Posao%20u%20HZMO-u/Natjecaji\\_za\\_zaposljavanje/Natjecaj-objava-04-03-2020.pdf](https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Posao%20u%20HZMO-u/Natjecaji_za_zaposljavanje/Natjecaj-objava-04-03-2020.pdf), 22.03.2021.

Slika 14 - Primjer selekcijskog postupka u HZMO-u za gore navedeno radno mjesto

Za radno mjesto navedeno pod **1)** testiranje se sastoji od pisane provjere poznavanja **ustavnog ustrojstva Republike Hrvatske, psihološke djelatnosti i radnih odnosa**.

Pitanja kojima se testira poznavanje ustavnog ustrojstva Republike Hrvatske temelje se na Ustavu Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 85/10 – pročišćeni tekst i 05/14 – Odluka Ustavnog suda RH).

Pitanja kojima se testira poznavanje psihološke djelatnosti temelje se na Zakonu o psihološkoj djelatnosti (Narodne novine, broj 98/19).

Pitanja kojima se testira poznavanje radnih odnosa temelje se na Zakonu o radu (Narodne novine, br. 93/14, 127/17 i 98/19) i Temeljnem kolektivnom ugovoru za službenike i namještenike u javnim službama (Narodne novine, br. 128/17, 47/18 i 123/19).

Izvor: [https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Posao%20u%20HZMO-u/Natjecaji\\_za\\_zaposljavanje/Natjecaj-objava-04-03-2020.pdf](https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Posao%20u%20HZMO-u/Natjecaji_za_zaposljavanje/Natjecaj-objava-04-03-2020.pdf), 22.03.2021.

### Slika 15 - Primjer obavijesti o ishodu natječajnog postupka za gore navedeno radno mjesto

Temeljem članka 10. stavka 1. točke 10. Zakona o pravu na pristup informacijama (Narodne novine, br. 25/13 i 85/15), Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje objavljuje

#### OBAVIJEST O ISHODU NATJEČAJNOG POSTUPKA

objavljenog 4. ožujka 2020. u Narodnim novinama, broj 24/20, na portalu MojPosao te na internetskim stranicama i oglasnim pločama  
Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje

Redni broj radnog mjesta u natječaju	Naziv radnog mjesta	Ustrojstvena jedinica	Izabrani kandidati
1.	viši stručni suradnik specijalist psiholog (red.br.sist. 3)	Ured za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Središnja služba	Mirna Plančić, diplomirani psiholog (VSS)

Izvor: <https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Posao%20u%20HZMO-u/Obavijest-o-ishodu-natjecajnog-postupka/11-8-2020/Obavijest-o-ishodu-natje%C4%8Dajnog-postupka-11-8-2020.pdf>, 22.03.2021.

Osim testiranja, pri provjeri sposobnosti zahtijevat će se od kandidata da praktičnim radom pokaže koliko vlada stručnim i drugim znanjima i vještinama potrebnim za obavljanje određenih poslova (npr. brzina i točnost pisanja, korištenje računalom, sposobnost pronalaženja kvara na uređajima, provjera znanja stranog jezika i sl.). O rezultatu provjere stručnih i drugih radnih sposobnosti kandidata sastavlja se zapisnik. Na temelju prethodne provjere stručnih i drugih radnih sposobnosti kandidata odlučuje se o izboru osobe s kojom će se zasnovati radni odnos, sklapanjem ugovora o radu (Pravilnik o radu, 2004. čl. 13).

Prije stupanja na rad, službeniku je omogućen je uvid u Pravilnik o radu i u ostale opće akte Zavoda i kolektivne ugovore kojima se uređuju prava i obveze iz radnog odnosa.

Na **radnopravni status** zaposlenih službenika u HZMO-u primjenjuju se sljedeći pravni akti:

- Zakon o radu,
- Zakon o plaćama u javnim službama,
- Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama,
- Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama,
- Kolektivni ugovor za Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje i opći akti HZMO-a (www.mirovinsko.hr, 10.03.2021.).

Pri stupanju na rad radnik se pobliže upoznaje s poslovima koje treba obavljati, sa opasnostima posla, uvjetima rada, neposrednim suradnicima te s pravima i obvezama iz

radnog odnosa i zaštitom na radu. Radnika u rad uvodi neposredni rukovoditelj ili radnik sa određenim radnim iskustvom, kojega za to odredi neposredni rukovoditelj (Pravilnik o radu, 2004. čl. 27).

Svaki radnik obavezan je ugovorom preuzete poslove obavljati osobno, savjesno i stručno, prema uputama ovlaštenih radnika Zavoda, u skladu s prirodom i vrstom rada. Obveza je nadređenih radnika da vode brigu o radnicima, čiji su rad ovlašteni i dužni nadzirati, da su upoznati s njihovim zaduženjima i da davanjem potrebnih uputa olakšaju obavljanje poslova (Ibid., čl. 28).

#### **5.5.4. Procjena performansi i ocjenjivanje zaposlenika**

U HZMO-u još uvijek ne postoji sistem procjena performansi i ocjenjivanja zaposlenika. Zapravo, takav sistem se upravo sada uvodi u HZMO. HZMO je 2019. počeo sa provedbom projekta "Uspostava sustava za upravljanje ljudskim potencijalima HZMO-a". Ključni element i aktivnost projekta je upravo unaprjeđenje procesa i procedura za upravljanje ljudskim potencijalima. Unaprjeđenje će se posebice odnositi na područja provedbe postupaka zapošljavanja, uvođenje sustava ocjenjivanja, nagrađivanja i napredovanja, stručnog usavršavanja i obrazovanja, primjenu sustava razvoja kompetencija zaposlenika i ostala područja upravljanja ljudskim potencijalima (Izvešće HZMO-a, 2020., 24.).

Upravo za sustav ocjenjivanja, nagrađivanja i napredovanja biti će zadužen Ured za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. U sklopu centralizacije ove službe i nove sistematizacije poslova od studenog 2019., praćenje radne učinkovitosti, ocjenjivanje i nagrađivanje će provoditi "Viši stručni suradnik specijalist za ljudske potencijale" (Pravilnik o sist., 2019. str. 27).

#### **5.5.5. Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika**

HZMO polaže veliku važnost na motiviranje i zadovoljstvo zaposlenika. U tu svrhu koristi široku paletu materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja. Pored osnovnih izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija (plaća, mirovinsko i zdravstveno osiguranje), službenici ostvaruju brojne pogodnosti na osnovu Temeljnog kolektivnog ugovora za



službenike i namještenike u javnim službama (Narodne novine, 128/17, 47/18 i 123/19), kao i Kolektivnog ugovora za HZMO od 2018. godine:

- plaćeni godišnji odmor do 30 dana,
- plaćeni dopust u slučaju sklapanja braka, rođenja djeteta, smrti bračnog druga, brata, sestre ili člana uže obitelji, selidbe, elementarne nepogode ili oštećenja materijalnih dobara, sudjelovanja u radu sindikalnih tijela, nastupanja u kulturnim i sportskim priredbama i za vrijeme stručnog školovanja i usavršavanja,
- neplaćeni dopust za pripremanje i polaganje ispita za potrebe vlastitog školovanja ili stručnog usavršavanja koje je u vezi s poslovima koje radnik obavlja ili s njegovom profesijom ili djelatnošću Zavoda i za prisustvovanje stručnim seminarima i savjetovanjima,
- povećanje plaće za noćni rad, prekovremeni rad, za rad nedjeljom, za rad subotom, za smjenski rad, za rad u dane blagdana i neradne dane,
- jubilarne nagrade za neprekinuti radni staž,
- solidarne potpore u slučaju smrti člana radnikove uže obitelji ili radnikovoj obitelji u slučaju smrti radnika i nastanka invalidnosti,
- dnevnice i naknade putnih troškova na službenom putovanju,
- regres za korištenje godišnjega odmora,
- otpremnine,
- darovi za djecu,
- božićnice,
- osiguranje od posljedica nesretnoga slučaja.

U HZMO-u je uvedeno klizno radno vrijeme radi boljeg usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza te osobnog bioritma naših radnika. HZMO potiče nagrađivanje društveno odgovornog ponašanja, poput darivanja krvi. HZMO vodi brigu o zdravom načinu života zaposlenika, u skladu sa tim osim osigurava redovite sistematske preglede i troškova cijepljenja. HZMO smatra da poticanje na sportske aktivnosti jačaju fizičko stanje radnika, a ujedno povećavaju motivaciju i produktivnost. HZMO podržava projekt MultiSport program za radnike koji omogućuje ostvarivanje pogodnosti za korištenje različitih sportskih i rekreativnih sadržaja ([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 20.03.2021.).

Osim toga, HZMO sufinancira održavanje sindikalno-sportsko-rekreativnih susreta radnika koji okupljaju brojne rekreativce koji se natječu u raznim sportovima radi poboljšanja njihove radne i zdravstvene sposobnosti te razvoja međusobnih odnosa i kolegijalnosti

(www.regionalexpress.hr, 20.03.2021.).

Budući da HZMO iznimno vrednuje motiviranost i zadovoljstvo radnika u Zavodu, redovito se vrše ispitivanja motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu te se stoga kontinuirano prati razina zadovoljstva službenika.

“Vjerujemo da su samo zadovoljni radnici produktivni radnici, stoga smo uveli ispitivanje organizacijske klime i njihovog zadovoljstva, a rezultati nam služe kao smjernice za akcijske mjere radi poboljšanja uvjeta i promjena unutar HZMO-a.” (www.mirovinsko.hr, 24.03.2021.).

Tijekom 2019. provedena su ispitivanja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenika u dvije unutarnje ustrojstvene jedinice te u jednom područnom uredu Zavoda. Cilj ispitivanja bio je utvrditi ključna područja koja umanjuju učinkovitost i produktivnost, inovativnost, fleksibilnost te utjecaj na zadovoljstvo poslom kao i stajališta zaposlenika prema radu te psihološke procese (komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje, motivacija itd.). Ispitivanje je provedeno putem upitnika koji je sastavljen od niza tvrdnji koje opisuju različite aspekte situacija (događaji, postupci, pravila, odnosi). Nakon obrade dobivenih podataka održana je prezentacija rezultata rukovoditeljima, a potom i radnicima te je utvrđeno koje se dimenzije žele poboljšati. 12 dimenzija upitnika su:

- korporativne vrijednosti,
- angažiranost i lojalnost,
- fleksibilnost,
- usmjerenost na korisnika,
- organiziranost,
- sustav motiviranja,
- profesionalni razvoj,
- voditelji tvrtke,
- neposredno nadređeni,
- međuljudski odnosi,
- komunikacija i protok informacija,
- tehnološki aspekt rada (Izvešće HZMO-a, 2020., 23.).

Slika 16 - Rezultati ispitivanja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenika u HZMO-u 2019. godine



Izvor: Izvješće o radu i poslovanju Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje za 2019, HZMO, 2020., str. 24., [https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Upravno-vijece/UV\\_2020/42-sjednica-UV-29-06-2020/1-Izvjescje-o-rad-u-i-poslovanju-HZMO-a-za-2019.pdf?vel=11915839](https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Upravno-vijece/UV_2020/42-sjednica-UV-29-06-2020/1-Izvjescje-o-rad-u-i-poslovanju-HZMO-a-za-2019.pdf?vel=11915839), 20.03.2021.,

Na osnovu ovog grafikona može se zaključiti da je zadovoljstvo radnika u HZMO-u na vrlo dobrom nivou, zaposlenici su najviše zadovoljni sa stalnošću i sigurnosti zaposlenja, a najmanje sa mogućnosti za napredovanje. Po kriteriju „važnost“, zaposlenicima su najvažniji stalnost i sigurnost zaposlenja, a najmanje važno im je rukovodstvo HZMO-a.

### 5.5.6. Obuka, obrazovanje i razvoj zaposlenika

**Jedan od glavnih ciljeva HZMO-a je postići što viši stupanj zadovoljstva korisnika usluga, što je nemoguće bez zadovoljnih radnika.** Ulaganjem u kontinuirani razvoj i usavršavanje radnika stvara se poticajna radna okolina. Učinkovitost poslovanja HZMO-a primarno je utemeljena na stručnosti i motiviranosti njegovih radnika koji su temelj poslovnog sustava (www.mirovinsko.hr, 10.03.2021.).

HZMO, dakle, osim na motiviranost i zadovoljstvo službenika, veliku važnost polaže na edukacije i kontinuirani razvoj zaposlenika. Zaposlenici se tako stručno usavršavaju, stječu nova znanja i vještine i tako povećavaju svoju i organizacijsku efikasnost.

Prema Pravilniku o radu HZMO-a, (čl. 32) radnik je dužan, u skladu sa svojim sposobnostima i potrebama rada, školovati se, obrazovati, osposobljavati i usavršavati se za rad. Obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje radnika provodi se u skladu s posebnim općim aktom, odnosno kolektivnim ugovorom i programom obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja radnika koji donosi ravnatelj Zavoda.

HZMO vjeruje da se stalnim razvojem i željom za usavršavanjem može postići i zadržati poticajna radna okolina, stoga na temelju **Plana školovanja, obrazovanja, osposobljavanja i stručnog usavršavanja radnika** provodi edukacije i kontinuirano stručno usavršavanje radnika - pohađanje specijaliziranih tečajeva, savjetovanja, seminara, kongresa, konferencija, radionica iz područja javne nabave i različitih područja u vezi s poslovanjem Zavoda (primjena zakona, područje informatike, odnosi s javnošću, kontroling, ljudski potencijali) ([www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), 14.03.2021.). Primjerice, radi podizanja učinkovitosti administrativnih kapaciteta HZMO-a, u 2019. godini educirano je 210 radnika Zavoda, a edukacija se odvijala u dva tematska područja:

1. **Edukacija za opće i posebne kompetencije** koja je uključivala: Upravljanje poslovanjem, Upravljanje poslovnim procesima, Uspostava i razvoj sustava ljudskih potencijala, Komunikacijske vještine i Strani jezici,

2. **IT izobrazba** koja je uključivala: IT upravljanje, sigurnost, razvoj aplikacija, baze podataka, računalne mreže i sistemsku administraciju.

Provedbom ovih projekta osigurana je zadovoljavajuća kvaliteta ljudskih potencijala i unaprijeđena su stručna znanja i opće vještine radnika Zavoda radi povećanja učinkovitosti i kvalitete usluga te dostupnosti relevantnih informacija i podataka korisnicima i javnosti (Izvešće HZMO-a, 2020., 72.).

Uobičajene metode upravljanja izostancima su represivne (npr. kontrole bolovanja) i negativno utječu na organizacijsku kulturu i ugled poslodavca kao društveno odgovornog, uz istovremeno povećanje troškova i smanjenje angažiranosti radnika. Zbog toga HZMO želi kroz **edukacije u području apsentizma** educirati određeni broj radnika kako bi samostalno mogli voditi cijeli proces upravljanja apsentizmom unutar HZMO-a te na taj način metodologija upravljanja postaje trajna imovina HZMO-a s višegodišnjim pozitivnim učinkom na poslovnu učinkovitost (Izvešće HZMO-a, 2020., 22.).

Radi modernizacije, pojednostavljenja i unaprjeđivanja komunikacije građana i Zavoda kao javnog servisa te poboljšanja interne podrške, u Zavodu će se provesti niz

specijaliziranih edukacija usmjerenih na razvoj kompetencija zaposlenika s radnim zadacima vezanim uz neposredni kontakt s korisnicima (Izvješće HZMO-a, 2020., 22.).

U HZMO-u se na godišnjoj razini također planira stručno usavršavanje i osposobljavanje radnika radi stjecanja **prve i druge razine visokog obrazovanja** radi povećanja učinkovitosti poslovnih procesa, stimulacije i duljeg zadržavanja radnika u sustavu. U 2019. godini, za školovanje radi stjecanja prve odnosno druge razine visokog obrazovanja odobren je povrat sredstava školarine za 10 radnika Zavoda s kojima su sklopljeni ugovori o međusobnim pravima i obvezama (Izvješće HZMO-a, 2020., 22.).

Zavod je prepoznao značaj kontinuirane i planske edukacije za svoje zaposlenike. Stoga se kroz projekt **Uspostava i opremanje Centra za razvoj karijera i selekciju** planira uspostaviti i opremiti Centar za razvoj karijera i selekciju u ustrojstvenim jedinicama Zavoda u Zagrebu, Rijeci, Osijeku, Varaždinu i Splitu. Centar će nastaviti s aktivnostima edukacije, osposobljavanja i treninga i nakon završetka razdoblja provedbe tih aktivnosti, što osigurava kontinuitet i održivost rada Centra u dugoročnom razdoblju (Izvješće HZMO-a, 2020., 23.).

U HZMO-u se posebno uzima u obzir **stipendiranje studenata** u deficitarnim strukama, kao što je npr. informatička struka i njihovo zapošljavanje u HZMO-u: „Kontinuirano ulažemo u ljudske potencijale jer smatramo da učenje pridonosi osobnom razvoju radnika, pruža određeno zadovoljstvo kao i motiviranost, a naši radnici kroz razna informatička usavršavanja i osposobljavanja stječu nova znanja te razvijaju vještine i kompetencije i na taj način pratimo trendove u svim segmentima poslovanja. Prateći najnovije trendove u razvoju informacijskog sustava, u tijeku je i implementacija novog integralnog IT sustava HZMO-a koji se temelji na primjeni najmodernijih standarda. U provedbi je projekt Modernizacija IKT podrške Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje – eHZMO, koji uključuje modernizaciju i digitalizaciju poslovanja primjenom modernih IKT tehnologija. Upravo zbog navedenih promjena, želimo dodatno pojačati naš informatički tim mladim i ambicioznim radnicima radi održavanja kvalitete i pouzdanosti našeg poslovanja. Ulaganje u budućnost od iznimne je važnosti za HZMO, stoga planiramo stipendirati pet talentiranih i uspješnih studenata informatičke ili elektrotehničke struke koji će u sljedećoj akademskoj godini upisati prvu ili drugu godinu diplomskog sveučilišnog studija ili specijalističkog diplomskog stručnog studija.“ (www.mirovinsko.hr, 24.03.2021.).

## 5.6. MODERNIZACIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HZMO-U

HZMO započeo je s provedbom projekta „**Uspostava sustava za upravljanje ljudskim potencijalima HZMO-a**” korištenjem sredstava Europskog socijalnog fonda kroz provedbu Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. Svrha Projekta je uspostava cjelovitog, modernog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima HZMO-a, odnosno uvođenje tzv. HRM sustava (engl. Human Resource Management). Opći cilj Projekta je povećati učinkovitost poslovanja i podići razinu produktivnosti radnika Zavoda modernizacijom sustava upravljanja ljudskim potencijalima radi kvalitetnijeg pružanja usluga korisnicima. Projektom će se:

- unaprijediti procesi i procedure za upravljanje ljudskim potencijalima,
- uvesti novi IT sustav za upravljanje ljudskim potencijalima (HRM sustav), educirati radnici,
- uspostaviti i opremiti centri za razvoj karijera i selekciju.

Provedbom Projekta unaprijediti će se kvaliteta postojećih usluga koje pruža HZMO, osnaživanjem ljudskih potencijala i uvođenjem novog, modernijeg sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Implementaciju Projekta financira Europska unija iz sredstava Europskog socijalnog fonda u iznosu od 19.845.000,15 kuna, što je i ukupna vrijednost Projekta, koji će se provoditi u razdoblju od 18. srpnja 2019. do 18. srpnja 2021 (www.mirovinsko.hr, 25.03.2021.).

## 6. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje za svrhu ovog rada je pokazalo da se u javnim službama, za razliku od privatnog sektora, radi o specifičnom obliku upravljanja ljudskim potencijalima - posao se definira kao služba, obavljanje javne službe se temelji na Zakonu o državnim službenicima i Etičkom kodeksu za državne službenike i javni službenici obavljaju posao od javne koristi. No, da bi javna služba efikasno poslovala i bila učinkovita, prema službenicima se nedvojbeno treba odnositi i kao prema zaposlenicima u privatnom sektoru. Ovaj odnos se prvenstveno odnosi na funkcije motiviranja, ocjenjivanja i nagrađivanja odnosno sankcioniranja službenika.

Od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, posebice je važno i potrebno modernizirati rad javne uprave i uskladiti ga sa europskom praksom. Stoga je Sabor Republike Hrvatske 2015. godine donio Strategiju razvoja javne uprave od 2015. - 2020. kao temeljni akt za reformu i modernizaciju javne uprave u Republici Hrvatskoj radi pružanja brzih i pouzdanih javnih usluga korisnicima, kao i zbog povećanja cjelokupne efikasnosti poslovanja javne uprave. Ovom Strategijom su javnoj upravi postavljeni razni ciljevi, a jedan od njih je upravo i reforma upravljanja ljudskim potencijalima radi stvaranja moderne javne službe.

Naime, da bi se hrvatski službenički sustav odgovarajuće uklopio u europski upravni prostor, potrebno je utemeljiti kvalitetan klasifikacijski sustav, transparentan i objektivan sustav zapošljavanja utemeljen na kompetencijama i stimulativan i pravedan sustav nagrađivanja i napredovanja utemeljen na objektivnoj ocjeni radne učinkovitosti i kvalitete rada zaposlenika.

Rezultat provedenog istraživanja time potvrđuje postavljenu radnu hipotezu, a to je da je za povećanje efikasnosti poslovanja i kvalitete usluge u javnim službama također potrebno adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima kroz motiviranje, nagrađivanje i strategijsko ulaganje u obuku, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala. Ne samo da je istraživačka pretpostavka potvrđena, nego je utvrđeno da je takva praksa javnim službama čak i zadana ovom Strategijom razvoja javne uprave.

Provedeno istraživanje pokazuje da HZMO kao javna ustanova ne samo da slijedi Strategiju razvoja javne uprave, nego je i jasno je prepoznala važnost motiviranosti i zadovoljstva službenika za sveukupnu efikasnost poslovanja ustanove, što se pokazuje kroz

konstantno ulaganje napora u pronalaženju metoda i načina motivacije zaposlenika. Rezultati istraživanja zadovoljstva i motiviranosti koje redovito provodi HZMO među zaposlenicima jasno pokazuju – HZMO kao javna služba ulaže konstantni napor da motiviranost i zadovoljstvo budu na vrlo visokoj razini, što je za svaku pohvalu. HZMO je kao ustanova zaključila da je zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika jasan preduvjet kvalitete obavljanja službeničkih dužnosti i kvalitetne usluge korisnicima javnih službi.

Drugi važan segment istraživačke hipoteze je također potvrđen, a to je da HZMO kao javna ustanova vodi izvrsnu politiku i strategiju obuke, obrazovanja i razvoja karijera svojih zaposlenika.

Može se reći da između upravljanja ljudskim potencijalima u HZMO i u bilo kojoj organizaciji u privatnom sektoru skoro da i nema razlike. Služba za upravljanje ljudskim potencijalima besprijekorno provodi sve druge funkcije upravljanja ljudskim potencijalima kao npr. analizu i opis radnih mjesta, planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, pribavljanje, selekciju i uvođenje zaposlenika u posao.

No, kako je istraživanje pokazalo, u HZMO-u kao javnoj ustanovi, još uvijek ne postoje adekvatni sistemi ocjenjivanja i nagrađivanja na osnovu ocjenjivanja. Međutim, HZMO upravo uvodi i taj segment upravljanja ljudskim potencijalima. Za sustav ocjenjivanja, nagrađivanja i napredovanja na temelju ocjenjivanja biti će zadužen nedavno formirani Ured za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Nakon provedene centralizacije ove službe i nove sistematizacije poslova u HZMO-u od studenog 2019., praćenje radne učinkovitosti, ocjenjivanje i nagrađivanje će provoditi "Viši stručni suradnik specijalist za ljudske potencijale".

Iz svega navedenog se može zaključiti da je HZMO moderna javna ustanova koja u svakom smislu teži modernizaciji i europeizaciji, pogotovo sa provedbom projekta "Uspostava sustava za upravljanje ljudskim potencijalima HZMO-a", čime će se između ostalog uvesti novi IT sustav za upravljanje ljudskim potencijalima (HRM sustav). Provedbom ovog projekta i osnaživanjem ljudskih potencijala, unaprijediti će se kvaliteta postojećih usluga koje pruža HZMO.

HZMO u svim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima služi kao izvrstan primjer reforme, modernizacije i europeizacije javne službe u praksi.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.,

Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.,

Pupavac, D., Zelenika, R., Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.,

Rupčić, N., Suvremeni menadžment - teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.,

Sikavica P., Bahtijarević - Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 2008.,

### Pravni akti:

Etički kodeks državnih službenika, Narodne novine 40/11, 13/12,

Etički kodeks radnika HZMO-a, HZMO, 2018., <https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/kategorije/Dokumenti/OPCI-AKTI-ZAVODA/Eticki-kodeks-radnika-HZMO-2018.pdf>, 10.03.2021.,

Pravilnik o radu, HZMO, 2004.,

Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta u HZMO-u, HZMO, 2019.,

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu HZMO-a, HZMO, 2019.,

Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010.-2013.,

[https://www.pravo.unizg.hr/\\_download/repository/Strategija\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala.doc](https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Strategija_razvoja_ljudskih_potencijala.doc), 14.03.2021.,

Statut HZMO-a, Narodne novine, broj 28/14, 24/15, 73/19, 147/20,

Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. - 2020., Narodne novine, broj 70/15, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_06\\_70\\_1329.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_06_70_1329.html), 25.03.2021.,

Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama, Narodne novine, br. 128/17, 47/18 i 123/19,

Kolektivni ugovor za HZMO od 29.01.2018., HZMO, 2018.,

Zakono o državnim službenicima, Narodne novine, broj 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,

Zakon o mirovinskom osiguranju, Narodne novine, broj 157/13, 151/14, 33/15, 93/15, 120/16, 18/18, 62/18, 115/18 i 102/19,

### **Članci u časopisima:**

Marčetić G., Pojmovnik, Hrvatska javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, god. 8. (2008.), br. 2., str. 539.-544., <https://hrcak.srce.hr/file/199981>, 15.03.2021.,

Marčetić, G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima, HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god. 6. (2006.), br. 2., str. 83.-119., <https://hrcak.srce.hr/135904>, 16.03.2021.,

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.,

### **Internet:**

Ban, J., Problem zapošljavanja u državnim službama i javnom sektoru, Dnevnik.hr, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/informer-problem-zaposljavanja-u-drzavnim-sluzbama-i-javnom-sektoru---512189.html>, 03.04.2021.,

Goić, S., Organizacija kadrovske službe, Sveučilište u Splitu, <https://www.studocu.com/sg/document/sveuciliste-u-splitu/menadzment-ljudskih-resursa/lecture-notes/organizacija-kadrovske-sluzbe/5461982/view>, 19.03.2021.,

HZMO, Djelatnost i ustrojstvo, <https://www.mirovinsko.hr/hr/djelatnost-i-ustrojstvo/36>, 13.03.2021.,

HZMO, O HZMO-u, <https://www.mirovinsko.hr/hr/o-hzmo-u-210/210>, 09.03.2021.,

HZMO, Posao u HZMO-u, <https://www.mirovinsko.hr/hr/posao-u-hzmo-u-722/722>, 10.03.2021.,

HZMO, Povijesni pregled, <https://www.mirovinsko.hr/hr/povijesni-pregled/38>, 09.03.2021.,

HZMO, Stipendije, <https://www.mirovinsko.hr/hr/stipendije/318>, 24.03.2021.,

HZMO, Razvoj ljudskih potencijala, <https://www.mirovinsko.hr/hr/razvoj-ljudskih-potencijala/228>, 25.03.2021.,

HZMO, Zapošljavanje, <https://www.mirovinsko.hr/hr/zaposljavanje/224>, 13.03.2021.,

HZMO, Zašto raditi u HZMO-u, <https://www.mirovinsko.hr/hr/zasto-raditi-u-hzmo-u/226>, 14.03.2021.,

HZZ, <https://www.hzz.hr/>, 12.03.2021.,

HZZ, Godišnji plan rada HZZ-a, <https://newbeta.hzz.hr/media/6158/godisnji-plan-rada-hzz-2017.pdf>, 19.03.2021.,

HZZO, O nama, <https://hzzo.hr/o-nama>, 11.03.2021.,

HZZO, Organizacija, <https://hzzo.hr/o-nama/organizacija>, 19.03.2021.,

Izvešće o radu i poslovanju Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje za 2019, HZMO, 2020., [https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Upravno-vijece/UV\\_2020/42-sjednica-UV-29-06-2020/1-Izvjescje-o-radu-i-poslovanju-HZMO-a-za-2019.pdf?vel=11915839](https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/Upravno-vijece/UV_2020/42-sjednica-UV-29-06-2020/1-Izvjescje-o-radu-i-poslovanju-HZMO-a-za-2019.pdf?vel=11915839), 20.03.2021.,

Matić, S., Organizacijska psihologija, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2015., str. 23., [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-NOVO\\_Organizacijska\\_psihologija.doc](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-NOVO_Organizacijska_psihologija.doc), 24.03.2021.,

Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, O državnoj upravi, <https://www.uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/5-uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave-1075/o-drzavnoj-upravi/705?big=0>, 18.03.2021.,

Poslovni.hr, Upravljanje karijerom, edukacija i razvoj zaposlenika, 01. prosinac 2014, <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/upravljanje-karijerom-edukacija-i-razvoj-zaposlenika-284816>, 01.04.2021.,

Pravni fakultet Osijek, Javne ustanove, <https://www.pravos.unios.hr/download/ustanove.ppt>,

18.03.2021.,

Regional Express, U porečkoj Plavoj laguni održane sportske igre radnika HZMO, <http://www.regionalexpress.hr/site/more/u-porekoj-plavoj-laguni-odrane-sportske-igre-radnika-hzmo>, 03.04.2021.,

Vukmirović L., 10 koraka za uspješno uvođenje novih zaposlenika u tvrtku, <https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/294/10-koraka-za-uspjesno-uvodjenje-novih-zaposlenika-u-tvrtku>, 21.03.2021.,

Wikipedia, Maslowljeva hijerarhija potreba, [https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba) 23.03.2021.,

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1 - Ilustracija javne uprave u Republici Hrvatskoj.....	4
Slika 2 - Razvijenost odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ovisno o veličini organizacije.....	12
Slika 3 - Odluka o izboru adekvatnog kandidata.....	16
Slika 4 - Maslowljeva hijerarhija potreba.....	21
Slika 5 - Primjeri potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji općenito i u organizaciji.....	21
Slika 6 - Herzbergova dvofaktorska teorija.....	22
Slika 7 - Vroomova teorija očekivanja.....	23
Slika 8 - Usporedba onoga što pojedinac daje i dobiva od organizacije.....	24
Slika 9 - Usporedba vlastitih ulaganja i dobiti sa ulaganjima i dobiti drugih ljudi u organizaciji.....	24
Slika 10 - Moguće akcije koje će poduzeti osoba koja je percipirala nejednakost.....	25
Slika 11 - Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	26
Slika 12 - Shema ustrojstva Središnje službe HZMO-a i mjesto Ureda za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u organizacijskoj strukturi HZMO-a.....	31
Slika 13 - Primjer javnog natječaja za radno mjesto u HZMO-u.....	36
Slika 14 - Primjer selekcijskog postupka u HZMO-u za gore navedeno radno mjesto.....	36
Slika 15 - Primjer obavijesti o ishodu natječajnog postupka za gore navedeno radno mjesto.....	37
Slika 16 - Rezultati ispitivanja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenika u HZMO-u 2019. godine.....	41