

# Sustav menadžmenta ljudskih potencijala unutar državne službe na primjeru Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske -Policijske uprave Koprivničko-križevačke županije

---

Kendel, Beata

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:013127>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Beata Kendel (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Sustav menadž. gov. pomen. unutar državne službe (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova. *na primjeru MUP-a RH PU KKŽ*

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Beata Kendel  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Beata Kendel (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Sustav menadž. gov. pomen. unutar drž. službe (upisati naslov) čiji sam autor/ica. *na primjeru MUP-a RH PU KKŽ*

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Beata Kendel  
(vlastoručni potpis)

---

ODJEL

---

STUDIJ

---

PRISTUPNIK

MATIČNI BROJ

---

DATUM

KOLEGIJ

---

NASLOV RADA

---

NASLOV RADA NA  
ENGL. JEZIKU

---

MENTOR

ZVANJE

---

ČLANOVI POVJERENSTVA

1.

2.

3.

4.

5.

VŽKC

MMI

---

BROJ

---

OPIS

---

ZADATAK URUČEN

POTPIS MENTORA





**Sveučilište Sjever**

Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 306/PIM/2022

**Sustav menadžmenta ljudskih potencijala  
unutar državne službe na primjeru  
Ministarstva unutarnjih poslova Republike  
Hrvatske- Policijske uprave Koprivničko-  
križevačke županije**

Studentica:

Beata Kendel

Mentor:

dr. sc. Joško Lozić

## 1.Sažetak

Odjel upravljanje ljudskim potencijalima ima veliku ulogu u upravljanju ukupnim poslovanjem i rezultatu radne efikasnosti. Nakon definiranja pojma upravljanje ljudskim potencijalima, opisa povijesnog razvoja i opisivanja razvoja tog sektora unutar Hrvatskih državnih službi, sukladno političkim ciljevima tog vremena se nastavlja opisivanje strukture Policijske uprave Koprivničko-križevačke županije. Policijska uprava Koprivničko-križevačke županije, odnosno njen odjel za ljudske potencijale je služio kao izvor informacija o načinu rada tog odjela te samim time bio istraživačko područje. Pojmovi koji su najčešći predmet rada odjela za ljudske potencijale u državnoj službi, te su samim time objašnjeni u radu, su zapošljavanje, nagrađivanje, ocjenjivanje, sustav potpore i sindikati, disciplinski postupak, materijalna prava državnog službenika, obračun plaće i definiranje važnosti koeficijenta složenosti radnog mjesta kao i potrebna kompetencija za rad na određenoj poziciji.

Osnovne riječi: razvoj, menadžment ljudskih potencijala, Policijska uprava, državni službenik, zakoni, etički kodeks, sindikati, plaća, nagrađivanje, zapošljavanje...

## 2.Summary

The Human Resources Management Department has a major role in managing overall business and work efficiency results. After defining the concept of human resources management, describing the historical development and describing the development of the sector within the Croatian civil services, in accordance with the political goals of the time, the description of the structure of the Koprivnica-križevci county. The Police Administration of Koprivnica-križevci County, is its department for human resources, served as a source of information on the manner of work of that department and was a research area. The terms that are the most common subject of the work of the human resources department in the civil service, that are explained in the paper, are employment, rewards, evaluation, support system and unions, disciplinary proceedings, material rights of civil servants, salary calculation and defining the importance of work complexity coefficient. places as well as the necessary competence to work in a certain position.

Key words: development, human resources management, Police administration, civil servant, laws, code of ethics, trade unions, salary, rewards, employment...

## Sadržaj

1.Sažetak.....	1
2.Summary.....	2
3.Uvod .....	5
4.Upravljanje ljudskim resursima.....	6
5.Povijesni tijek razvoja menadžmenta ljudskih potencijala .....	8
6.Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010-2013.....	10
7.Strateški plan Ministarstva uprave 2019.-2021. godine o razvoju ljudskih potencijala .....	12
8.Važnost pravilnog upravljanja radnim okruženjem i odraz na krajnju produktivnost .....	13
9.Postojeći odjel menadžmenta ljudskih potencijala i njegova zadaća.....	15
10.Razlika između upravljanja ljudskim resursima unutar poduzeća i državne službe .....	17
11. Primjer upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Policijske uprave Koprivničko-križevačke županije .....	18
11.1. Državni službenik .....	18
11.2. Etički kodeks državnih službenika.....	19
11.3. Rješenje .....	20
11.4.Policijska uprava koprivničko-križevačke županije .....	22
11.4.1. Policijske postaje.....	22
11.4.1.1. Policijska postaja Koprivnica.....	22
11.4.1.2. Policijska postaja Đurđevac .....	22
11.4.1.3. Policijska postaja Križevci .....	22
11.4.1.4.Postaja granične policije Koprivnica.....	23
11.5. Područja djelovanja.....	23
11.5.1. Ured načelnika .....	23
11.5.2. Interventna jedinica policije .....	23
11.5.3. Služba za javni red i sigurnost .....	24
11.5.4. Služba za granicu .....	24
11.5.5. Služba kriminalističke policije .....	24
11.5.6. Služba zajedničkih i upravnih poslova .....	24
11.6. Statistički podaci .....	25
12. Nazivi radnih mjesta u Ministarstvu unutarnjih poslova i koeficijent složenosti poslova .....	25
12.1. Položaj I. vrste- koeficijent .....	26
12.2. Položaj II. vrste- koeficijent.....	26
12.3. Radna mjesta I. vrste- koeficijent .....	27
12.4. Radna mjesta II. vrste- koeficijent .....	27
12.5. Radna mjesta III. vrste- koeficijent .....	28

13. Traženja novog kadra.....	28
13.1. Oglas za prijam.....	28
13.2. Testiranje.....	28
13.3. Rješenje o izboru.....	29
13.4. Interni oglasi.....	29
14. Obračun plaće .....	29
15. Iskustva o prilagodbi unutar kolektiva i sustav potpore .....	30
15.1. Sindikat.....	31
15.1.1. Primjer dopisa sindikata .....	33
16. Sustav ocjenjivanja rada .....	36
17. Materijalna prava državnih službenika i namještenika.....	40
18. Disciplinski postupak.....	43
19. Zaključak.....	47
20. Literatura.....	48



### 3.Uvod

Upravljanje ljudskim resursima ima veliku ulogu u poslovanju. Neke od zadaća su selekcija, koordiniranje, poticanje, nagrađivanje te ostale akcije koje prvenstveno utječu na unutarnju motivaciju zaposlenika. Zaposlenik koji je zadovoljan svojim privatnim i poslovnim životom ulaže veći trud u obavljanje radnih zadataka. Ovaj rad proširuje sliku upravljanja ljudskim resursima unutar državne službe koja se u izvornoj definiciji konkretno ne uzima u obzir. Cilj je postaviti usporedbu između rada privatnog i državnog sektora te koja je uloga odjela za ljudske potencijale unutar državne službe koja je strogo određena Zakonima. Još jedna pojava je ta da ne postoje isti alati i metode koji se koriste u poslovanju privatnog poduzeća i državne službe što se tiče odjela ljudskih potencijala. Primjerom upravljanja ljudskih potencijala unutar Policijske uprave Koprivničko- križevačke županije, te sukladno tome unutar svih državnih služba zbog istog izvora odredbi, nastoji se približiti funkcioniranje odjela ljudskih potencijala.

#### 4.Upravljanje ljudskim resursima

Nakon definiranja cilja, vizije i misije rada, zadatak organizacije je realizacija zadanih ideja. Taj dugotrajan postupak uključuje koordinaciju i maksimalno iskorištavanje tri osnovne skupine resursa, a to su materijalno-financijski, organizacijsko-tehnološki i ljudski. Materijalno-financijski uključuju imovinu, financije, inpute u proizvodnji i generalno su u najvećem fokusu pri donošenju odluka vezanih za poslovanje. Organizacijsko- tehnološki resurs se temelji na prikupljanju znanja, informacija tehnologije i organizacije rada da bi se uspostavila konkurentnost na tržištu i povećala efikasnost rada. Treći resurs je onaj na kojeg se stavlja naglasak u ovome radu. To je ljudski resurs u kojem, kao što mu sam naziv govori sudjeluju zaposlenici koji svoje osobno znanje, vještine, ideje i ambicije uključuju u radni proces. Ukoliko se prevelik dio poslovnog odlučivanja usmjeri u jedan tip od ovih navedenih resursa odnosno ako jedan od njih postane zanemaren u pitanje se dovodi način upravljanja poslovanjem.

Svijet koji danas poznajemo prošao je kroz mnoge transformacije da bi došao do trenutnog stanja. Pokretač ideja o promjenama bio je ljudski um koji neprestano osmišljava inovacije, stvara trendove i revolucionarne ideje koje u jednom trenutku postaju normalne i zamijenjene nečim boljim. Kako bi poduzeće ostvarilo konkurentnost od izričite važnosti su praćenje trendova i provođenje akcija sukladno tome. To uključuje jačanje dvaju tržišta koja se nadovezuju na prethodno navedenu činjenicu o vrstama resursa. Ta tržišta su tržište proizvoda i usluga te tržište rada. Tržište proizvoda i usluga ima cilj plasirati produkt te ga prodati po što boljoj cijeni i zadržati kupce. Tržište rada se temelji na prikupljanju kvalitetne radne snage koja će svojim djelovanjem što pozitivnije utjecati na poslovanje. Zadaću koordiniranja i upravljanja zaposlenicima unutar poduzeća ima menadžment ljudskih potencijala kao zaseban sektor koji selektira, stvara, inovira i potiče povećavanja korisnosti iz ljudskog rada. Funkcije tog sektora su mnogobrojne. Taj sektor je evoluirao do razine u kojoj se naziva strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima što znači da ima mnogo zahtjevniji posao planiranja i raspoređivanja ljudi na najbolji mogući način kako bi bio ostvaren krajnji cilj. (Gutić D.,2019.) Poznato je kako su ljudi različiti po svojim osobinama, mišljenjima, stavovima, vještinama i znanjem te pokazuju određeni stupanj boljeg poznavanja nekog područja od ostalih. Zadatak u upravljanju ljudskim potencijalima je spojiti kvalitetu osobe uz radno mjesto na kojem je njezin rad najefikasniji i pruža korist poduzeću. Često se kvalitete očituju u postignutom obrazovanju tj. kvalifikaciji, no nije nužno. Obrazovanje određuje stupanj stručnosti osobe u nekoj grani djelatnosti i smatra se kako je osoba ima sve potrebne informacije da samostalno i efikasno

obavlja zadatke koje mu radno mjesto pripisuje. Uz obrazovanje vežu se i vještine te stečeno iskustvo koje u nekim situacijama može biti važnije. Sve su to čimbenici koje menadžer ljudskih potencijala mora uvidjeti u osobi promatranjem i dokazivanjem. Osim same selekcije ljudi na temelju njihovih kompetencija važno je kontinuirano nadograđivanje njihova znanja i stupanj zadovoljstva. Organizacija aktivnosti s ciljem stvaranja kohezivnog kolektiva kao što su seminari, vježbe, ljetovanja i izleti mogu doprinijeti stvaranju povezanosti koja kasnih rezultira većom zainteresiranošću za posao i željom za napredovanjem poslovanja. Uzimajući u obzir da ljudi najčešće percipiraju svoj posao kao nešto što se mora te da je važan za egzistencijalni opstanak, a ne oblik zadovoljavanja istinskih želja i stvaranja osjećaja ugone potrebno je spojiti te dvije sfere. Osim toga, potrebno je pružanje dodatne edukacije i prostora za napredak u karijeri ne samo zbog ekonomske koristi pojedinca već zbog učinka koji može proizvesti. Već je rečeno kako odnosi unutar kolektiva nose veliki značaj u percepciji zaposlenika na njegov posao. Ugodno okruženje, druželjubivost nadređenih i povezanost kolektiva u poslovnom i osobnom smislu trebaju biti cilj svakog menadžera odjela za ljudske potencijale. ( Dragutin Gutčić, Anton Devčić, Mario Hak, 2017.)

U promatranju sektora za ljudske resurse prema savršenom modelu on se može objasniti prema kronološkom slijedu radnji koje je potrebno provesti u određenom trenutku. Prvi korak je analiza radnih mjesta tj. odabir zadaća i načina rada koje je potrebno obnašati u poduzeću. Nakon definiranja uloge radnog mjesta potrebno je planiranje na koji način će se provoditi upravljanje i povezivanje s ostalim sektorima. Sljedeći korak je raspisivanje natječaja odnosno privlačenje ljudi koji žele raditi u određenom području djelatnosti te će biti selektirani s obzirom na kompetencije koje posjeduju. Uvođenje u posao je važan korak koji slijedi. Postojeći zaposlenici i voditelji imaju zadatak svoje znanje, iskustva i upute strpljivo prenositi na novo zaposlenu osobu. Osim prenošenja znanja važno je ugodno okruženje koje smanjuje početni stres kroz koji većina osoba prolaze prilikom rada u novom okruženju. Za postizanje samoaktualizacije, kao jedne od potreba prema Maslowljevoj piramidi potreba i motiva, važno je dodatno educiranje i razvoj karijere koje ne postiže samo psihološku ugodu već i povećava financijske prihode. Menadžer ljudskih potencijala ima ulogu promatrača koji mora biti sposoban uvidjeti greške i prostore za napredak. Sustav ocjenjiva služi kao povratna informacija zaposleniku koje dijelove svojeg rada može poboljšati. U isto vrijeme ocjenjivanje može stvoriti natjecateljski duh do razine stvaranja veće produktivnosti tj. veće koristi za posao. Kroz promatranje postoji mogućnost uviđanja da određena osoba ima vještine u radu nekog područja koje bi se mogle pravilno usmjeriti u drugi sektora rada poduzeća. Odabir između

napredovanja u određenom polju ili prekida rada te prekvalifikacija rezultiraju drugačijim ishodom, no ni jedan se ne može okarakterizirati kao loš. (Singer S., Šandrk Nukić I., 2013.) navode različite vrste mjerenja utjecaja upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poslovanja kao što su: mjerenje pomoću ciljeva, usporedba s najboljima i sustav uravnoteženih pokazatelja.

Osim kronološkog tijeka odvijanja menadžerskog odlučivanja važno je povezivanje i usklađivanje rada ljudskih resursa s ciljevima i strategijama organizacije. Tu postoji jedan neprekidan lanac koji svojim međudjelovanjem stvara povezanost i objašnjava što je razlog određenoj odluci. Bolje strukturirana organizacija i produktivnija proizvodnja vode većoj zaradi poduzeća. Poduzeće koje dobro zarađuje ima mogućnosti nagraditi svoje radnike zbog postignutih uspjeha bilo novčano bilo pohvalama. To rezultira povećavanjem samopouzdanja i motivacije kod zaposlenika koji svoje dobro raspoloženje prenose u kolektiv ali i u privatni život te ga čine kvalitetnijim. Nadalje, motivirani i sretni zaposlenici će težiti održati to stanje i raspoloženje pa će i dalje nastaviti raditi s ciljem stvaranja što veće učinkovitosti za poduzeće. Poduzeće će dalje nastaviti ovaj krug te će zaposlenici ponovno biti nagrađeni. Iz ovakvog odnosa se stvaraju kohezivni kolektivi kojima posao nije samo strogo i prisilno odlaženje na posao zbog egzistencijalnih razloga, već je užitek i zadovoljstvo. (Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., 2015.)

## 5. Povijesni tijek razvoja menadžmenta ljudskih potencijala

Za razumijevanje određenog pojma najbolje se vratiti u njegovu prošlost i sagledati evolucijski razvoj. Na taj način se pronalaze razlozi započinjanja neke druge faze te rezultati koji su s njome nastali. Ljudi su počeli razmišljati i djelovati na području ljudskih resursa početkom 20. tog stoljeća. Začetnikom se smatra Frederick Winslow Taylor, osnivač škole znanstvenog menadžmenta, američki je inženjer strojarstva koji poseban interes pokazao prema unapređenju učinkovitosti proizvodnje. Analize koji je provodio temeljile su se na promatranju, analizom i evidentiranjem mjerila koje su zaposlenici prikazali u radu. Na temelju tih akcija uspio je povećati produktivnost koju je nagrađivao bonusima, većim plaćama i nadnicama. Sustav nagrađivanja odredio je posebnim normama koje govore kako se plaća određuje na temelju ostvarenih radnih rezultata. Ciljevi su mu bili da otkrije sustav prakse koji minimizira radni proces, vrijeme i troškove, a poveća efikasnost. Mjere koje je aplicirao u rad su selekcija radnika na temelju uvidajnih kompetencija koje posjeduju, odvajanje upravljačke funkcije u zasebnu kategoriju profesionalne djelatnosti te osmišljavanje načina prema kojem si odnosi zaposlenika poboljšali. Nakon što je praksa bila usvojena, nastavno su se javila pitanja i

prikazali nedostaci. Neki od njih bili su to što Taylor nije formirao pravo sliku zaposlenika već ga je smatrao kao alat za izvršavanje jednostavnih akcija i sredstvo kojim će povećati profit. Zbog mehaničkog shvaćanja odnosa, sukladno njegovoj struci, nije imao pravo viđenje i rješenje u rješavanju konflikta i sukoba među zaposlenicima koji su se javljali. Nastavno na navedeni nedostatak očiti je manjak znanja o psihologiji i funkcioniranju ljudske motivacije za koju je on smatrao da je strogo materijalne prirode. Taj nedostatak nadopunjuje sljedeća etapa u razvoju menadžmenta ljudskih potencijala koji danas poznajemo, a to je bihevioristički pristup.

U istom vremenskom razdoblju o kojem se prethodno govorilo, razvijala se psihologija kao znanost. Ona koje se prva aplicirala u poslovanje svakako je bihevioristički pristup Watsona i Skinnera. „Biheviorističke teorije se javljaju nakon što su strukturalne teorije iscrpile svoje prednosti. Orijehtacija na proces i rad bez uzimanja u razmatranje čovjeka kao osobe nije više bila dovoljno efikasna u rješavanju novih situacija koje se pojavljuju.“ (Lozić J.,2012.) Oni su nizom eksperimenata otkrili kako uskladiti ponašanje s podražajima te kako pojačati željeno ponašanje, a ukloniti ono neželjeno. Svjesni činjenice da se mentalni procesi repliciraju na ponašanje čovjeka i životinje promatrali su ponašanje jer je ono nešto što se može manipulirati. Sustavi nagrađivanja za postignuti rezultat, povećavanje rezultata rada pojedinca na temelju operativnog kondicioniranja te prilagođavanje ponašanja zaposlenika s obzirom na posljedice koje mogu nastati neki su od rezultata ove teorije u poslovnoj praksi. Prema (Mandić I., 1995.) „Klasična ekonomija razmatra ljudske resurse brojem radnika, njihovom proizvodnosti i troškovima rada, što nije dovoljno, jer to vodi nehumanom pristupu ljudima i čistom ekonomizmu. Takav pristup daje prednost privatnom vlasništvu i vodi monopolu upravljanja i raspolaganja sredstvima za proizvodnju, a derogira pravo svih da koriste sva stvorena sredstva.“

Nadalje, personalni menadžment sljedeća je evolucijska etapa koja donosi promjene u poslovanju i upravljanju ljudskim resursima. Ona razrađuje segmente koji su važni zaposleniku tj. oni koji mu donose korist. Definiranje politike plaća, zapošljavanja, odnosa sa sindikatima, regulacija ljudskih prava i daljnja usavršavanja poslovi su koji spadaju u djelatnosti personalnog menadžmenta. Glavni provoditelji i regulatori navedenih politika su direktori poduzeća, odbori i izvršni organi. Na njih utječu potrebe i želje zaposlenika, sindikata tj. generalno okoline koja zahtjeva ispunjavanje danih ciljeva. Na temelju potreba organizacije personalni menadžment osposobljava, motivira i nagrađuje zaposlenike te utječe da budući razvoj poslovanja.

Dalje promatramo zaokruženu cjelinu pod nazivom menadžment ljudskih potencijala i strategijski menadžment ljudskih potencijala. Ova dva pojma, osim što se razlikuju po jednoj riječi više u nazivu, imaju razlike čije provođenje prikazuje drugačiju prirodu poslovanja. Menadžment ljudskih potencijala je formiran sa zadaćom da primjenjuje načela upravljanja kako bi rad zaposlenika bio što produktivniji. Strategijski menadžment podrazumijeva određenu i usmjerenu strategiju da se djelovanja zaposlenika usmjere prema ostvarivanju zadanih ciljeva. Menadžment ljudskih potencijala za zadaću ima pribaviti kapital i proizvode te se vodi pokretanjem akcija tek nakon nekog vidljivog događaja koji bi potaknuo promjenu. Kadrovski službenici odgovorni su za donošenje odluka što definira vodstvo kao transakcijsko što je okarakterizirano da glavnu riječ vodi vođa koji mora promatrati zaposlenike te reagirati na njihova djelovanja nagradama ili kaznama. U strategijskom menadžmentu ljudskih potencijala cilj je pribavljanje kvalitetne radne snage i znanja te djeluje proaktivno s ciljem izbjegavanja nepovoljnih situacijama novim idejama koje implementira u poslovanje. Nadalje, stil vođenja je transformacijski u kojem voditelj želi stvoriti divljenje i povjerenje kod svojih zaposlenika pomoću kreativnosti, energije i strasti za posao koji obavlja. Težu se postizanju unutarnje motivacije i idealizacije ideja. Sve navedene promijene nisu zaglavile u prošlosti već ovise o odabiru poduzeća koji će koristiti u svojem radu. <sup>1</sup>“Ni jedna od funkcija menadžmenta nije doživjela takvu evoluciju kao funkcija ljudskih potencijala. Od administrativne kadrovske evidencije prerasla je u vodeću disciplinu koju već mnogi izdvajaju iz klasičnog poimanja menadžmenta i pretvaraju je u sasvim posebnu disciplinu.“ (Lozić J.,2012.)

## 6.Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010-2013

Objašnjenje funkcionira odjela ljudskih resursa biti će prikazano kroz dokument objavljen 2009 godine pod nazivom Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010-2013. godine začetka pristupa Europskoj Uniji te sam ulazak u tu zajednicu zahtijevao je modernizaciju tj. promjenu postojećeg funkcioniranja upravljanja ljudskim resursima unutar državnih službi. “U tijeku je proces prilagodbe državne uprave kroz modernizaciju njezinih institucija, unaprjeđenje radnog učinka državnih službenika i usklađivanje postupaka kako bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi građana i poslovnih subjekata. Opći cilj tog procesa jest redefinirati odnos između građana pojedinaca, gospodarskih subjekata i državne uprave.” Ovaj navod jedan je od ključnih ciljeva koji su postavljeni unutar objavljene strategije. Kao što je prethodno rečeno, Europska komisija promatrala je i analizirala postojeći sustav upravljanja

---

<sup>1</sup> <https://hr.reoveme.com/sto-je-transformacijsko-vodstvo/>

ljudskim resursima unutar državnih službi u razdoblju od 2005-2008 godine te istakle potrebu reformacije. Vlada republike Hrvatske prihvatila je potrebu za reformom te dovela program u kojem su detaljno navedene buduće promjene. Naglasak se stavlja na depolitizaciju sustava jer ona osim kršenja etičkih normi i vrijednosti nerijetko povlači financijske troškove koji nisu adekvatno opravdani te čine povećanje ukupnih troškova poslovanja koje idu na teret državi tj. građanima. Smanjenje troškova poslovanja jedna je od mjera reforme unutar strateškog okvira u kojem se maksimalizira korisnost poslovanja tj. pružanje usluge građanima bez ulaganja mnogo financijskih sredstva. To se postiže i podizanjem razine stručnosti. Zaposlenici imaju priliku na dodatno educiranje, pohađanje seminara i tečajeva kako bi povećanjem vlastitog znanja postigli vlastitu samoaktualizaciju kao i bolje funkcioniranje državnog sustava. Nadalje, vratimo li se priči o sistemu nagrađivanja i kažnjavanja određenih radnji nastavlja se ideja reforme. Ona govori kako se produktivan i kvalitetan rad mora nagraditi, a neetične i ilegalne radnje te nerad sankcionirati pravovremeno i pravedno. Tema o strogoj definiciji radnih mjesta u kojoj oni nadređeni imaju maksimalnu i jedinu moć odlučivanja, a ostala većina samo radi prema uputama definirana je kao pogreška rada unutar sustava. Rješenje se pronalazi u većem stupnju decentralizacije odlučivanja gdje inicijatori poslovnih odluka, nakon predlaganja načina rada, imaju odgovornost pri provođenju postavljenih ciljeva. Također, važno je pravilno definiranje obveza zaposlenika i pružanje potpore u radu. Kao primarni cilj postavljene su promjene na individualnoj i kolektivnoj razini gdje se teži uskladiti osobne i poslovne potrebe. Nastavno na ciljeve koji se žele ostvariti donošenjem strategije su: ” Poboljšati sustav razvoja rukovodećih službenika, provoditi trajnu izobrazbu državnih službenika, unaprijediti sustav zapošljavanja, unaprijediti sustav razvoja karijere i zadržavanja kvalitetnih službenika, unaprijediti organizacijski razvoj”. Primjetno je iz navedenih ciljeva kako se ne postavlja težnja za uvođenjem promjena vezano za plaće i novčana nagrađivanja. Isto tako zapostavljeno je pitanje o usklađivanju trenutne brojnosti zaposlenika s trenutnim i budućim obujmom posla sukladno gospodarskim čimbenicima. Objašnjenje leži u navodu kako su ta pitanja nužna za rješavanje te pokretanje njihovog rješavanja leži u kvalitetnom upravljanju na temelju svega do sad rečenoga. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://branitelji.gov.hr/userdocsimages/arhiva/pdf/strategija-rljp.pdf>

## 7.Strateški plan Ministarstva uprave 2019.-2021. godine o razvoju ljudskih potencijala

Prvobitna inicijativa koja je pokazana za uvođenje programa u sustav prvenstveno je bila pokrenuta s ciljem približavanja europskim standardima. Nakon stupanja u Europsku Uniju bilo je potrebno praćenje europskih trendova u poslovanju ne samo u poduzećima već i u državnoj i javnoj upravi. Europski upravni standardi nalažu strogu profesionalnost državnih službenika koji se zapošljavaju i prekvalificiraju sukladno obrazovanju, vještinama i ostalim kompetencijama potrebnih za rad. U ovom strateškom planu pažnja je usmjerena prema “podizanju stručnosti i razvijanju kompetencija zaposlenih u javnoj upravi, posebice državnoj službi i poticati promjene u njihovom ponašanju i obavljanju poslova.” Svjesnost vodećih o važnosti ljudskih potencijala tj. državnih službenika, koji posjeduju vještine, kompetenciju, motivaciju i sposobnost kvalitetnog obavljanja poslova, koju doprinose državnoj službi najveći je korak koji vodi do promjena unutar tog sustava. Izmjena i dopuna Zakona o državnim službenicima dovodi do ozbiljnijeg pristupa ovoj temi. Naime, tim potezom ostvaren je novi postupak raspisivanja javnog i internog natječaja te skraćeni postupak zapošljavanja. Sukladno tome ostvaren je cilj lakšeg i transparentnijeg zapošljavanja. Kada se govori o zapošljavanju u državno službu početni korak je polaganje državnog ispita. Ovim novim strateškim planom prikazane su mnoge greške koje se nalaze u sadržaju i provedbi državnog ispita. Neki od njih su “neusklađenost zakonodavnog okvira te nejasnoća i proturječnost odredaba o državnom stručnom ispitu, nehomogeno i netransparentno provođenje ispitivanja na temelju nestručno izrađenog Programa državnog stručnog ispita, način provedbe ispita nije prikladan za valjane načine prosuđivanja i ocjenjivanja znanja.” Ono što komplicira provedbu polaganja državnog ispita svakako su propisi koji različito tumače obvezu i rok polaganja državnog ispita. Naime, u Programu općeg i posebnog dijela državnog stručnog ispita određeno je kako se on polaže ovisno o stupnju obrazovanja osobe za određeno radno mjesto. Cilj reforme koju nalaže ovaj strateški plan je da se taj problem ukloni suradnjom sa sveučilištima i ostalim strukovnim obrazovanim institucijama. Neke od ostalih reformi su “ mijenjanje normative postojećeg postupka polaganja državnog ispita te jasno i jednako određivanje, naglasak na suvremenim metodama ispitivanja koji se koncentriraju na točno određeno područje rada čime bi se postigla objektivnost i transparentnost.” Unutar strateškog plana navedeno je kako provedba postupka zapošljavanja treba biti određena dugoročno i kratkoročno ovisno o potrebama službe. Kratkoročni planovi se odnose na kalendarsku godinu i njih donose čelnici tijela dok se dugoročni odnose na razdoblje od tri godine i njih donosi tijelo državne uprave. Kronološki gledano nakon zapošljavanja kreće rad koji je također određen ovim strateškim planom.



Tijekom obavljanja rada državni službenik mora biti promatran od strane odjela za ljudske potencijali koji prosuđuje njihove kompetencije te ih implementira u sektor djelatnosti gdje bi ono bilo najefikasnije. Postupno razvijanje tih istih kompetencija dovodi do stvaranja što stručnijeg kadra koji tijekom vremena napreduje do viših pozicija. Uz zapošljavanje i povećavanje profesionalnosti ovaj strateški plan se odnosi i na napredovanje i nagrađivanje državnih službenika. Ciljevi koji su postavljeni u tom segmentu su uspostava sustava za ocjenjivanje pomoću kojeg će se provoditi nagrađivanje prema učinkovitosti službenika te stvoriti veću motivaciju. Isto tako sustav ocjenjivanja će nuditi parametre koji su važni za napredovanje državnog službenika. Nadalje, područje koje je zastupljeno unutar ove reforme upravljanja ljudskim potencijalima su unapređenje etičkih standarda. Fokus se stavlja na suzbijanje korupcije, sukoba interesa, primanja darova i druga etički nedolična ponašanja. Početni korak je uvođenje izjave o nepostojanju sukoba interesa koji je potrebno regulirati Zakonom o državnim službenicima. Problem korupcije, prema strateškom planu, umanjen je provedbom analize kojoj je cilj pronaći točno određena radna mjesta koja su najkompatibilnija za protuzakonite radnje. Isto tako cilj je razviti planove integriteta koji definiraju mehanizme u samoj prevenciji koruptivnih radnji te edukacija državnih službenika jednom godišnje.<sup>3</sup>

## 8.Važnost pravilnog upravljanja radnim okruženjem i odraz na krajnju produktivnost

Kao što sam podnaslov govori cilj ovog djela rada je objasniti u kojim se to djelatnostima pokazalo kako je pravilno korištenje alata u upravljanju ljudskim resursima pozitivno djelovalo na poslovanje. Za primjer se uzima poduzeće koje se bavi trgovinom na malo, internetskom i televizijskom prodajom. Implementacija marketinških aktivnosti jako su važne za privlačenje kupaca zbog konkurentnosti tržišta na kojem se nalazi. Osim aktivnosti usmjerenih prema kupcima, važne su aktivnostima usmjerene prema zaposlenicima. Kako bi se potaklo zaposlenike na što kvalitetnije obavljanje posla propisane su mjesečne kvote koje se moraju ispunjavati kako bi određena jedinica odnosno tim ljudi ostvarili stimulacije na plaću. Nerijetko su stimulacije u visini plaća dogovoreni ugovorom o radu što stvara intenzivan natjecateljski duh i osjećaj pripadnosti određenom kolektivu. Iz prethodnog dijela rada moglo se vidjeti kako novac nije jedina motivacija za rad već se tu ubrajanju i samo aktualizacija, edukacija i napredovanje tj. kompletno stvaranje osobnog zadovoljstva. Organiziranje prigodnih druženja

---

<sup>3</sup> <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//MURH-%20arhiva/Strategije,%20planovi%20i%20izvje%C5%A1%C4%87a/Strate%C5%A1ki//Strate%C5%A1ki%20plan%20Ministarstva%20Uprave%202019.-2021..pdf>

s ciljem spajanja timova i upoznavanja, prijateljska komunikacija s nadređenima i kolegama koji nisu dio regionalnog tima stvaraju osjećaj pripadnosti i olakšavaju radne izazove zbog potpore koja je konstantno prisutna. Zaposlenik koji je siguran u svoje znanje i ima podršku svojeg tima ne osjeća nelagodu kod odlaska na posao i ima generalno bolju percepciju o kvaliteti svog života. Iz tog razloga od izuzetne važnosti je da su zaposlenici educirani na pravilan način, kreativni i komunikativni da bi mogli ostvariti. Ulaganje u edukaciju pomaže u prodaji ali i u napredovanju unutar poduzeća. Osoba koja pokazuje zavidne prodajne sposobnosti zasigurno ima metodu kojom se koristi kako bi bila uspješna. Ona donosi korist poduzeću te mu je u interesu da postoje što više ljudi istih ili sličnih znanja i karakteristika. Sukladno tome otvara se nova radna pozicija za uspješnog zaposlenika pod nazivom voditelj prodaje što sa sobom nosi i veću plaću. Dakle, veća primanja i prestižnije radno mjesto koje samim nazivom ističe kvalitetu u radu i postignuće doprinosi da ta osoba srčanije, kvalitetnije i vedrije vodi svoj tim. Taj tim educira s namjerom postizanja još većeg uspjeha te ima vodeću ulogu u upravljanju. Ako se rad pokaže kvalitetniji u daljnjem promatranju, osoba postaje regionalni voditelj trgovina što uz sebe ponovno nosi bolju titulu, veća primanja i zadovoljstvo. Prilika za napredovanjem veća je što je učinkoviti rad te je prirodno da će osoba koja zna i voli svoj posao uložiti više truda u rad. U pozadini osobnog zadovoljstva radnika nalazi se korist koju poduzeće ostvaruje kvalitetnim radom pojedinaca. Odvajanje novčanih sredstava za nagrađivanje i novčane stimulacije trošak su kojim poduzeće ostvaruje profit. Važno je kako zadani mjesečni ciljevi moraju biti dostižni jer u suprotnom stvara se demotivacija koja može unazaditi radni tijek i atmosferu. Konkretno na ovom primjeru imamo plan koji treba dostići zadani novčani iznos prometa i prodanih članskih klubova. Marketinški stručnjaci se jako trude u namjeri da oba cilja budu što bolje ostvarena ali kontakt trgovca s kupcem je nešto što ostavlja najveći dojam i utjecaj. Stoga, menadžeri ljudskih resursa imaju zadatak potaknuti produktivnost tako važnog segmenta rada. Trgovac će, da ostvari svoj cilj, pri prodaji lonca automatski ponuditi poklopac i noževe jer je svjestan da mora koristiti razne alate i ideje kako bi postigao što veći dnevni rezultat prodaje što povećava njegovu šansu da na mjesečnoj razini ostvari zadani plan. Sljedeća važna pojava je sreća i uzbuđenje kada trgovac uspije, koristeći vlastito znanje i vještine, pridonijeti timu u ostvarivanju cilja. Konkretno, tijekom radnog vremena ili promijene smijene jedna od pitanja biti će “koliko imamo danas klubova?” ili “kakav je promet?”. Tu je srž motiviranosti za posao koji se ne stječe rečenicom “toliko moraš ostvariti!” već “koliko možeš ostvariti?”. Ako je mjesečni plan odrađen zaposlenici će osim motiviranosti za posao imati i novčanu korist. Za čovjeka je tipično da negativno reagira na stvari koje su mu nadmetnu već voli funkcionirati svojom voljom. Ta psihološka karakteristika

alat koji menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima mogu modificirati i prilagoditi svojem poslovanju na razne načine. Osim mjesečnih kvota koje je potrebno ostvariti postoji još jedan način pozitivnog utjecanja na zaposlenike. To je traženje njihovog mišljenja za daljnje napredovanje rada i poslovanja. Kao što je već rečeno konkretno trgovci su prvi kontakt s kupcima te su najviše mjerodavni kod donošenja niza poslovnih odluka. Na kraju radnog dana, osim obračuna blagajne i ostalih poslova za zatvaranje radnog dana, daje ima se obaveza opisivanja radnoga dana u nekoliko rečenica. Unutar tog opisa se navodi koji su to proizvodi koji su se najviše prodavali te kakve su kupci imali komentare na kvalitetu i funkcionalnost. Iz tih osvrta se kreiraju odluke o distribuciji što smanjuje sam trošak i nepotrebno skladištenje i gomilanje stvari. Zadovoljena je uloga snižavanja troškova i povećavanja efikasnosti. Osim toga teži se od trgovaca saznati što je u konkretnog praksi marketinga, prodaje i proizvodnje nedovoljno dobro te gdje postoji prostor za napredak. Time se stvara bolja konkurenta prednost i snižavaju troškovi proizvodnje. Ovaj primjer pokazuje kako se povećavanjem važnosti radnih uloga unutar poduzeća može povećati generalna efikasnost. Kroz niz kreativnih i realnih mjera moguće je povećati osobno zadovoljstvo svojih djelatnika i poslovati s konstantnim napredovanjem. (Jambrek, I., Penić, I. (2008))

## 9. Postojeći odjel menadžmenta ljudskih potencijala i njegova zadaća

Već je naglašena važnost upravljanja ljudskim potencijalima u poslovanju, no još je važno istaknuti kako taj važan aspekt poslovanja poprima različite oblike i načine funkcioniranja sukladno mjestu primjenjivanja. Korporacije koje se bave proizvodnjom ili pružanju usluga teže stvoriti što veću konkurentu prednost na tržištu zbog ostvarivanja profita. Za stvaranje konkurentnosti potrebne su ideje koje moraju biti univerzalne i inovativne kako bi mogle biti implementirane u rad. Za stvaranje ideja potrebni su ljudi koji znanjem, vještinama i interesom stvaraju “plodno tlo” unutar poduzeća za daljnji razvoj prema vanjskom okruženju. Iz tog razloga je važno poticanje znanja, motiviranosti i slobode kod pojedinca kako bi stvorio i održao unutarnju motivaciju poticanu od strane unutarnjih i vanjskih motivatora. Psihološki gledano unutarnja motivacije je poželjnija jer ne nadmeće zadatke već ih dobrovoljno stvara s ciljem postizanja što većeg uspjeha. Vanjska motivacija nije sama po sebi loša već može imati pozitivne utjecaje na stvaranja unutarnje motivacije ili obavljanja zadataka koje su u jednom trenutku za osobu predstavljale problem, no nakon izvršavanja to prestaju biti. Osim važnog segmenta održavanja motiviranosti i produktivnosti kod radnika upravljanje ljudskih potencijala obavlja poslove kao što su raspisivanje natječaja za zapošljavanje, selekciju, samo zapošljavanje, edukaciju te potenciranje i provedbu daljnjeg razvoja. Dakle, cilj odjela ljudskih

potencijala je stvoriti produktivan, kohezivan i zadovoljan kolektiv. Vratimo li se na samu temu u kojoj je glavna cilj objasniti odjel ljudskih potencijala unutar državne službe imamo različitu sliku od one prethodno opisane. Ta slika nije definirana kao loša zato što odstupa od nekih dokazano uspješnih metoda i znanstvenih činjenica već je jednostavno prilagođena prirodi sustavu u kojem se nalazi. Državna uprava je zadužena za obavljanje poslova od općeg interesa i javnih potreba. Prema (Romac Umljenović I., Orlović A. , Solomun D., 2015.) „Ljudski potencijali nositelji su policijske učinkovitosti, stoga je važno da policijski rukovoditelji na adekvatan način percipiraju tu činjenicu te ju implementiraju u svojoj menadžerskoj praksi – glede ispunjavanja menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.“

Gledamo li u povijest, mogućnost u upravljanju unutar državne službe imao je mali broj ljudi koji su bili na vodećim pozicijama u državi. Potreba za odjelom upravljanja ljudskih potencijala nije bilo jer je jedini posao bilo zapošljavanje i kontrola službenika prema tome to je bio sastavni dio rada kadrovske službe. Politička orijentacija bila je presudna u selekciji radnog kadra i donošenju odluka koje su imale veliki utjecaj ne samo na državne službenike već i na građanstvo u čiju svrhu se obavljaju unutarnji poslovi. Razlog tome je to što su državne uprave bile provoditelji tadašnjih zakona te iz tog razloga državni službenici moraju biti istomišljenici kako bi se izbjegli potencijalni konflikti. Državne uprave bile su odraz državnog funkcioniranja i određenja politike. Cenzure društvenih sfera, kažnjavanja i generalno strah nisu dale mnogo prostora da ljudi stvore vlastita mišljenja i uvode pozitivne promjene u funkcioniranje tj. poslovanje. Nije neobično što se začetak menadžmenta ljudskih potencijala nije početno implementirao u državnim službama. Današnja slika državne uprave zasigurno nije takva jer su demokracija, tehnološki razvitak i globalizacija promijenile ljudsko funkcioniranje. Prema (Baca M.,2006.) „Problem upravljanja ljudskim potencijalima zbog svoje složenosti te velikog broja različitih tehnika za rješavanje problema u pravilu rješiv samo pomoću grupe eksperata različitih profila. Shodno tomu sustav za upravljanje ljudskim potencijalima trebao bi uključivati brojne aktivnosti i metode koje trebaju dati najkvalitetnija i najprimjerenija rješenja.“ On smatra kako ekspertni sustavi moraju zamijeniti tradicionalne metode kako bi se riješili problemi u upravljanju ljudskim potencijalima. Kao ekspertne aktivnosti navodi „Analiza posla, Planiranje ljudskih potencijala, Pridobivanje kandidata, Selekcija, Uvođenje u posao, Naknade za posao, Izobrazba djelatnika i Odnosi djelatnik poslodavac.“ (Baca M., 2006.)

## 10. Razlika između upravljanja ljudskim resursima unutar poduzeća i državne službe

Kada se dalje analizira upravljanje ljudskim resursima unutar državne uprave nepravilno je prosuđivanje ispravnosti rada na temelju funkcioniranja poduzeća i korporacija jer ne rade isti posao niti imaju zajednički cilj. Iako se u ovom radu opisuju načini funkcioniranja tih dijelova poslovanja unutar korporacija i poduzeća to je u svrhu analiza sličnosti i razlika s učestalijim područjem prakticiranja što je zasigurno unutar poduzeća. Cilj poduzeća je povećati profit i dugoročan rast tj. ekonomičnost poslovanja. Kao što je rečeno ljudi su sredstvo postizanja uspjeha i stvaranja konkurentnosti te se ulaže velika pažnja u pravilno funkcioniranje menadžmenta ljudskih potencijala unutar poduzeća. Apple je savršeni primjer izuzetno uspješne korporacije. Prema (Lozić, 2019.), zaposlenici čine jedinstveni „sustav DNA“ koji determinira Apple ekosustav“. Tu leži razlog izučavanju i težnja unapređenju tog djela menadžmenta jer postiže pozitivne rezultate te se u više navrata pokazao kao ključni dio poslovanja. Ljudski rad unutar državne službe se, s druge strane, temelji na postizanju zadovoljstva društva te nema interesa u postizanju što bolje konkurentnosti i profitabilnosti već što boljem pružanju usluga i zaštite građanima. Dakle, isticanje etičkih načela temelj je rada ljudskih resursa unutar državnih služba. S obzirom na važnost održavanja ugleda državne uprave formirano je uređenje unutar uprave koje mora pratiti zadane norme što u praksi izgleda kao ograničavajući sustav u usporedbi s onim koji funkcionira unutar korporacija. Ako se izuzme okvir, koji je stavljen na upravljanje ljudskim potencijalima unutar državne uprave, (Evan M. Berman et al, 2019.) smatraju kako je najvažniji posao upravitelja da iskoristi svoje ljude, kao svoje nositelje intelekta, na produktivan način. Tima da maksimalizira onu moć s kojom raspolaže. Ograničavanje je zastupljeno u mjeri propisano Zakon o državnim službenicima što nije povezano s osobnom voljom i preferencijama nadređenih osoba unutar sustava. Time se postiže usklađenost i jednaka koordiniranost svih policijskih uprava u Republici Hrvatskoj te se pruža ista korist, intenzitet i prilika svim ustrojstvenim jedinicama. U razdoblju od 2005. do 2008. godine Republika Hrvatska je bila predmet redovnog istraživanja i procjenjivanja Europske komisije vezano za pripremljenosti hrvatskih upravnih struktura na temelju sposobnosti i postignuća u provedbi reformi. Iz tog razloga pojavila se potreba uređivanja mnogih segmenata funkcioniranja državnih službi pa tako i segment upravljanja ljudskim potencijalima.

## 11. Primjer upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Policijske uprave Koprivničko-križevačke županije

### 11.1. Državni službenik

Nakon uvoda o tome kako je evoluirao menadžment ljudskih resursa koji danas poznajemo može se ući u glavnu svrhu ovoga rada, a to je opisati kako izgleda taj sustav unutar državne službe konkretnije na primjeru Policijske uprave Koprivničko-križevačke županije. Kroz fakultetsko obrazovanje detaljno se analiziraju, objašnjavaju i ističu pojave u poslovanju poduzeća odnosno korporacija te se na njihovim primjerima implementiraju postojeće teorije. Zamijećen je deficit informacija koje daju uvid u funkcioniranje toga sektora unutar državne službe. Prije svega važno je definirati što su to državne službe i tko su to državni službenici. Prema zakonu o državnim službenicima<sup>4</sup> oni su definirani kao “osobe koje u državnim tijelima kao redovito zanimanje obavljaju poslove iz djelokruga tih tijela utvrđene Ustavom, zakonom i drugim propisima donesenih na temelju Ustava i zakona”. Kada dođe do potrebe za popunjavanjem određenog radnog mjesta ono je prethodno uvjetovano pravilnikom o unutarnjem redu i usvojenom planu prijma u službu. Tijela državne uprave obvezna su dostaviti prijedlog pravilnika o unutarnjem redu na prethodnu suglasnost središnjeg tijela državne uprave. Posao državnog službenika pokriva informatičke, opće, administrativne, planske, računovodstvene, materijalno-financijske te druge poslove sukladno njihovoj ulozi. Radno mjesto državnog službenika određeno je Zakonom i propisom donesenih na temelju Zakona. Zbog stoge formalnosti koje nosi njihova pozicija državni službenici imaju propisana osnovna načela ponašanja u društvu kako bi ne bi narušavali ugled službe u kojoj rade. Zabrane diskriminacije bilo kojeg tipa te povlašćivanja iz osobnih ili drugih interesa propisane su kao jedne od glavnih odredbi. Isto tako važno je poštivanje hijerarhijskih pozicija zato što je svaka pozicija propisana određenim stupnjem ovlasti i odgovornosti. Više o ovlastima, odgovornostima i ostalim značajkama pozicija biti će detaljnije razrađena u nastavku rada. Nadalje kada govorimo o poziciji državnog službenika zabranjeno je davanje ili uzimanje darova na temelju primljenih ili ponuđenih usluga, političke povlastice i odavanje službenih tajni zbog važnosti brige za ugled službe u kojoj radi. Takve radnje vode poveznice do korupcije čiji rast je izuzetno pogodan u državnim službama zbog važnosti koje one obavljaju. Ako se državnog službenika dovodi u sumnju da je počinio koruptivne radnje, osim što je povrijedio službenu dužnost, podnosi se prijava čijom potvrdom njegova služba prestaje. Prema Zakonu o državnim službenicima određeno je kako djelatnici imaju pravo na stručna

---

<sup>4</sup> <https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>

usavršavanja s ciljem postignuća napretka. To uključuje seminare, edukacije, tečajeve i radionice organizirane od strane državnih tijela. Isto tako djelatnici imaju pravo na kandidiranje na državnim i lokalnim izborima, imati političko opredjeljenje i mišljenje koje ni u kojem slučaju ne smije utjecati na poziciju na kojoj radi u smislu nepoštivanja propisa i drugih službenika. Kada se govori o samom radom mjestu zaposlenika ono je početno određeno, no i izvanrednim situacija može biti promijenjeno prema potrebi n do najviše 30 dana. Takva odluka se donosi po nalogu nadređene osobe koja daje pravo da iz opravdanog razloga djelatnik preuzme drugi tip radnog mjesta sukladno njegovim vještinama i sposobnostima. Važna odredba unutar Zakona o državnim službenicima je kako državni službenik nema pravo pokretanja samostalne djelatnosti i trgovačkog društva u području djelatnosti koje je na bilo koji način povezano s poslovima koje radi kao državni djelatnik. On može obavljati poslove izvan redovnog radnog vremena u područjima djelatnosti koje ne dovode u pitanje mogućnost sukoba interesa. (Zakon o državnim službenicima, NN 70/19)

#### 11.2. Etički kodeks državnih službenika

Kao što je već rečeno državna služba ima za zadatak obavljanje poslova od općeg interesa. Rad državne službe utvrđen je u Zakonu o državnim službenicima te nije konkretno posao kao takav već dužnost koju državni službenici moraju obavljati. Dužnost na koju su pristali zaposlenjem u državnoj službi povlači odgovornost koja slijedi sukladno Zakonu o državnim službenicima. Ponašanje državnih službenika propisano je unutar Zakona o državnim službenicima kojim se navodi poseban kodeks, koji određuje Vlada Republike Hrvatske, pod nazivom Etički kodeks državnih službenika<sup>5</sup>. Članak treći Etičkog kodeksa o državnim službenicima iz 2011. godine (Etički kodeks državnih službenika, NN 40/2011) govori: "Etička načela utvrđena ovim Etičkim kodeksom su načela koja državni službenici moraju usvojiti kao vlastita načela i osobni kriterij ponašanja. Državni službenici primjenjuju etička načela u međusobnim odnosima, te u odnosima prema građanima, u odnosu prema radu, kao i prema državnom tijelu u kojem obavljaju svoju dužnost." Prema ovoj odredbi vidljivo je kako titulom državnog službenika slijede pravila ponašanja koja se ne odnose samo na poslovni dio života čovjeka već se proširuje i na privatnu sferu. Nadalje, u kodeksu su naznačeni dijelovi koji se konkretno odnose na zaštitu prava državnih službenika. Na to se poziva članak šesti Etičkog kodeksa o državnim službenicima koji nalaže: "Državni službenik ima pravo na zaštitu od uznemiravanja, odnosno ponašanja koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva službenika, a koje uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Državni službenik ima

---

<sup>5</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_04\\_40\\_950.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_04_40_950.html)

pravo na zaštitu od spolnog uznemiravanja, odnosno ponašanja koje predstavlja verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi, a koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva službenika i namještenika te uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.” Unutar Etičkog kodeksa o državnim službenicima se nalazi i odredba kojom državni službenik nema pravo zloupotrebe vlasti kako bi stekao materijalnu imovinu, ili neki oblik koristi za sebe ili druge osobe. Isto tako, unutar članka 9. nalazi se pravilo kojim je strogo zabranjeno iznošenje službenih informacija i tajni koje su saznate za vrijeme obnašanja dužnosti. Ukoliko se pojavi neki oblik sukoba koji krši Etički kodeks o državnim službenicima povrijeđena strana ima pravo podnošenja pritužbe izglasanom povjereniku za etiku. Prema članku 29. Etičkog kodeksa o državnim službenicima etičko povjerenstvo se imenuje na razdoblje od četiri godine. Tri povjerenika su iz reda državnih službenika, dva iz reda sindikata te jedan predstavnik iz nevladine udruge. Nakon ispitivanja i prilaganja dokaza etičko povjerenstvo nema vlastitu volju odlučivanja već se vodi poslovníkom u radu. U nastavku rada biti će opisan postupak sankcioniranja kršenja Etičkog kodeksa o državnim službenicima. (Etički kodeks državnih službenika, NN 40/2011)

### 11.3. Rješenje

Na slici ispod teksta nalazi se konkretan primjer rješenja koji skapaju i zaključuju Vlada Republike Hrvatske i sindikat državnih službi u ime svojih članova. Njime se određuju prava i obaveze koje imaju obje strane. Rješenje se temelji na Zakonu o državnim službenicima kojim se utvrđuju dužnosti i odredbe po kojima se određuje njegova plaća. Nakon navođenja osobnih podataka, djelatnosti i točno određenog odjela rada navedeni su propisani uvjeti o završetku određenog stupnja obrazovanja za obnašanja navedene funkcije. U daljnjem nastavku rada biti će navedeni neki od propisanih uvjeta za određene pozicije s određenim logičkim nepodudaranjem. Nadalje, navedeno je potrebno radno iskustvo koje je u ovom slučaju propisano da mora biti tri godine na odgovarajućim poslovima. Takove odredbe nerijetko prave problem mladim ljudima kod zapošljavanja i u ostalim granama djelatnosti. S jedne strane to je sasvim razumljivo jer određena radna uloga zahtjeva prethodno naučena znanja i stečene vještine koje se ne mogu početno izgraditi na toj poziciji zbog kompleksnosti samog posla. Dakle, učenje pojedinosti vezane za posao, upoznavanje radnog kadra i rutine rada, koje ne oduzimaju previše vremena predodređenog za obnašanje uloge, smatraju se kao prihvatljiv početak. U rješenju su navedeni podatci o radnom stažu kao i vremenu provedenom u radu u državnoj službi koje dalje vode do stjecanja prava na rad kao i utvrđivanje mjerila za obračun plaća. Prije analiziranja dijelova ugovora uvezanih za obračun plaće važno je definirati ključne



stavke. Koeficijent složenosti poslova radnog mjesta je broj koji je utvrđen odredbom Vlade Republike Hrvatske, a prethodno usuglašen između sindikata i stručnih službi. Propisan je i raspon koji može postići s obzirom na vrstu radnog mjesta definirano Uredbom o nazivima radnih mjesta koja je više objašnjena u daljem sadržaju ovog rada. Postotak uvećanja za godine izvršenog radnog staža povećava se za 0,50% za svaku izvršenu godinu radnog staža.



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA  
POLICIJSKA UPRAVA KOPRIVNIČKO - KRIŽEVAČKA

UR. BROJ: 511-06-01-4/129-2021.  
KOPRIVNICA, 01.12.2021.

Na temelju članka 63. stavka 1. Zakona o državnim službenicima (Narodne novine, br. 92/05, 107/07, 27/08, 49/11, 150/11, 34/12, 37/13, 38/13, 138/15-OiRUSRH, 61/17, 70/19 i 98/19) u postupku pokrenutom po službenoj dužnosti izračuna plaće državnog službenika, donosi se

**RJEŠENJE**

1. [REDACTED] [REDACTED] godine, OIB [REDACTED], državni službenik Ministarstva unutarnjih poslova, POLICIJSKA UPRAVA KOPRIVNIČKO - KRIŽEVAČKA, SLUŽBA ZAJEDNIČKIH I UPRAVNIH POSLOVA, ODJEL ZA PRAVNE POSLOVE I LJUDSKE POTENCIJALE (3337610), na radnom mjestu STRUČNI SAVJETNIK ZA SKRB, za koje je propisan uvjet završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij, najmanje tri godine radnog iskustva na odgovarajućim poslovima, s ukupno [REDACTED] godina [REDACTED] mjeseci i [REDACTED] dana radnog staža, a od toga [REDACTED] godina [REDACTED] mjeseci i [REDACTED] dana radnog staža u državnim tijelima na dan **01.12.2021.** godine, ostvaruje pravo na plaću prema slijedećim mjerilima:

a) koeficijent složenosti poslova radnog mjesta	1,232 (W135)
b) postotak uvećanja za godine izvršenog radnog staža	2,0%
c) dodatak za radni staž u državnim tijelima	0%

2. Plaću službenika čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta i osnovice za izračun plaće, uvećane za 0,5% za svaku izvršenu godinu radnog staža.

3. Plaća po ovom rješenju obračunava se od **01.12.2021.** godine.

4. Žalba ne odgađa izvršenje rješenja.

**O b r a z l o ž e n j e**

U provedenom postupku izračuna visine plaće imenovanog službenika utvrđeno je činjenično stanje navedeno u točki 1. izreke ovog rješenja.

Sukladno odredbi članka 108. stavka 1. Zakona o državnim službenicima i namještenicima (Narodne novine, br.27/01), a u svezi odredbe članka 144. stavka 2. Zakona o državnim službenicima, plaću službenika čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku izvršenu godinu radnog staža.

Na temelju Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi (Narodne novine, br. 37/01, 38/01 (ispravak), 71/01, 89/01, 112/01, 7/02 (ispravak), 17/03, 197/03, 21/04, 25/04 (ispravak), 66/05, 131/05, 11/07, 47/07, 109/07, 58/08, 32/09, 140/09, 21/10, 38/10, 77/10, 113/10, 22/11, 142/2011, 31/12, 49/212, 60/12, 78/12, 82/12, 100/12, 124/12, 140/12, 16/13, 25/13, 52/13, 96/13, 126/13, 2/14, 94/14, 140/14, 151/14, 76/15, 100/15, 71/18, 73/19 i 63/21), imenovanom je utvrđen koeficijent složenosti poslova radnog mjesta 1,232.

Dodatak za radni staž u državnim tijelima utvrđen je člankom 39. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike (Narodne novine, br. 112/17, 12/18, 2/19-Dodatak I., 119/19-Dodatak II. i 66/20-Dodatak III.).

Točka 4. izreke temelji se na odredbi članka 63. stavka 4. Zakona o državnim službenicima.

Slijedom navedenog, riješeno je kao u izreci ovog rješenja.

UPUTA O PRAVNOM LIJEKU:

Protiv ovog rješenja može se izjaviti žalba Odboru za državnu službu u roku od 15 dana od dostave rješenja. Žalba se predaje putem ove Policijske uprave.

Dostaviti:

1. [REDACTED]
2. Računovodstvo PU
3. Kartoteka PU
4. Arhiva

NAČELNIK POLICIJSKE UPRAVE  
MIROSLAV PUŽ

## 11.4. Policijska uprava koprivničko-križevačke županije

### 11.4.1. Policijske postaje<sup>6</sup>

#### 11.4.1.1. Policijska postaja Koprivnica

Unutar Policijske postaje Koprivnica djeluju operativno dežurstvo, kriminalistička, prometna i temeljna policija koje pokrivaju područje djelatnosti grada Koprivnice s 11 općina, 102 naselja s otprilike 60.300 stanovnika. Zadatak Policijske postaje Koprivnica je zaprimanje dojava građana te upućivanje nadležnih policijskih odjela na rješavanje istih. S obzirom na prirodu dojava operativno dežurstvo upućuje policijske službenike temeljne, prometne i kriminalističke policije na teren te koordinira brojnost policijskih službenika. Zadatak temeljne policije je ophodnja područja, prevencija nelegalnih radnji, hvatanje počinitelja kaznenih djela, pružanje osiguranja, sigurnosti cestovnog prometa... Kriminalistička policija ima zadatak hvatanje počinitelja kaznenih djela, traženje predmeta kaznenih djela te suzbijanju raznih oblike kriminaliteta. Prometna policija je zadužena za nadzor cestovnog prometa i očevid u slučaju prometnih nesreća. Uz navedene tu se nalazi i upravni odjel.

#### 11.4.1.2. Policijska postaja Đurđevac

Policijska postaja Đurđevac svojim 24-vero satnim dežurstvom pokriva područje grada Đurđevca te okolnih naselja. Pri zaprimanju dojava građana operativno dežurstvo upućuje odjel policijske uprave sukladno prirodi dojava. Uz djelovanje operativnog dežurstva tu se nalaze i djelovanje temeljne i kriminalističke policije.

#### 11.4.1.3. Policijska postaja Križevci

Nadležnost policijske postaje Križevci obuhvaća prostor od oko 526 km<sup>2</sup> koje uključuje grad Križevce i okolna naselja. Za to teritorijalno područje specifičan je veliki intenzitet cestovnog prometa zbog geografskog položaja na kojem se nalazi. Na tom mjestu se nalaze tri državna cestovna pravca kojim se povezuju zapadni i istočni dio Republike Hrvatske. Isto tako unutar policijske postaje Križevci organizirano je operativno dežurstvo, temeljna, granična i kriminalistička policija. Uz to uspostavljen je i upravni odjel čiji zadatak je izdavanje osobnih iskaznica, putovnica, vozačkih dozvola, prometne dokumentacije te svih poslova vezanih za promjenom i zamjenom navedenih dokumenata. Također tu su poslovi vezani za registraciju vozila i oružja, poslovi sa strancima i poslovima vezanih za javna okupljanja.

---

<sup>6</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/policijske-postaje/14114>

#### 11.4.1.4. Postaja granične policije Koprivnica

Sjedište postaje granične policije Koprivnica nalazi se u mjestu Otočka te vrši nadzor i zaštitu državne granice. Tu se ubraja zaštita zelenog i vodenog pojasa, kontrola prelaska granice i svih oblika krijumčarenja.

### 11.5. Područja djelovanja

#### 11.5.1. Ured načelnika<sup>7</sup>

Ured načelnika zadužen je za obavljanje poslova stručnog usavršavanja, poslova prevencije i odnosa s javnošću te analitičkih poslova. Poslovi stručnog usavršavanja podrazumijevaju pravilno obučavanje djelatnika vezano za primjenu borilačkih vještina, rukovanja i vještinama u korištenju oružjem te generalno održavanju opće tjelesne pripremljenosti određenih policijskih službenika. Isto tako zadužen je za informiranje i edukaciju policijskih službenika vezano za poznavanje propisa i Zakona. Nadalje, analitički poslovi su oni poslovi vezani za prikupljanje i praćenje informacija, pojava i procesa kako bi se napravile analize i pregledi u svim poslovima policije. Važan posao ureda načelnika smatra se i poslovi odnosa s javnošću. Organizacija komunikacije s građanima preko različitih oblika medija s ciljem informiranja ili prikupljanja informacija. Jednom mjesečno održava se redovna konferencija za novinare do 10. u mjesecu s početkom u 10 sati u zgradi Policijske uprave koprivničko-križevačke županije. Zaštita zajednice temeljni je posao policije tako da je vodeći odjel zaslužan za taj dio. Edukacija s ciljem prevencija različitih oblika nelegalnih radnji, provodi se u državnim tijelima, institucijama, zdravstvenim i obrazovnim ustanovama te mnogim drugim mjestima. Osmišljeni programi prezentirani su od strane stručnih osoba. Uredom načelnika upravlja zamjenik načelnika policijske uprave.

#### 11.5.2. Interventna jedinica policije<sup>8</sup>

Interventna jedinica policije zadužena je za složenije policijske poslove čije izvršenje zahtjeva stručnost, veliki broj policijskih službenika, poznavanje rješavanja taktičkih operacija i kriznih situacija. Tu se ubrajaju visokorizična uhićenja, osiguravanje državnih dužnosnika, osiguravanje javnih okupljanja, rješavanje otmica i protuterorističke intervencije. Upravljanje interventnom jedinicom policije rukovodi zapovjednik.

---

<sup>7</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/o-nama/ured-nacelnika/14108>

<sup>8</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/o-nama/interventna-jedinica-policije/14109>

### 11.5.3. Služba za javni red i sigurnost<sup>9</sup>

Ova služba ima zadatak u velikom broju područja djelovanja. Ono nadzire rad temeljne i prometne policije, prati stanje javnog reda, osigurava javna okupljanja te pruža stručnu pomoć. Uz to bavi se opremanjem i usavršavanjem policije prateći njihov rad u svakom segmentu rada. Za upravljanje radom službe zadužen je voditelj/ica.

### 11.5.4. Služba za granicu<sup>10</sup>

U ovo doba posebno je zaposlena služba za granicu. Naime, njihov zadatak je praćenje i koordiniranje poslova vezane za nezakonite migracije. Provodi mjere i Zakon na graničnim prijelazima otvorenih za međunarodni promet. Službom upravlja voditelj/ica.

### 11.5.5. Služba kriminalističke policije<sup>11</sup>

Služba koja je specijalizirana za otkrivanje, praćenje i suzbijanje kriminaliteta te nerijetko surađuje s drugim ustrojstvenim jedinicama zbog prikupljanja podataka ili pružanja stručne pomoći. Isto tako sudjeluje u osmišljavanju i provedbi preventivnih i represivnih mjera za suzbijanje kriminalnih djela. Radom ove službe upravlja voditelj/ica.

### 11.5.6. Služba zajedničkih i upravnih poslova<sup>12</sup>

Ova služba ima širok spektar djelatnosti koje obavlja. Poslovi vezani za izdavanje osobnih i prometnih isprava, poslovi vezani za isprave vezane za posjedovanje oružja, poslove sa strancima s prebivalištem na području grada Koprivnice i okolnim mjestima. Osim poslova s građanima tu se obavljaju poslovi važni za upravljanje ostalim službama unutar policijske uprave. Računovodstveni poslovi, poslovi nabave i ekonomata, održavanje objekta i opreme, rješavanje radno-pravnih odnosa djelatnika policijske uprave i potpora tehničkom sustavu za potrebe policijske uprave. Za upravljanjem ovom službom nadležan je voditelj/ica.

---

<sup>9</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/o-nama/sluzba-za-javni-red-i-sigurnost/14110>

<sup>10</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/o-nama/sluzba-za-granicu/14111>

<sup>11</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/o-nama/sluzba-kriminalisticke-policije/14112>

<sup>12</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/o-nama/sluzba-zajednickih-i-upravnih-poslova/14113>

## 11.6. Statistički podaci<sup>13</sup>

Na službenim stranicama Policijske uprave koprivničko-križevačke županije godišnje se objavljuju statistički podaci o kaznenim, prometnim i prekršajnim pokazateljima za proteklu godinu. Uz to objavljuju se osnovnih statističkih pokazatelja kao i prikaz prijelaza putnika preko državne granice te nezakonitih prelazaka. Na slici ispod teksta prikazan je prikaz osnovnih statističkih pokazatelja

Prikaz osnovnih statističkih pokazatelja u PU koprivničko-križevačkoj  
2021./2020.godine

OSNOVNI POKAZATELJI	2020.	2021.	+/-	+/- (%)
Kaznena djela	1.073	<b>1.379</b>	306	28,5%
Prometne nesreće	577	<b>726</b>	149	25,8%
Prekršaji protiv JRM-a	290	<b>306</b>	16	5,5%
Prekršaji iz prometa	20.631	<b>22.874</b>	2.243	10,9%
Prekršaji iz ostalih zakona	973	<b>1.111</b>	138	14,2%
Prelasci preko državne granice	55.925	<b>140.443</b>	84.518	151,1%

Tablica 1- izvor: <https://koprivnicko-krizevacka>

[policija.gov.hr/UserDocsImages/PU\\_KK/Statistika/2022a/Prikaz%20osnovnih%20pokazatelja.pdf](https://policija.gov.hr/UserDocsImages/PU_KK/Statistika/2022a/Prikaz%20osnovnih%20pokazatelja.pdf)

## 12. Nazivi radnih mjesta u Ministarstvu unutarnjih poslova i koeficijent složenosti poslova

Za utvrđivanje Rješenja o plaći kao i samom postupku zapošljavanja važni su podaci završenog obrazovanja, radnog mjesta na koji se osoba prijavljuje te koeficijent složenosti ranog mjesta koji će uvećavati osnovicu plaće. Dogovoreno je kako u državnoj službi postoje četiri vrste radnih mjesta koja imaju određen raspon koeficijenata složenosti poslova koja se mogu primijeniti na njih. Radna mjesta I. vrste imaju raspon koeficijenta od 1,05 do 3,50, radna mjesta II. vrste od 0,90 do 1,20, radna mjesta III. vrste od 0,65 do 1,10 te radna mjesta IV. vrste od 0,50 do 0,75. U tablicama u nastavku navedeni su položaji i radna mjesta unutar

<sup>13</sup> <https://koprivnicko-krizevacka-policija.gov.hr/statistika/81>

Ministarstva unutarnjih poslova te njihovi koeficijenti složenosti poslova. (Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi)

<b>12.1. Položaj I. vrste- koeficijent</b>	
1. kordinator za poslove civilne zaštite	3,300
2. pročelnik Područnog ureda civilne zaštite Zagreb, Split, Rijeka, Osijek, Varaždin -načelnik Ureda Ravnateljstva civilne zaštite -načelnik Operativnog centra civilne zaštite	3,007
3. voditelj službe u sjedištu Ministarstva	2,231
4. načelnik sektora u policijskoj upravi voditelj Županijskog centra 112 Zagreb, Split, Rijeka, Osijek, Varaždin -voditelj Inspekcije -voditelj Ispostave -voditelj Regionalnog centra -voditelj službe u Ravnateljstvu civilne zaštite	2,134
5. voditelj službe u policijskoj upravi -voditelj odjela u sjedištu ministarstva	1,940
6. voditelj Uslužne jedinice Valbandon voditelj Županijskog centra 112 Bjelovar, Čakovec, Dubrovnik, Gospić, Karlovac, Koprivnica, Krapina, Pazin, Požega, Sisak, Slavonski Brod, Šibenik, Virovitica, Vukovar, Zadar -voditelj odjela u Ravnateljstvu civilne zaštite	1,746
7. voditelj odjela u policijskoj upravi	1,697

Tablica 2- Izrada autora

Kako bi osoba radila na prethodno navedenim položajima propisana norma je da ima završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij, najmanje četiri godine radnog iskustva na odgovarajućim poslovima.

<b>12.2. Položaj II. vrste- koeficijent</b>	
1. Višu policijski tehničar- voditelj	1,164

Tablica 3- Izrada autora

Za ovu poziciju potrebno je posjedovati višu stručnu spremu odnosno preddiplomski sveučilišni studij u trajanju tri do četiri godine.

12.3. Radna mjesta I. vrste- koeficijent	
1. pirotehnički nadzornik - koordinator nadzora poslova razminiranja interni nadzornik	1,940
2. projektant policijske tehnike voditelj poslova ekonomata u policijskoj upravi II. kategorije nadzornik za unutarnje poslove viši ekspert samostalni nadzornik voditelj dežurne smjene Operativnog centra civilne zaštite	1,697
3. ekspert	1,523
4. niži ekspert	1,164

Tablica 4- Izrada autora

Za radna mjesta koja su navedena brojevima od jedan do tri potrebno je imati završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij, najmanje četiri godine radnog iskustva na odgovarajućim poslovima. Za radno mjesto nižeg eksperta uz završeno studij kao u prethodnim radnim mjestima mora imati najmanje jednu godinu radnog iskustva na odgovarajućim poslovima.

12.4. Radna mjesta II. vrste- koeficijent	
1. viši stručni referent elektroinstrumentacije viši stručni referent elektroenergetike viši stručni referent laboratorijskih ispitivanja pirotehnički nadzornik - kontrolor kvalitete viši operater - analitičar nadzornik	1,164
2. viši policijski tehničar voditelj poslova pisarnice voditelj uslužnih poslova voditelj fnancijskih poslova	1,115
3. voditelj poslova ekonomata u policijskoj upravi III. i IV. kategorije	1,067

Tablica 5- Izrada autora

Ova radna mjesta traže da osoba ima završen preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine i najmanje jedna godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima.



12.5. Radna mjesta III. vrste- koeficijent	
1. stručni tehničar operater analitičar voditelj dežurne smjene u Županijskom centru 112	1,067
2. pirotehničar	1,018
3. policijski tehničar tehničar civilne zaštite instruktor civilne zaštite ispitivač tehnike niži nadzornik	0,970

Tablica 6- Izrada autora

Posljednja kategorija radnih mjesta zahtjeva posjedovanje srednje stručne spreme i najmanje jedna godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima. (Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi, NN 63/2021)

## 13. Traženja novog kadra

### 13.1. Oglas za prijam

Oglas za prijam u državnu službu na određeno ili neodređeno vrijeme raspisuje se sukladno Zakonu o državnim službenicima uz prethodno odobrenje Ministarstva pravosuđa i uprave. Na početku navedeno je radno mjesto za koje se traži kvalificirani radni kadar. Ako se uzme da je to na primjer Služba za strance, koja se nalazi unutar Uprave za imigraciju, državljanstvo i upravne poslove, traži se samostalni upravni referent. Nakon toga se navodi uvjet koji je završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij. Uz to potrebno je najmanje jedna godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima te položen državni stručni ispit. Uz popunjenu prijavu prijavu koja se nalazi na službenim stranicama MUP-a potrebno je priložiti životopis, presliku diplome, potvrdu HZMO-a, dokaz o radnom iskustvu klasificirano kao ključno unutar oglasa, preslika isprave o položenom državnom ispitu ukoliko je položen te eventualne dokaze o prednosti pri zapošljavanju. Nakon toga navedena je adresa na koju se dokumentacija šalje, specifičnosti vezane uz dokazivanje prednosti kod zapošljavanja, opis radnog mjesta, literatura i izvori koji služe kandidatima.<sup>14</sup>

### 13.2. Testiranje

Testiranje se održava nakon poziva objavljenog na službenoj stranici MUP-a, a taj poziv je vezan za određeni natječaj. Pravila testiranja su točnost, posjedovanje identifikacijskih isprava

<sup>14</sup> <https://mup.gov.hr/UserDocImages/Natjecaji/2022/oglas%20na%20neodredeno-%2025.4.2022..pdf>



i poštivanje pravila koja zabranjuju bilo koji oblik varanja. Provodi se testiranje provjere znanja, sposobnosti i vještina te na temelju skupljenih bodova kandidati su pozvani na intervju koji se boduje od 0-10.<sup>15</sup>

### 13.3. Rješenje o izboru

Nakon što se procesom testiranja odabere osoba najkompatibilnija za određeno radno mjesto ono se službeno i javno predstavlja Rješenjem o izboru. Unutar Rješenja navode se koji su to zadovoljeni kriteriji obrazovanja i radnog iskustva odabrane osobe te u objašnjenju je navedeno koliko je osoba pristupilo ispitu i kako je određena osoba uspješno obavila testiranje.<sup>16</sup>

### 13.4. Interni oglasi

Sukladno Zakonu o policiji ministar ima pravo imenovanja Povjerenstva koje je zaduženo za provedbu internog oglasa. Takva vrsta oglasa, između ostalog, je namijenjena unapređenju. Kandidati također pristupaju provjeri i intervju ali početno zadovolje kriterije pristupanja. Neki od kriterija može biti stupanj obrazovanja, godine radnog iskustva i struka. Povjerenstvo radi rang listu, a glavni ravnatelj policije predlaže ministru osobu koja je bila najuspješnija.<sup>17</sup>

## 14. Obračun plaće

Nakon prikazanog Rješenja o izračunu plaće državnog službenika, kategoriziranju radnih mjesta i koeficijenta rada dalje se može govoriti o samom obračunu plaće. U nastavku ovog odlomka prikazana je obračunska lista državnog službenika. Rješenje o izračunu plaće koji je prethodno prikazan u radu i prikazana obračunska lista odnose se na istu osobu. U Rješenju o izračunu plaće bilo je naveden koeficijent rada koji iznosi 1,232 što je vidljivo i u obračunskoj listi u bruto izračunu. Isto tako, unutar dijela s neoporezivim primitcima, naveden je izračun punih troškova sukladno Odluci o pravu naknada za prijevoz s posla i na posao. Ostali segmenti obračunske liste su jednaki u obračunu kao kod obračuna plaće ostalih djelatnosti. Tu se govori o osobnom odbitku i odbitku za dijete.

---

<sup>15</sup> <https://mup.gov.hr/vijesti/poziv-na-testiranje-kandidatima-kandidatkinjama-288738/288738>

<sup>16</sup> <https://mup.gov.hr/UserDocImages/Natjecaji/2022/interni-oglas/D.Markovi%C4%87.pdf>

<sup>17</sup> [https://mup.gov.hr/UserDocImages/Natjecaji/2022/interni%20oglas\\_nacelnici%20PU-%2031.3.2022..pdf](https://mup.gov.hr/UserDocImages/Natjecaji/2022/interni%20oglas_nacelnici%20PU-%2031.3.2022..pdf)



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE  
REGISTAR ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU

Poslodavac: MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA  
ULICA GRADA VUKOVARA 33, 10000 Zagreb  
OIB: 36162371878 RKP: 713

IBAN: HR7610010051563100325 kod HRVATSKA NARODNA BANKA

Datum i vrijeme: 07.04.2022. u 15:12  
Stranica: 1



OBRAČUNSKA ISPRAVA ZA ISPLATU PLAĆE-NAKNADE ZA RAZDOBLJE: ožujak 2022.

Obrazac IP1

Posloprimac: ██████████  
██████████ 48361 Kalinovac  
OIB: ██████████

Datum isplate: 07.04.2022

Ustrojstvena jedinica: 3337610

Ustrojstvena jedinica	3337610
Radno mjesto	3337610W135
Osnovica	6.044,51
Propisani koeficijent	1,2320
Minuli rad	0,02

BRUTO		Redovni mjesečni fond sati:	184		
VrPr	Naziv	Sati	Koeficijent	Iznos	
1010	REDOVAN RAD	176,00	1,23200	7.123,06	
1700	MINULI RAD		0,02000	142,46	
UKUPNO		176,00		7.265,52	

DOPRINOSI IZ PLAĆE					
VrPr	Naziv	Stopa %	Iznos		
3020	MIO - I. STUP ZA OSOBE KOJE JESU U II. STUPU - REDOVNO	15,00	1.089,83		
3030	MIO - II. STUP - REDOVNO	5,00	363,28		
UKUPNO			1.453,11		

**DOHODAK 5.812,41**

**OLAKŠICE** Postotak korištenja olakšice: 100,00%

VrPr	Naziv	Koeficijent	Iznos	
6010	OSNOVNI OSOBNI ODBITAK	1,60000	4.000,00	
6020	OSOBNI ODBITAK ZA DIJETE	0,70000	1.750,00	
UKUPNO			5.750,00	

**POREZNA OSNOVICA 62,41**

**POREZ NA DOHODAK I PRIREZ POREZU**

VrPr	Naziv	Stopa %	Osnovica	Iznos
4015	POREZ	20,00	62,41	12,48
4040	PRIREZ	0,00	12,48	0,00
UKUPNO				12,48

Primateļ: 5592 - Kalinovac IBAN: HR6910010051755912007 PNBR: HR68 1880-36162371878-22097

**NETO 5.799,93**

**NEOPOREZIVI PRIHODI**

VrPr	Naziv	Sati	Iznos	
2294	BOLOVANJE ZBOG PRATNJE OSIGURANE OSOBE NA LJEČENJE I/ILU LJEČNIČKI PREGLED IZVAN MJESTA	8,00	185,10	
	PREBIVALIŠTA/BORAVIŠTA		1.416,80	
2385	NAKNADA ZA MEĐUMJESNI PRIJEVOZ (MUP) - IZNOS		1.601,90	
UKUPNO			1.601,90	

**UKUPNA PRIMANJA 7.401,83**

**OBUSTAVE**

VrPr	Naziv	Vjerovnik	Opis obustave	Ostatak Salda kredita	Valuta	Postotak %	Preostali broj rata	Iznos
UKUPNO								0,00

**IZNOS ZA ISPLATU 7.401,83**

HR292360000323757772 Tekući račun 2360000 - ZAGREBAČKA BANKA D.D. 7.401,83

**DOPRINOSI NA PLAĆU**

VrPr	Naziv	Stopa %	Iznos	
3040	DOPRINOS ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE- REDOVNO	16,50	1.198,81	
UKUPNO			1.198,81	

**UKUPAN TROŠAK PLAĆE 10.066,23**

Datum predaje radniku/radnici: 07.04.2022.

Damirka Totar  
(potpis odgovorne osobe poslodavca)

Ispisao: DAMIRKA TOTAR  
(ostali) podaci iz čl. 3 st. 1. Pravilnika nisu navedeni, budući isti nisu ostvareni.

## 15. Iskustva o prilagodbi unutar kolektiva i sustav potpore

Nakon procesa selekcije potencijalnih djelatnika, slijedi njihovo upoznavanje s radnim zadacima i kolektivom. Taj korak se započinje upoznavanjem s kolektivom prvenstveno na temelju radnih zadataka koji su neposredno vezani za posao koji će novozaposlena osoba obavljati. Kasnije uklapanje u kolektiv dolazi s vremenom i različitim radnim zadacima u kojima si kolege međusobno pomažu i nadopunjuju. Već je rečeno kako je ponašanje državnih

službenika, unutar i izvan radnog mjesta i vremena, propisano Zakonom o državnim službenicima te je osoba prethodno upoznata sa svim etičkim načelima rada u državnoj službi. Bez obzira na prethodno znanje novozaposlene osobe korak s upoznavanjem i usvajanjem metodologije rada je obavezan. Edukaciju vrši prethodno određena osoba koja je ujedno i nadzornik u radu u narednom periodu do kada se određuje da je osoba spremna za samostalan rad. To je najčešće načelnik odjela u kojem osoba radi tj. birano najstručnija osoba koja ima širok spektar znanja i radnog iskustva. Osoba koja vrši nadzor naziva se K2 ili kontrola dva čijim potpisom se smatra da je određen dokument ispravan. Konkretni primjer je onaj u kojem osoba, koja je tek zaposlena, ima zadatak sastaviti odluku vezano za neku mjeru ili natječaj sukladno pravilnicima. Nakon što mu nadređena osoba pokaže na koji način se obavlja zadani posao, novi zaposlenik to odrađuje i predaje na kontrolu nadzorniku čijim potpisom se potvrđuje ispravnost dokumenta koji kasnije može ući u daljnji protokol obrade. Ovom metodom se izoliraju moguće greške koje mogu nastati učenjem novog zaposlenika te se smanjuje dodatan protokol ispravljanja grešaka ili mogućeg rušenja kredibiliteta uprave. S vremenom i obavljanjem poslova osoba postiže automatizaciju znanja i vještina te potreba za nadzorom nestaje. Ono što je konstantno prisutno u daljnjem radu je sustav potpore koji je prisutan ukoliko zaposlenik smatra da mu je potreban savjet u obavljanju poslova. Sustav potpore prvenstveno pruža kolektiv. Unutar kolektiva postoje ljudi s različitim stupnjem obrazovanja i struke te radnim iskustvom koji su neprestani izvor informacija i znanja. Komunikacija unutar kolektiva pridonosi učenju na konkretnim primjerima i s povratnom informacijom o krajnjem ishodu. Ukoliko postoji situacija u kojem veći broj ljudi unutar kolektiva ne razumiju najbolje prirodu novog posla tada se organiziraju sastanci u kojima nadređeni objašnjavaju i odgovaraju na postavljena pitanja sve u cilju poboljšavanja radne efikasnosti.

### 15.1. Sindikat

Osim kolektiva koji se prirodno nadmeće kao potpora u radu, postoji oblik koji čini kompleksniju organizacijsku strukturu i definiran Zakonom i pravilnicima. Sindikati su oblik organizirani oblik potpore. Konkretno ovdje se govori o SPH odnosno Sindikatu policijske uprave. SPH je organiziran 24. kolovoza 1999. godine. Osnovan je u Zagrebu kao neovisna, apolitična interesna udruga zaposlenih u Ministarstvu unutarnjih poslova RH. Cilj koji su postavili je “štiti interese zaposlenih u MUP-u dosljedno i do kraja bez mogućnosti utjecaja na njega od strane bilo kojih osoba ili političkih opcija”. U poslijeratnom razdoblju svaki segment društva i funkcioniranja države okretao se prema napretku osim MUP-a i njegovih

djelatnika. Plaće se nisu povećavale, prava službenih djelatnika MUP-a bila su oskudna te se generalno zanemarivao iscrpan rad. Nakon osnivanja sindikata ondašnja vlast i Ministar unutarnjih poslova nisu pružali potporu SPH. Sukladno događajima kao što su otpuštanje 3500 policijskih službenika 2001.godine i prosvjed zbog odbijanja zaposlenja policijskih vježbenika po završetku policijske škole broj članova SPH se s vremenom povećavao. Danas SPH ima nove ciljeve koje navodi ovako: “potpisivanje novog Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike, potpisivanje granskog kolektivnog ugovora, izmjena uredbe o koeficijentima složenosti poslova policijskih službenika i državnih službenika i namještenika – minimalno povećanje od 30% koeficijenata, uvođenje dodatka za rad sa strankama. Opremanje policijskih službenika novom opremom i odorom. Uređivanje prostorija u kojima rade zaposleni u MUP-u – naravno pri tom ne mislim na rukovodni kadar. Pravno definiranje preostalih tzv. “crnih rupa” koje su preostale u radu u ministarstvu – kao što je na primjer pasivno dežurstvo. Sprječavanje daljnjeg bezrazložnog kažnjavanja policijskih službenika putem disciplinskih sudova.” Kada se govori o konkretnoj pomoći koje nude svojim članovima to su “kasa uzajamne pomoći, SPH “policijski zatvoreni” dobrovoljni mirovinski fond, SPH - HT fiksna mreža i mobilna mreža, Erste card club - Diners club kartica, zdravstveno osiguranje, odmor, stambeno zbrinjavanje, informatička oprema, zdravlje, knjižare i školovanje, krediti, turističke agencije, auto-usluge osiguranje”. Kako bi državni službenik mogao koristiti kasu uzajamne pomoći prvi korak je samo učlanjenje u SPH-a. Kada ima status člana sindikata učlanjuje se u kasu uzajamne pomoći putem pristupnice i šalje ju na odobrenje. Upisnina iznosi 100kn te se ovisno o vrsti zajma, koji može biti kratkoročni i dugoročni, ugovara se iznos, pravila i otplatni rok. Otplata se provodi kao obustava na plaću, a iznos nije moguće isplatiti na zaštićen račun. Na taj način se članovima sindikata daje sigurnost i potpora onda kada im je to najpotrebnije. Osim novčane pomoći sindikat nudi nagrade u smislu značajnih popusta na informatičku opremu i telekomunikacijske usluge s dogovorenim tvrtkama. Uz akciju članovima sindikata nudi se poseban oblik otplate uređaja ili usluga koji se provodi obustavom na plaću prilagođenim ratama. Osim financijske pomoći sindikat nudi i pravnu zaštitu u slučaju suspenzije s posla. U tom slučaju sindikat nudi besplatnu zaštitu ili pomoć ovlaštenog odvjetnika tijekom disciplinskog postupka prema državnom službeniku.<sup>18</sup> Sindikati koji su oformljeni unutar Ministarstva unutarnjih poslova Nezavisni sindikat djelatnika MUP-a, Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika RH, Nacionalni sindikat policije MUP-

---

<sup>18</sup> <https://www.sindikatpolicije.hr/pogodnosti-s169?cat=&arhiva=true>

a, Nezavisni sindikat policijskih službenika i namještenika RH, Opći sindikat MUP-a RH, Sindikat kriminalističke policije, Sindikat policijskih službenika.<sup>19</sup>

#### 15.1.1. Primjer dopisa sindikata

Kao što je već rečeno sindikati imaju zadatak zastupati prava policijskih službenika u svakom segmentu obavljanja rada. U nastavku se nalazi primjer dopisa NSP-a kojim traže promjenu Pravilnika u kojem bi se policijski službenici ostvarili kvalitetnija prava na građansko odijelo. U dopisu su navedeni ključni problemi s kojima se državni službenici susreću vezano za odjela u kojima svakodnevno obavljaju rad. Problemima je ponuđeno objašnjenje na konkretnim primjerima te predloženo rješenje.

---

<sup>19</sup> <https://mup.gov.hr/o-nama-9/korisne-poveznice/sindikati-282096/282096>



# NACIONALNI SINDIKAT POLICIJE

MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA  
REPUBLIKE HRVATSKE

Naš broj: [REDACTED]  
Vukovar, 06. travnja 2022. godine

b.oh.m.  
05-uh  
01 [signature]  
06-04-2022

06-04-2022		Zajednost	

MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA RH  
KABINET MINISTRA  
n/p ministara gosp. Davor Božinović

RAVNATELJSTVO POLICIJE  
n/p glavnog ravnatelja policije gosp. Nikola Milina

POLICIJSKIM UPRAVAMA – SVIMA  
POLICIJSKIM POSTAJAMA – SVIMA

**PREDMET:** Izmjene Pravilnika o načinu i uvjetima za ostvarivanje prava policijskih službenika na građansko odijelo, traži se.

Poštovani,

Prema postojećem Pravilniku o načinu i uvjetima za ostvarivanje prava policijskih službenika na građansko odijelo (u daljnjem tekstu Pravilnik) koji je u koliziji s čl. 28. Zakona o policiji te se pravo iz pravilnika tumači na raznorazne načine u kojima policijski službenici jedne ustrojstvene jedinice ostvaruju pravo na građansko odijelo, dok policijski službenici druge ustrojstvene jedinice to pravo ne ostvaruju, iako obje kategorije policijskih službenika obavljaju policijske poslove primjenom policijskih ovlasti isključivo u građanskom odijelu. Smatramo da bi bilo potrebno što hitnije pristupiti donošenju novog Pravilnika te prema načelu jednakosti isti prilagoditi trenutnom stanju na terenu i jasno i decidirano propisati način i uvjete ostvarivanja prava policijskih službenika na građansko odijelo.

Ovim putem Vam se obraćamo u ime članova NSP-a MUP-a RH-a koji po nalogu neposrednih rukovoditelja učestalo obavljaju službu u civilnoj odjeći ali ne duže od 6 mjeseci u kalendarskoj godini te sukladno važećem Pravilniku (za istaknuti je da je isti donesen 2011. godine) nemaju pravo na naknadu za građansko odijelo.

U prvom redu se radi o pripadnicima Interventnih jedinica policije. Uprave za posebne poslove sigurnosti iako duže policijsku odoru ili samo dijelove policijske odore često obavljaju određene policijske poslove u građanskom odijelu prilikom obavljaju osiguranja šticećenih osoba, objekata i prostora zahtijeva se da se pristojno odijevaju što podrazumijeva odijela, sakoe te u svakom slučaju elegantniju odjeću i obuću a važeći



NACIONALNI SINDIKAT POLICIJE MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA REPUBLIKE HRVATSKE  
Sjedište: 32000 Vukovar, Dražica 9 | Telefon: 01/659-6401 | Telefaks: 032/300-828 | Mobitel: 095/219-2778  
email: nsp@mup.hr | web: www.nsp-mup.hr | OIB: 40652192778





## NACIONALNI SINDIKAT POLICIJE

MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA  
REPUBLIKE HRVATSKE

Pravilnik priječi ostvarivanje naknade. Nadalje, ističemo da pripadnici Interventnih jedinica policije u svakoj dnevnoj smjeni provode sportske aktivnosti, a istima se ne zadužuje sportska oprema prikladna za treniranje (trenirke, tenisice, dresove i sl.) što je također problematično jer im se nalaže održavanje tjelesne sprema a pri tome moraju izdvajati znatna sredstva za nabavku sportske opreme.

Također, službu na gore navedeni način obavljaju i policijski službenici raspoređeni u ostalim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva te osim policijskih postaja rad u građanskom odjelu obavljaju i policijski službenici Disciplinskih sudova, policijskih poslova vezanih uz graničnu policiju i nezakonite migracije, poslovi koje obavljaju policijski službenici u pravnim i kadrovskim poslovima, u samom sjedištu Ministarstva te Ravnateljstvu.

Za napomenuti je da policijski službenici nerijetko unište građansku odjeću prilikom obavljanja policijskih poslova-intervencija, asistencija, uporaba sredstava prisile dok im dobivanje adekvatne naknade za uništenu obuću i odjeću ne bude refundirano, a propisano je u Pravilniku kroz članak 5.

Želimo ukazati da je dodatni problem članak 3. Pravilnika gdje popis policijskih službenika koji obavljaju policijske poslove u građanskom odjelu dulje od 6 mjeseci pojedini rukovoditelji ustrojstvenih jedinica samovoljno i proizvoljno tumače te uopće ne sastavljaju popis niti predlažu glavnom ravnatelju policije slijedom čega policijski službenici niti ne mogu ostvariti pravo na građansko odijelo a zauzvrat im se obećavaju radna mjesta a za to vrijeme „se moraju strpjeti“ i biti poslušni, a radi se većinom o radnim mjestima kriminalističke policije koja zahtijevaju osobno zvanje koje kvalitetni pojedinci ne ispunjavaju a stalno obavljaju poslove u građanskom odjelu za što ne primaju naknadu.

S obzirom na to da vrijednost bona na godišnjoj razini iznosi 3664 kune (1582,50 x 2 Varteks i Tekstil promet te 499 Borovo), kada se podijeli na stvarne radne dane-izuzevši dane godišnjeg odmora iznosi na dnevnoj razini 16,50 kuna. Stoga predlažemo da se prilikom donošenja novog Pravilnika obavezno uvrsti članak koji će regulirati izdavanje bona za odjeću s ugovorenim poslovnim partnerima na način da se policijskim službenicima koji obavljaju poslove u građanskom odjelu dulje od 15 dana u kalendarskoj godini obračuna te isplati naknada za onoliko dana koliko su za potrebe službe obavljali navedene poslove.

S poštovanjem,

PREDSJEDNIK

Bono Tomašević



NACIONALNI SINDIKAT POLICIJE MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA REPUBLIKE HRVATSKE  
Sjedište: 32000 Vukovar, Olajnica 9 Telefon: 01/559-5407 Telefaks: 032/300-826 Mobitel: 095/219-2778  
email: nspmuphr2013@nspmup.hr web: www.nsp-mup.hr OIB: 40852192778

Osim ovog tipa dopisa sindikati šalju dopise vezano za seminare, izlete i sistematske preglede. Još jedan primjer dopisa mogu biti duhovne vježbe u Valbandonu, koje se redovno organiziraju svake godine.

## 16. Sustav ocjenjivanja rada

Ocjenjivanje državnih službenika je propisano Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika. Unutar Uredbe definirani su pojmovi koji su relevantni za donošenje odluka.<sup>20</sup>

„*Redovni poslovi* – planirani i neplanirani poslovi radnog mjesta na koje je državni službenik raspoređen, utvrđeni pravilnikom o unutarnjem redu državnog tijela i poslovi povezani s opisom radnog mjesta koje je državni službenik obavljao po nalogu čelnika državnog tijela ili neposredno nadređenog službenika.“ ( Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN 133/2011)

„*Izvanredni poslovi* – poslovi izvan opisa radnog mjesta koje je državni službenik obavljao po nalogu nadređenih službenika unutar iste ili druge ustrojstvene jedinice i koji su trajali duže od 30 dana kontinuirano ili s prekidima tijekom kalendarske godine, ako su po opsegu, sadržaju ili trajanju bitno utjecali na obavljanje poslova radnog mjesta.“ ( Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN 133/2011)

„*Ostali poslovi* – poslovi izvan opisa radnog mjesta koje je državni službenik obavljao tijekom kalendarske godine u trajanju kraćem od 30 dana, kojima se državni službenik dodatno angažirao u upravnom području u kojem je zaposlen, odnosno upravnom području iz djelokruga državnog tijela, kao što su: sudjelovanje na stručnim savjetovanjima ili seminarima ili kao trener na radionicama u organiziranim programima izobrazbe sukladno Zakonu o državnim službenicima, objavljivanje stručnih radova i slično.“ ( Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN 133/2011)

Prvi korak je praćenje rada državnog službenika tijekom kalendarske godine koje vrši nadređeni službenik. Obrazac 1- Prijedlog ocjene i Izvješće o učinkovitosti rada, poštivanju službene dužnosti i osobnom ponašanju državnog službenika/namještenika za kalendarsku godinu prilažu se zajedno. Navedena dokumentacija se prilaže uz Obrazac 2- Izvješće o učinkovitosti rada, a nadređeni službenik ima potporu jedinice za ljudske resurse. Državni službenik ima pravo na uvid u svoje Izvješće i prijedlog ocjene za izvještajno razdoblje te pravo

---

<sup>20</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_133\\_2641.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_133_2641.html)



žalbe u roku od tri dana od dana kada je imao uvid u prijedlog. Kriteriji za ocjenjivanje mogu biti opći i posebni kriteriji te osobno ponašanje državnog službenika. „Opći kriteriji ocjenjivanja su kriteriji koji se primjenjuju na sve državne službenike neovisno o radnom mjestu na koje su raspoređeni. To su djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova za izvršavanje poslova, učinkovitost u obavljanju poslova. Posebni kriteriji ocjenjivanja su kriteriji koji se primjenjuju ovisno o poslovima na koje je državni službenik raspoređen. Rezultati rada koji to prikazuju su stupanj inovativnosti i kreativnosti, pisano i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine i sposobnost u radu u timu.“ Prijedlog godišnje ocjene državnog službenika dostavlja se najkasnije do 31. siječnja za prethodnu godinu, a Rješenje o ocjeni najkasnije do 28. veljače. ( Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN 133/2011)

## Obrazac 1- Prijedlog ocjene

Obrazac 1 – Prijedlog ocjene

\_\_\_\_\_

Državno tijelo - naziv

\_\_\_\_\_

Unutarjna ustrojstvena jedinica - naziv

**PRIJEDLOG OCJENE  
DRŽAVNOG SLUŽBENIKA / NAMJEŠTENIKA  
ZA GODINU**

20

U postupku ocjenjivanja:

Državnog službenika       Namještenika

**Ime i prezime** državnog službenika / namještenika: \_\_\_\_\_

temeljem provedenog praćenja radnog učinka i pokazane učinkovitosti rada, uzimajući u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje tijekom kalendarske godine, **predlažem sljedeću ocjenu:**

**PRIJEDLOG OCJENE ZA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA**

Izuzetan       Primjeran       Uspješan       Zadovoljava       Ne zadovoljava

*Označiti jednu od ponuđenih mogućnosti za državnog službenika stavljanjem kvačice u predviđeni kvadrat*

**PRIJEDLOG OCJENE ZA NAMJEŠTENIKA**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primjeran	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava

*Označiti jednu od ponuđenih mogućnosti za namještenika stavljanjem kvačice u predviđeni kvadrat*

Ocjenu predložio:

**Ime i prezime** neposredno nadređenog službenika: \_\_\_\_\_

Datum      Vlastoručni potpis

Priloga: \_\_\_\_\_

Državni službenik / namještenik je obaviješten o mogućnosti uvida u prijedlog ocjene dana: \_\_\_\_\_ (dokaz u prilogu)

Mogućnost uvida u prijedlog ocjene u propisanom roku državni službenik / namještenik:

- nije iskoristio
- iskoristio je dana \_\_\_\_\_

Državni službenik / namještenik na prijedlog ocjene:

- nema primjedbu
- ima primjedbu

PRIMJEDBA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U slučaju da primjedbe poslate predviđenim putem – potrebno ih je posebno dostaviti i priložiti uz ovaj obrazac.  
 Primjedba državnog službenika / namještenika zajednički je razmotrena datom:

Potpis državnog službenika \_\_\_\_\_  
 Potpis neposredno nadređenog \_\_\_\_\_

**POSEBNA NAPOMENA:** Potpis državnog službenika / namještenika na ovom mjestu ne smatra odričanjem prava na žalbu na rješenje o ocjeni odnosno sudsku zaštitu na odluku o ocjeni koju u postupku ocjenjivanja donosi čelnik tijela ili službena osoba ovlaštena za donošenje rješenja o ocjeni.

Napomena neposredno nadređenog državnog službenika nakon provedenog postupka očitovanja državnog službenika / namještenika o prijedlogu ocjene:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Potpis neposredno nadređenog službenika

## Obrazac 2.- Izvješće o učinkovitosti rada

**I. PRIKAZ POSLOVA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA / NAMJEŠTENIKA, CIJEVA I ZADATAKA**

1. Opseg posla tijekom izvještajnog razdoblja bio je:

Smanjen                       Redovan                       Povećan

2. Pregled poslova, ciljeva i zadataka:

2.1. Planirani poslovi iz opisa radnog mjesta utvrđenog pravilnikom o unutarnjem redu broj:

2.1.1. \_\_\_\_\_

U potpunosti                       Djelomično                       Od: \_\_\_\_\_                       Do: \_\_\_\_\_  
*Broj radnog mjesta*

2.1.2. \_\_\_\_\_

U potpunosti                       Djelomično                       Od: \_\_\_\_\_                       Do: \_\_\_\_\_  
*Broj radnog mjesta*

*NAPOMENA (opisno navesti u kojem opsegu – u cijelosti, u većem dijelu, u manjem dijelu i sl.):*

2.1.3. \_\_\_\_\_

U potpunosti                       Djelomično                       Od: \_\_\_\_\_                       Do: \_\_\_\_\_  
*Broj radnog mjesta*

*NAPOMENA (opisno navesti u kojem opsegu – u cijelosti, u većem dijelu, u manjem dijelu i sl.):*

2.2. Planirani ciljevi i zadaci:

R. br.	Ciljevi i zadaci	Rok izvršenja
2.2.1.		
2.2.2.		
2.2.3.		
2.2.4.		
2.2.5.		
2.2.6.		

*U slučaju većeg broja planiranih ciljeva i zadataka, dodati njihov popis u prilogu Izvješća*

3. Neplanirani poslovi tijekom izvještajnog razdoblja:

NE                       DA  
 Popis neplaniranih poslova priložiti uz Izvješće

**II. REZULTATI RADA**

**I. OPĆI KRITERIJI**  
 (obavzan izbor jednog od ponuđenih odgovora)

1. Djelotvornost u obavljanju poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Više od očekivane	Očekivana	Manje od očekivane	Ne zadovoljava
Opis	Mjera u kojoj je državni službenik odnosno namještenik obavio poslove i zadatke radnog mjesta i druge povjerene poslove te ispunio postavljene ciljeve, uzimajući u obzir organizacijske i tehničke uvjete u kojima se poslovi i zadaci obavljaju.			

Opis	Pokazana motivacija za rad i mjera u kojoj je službenik odnosno namještenik zainteresiran za obavljanje poslova radnog mjesta na koje je raspoređen te drugih poslova povezanih s državnim službeni kao što su poslovi za potrebe službe izvan radnog vremena bez posebnog naloga te mjera u kojoj službenik postupa i približno postupuje po uputama i nalogama nadređenih službenika.		
2. Odnos prema građanima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bistuje pravila ponašanja i etička načela	Ponekad ne poštuje pravila ponašanja i etička načela	Često ne poštuje pravila ponašanja i etička načela
Opis	Mjera u kojoj se i službenik odnosno namještenik pridržava pravila ponašanja i etičkih načela u odnosima prema građanima, koje su utvrdila zakonima, drugim propisima i Etičkim kodeksom državnih službenika, posebno uzimajući u obzir podatke iz službene evidencije o kaznama izrečenim za povreda službene dužnosti s obilježjima ponašanja protivnog Etičkom kodeksu državnih službenika.		
3. Odnos prema nadređenima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bistuje pravila ponašanja i etička načela	Ponekad ne poštuje pravila ponašanja i etička načela	Često ne poštuje pravila ponašanja i etička načela
Opis	Mjera u kojoj se državni službenik odnosno namještenik pridržava pravila ponašanja i etičkih načela u međusobnim odnosima s nadređenim službenicima, koja su utvrdila zakonima, drugim propisima i Etičkim kodeksom državnih službenika, posebno uzimajući u obzir podatke iz službene evidencije o kaznama izrečenim za povreda službene dužnosti s obilježjima ponašanja protivnog Etičkom kodeksu državnih službenika.		
4. Odnos prema saradnicima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bistuje pravila ponašanja i etička načela	Ponekad ne poštuje pravila ponašanja i etička načela	Često ne poštuje pravila ponašanja i etička načela
Opis	Mjera u kojoj se državni službenik odnosno namještenik pridržava pravila ponašanja i etičkih načela u međusobnim odnosima s drugim državnim službenicima i saradnicima, koja su utvrdila zakonima, drugim propisima i Etičkim kodeksom državnih službenika, posebno uzimajući u obzir podatke iz službene evidencije o kaznama izrečenim za povreda službene dužnosti s obilježjima ponašanja protivnog Etičkom kodeksu državnih službenika.		
5. Pošivanje radnog vremena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Naročito odgovoran	Odgovoran	Zadovoljavajuće odgovoran
Opis	Mjera u kojoj je državni službenik odnosno namještenik prisutan na poslu u propisano radno vrijeme i u kojoj dolazi i odlazi s posla na vrijeme te se pridržava pravila o udaljenju iz radnih prostorija za vrijeme radnog vremena, posebno uzimajući u obzir podatke iz službene evidencije radnog vremena nadležne službe državnog tijela.		
6. Ispunjavanje obveze pohoda programa izobrazbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nije postojala obveza pohoda programa izobrazbe	Postojala obveza pohoda programa izobrazbe	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	U cijelosti ispunio obvezu	Većinom ispunio obvezu	Nije ispunio obvezu
Opis	Mjera u kojoj je državni službenik pohodio programe izobrazbe na koje je upućen od strane državnog tijela ili na je pohodio pojedinih programa izobrazbe odobreno, posebno uzimajući u obzir podatke iz službene evidencije o pohodu programa izobrazbe.		
7. Odnos prema izobrazbi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pokazuje izniman interes za izobrazbu	Motiviran za izobrazbu	U maloj mjeri pokazuje interes za izobrazbu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pokazuje nikakav interes za izobrazbu		

2. Točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Više od očekivane    Visoka razina    Potežna razina    Niža od potrebne    Ne zadovoljava				
3. Prilagodljivost rješenja u obavljanju poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Učestalo završava poslove prije isteka zadanih rokova    U zadanim rokovima    Ponekad kasni u obavljanju poslova    Učestalo kasni u obavljanju poslova				
4. Učinkovitost u obavljanju poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Mjera u kojoj državni službenik odnosno namještenik obavlja poslove i zadatke u okviru očekivane kvalitete, korištenjem što manje resursa i u što kraćem vremenu, uzimajući u obzir organizacijske i tehničke uvjete u kojima se poslovi i zadaci obavljaju				

Napomena: (obuhvata je posebna, naravno dodatne napomene)

**2. POSEBNI KRITERIJI**  
**2.1. STANDARDNI KRITERIJI ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE**  
(Obravnavaj izbor u rubrici o primjenjivosti kriterija, izbir vrijednosti kriterija obavezan u slučaju primjenjivosti istoga.)

1. Stupanj inovativnosti Primjenjivost kriterija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Više od očekivanog (vrlo visok)    Visok    Očekivan    Ispod očekivanog				
Opis	Mjera u kojoj državni službenik sagledava probleme na novi način i produljuje i proširuje nova primjenjiva rješenja i daje korisne prijedloge za unapređenje službe.				
2. Stupanj kreativnosti Primjenjivost kriterija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Iznad očekivanja    Visok    Očekivan    Ispod očekivanog				
Opis	Mjera u kojoj državni službenik pronalazi i predlaže rješenja te daje korisne prijedloge za unapređenje postojećih propisa, strategija, programa i drugih akata, postupaka i metoda rada.				
3. Pisano izražavanje Primjenjivost kriterija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Iznad očekivanja    Visoko razvijeno    Očekivano    Ispod očekivanog				
Opis	Stupanj prijenosa znanja i primjene te vještina organiziranja i oblikovanja različitih vrsta pisanih tekstova.				
4. Usmeno izražavanje Primjenjivost kriterija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Iznad očekivanja    Visoko razvijeno    Očekivano    Ispod očekivanog				
Opis	Prijenose vještine sadržajne, točne, jasne, jargonske i simboličke prikladnog prezentiranja određenih sadržaja.				

5. Komunikacijske vještine Primjenjivost kriterija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Iznad očekivanih    Visoko razvijeno    Očekivano    Ispod očekivanog				
Opis	Jasnoća izražavanja, slušanja i uvažavanje drugih, uspješno rješavanje konfliktnih situacija te usmjerenost na stvaranje korektivnih odnosa sa ljudima.				
6. Sposobnost rada u timu Primjenjivost kriterija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opis	Iznad očekivanja se snalazi u timu    Uspješno se snalazi u timu    Sposoban za rad u timu    Nije sposoban za rad u timu				
Opis	Ocjenuje se uspješnost rada s grupom osoba (državnih službenika ili drugih suradnika) komplementarnih znanja i vještina u cilju ostvarenja cilja za koji se smatraju zajednički odgovornima.				

**2.2. DODATNI KRITERIJI**  
Mogućnost unosa dodatnih posebnih kriterija svojstvenih pojedinom upravnom području ili vrsti poslova, kojima se ocjenjuje stupanj primjene posebnih znanja, sposobnosti i vještina za obavljanje poslova radnog mjesta koje se ne mogu ocijeniti primjenom ostalih kriterija (npr. analitičke vještine, specifična znanja u određenim područjima i sl.).

1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Naziv kriterija)	Iznad	Vrlo uspješno	Uspješno	Zadovoljavajuće	Ne zadovoljavajuće
Opis					
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Naziv kriterija)	Iznad	Vrlo uspješno	Uspješno	Zadovoljavajuće	Ne zadovoljavajuće
Opis					
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Naziv kriterija)	Iznad	Vrlo uspješno	Uspješno	Zadovoljavajuće	Ne zadovoljavajuće
Opis					
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Naziv kriterija)	Iznad	Vrlo uspješno	Uspješno	Zadovoljavajuće	Ne zadovoljavajuće
Opis					
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Naziv kriterija)	Iznad	Vrlo uspješno	Uspješno	Zadovoljavajuće	Ne zadovoljavajuće

Opis: Mjera u kojoj je državni službenik pokazao interes za poštovanje programa (izobrazbe u cilju unapređivanja znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za obavljanje poslova svog radnog mjesta ili službe.

Napomena: (obuhvata je posebna, naravno dodatne napomene)

**IV. IZREČENE KAZNE ZA POVREDE SLUŽBENE DUŽNOSTI TE PRIMJEDBE I UPOZORENJA NA PROPUSTE I NEPRAVILNOSTI U RADU, POŠTIVANJE SLUŽBENE ODNOSNO RADNE DUŽNOSTI I OSOBNO PONAŠANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA ODNOSNO NAMJESNIČENIKA**

**1. IZREČENE KAZNE ZA POVREDE SLUŽBENE ODNOSNO RADNE DUŽNOSTI**

R.br.	Vrsta povrede	Bojčana oznaka rješenja	Datum izvršenosti rješenja
1.	Laka    Teška		
2.			
3.			
4.			
5.			

**2. IZREČENE PRIMJEDBE I UPOZORENJA**

R.br.	Datum	Način izricanja (zapisano)	Razlog
1.		Usmeno - pisano	
2.		Usmeno - pisano	
3.		Usmeno - pisano	
4.		Usmeno - pisano	
5.		Usmeno - pisano	
6.		Usmeno - pisano	
7.		Usmeno - pisano	
8.		Usmeno - pisano	

**V. NACRT PRIJEDLOGA OCJENE ZA IZVJEŠTAJNO RAZDOBLJE**  
(Ispunjava u slučajevima propisanim u člancima 6. i 7. Uredbe o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika)

**PRIJEDLOG OCJENE ZA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA ZA RAZDOBLJE OD \_\_\_\_\_ DO \_\_\_\_\_**

Izuzetan    Primjeran    Uspješno    Zadovoljavajuće    Ne zadovoljavajuće

Osnoviti jeftinost od ponuđenih mogućnosti za državni službenika stavljanjem kvalite u predviđeni kvadrat

**PRIJEDLOG OCJENE ZA NAMJESNIČENIKA ZA RAZDOBLJE OD \_\_\_\_\_ DO \_\_\_\_\_**

Primjeran    Uspješno    Zadovoljavajuće    Ne zadovoljavajuće

Osnoviti jeftinost od ponuđenih mogućnosti za namještenika stavljanjem kvalite u predviđeni kvadrat

**VI. PREPORUKE ZA SLEDEĆE RAZDOBLJE**  
(potrebna poharajati dodatne izobrazbe, premještanja i sl.)

**VII. OČITOVANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA / NAMJESNIČENIKA NA IZVJEŠĆE I PRIJEDLOG OCJENE ZA IZVJEŠTAJNO RAZDOBLJE**

(Ispunjava u slučajevima propisanim u člancima 6. i 7. Uredbe o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika)

Državni službenik / namještenik je obaviješten o mogućnosti uvida u ovo izvješće dana \_\_\_\_\_ (dokaz u prilogu)

Mogućnost uvida u ovo izvješće u propisanom roku državni službenik / namještenik:

- nije iskoristio
- iskoristio je dana \_\_\_\_\_

Državni službenik / namještenik sa ovo izvješće:

- nema primjedbu
- ima primjedbu

**PRIMJEDBA:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

U slučaju da primjedbu predaje predloženi prostor - potrebno ih je posebno dostaviti i priložiti uz ovaj obrazac

Potpis državnog službenika / namještenika: \_\_\_\_\_

Potpis neposredno nadređenog službenika: \_\_\_\_\_

Napomena: neposredno nadređenog službenika nakon provedenog postupka očitovanja državnog službenika / namještenika o izvješće:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Potpis neposredno nadređenog službenika: \_\_\_\_\_

## Odluka

Slika ispod teksta prikazuje zadnji obrazac koji sumira sva izvješća o radu državnog službenika te donosi finalni sud.

ODLUKA  
ČELNIKA TIJELA O PRIJEDLOGU OCJENE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA/NAMJEŠTENIK ZA  
IZVJEŠTAJNO RAZDOBLJE

KONAČNI PRIJEDLOG OCJENE ZA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izuzetan	Primjeren	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava

*Označiti jednu od ponuđenih mogućnosti za državnog službenika stavljanjem kvačice u predviđeni kvadrat*

KONAČNI PRIJEDLOG OCJENE ZA NAMJEŠTENIKA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primjeren	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava

*Označiti jednu od ponuđenih mogućnosti za namještenika stavljanjem kvačice u predviđeni kvadrat*

Datum \_\_\_\_\_ Potpis čelnika tijela \_\_\_\_\_

## 17. Materijalna prava državnih službenika i namještenika

Kolektivni ugovor za državne službenike određuje niz materijalnih prava službenika koje mu se dodjeljuju ovisno o događajima i potrebi. Regres je oblik materijalne potpore kojom se državnom službeniku daju financijska sredstva kako bi podmirio troškove za vrijeme svog odmora. Isplaćuje se najkasnije do dana godišnjeg odmora, a visina iznosa ugovara za svaku sljedeću kalendarsku godinu ili najmanji iznosi onoliko koliko je iznosila zadnja isplata regresa. Prilikom odlaska u mirovinu državni službenik ima pravo na otpremninu koja može biti isplaćena u iznosu od tri proračunske osnovice. Isto tako obitelj državnog službenika ima pravo na novčanu pomoć u slučaju smrti službenika na radnom mjestu ili izvan njega te se smatraju zakonskim nasljednicima. Pojam zakonskog nasljednika u ovom slučaju podrazumijeva da dijete prima mjesečnu pomoć sukladno svojim godinama. Ukoliko je dijete predškolske dobi ono dobiva 50% prosječno isplaćene neto plaće u Republici Hrvatskoj. Do završetka osnovne škole dijete prima 70% prosječno isplaćene neto plaću u Republici Hrvatskoj, a u periodu do završetka srednje škole do 90% prosječno isplaćene neto plaće u Republici Hrvatskoj. Ukoliko službenik živi odvojeno od svoje obitelji zbog stalnog mjesta rada službenik ima pravo na pokriće povećanih troškova nastalih tom situacijom. Taj iznos može biti najmanje 1.000,00 kuna. (Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, NN 66/2020)

U situaciji kada je sam službenik spriječen u radu zbog bolovanja dužeg od 90 dana ili zbog invaliditeta koji je nastao u radu, ima pravo na pomoć jednom godišnje u visini jedne

proračunske osnovica. Nastanak invaliditeta samog službenika ili članova njegove obitelji po kojem ima pravo primanja pomoći mora biti utvrđeno rješenjem nadležnog tijela. Pri rođenju djeteta isplaćuje mu se pomoć u visini polovice jedne proračunske osnovice.

Kada se govori o službenom putu to je putovanje u trajanju do 30 dana neprekidno radi obavljanja poslova vezanih uz radno mjesto. Službenik mora imati nalog za službeno putovanje najmanje 24 sata prije polaska s odobrenim prijevoznim sredstvom. Materijalna prava službenika po Kolektivnom ugovoru za državne službenike vezane uz naknadu za prijevoz uređeno je tako da službeniku pripada puna naknada prijevoza, smještaja i dnevnice koja se financira iz sredstava Državnog proračuna i iznosi 170kn. Ako je službeniku prethodno određen smještaj i prehrana iznos dnevnice se umanjuje za 60%. Trajanje puta određuje visinu isplate dnevnice pa tako ako je službenik bio na putu između 8 i 12 sati dodjeljuje mu se pola dnevnice, a za više sati pun iznos dnevnice.

Isplata putni troškova nije naknada koja je propisana Zakonom već ona koja je određena kolektivnim ugovorom. Isplaćuje se s ciljem podmirenja materijalnih troškova radnika vezanih uz prijevoz na posao ili s posla. Na slici ispod teksta prikazana je odluka kojom se na temelju Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike ostvaruje pravo na naknadu putnih troškova. Nakon navođenja osnovnih podataka državnog službenika za kojeg se donosi odluka, navode se podaci važni za kasniji obračun isplate putnih troškova. To su mjesto stanovanja i mjesto rada te utvrđena cijena po kilometru. Razlog zbog kojeg nije naveden točno određeni iznos koji se isplaćuje kao puni trošak je taj što se putni troškovi ne isplaćuju za dane koje osoba ne radi što je navedeno unutar odluke. Prema Kolektivnom ugovoru putni troškovi se obračunavaju na način da se isplaćuje iznos u visini iznosa javnog mjesnog prijevoza za dolazak i odlazak s posla. Ukoliko službenik ne koristi javni prijevoz iz razloga što u njegovom mjestu ne postoji organiziran kao takav, tada se iznos putnih troškova utvrđuje u visini cijene mjesečne karte javnog prijevoza najbližeg mjesta. U slučaju da službenik putuje osobnim automobilom ili drugim prijevoznim sredstvom, tada mu se isplaćuje 0,75kn po prijeđenom kilometru. Cijena po prijeđenom kilometru se može uvećati sukladno poskupljenju goriva što je vidljivo u odluci iz primjera.



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA  
POLICIJSKA UPRAVA KOPRIVNIČKO - KRIŽEVAČKA

UR. BROJ [REDAKCIJA]  
KOPRIVNICA, 02.12.2021.

Na temelju članka 53. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike (Narodne novine, br. 112/17, 12/18, 2/19-Dodatak I., 119/19-Dodatak II. i 66/20-Dodatak III.), donosi se

**ODLUKA**  
**o pravu na naknadu troškova prijevoza na posao i s posla**

1. [REDAKCIJA] zaposlenik Ministarstva unutarnjih poslova, POLICIJSKA UPRAVA KOPRIVNIČKO - KRIŽEVAČKA, SLUŽBA ZAJEDNIČKIH I UPRAVNIH POSLOVA, ODJEL ZA PRAVNE POSLOVE I LJUDSKE POTENCIJALE, ostvaruje pravo na naknadu troškova prijevoza na relaciji **KALINOVAC 48361, [REDAKCIJA] - KOPRIVNICA 48000, TRG EUGENA KUMIČIĆA 18 i obratno, (ukupno 64,40 km), u visini 1,00 kn po prijeđenom kilometru.**
2. Naknada troškova prijevoza neće se isplatiti za dane godišnjeg odmora, roditeljnog dopusta, privremene sprječivosti za rad i za druge dane kada zaposlenik više od dva dana uzastopce nije u obvezi dolaska na posao.
3. Ova Odluka primjenjuje se od **01.12.2021. godine.**
4. Zaposlenik je obavezan o promjenama relacija putovanja izvijestiti ustrojstvenu jedinicu nadležnu za upravljanje ljudskim potencijalima.

**Obrazloženje**

Odredbom članka 53. stavka 12. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike propisano je da ako od prebivališta odnosno boravišta do mjesta rada nema organiziranog javnog prijevoza, naknada troškova prijevoza isplatit će se u visini od 1,00 kn po prijeđenom kilometru, uvećano za troškove mostarine i tunelarine (uz predočenje ispisa elektroničke naplate cestarine – ENC na ime zaposlenika i za odgovarajući dolazak na posao i povratak s posla).

Stavkom 8. navedenog članka propisano je da se pod organiziranim javnim prijevozom u smislu tog članka smatra mjesni i međumjesni prijevoz koji se međusobno ne isključuju, a koji državnim službeniku i namješteniku omogućuju redoviti dolazak na posao i povratak s posla.

Od mjesta prebivališta odnosno boravišta do mjesta rada zaposlenika i obratno, nije organiziran javni prijevoz koji mu omogućava redoviti dolazak na posao i povratak s posla te se utvrđuje pravo na naknadu troškova prijevoza u visini 1,00 kn po prijeđenom kilometru.

Sukladno odredbi članka 53. stavka 14. Kolektivnog ugovora udaljenost se utvrđuje prema planeru Hrvatskoga autokluba na temelju kartografske podloge Google Maps i to kao najkraća automobilska ruta sa suvremenim kolničkim zastorom (asfaltom).

Točka 2. Odluke temelji se na odredbi članka 53. stavka 16. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike.

Ova Odluka primjenjuje se od 01.12.2021. godine jer je zaposlenik s navedenim danom raspoređen na rad u ovu Policijsku upravu.

UPUTA O PRAVNOM LIJEKU:

Protiv ove Odluke može se uložiti zahtjev za zaštitu prava iz radnog odnosa u roku od 15 dana od dana primitka iste ministru, putem ove Policijske uprave.

Dostaviti:

1. [REDAKCIJA]
2. Računovodstvo PU
3. Kartoteka PU
4. Arhiva



S ciljem zaštite zdravlja državnih službenika Kolektivnim ugovorom je određeno pravo na sistematski pregled u vrijednosti od 500 kuna u zdravstvenim ustanovama iz osnovne mreže djelatnosti. Taj pregled nije prihvaćen u sklopu provjere radne sposobnosti. Isto tako svi službenici i namještenici su osigurani od nesretnih slučajeva koji se potencijalno mogu dogoditi u obavljanju njihove dužnosti.

Jubilarna nagrada još je jedan oblik materijalnih prava državnih službenika koja im se isplaćuje za neprekidnu službu. Isplaćuje se prvog mjeseca nakon što je ostvaren traženi vremenski period rada. Visina isplate ovisi o vremenskoj dužini rada koja se broji svake pet godine. Za prvih pet godina državni službenik ima pravo na isplatu u visini jedne osnovice koja

najmanje iznosi 1.800,00 kuna. Od 5. do 20. godine rada u službi koeficijent se povećava za 0,25 svakih pet godina. U razdoblju od 25. do 35. godine rada u službi koeficijent se povećava za 0,50 svakih pet godina, a do 45 godina za 1,00.

Ukoliko službenik ima dijete mlađe od 15 godina tada ostvaruje pravo na daru prigodi dana Sv. Nikole. Božićnica je oblik materijalne nagrade koja se mora isplatiti najkasnije do 31. Prosinca tekuće godine, a visina obje navedene nagrade ovisi o odluci koje se mora donijeti prije donošenja smjernica ekonomske i fiskalne politike za naredno razdoblje.

## 18. Disciplinski postupak

Disciplinski postupak je protokol koji se provodi ukoliko dođe do povrede službeničke dužnosti na temelju odredbe Zakona o policiji i Pravilniku o disciplinskog odgovornosti policijskih službenika. Ukoliko neko pitanje nije uređeno ovim propisima na njih se primjenjuje odredba zakona kojima se uređuje opći upravni postupak. Članak 93. Zakona o policiji nalaže kako “Policijski službenik odgovara za povredu službene dužnosti ako povjerene poslove i zadatke ne obavlja savjesno, stručno i u predviđenim rokovima, ako se ne pridržava Ustava, zakona, drugih propisa i pravila o ponašanju za vrijeme službe ili izvan službe kada šteti ugledu službe.” Članak 94. Zakona o policiji definira dva oblika povrede službene dužnosti koje mogu biti lakše i teže. Lakše povrede dužnosti smatraju se “kašnjenje na posao ili raniji odlasci s posla, napuštanje radnih prostorija za vrijeme radnog vremena bez odobrenja nadređenih službenika, neopravdan izostanak s posla jedan dan, neuredan izgled, neuljudan odnos prema strankama i suradnicima, nepravilno postupanje sa sredstvima rada i službenim aktima...”. Za povrede dužnosti koje se određuju kao lakše disciplinski postupak ministar ili nadležni rukovoditelj koji vodi postupak te donosi odluku. Kako bi se pokrenuo disciplinski postupak zbog teže povrede službene dužnosti mora se podnijeti zahtjev. Zahtjev mora sadržati “naziv nadležnog disciplinskog suda, podatke o podnositelju zahtjeva i osumnjičenom državnom službeniku, činjenični opis povrede službene dužnosti, zakonski naziv povrede dužnosti i odredbu zakona kojom je propisana, dokaze, obrazloženje zahtjeva, potpis i pečat državnog tijela koje podnosi zahtjev”. Jedan zahtjev može biti podnesen za više povreda težih povreda službene dužnosti. Na temelju članka 96. Zakona o policiji teže povrede službene dužnosti smatraju se ove radnje: “nezakonit rad ili propuštanje poduzimanja mjera i radnji na koje je službenik ovlašten radi sprječavanja nezakonitosti, zlouporaba položaja u službi ili izvan službe ili prekoračenje ovlasti u službi, odbijanje izvršavanja zadaće ako za to ne postoje opravdani razlozi, obavljanja samostane gospodarske djelatnosti ili profesionalne djelatnosti suprotno odredbama članka 37. Zakona o policiji, neopravdan izostanak s posla dva

do četiri dana uzastopno, neovlašteno ili nenamjensko korištenje sredstava Ministarstva, nasilje u obitelji...”. Za teže povrede dužnosti zadužen je disciplinski sud koji vodi postupak i donosi odluku. Kada se provodi sankcioniranje težih povreda službene dužnosti službenik, protiv kojeg je podignut disciplinski postupak, ima pravo sudjelovanja u usmenoj raspravi, a ako se ne odazove pozivu rasprava se isto tako može održati bez obzira na njegovu prisutnost. Kada se govori o disciplinskim sudovima oni mogu biti prvostupanjski i drugostupanjski disciplinski sud. Prvostupanjski i drugostupanjski disciplinski sud čini vijeće od predsjednika i još dva člana. Njihova radna mjesta uređuju se temeljem Pravilnika o unutarnjem redu Ministarstva jer su oni zaposlenici ministarstva. Tijekom disciplinskog postupka “službenik protiv kojeg je pokrenut disciplinski postupak ima pravo sudjelovati u tom postupku, očitovati se dokazima, predlagati dokaze i iznijeti očitovanje o predloženim i izvanrednim dokazima” te se sindikat ima pravo uključiti u postupak gdje je izjednačen s položajem branitelja. Ukoliko se službenik protiv kojeg je pokrenut disciplinski postupak želi žaliti protiv odluke prvostupanjskog i drugostupanjskog suda to je moguće u roku od 15 dana od dana primitka odluke. (Zakon o policiji, NN 66/2019) Konačna odluka o ishodu disciplinskog postupka se donosi Rješenjem čiji dio je prikazan na slici ispod teksta.





REPUBLIKA HRVATSKA  
**MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA**  
UPRAVA ZA LJUDSKE POTENCIJALE  
SLUŽBA DISCIPLINSKOG SUDOVANJA  
Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja  
Zagreb



NEKLASIFICIRANO

KLASA: [REDACTED]  
URBROJ: [REDACTED]  
Zagreb, [REDACTED]

Prvostupanjski disciplinski sud Zagreb, kao Prvostupanjski disciplinski sud Ministarstva unutarnjih poslova RH, u vijeću sastavljenom od [REDACTED] kao predsjednika vijeća, te [REDACTED] kao članova vijeća, uz sudjelovanje [REDACTED] kao zapisničarke, u disciplinskom postupku protiv [REDACTED] **policijskog službenika PPP Koprivnica, PU koprivničko-križevačke**, zbog teže povrede službene dužnosti opisane u čl. 96. st. 1. t. 11. Zakona o policiji („Narodne novine“ br. 34/2011, 130/2012, 89/2014, 151/14, 33/2015, 121/16 i 66/19. u daljem tekstu ZOP), a na osnovu zahtjeva za pokretanje disciplinskog postupka podnijetog od strane načelnika PU koprivničko-križevačke pod brojem: [REDACTED] od 10.02.2021. godine, nakon provedene javne i usmene rasprave u prisutnosti policijskog službenika [REDACTED] i zastupnice podnositelja zahtjeva [REDACTED], temeljem članka 96. st.1. i čl. 108. st. 1. Zakona o policiji, dana 09.03.2017. godine, donio je:

### RJEŠENJE

[REDACTED] sin [REDACTED], rođen [REDACTED] godine u [REDACTED] s prebivalištem u [REDACTED], [REDACTED] zaposlen u MUP-u RH od [REDACTED] godine, raspoređen u PPP Koprivnica, PU koprivničko-križevačke, na radnom mjestu kriminalističko-prometni tehničar, u zvanju viši policijski narednik, SSS, disciplinski nekažnjavan, privremeno udaljen iz službe rješenjem načelnika PU koprivničko-križevačke broj: [REDACTED] od [REDACTED] godine, nije sindikalni povjerenik, godišnja ocjena za 2017. 2018. 2019. i 2020. - dobar, nagrada i odlikovanja nema.

### ODGOVORAN JE

#### što je:

dana [REDACTED] godine oko 09,30 sati svoju suprugu [REDACTED], u boravku obiteljske kuće na adresi [REDACTED] rukama odgurnuo u predjelu prsa, na što je ista pala na pod,

#### pa je time:

počinio težu povredu službene dužnosti iz dijela zahtjeva za pokretanje disciplinskog postupka opisanu u čl.96. st.1. t.11. Zakona o policiji kao „nasilje u obitelji“ te mu se temeljem članka 110. st.2. t. 1. Zakona o policiji izriče disciplinska kazna:

upućuju nedvojbeno da se takvo nešto doista dogodilo. Naime, u liječničkim nalazim sačinjenim neposredno nakon predmetnog događaja ne nalazi se potvrda da se navedeno dogodilo. U bolničkoj prijavi od predmetnog dana jedina ozljeda koja je utvrđena je hematoma na desnoj nadlaktici s desne strane te se navodi i bolnost na dodir kosti lijeve šake, dok se u nalazu hitnog pregleda od predmetnog dana još navodi da je glava blago bolna na dodir. S obzirom da se navodi o bolnosti na dodir temelje na reakcijama pacijenta na dodir jasno je da se to ne može tretirati kao objektivno utvrđena ozljeda, te je kao takva jedino evidentirana hematoma na ruci, a iz fotografija [REDACTED] sačinjenih tijekom vršenja očevida jasno je da je i taj hematoma jedva vidljiv te da ga se nikako ne može nužno povezati s nekim nasiljem, a nikakvi tragovi udaraca u glavu nisu vidljivi. Vijeće ne može isključiti mogućnost da je prijavljeni doista [REDACTED] predmetnom prilikom zadao nekoliko udaraca u glavu od kojih nisu ostali nikakvi tragovi, ali uslijed svega navedenog nije nedvojbeno moglo utvrditi da se to doista dogodilo te je uslijed nedostatka dokaza utvrdilo da prijavljeni nije odgovoran za taj dio terećenja.

Vijeće je ponašanje policijskog službenika, opisano u dijelu dispozitiva rješenja kojim je utvrđena odgovornost cijeno nasiljem u obitelji, što je kao teška povreda službene dužnosti opisano u čl. 96. st. 1. t. 11. Zakona o policiji.

Iz okolnosti u kojima je povreda počinjena razvidno je da ju je prijavljeni počinio s namjerom, uslijed poremećenih obiteljskih odnosa. Kod odmjerenja kazne vijeće je kao olakotnu okolnost uzelo dobre radne ocijene u protekle četiri godine kao i dosadašnju disciplinsku nekažnjavanost, dok otegotnih okolnosti nije našlo.

Slijedom svega izloženog vijeće je, sukladno čl. 110. st. 2. t. 1. Zakona o policiji, prijavljenom policijskom službeniku izreklo disciplinsku kaznu novčanu kaznu u iznosu od 2x10% posljednje plaće za puni mjesec proveden na radu koja će, mišljenje je ovog vijeća, odgojno utjecati na prijavljenog i imati značaj generalne prevencije prema ostalim policijskim službenicima.

#### UPUTA O PRAVNOM LIJEKU

Protiv ovog rješenja, a u skladu sa čl. 108. st. 3. Zakona o policiji, nezadovoljne stranke imaju pravo uložiti žalbu II-stupanjskom disciplinskom sudu MUP-a RH u roku od 15 dana po primitku pismenog otpiravka rješenja. Žalba se podnosi u tri primjerka putem ovog suda, a oslobođena je pristojbe.



#### RJEŠENJE SE DOSTAVLJA

1. [REDACTED], PPP Koprivnica,
2. PU koprivničko-križevačka na broj: [REDACTED]
3. OKP – očevidnik
4. Sektor za financije i proračun ( obavijest o izvršnoj odluci)
5. Načelnik PPP Koprivnica,
6. Arhiva – o v d j e

Primjer ovog rješenja prikazan je samo kroz prvu i posljednju stranicu. Razlog tome je što se u sadržaju ostalih stranica ovog rješenja nalaze detalji i tijek istrage te naveden popis potrebnih dokaznih materijala. Iz ovog primjera policijski službenik je bio optužen za obiteljsko nasilje što je povreda Zakona o policiji i Etičkog kodeksa. Policijski službenik je uklonjen s dužnosti i kažnjen novčanom kaznom te ima pravu žalbe u roku od 15 dana od zaprimanja ovog rješenja.

## 19. Zaključak

Menadžment ljudskih potencijala unutar državne službe uvelike se razlikuje od onog u privatnom poduzeću. Nakon razgovora s vodećim osobama koje su zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima unutar policijske uprave Koprivničko-križevačke županije vrlo brzo je postalo jasno kako ondje sam odjel nema puno prostora za odstupanje od zadanih pravila rada. Isto tako postoje podaci koje se ne smiju iznositi u javnost koji se u privatnim poduzećima koriste za unapređenje postojećeg sustava. Ono što propisuje rad odjela ljudskih potencijala su mnogobrojni zakoni i etički kodeksi. Takav način rada pruža jednakost koja je izuzetno važna u svim policijskim uprava unutar Republike Hrvatske. S druge strane takav način rada ograničava neke od temeljnih zadataka odjela ljudskih potencijala kao što su napredovanje, proces zapošljavanja i usavršavanja. Iz tog razloga je Republika Hrvatska prije ulaska u Europsku Uniju morala implementirati niz promjena u sustav kako bi se približila Europskim standardima. Zanimljivo je kako se sama inicijativa uvođena reforme za zaposlenike državnih službi te sadržaj reforme je sastavljen pomoću Vlade Kraljevine Danske. Napredak je svakako postignut, no postavlja se pitanje je li postignut u dovoljnoj mjeri. Moj odgovor na ovo pitanje bio bi da nije. Osobno shvaćam zašto su potrebna univerzalna pravila koja izjednačavaju državne službenike i njihov način rada, no zatvorenost prema promjenama unutar sustava prema mom mišljenju predstavlja veliki problem. Smatram da nedostaje inicijative za uvođenje promjena koje bi izbrisale negativne strane funkcioniranja unutar državne službe kao što su zapošljavanja i unapređenja „preko veze“, ne ravnomjerno raspoređivanje radnih zadataka, korupcija i politički utjecaj... Promjene kojima je cilj ispraviti ustajale negativne konotacije građana vezane za rad državnih službi ne samo da bi popravile sliku Republike Hrvatske i približila najvećim Europskim zemljama već bi državnim službenicima pružile kvalitetnu radnu okolinu čija produktivnost bi bila na najvećoj razini. Smatram da sustav generalno nije u potpunosti loš jer postoje pozitivne strane koje državnom službeniku pružaju sigurnost i različite oblike potpore.

## 20. Literatura

### Stručna literatura:

1. Baca M., Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava, 2006., str. 137.-148
2. Mandić I., Sociološki aspekt personalnog managementa, Ekonomski vjesnik br. 1. 1995., 73 - 80
3. Marčetić G., Pojmovnik, Hrvatska javna uprava, 2008, str. 539-544
4. Romac Umljenović I., Orlović A. , Solomun D., Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja, 2015.
5. Singer S., Šandrk Nukić I., Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima, 2013., str. 189-197

### Knjige:

6. Dragutin Gutić, Strateški menadžment ljudskih potencijala, Osijek : Studio HS internet, 2019.
7. Dragutin Gutić, Anton Devčić, Mario Hak. Psihologija u upravljanju ljudskim resursima, Osijek : Studio HS Internet, 2017.
8. Evan M. Berman et al. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi, MATE d.o.o., Zagreb, 2019.
9. Lozić, J. Osnove menadžmenta, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, 2012.
10. Lozić J. Menadžment ekonomije platformi, Sveučilište Sjever, 2019.
11. Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
12. Obradović , Vladimir ; Samardžija, Jasminka ; Jandrić, Jakov, Menadžment ljudskih potencijala: u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb 2015.

### Internet stranice:

13. <https://mup.gov.hr/uprava-za-ljudske-potencijale/283299>
14. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_129\\_2582.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_129_2582.html)
15. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017\\_11\\_112\\_2630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017_11_112_2630.html)
16. <https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>
17. <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/MURH-%20arhiva/Strategije,%20planovi%20i%20izvje%C5%A1%C4%87a/Strate%C5%A1ki/Strate%C5%A1ki%20plan%20Ministarstva%20uprave%202019.-2021..pdf>
18. <https://hr.reoveme.com/sto-je-transformacijsko-vodstvo/>
19. <https://www.sindikatspolicije.hr/pogodnosti-s169?cat=&arhiva=true>
20. <https://branitelj.gov.hr/userdocsimages/arhiva/pdf/strategija-rljp.pdf>
21. <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA  
POLICIJSKA UPRAVA KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA  
SLUŽBA ZAJEDNIČKIH I UPRAVNIH POSLOVA

Broj: 511-06-04-SL/22  
Koprivnica, 27.06.2022.godine

**Službeno odobrenje za objavu određenih dokumenata MUP-a**

za potrebe studentice Sveučilišta Sjever, Beate Kenđel, smjer Poslovanje i menadžment, izdajem suglasnost za objavu dokumenata, tiskanica, rješenja, zaključaka, odluka te ostalih statističkih podataka izdanih od strane PU koprivničko-križevačke.

Podaci i dokumenti koji su joj bili dostupni, prethodno su pregledani i kontrolirani od stručne osobe tijekom izrade studentskog završnog rada iz teme djelokruga PU koprivničko-križevačke kao i objave Sindikata policije, a izdane su uz sve propise, vrste tajnosti i zaštite podataka, izričito samo za potrebe izrade studentskog završnog rada.

S poštovanjem,



