

# UTJECAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA POVEĆANJE EFIKASNOSTI POSLOVANJA U UPRAVI GRADA ZAGREBA

---

**Grgec, Boris**

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

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:736037>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-27**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

**EFFECTUS VELEUČILIŠTE**

**BORIS GRGEC**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA NA POVEĆANJE EFIKASNOSTI POSLOVANJA  
U UPRAVI GRADA ZAGREBA**

**ZAGREB, 2024.**

**EFFECTUS veleučilište**

**PREDMET: Upravljanje ljudskim potencijalima**

**DIPLOMSKI RAD**

**KANDIDAT: Boris Grgec**

**TEMA DIPLOMSKOG RADA: Utjecaj sustava upravljanja ljudskim potencijalima na povećanje efikasnosti poslovanja u upravi Grada Zagreba**

**MENTOR: dr.sc. Sanja Gutić Martinčić**

**ZNANSTVENO PODRUČJE: DRUŠTVENE ZNANOSTI**

**TEMATSKO POLJE: EKONOMIJA**

**Zagreb, svibanj 2024.**

## SAŽETAK

Zaposlenici su najveća vrijednost svake organizacije koja želi ostvariti pozitivan financijski rezultat na tržištu. Današnji pojmovi poput inovacije, digitalizacije uprave, društva znanja, koji se sve češće spominju u kontekstu poslovanja unutar javnog sektora nezamislivi su bez ljudskih potencijala. Uz kvalitetne rezultate poslovanja u organizaciji, menadžeri koji vode organizaciju moraju primjereno nagraditi svoje zaposlenike.

U okviru ovog rada istraženi su segmenti upravljanja ljudskim potencijalima u Gradskoj upravi Grada Zagreba.

Svrha ovog rada je protumačiti upravljanje ljudskim potencijalima u upravi Grada Zagreba te analizirati rezultate anketnog upitnika o zadovoljstvu ocjenjivanja, napredovanja te organizacije zaposlenika gradske uprave Grada Zagreba. Istraživanje je provedeno metodom ankete na uzorku zaposlenika lokalne uprave Grada Zagreba. Očekuje se da će rad imati praktične implikacije koje će se prikazati kroz set preporuka za daljnji razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi Grada Zagreba.

**Ključne riječi: ljudski potencijali, efikasnost, nagrađivanje zaposlenika, upravna tijela Grada Zagreba**

## SUMMARY

Employees are the greatest value of any organization that wants to achieve a positive financial result on the market. Today's concepts such as innovation, digitization of administration, knowledge society, which are mentioned more and more frequently in the context of business within the public sector, are unthinkable without human potential, with which everything begins and ends. In addition to quality business results in the organization, the managers who lead the organization must reward their employees appropriately.

Within the framework of this paper, the segments of human resources management in the City Administration of the City of Zagreb were investigated.

The purpose of this paper is to interpret the management of human resources in the administration of the City of Zagreb and to interpret the survey questionnaire on the satisfaction of evaluation, promotion and organization of the employees of the City of Zagreb administration. The research was conducted using the survey method on a sample of employees of the local administration of the City of Zagreb. It is expected that the work will have practical implications that will be presented through a set of recommendations for the further development of human resources management in the public administration of the City of Zagreb.

Key words: human resources, business efficiency, employee reward system, public administration of the City of Zagreb

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OSNOVNA OBILJEŽJA JAVNOG SEKTORA.....	- 2 -
2.1. OPĆENITO O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	- 3 -
2.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U GRADU ZAGREBU.....	- 4 -
2.3. SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA.....	- 6 -
3. POJAM RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA .....	- 7 -
3.1. MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTORI .....	11
3.2. NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE – BENEFICIJE.....	12
3.3. NAGRADE I POTICAJI ZA SLUŽBENIKE U UPRAVI GRADA ZAGREBA .....	13
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	15
4.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA .....	15
4.2. UZORAK ISTRAŽIVANJA .....	15
4.3. POSTUPAK PRIKUPLJANJA I ANALIZA PODATAKA I REZULTATI.....	15
5. ZAKLJUČAK .....	51
6. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....	52
7. POPIS LITERATURE .....	53

## TABLE OF CONTENT

1. INTRODUCTION.....	1
2. BASIC CHARACTERISTICS OF THE PUBLIC SECTOR .....	- 2 -
2.1. GENERAL ABOUT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....	- 3 -
2.2. HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT IN THE CITY OF ZAGREB.....	- 4 -
2.3. EMPLOYEE REWARD SYSTEM.....	- 6 -
3. THE CONCEPT OF WORK PERFORMANCE OF THE EMPLOYEE.....	- 7 -
3.1. MOTIVATION AND MOTIVATION FACTORS .....	11
3.2. INDIRECT MATERIAL COMPENSATION - BENEFITS.....	12
3.3. AWARDS AND INCENTIVES FOR OFFICIALS IN THE ADMINISTRATION OF THE CITY OF ZAGREB.....	13
4. RESEARCH METHODOLOGY .....	15
4.1. RESEARCH INSTRUMENT.....	15
4.2. RESEARCH SAMPLE.....	15
4.3. PROCEDURE OF COLLECTION AND ANALYSIS OF DATA AND RESULTS...	15
5. CONCLUSION .....	51
6. LIST OF PICTURES AND TABLES.....	52
7. LIST OF REFERENCES .....	53

## 1.UVOD

Posljednjih 20-ak godina ljudski potencijali postaju najvrjedniji resurs svake organizacije. Glavna zadaća menadžmenta je upravljati ljudima, njihovim znanjem, vještinama i kompetencijama. Svaka organizacija mora znati prepoznati motivirane zaposlenike kako bi mogla ostvariti zacrtane ciljeve i povećati efikasnost poslovanja.

Temelj učinkovitog poslovanja i kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima u svakoj organizaciji predstavljaju dobro zamišljen i izgrađen sustav ocjenjivanja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika koji vodi do zadovoljstva zaposlenika na radu.

Grad Zagreb uvijek je zauzimao posebnu pozornost u pogledu analiziranja ustrojstva i funkcioniranja kako državne, tako i lokalne samouprave.

Izrada ovog diplomskog rada temelji se na prikupljanju i analizi internetskih izvora sa stranica Grada Zagreba, stručnih knjiga i publikacija koje govore o navedenoj temi te upitnika s pitanjima o zadovoljstvu zaposlenika.

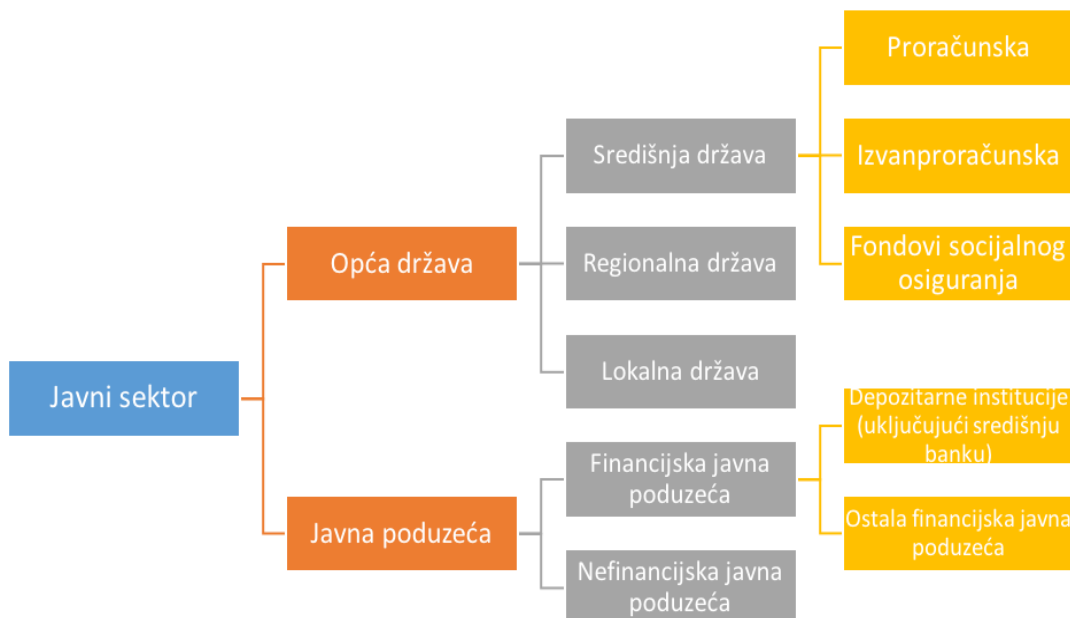
Cilj ovog diplomskog rada nije samo približiti pojam i utjecaj sustava upravljanja ljudskim potencijalima službenicima unutar javnog sektora, već i građanima kao korisnicima usluga. Namjera rada je kroz, za ovu svrhu, posebno konstruiran anketni upitnik, utvrditi stavove zaposlenika o sustavu ocjenjivanja radne uspješnosti, kao i stavove o sustavu nagrađivanja zaposlenika koji utječu na povećanje efikasnosti organizacije. Temeljna pretpostavka obavljanja djelatnosti su kvalitetni i zadovoljni zaposlenici jer oni svojim znanjem pokreću sve ostale resurse u organizaciji.



## 2. OSNOVNA OBILJEŽJA JAVNOG SEKTORA

U Republici Hrvatskoj javni se sektor sastoji od javnih poduzeća i opće države<sup>1</sup>. Opću državu čine tri razine vlasti; središnja, regionalna i lokalna vlast. Najvažnija je njihova temeljna uloga u izvršavanju državnih funkcija, provođenje javnih politika u pružanju netržišnih usluga te preraspodjela dohotka i imovine građana preko poreza. Javna poduzeća su sva ona poduzeća koja su zakonom definirana kao javna poduzeća pod kontrolom države i pretežno u većinskom vlasništvu države, a na tržištu nude javne usluge.<sup>2</sup>

Slika 1. Javni sektor prema MMF-u



Izvor: <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/> (datum pristupa 15.1.2024.)

Organizacije javnog sektora djeluju i posluju na drugačiji način od organizacija u privatnom sektoru. Provedena su brojna istraživanja koja dokazuju različit način funkcioniranja javnog sektora od privatnog.<sup>3</sup> Službenici u javnom sektoru svoj posao moraju obavljati zakonito i stručno. Država kao vlasnik javnih poduzeća donosi odluke u kojoj će cijela populacija osjetiti uspješno ili negativno poslovanje u odnosu na privatni sektor. Društvenog razvoja nema bez

<sup>1</sup> Bejaković, P., Vukšić, G., i Bratić, V.: Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. Hrvatska i Komparativna javna uprava, 11(1), 99-125

<sup>2</sup> IBID

<sup>3</sup> Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. Journal of management studies, 39(1), 97-122

kvalitetnog javnog sektora. Neprekidno ulaganje u zaposlenike te stimulatívne plaće onemogućile bi tromost javnog sektora.

## **2.1. OPĆENITO O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Pojam ljudski potencijali danas je jako popularan, ne samo prilikom zapošljavanja ljudi, već i u stručnim i znanstvenim krugovima. Menadžment ljudskih potencijala zadužen je u organizaciji za<sup>4</sup>:

1. planiranje i zapošljavanje kvalitetnih zaposlenika,
2. kontinuirano praćenje tržišta rada,
3. donosi plan prijma novih zaposlenika,
4. pribavlja i intervjuira buduće zaposlenike,
5. testira kandidate za posao,
6. provodi selekciju kandidata,
7. sudjeluje u uvođenju u posao novih zaposlenika,
8. brine o neprekidnom razvoju i unapređenju ljudskih potencijala,
9. sudjeluje u nagrađivanju i stimulacijama zaposlenika
10. zadužen za motivaciju zaposlenih
11. osmišljava sustav razvoja kompetencija zaposlenika
12. provodi ocjenjivanje zaposlenika
13. prati efikasnost rada pojedinih zaposlenika i cijele organizacije
14. analizira rad pojedinih odjela ili cijele organizacije
15. analizira potrebe ljudskih potencijala u budućnosti
16. ispituje stres zaposlenika te radi na prevenciji stresa
17. organizira interne obrazovne programe
18. planira i prati realizaciju budžeta usavršavanja i obrazovanja
19. prati razvoj zaposlenika visokog potencijala
20. upravlja karijerom zaposlenika
21. prati trendove na tržištu edukacija i obrazovanja
22. komunicira s institucijama i obrazovnim ustanovama
23. prati konflikte u radu te radi na njihovoj prevenciji
24. zadužen za unapređenje zdravlja zaposlenika
25. donosi normativne akte koji se odnose na ljudske potencijale u organizaciji

---

<sup>4</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević M.: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb, 2021.

## 2.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U GRADU ZAGREBU

Ljudski potencijali najvažniji su resurs poslovnog razvoja u Gradskoj upravi Grada Zagreba. Grad Zagreb osim poslova iz samoupravnog djelokruga obavlja i velik dio poslova koji su preneseni iz djelokruga državne uprave.<sup>5</sup>

Zbog veličine i specifičnosti poslova u Gradskoj upravi Grada Zagreba potrebna su zapošljavanja ljudi različitih struka. Bez motiviranih i ambicioznih zaposlenika željnih znanja i uspjeha organizacija ne može razvijati svoje poslovanje na zadovoljstvo svih građana koji koriste usluge gradske uprave Grada Zagreba.

Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima kao sastavni dio Stručne službe Gradske uprave zadužen je za upravljanje ljudskim potencijalima u upravi Grada Zagreba. Sektor se sastoji od tri odjela koji se bave planiranjem i prijemom u službu, statusnim pitanjima službenika i namještenika, poticanjem i provedbom stručnog osposobljavanja i usavršavanjem te etike.<sup>6</sup>

Kolektivnim ugovorom za službenike i namještenike u gradskim upravnim tijelima Grada Zagreba utvrđuju se prava i obveze službenika i namještenika, radno vrijeme, odmori za vrijeme rada, godišnji odmori, plaćeni i neplaćeni dopusti zaposlenika, sigurnost na radu, plaće službenika i namještenika, dodaci na plaće i naknade, druga materijalna prava zaposlenika te mirno rješavanje kolektivnih radnih sporova.<sup>7</sup>

Planom prijma u službu u gradska upravna tijela Grada Zagreba koji se donosi početkom svake godine prati se struktura zaposlenih, odnosno stvarno stanje popunjenosti radnih mjesta na neodređeno vrijeme u svim gradskim uredima. Plan prijma prikazuje potreban broj službenika i namještenika sukladno stupnju obrazovanja koji se planira zaposliti u tekućoj godini na neodređeno vrijeme.<sup>8</sup>

Prijam u službu službenika i namještenika provodi se temeljem Pravilnika o unutarnjem redu i Plana prijma u službu.<sup>9</sup> Pravilnik o unutarnjem redu utvrđuje organizaciju i način rada službenika u skladu sa zakonom, broj službenika, uvjete za raspored na radna mjesta te ostala pitanja.<sup>10</sup> Slobodna radna mjesta popunjavaju se raspisivanjem javnog natječaja ukoliko se prethodno nisu popunila internim oglasom unutar cijele gradske uprave. Odabir kandidata na radna mjesta u skladu je s traženim uvjetima temeljem sadržaja natječaja. Rješenjem o prijmu u službu te rješenjem o rasporedu raspoređuju se odabrani kandidati na radna mjesta unutar gradskih ureda. Rješenja su upravni akti na koje se mogu primijeniti pravni lijekovi. Za provođenje postupka prijma u službu moraju biti osigurana sredstva u proračunu.<sup>11</sup>

<sup>5</sup> <https://www.zakon.hr/z/363/Zakon-o-Gradu-Zagrebu>, pristup 20.1.2024.

<sup>6</sup> Izvor: [www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), pristup 10.11.2023.

<sup>7</sup> <https://www1.zagreb.hr/sluzbeni-glasnik/#/app/propisi> - Kolektivni ugovor za službenike i namještenike u gradskim upravnim tijelima Grada Zagreba, pristup 15.1.2024.

<sup>8</sup> IBID

<sup>9</sup> Izvor: [www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), pristup 10.11.2023.

<sup>10</sup> IBID

<sup>11</sup> IBID

Tablica 1: Struktura ljudskih potencijala Gradske uprave Grada Zagreba

**PLAN PRIJMA U SLUŽBU NA NEODREĐENO VRIJEME ZA 2024.**

Naziv gradskog upravnog tijela	Stanje popunjenosti radnih mjesta	Planirani prijam razrađen po stupnjevima obrazovanja				UKUPNO
		mag./ struč. spec., odnosno VSS	univ. bacc./ struč. bacc., odnosno VŠS	SSS	NSS	
Stručna služba Gradske uprave	148	10	1	2	0	<b>13</b>
Ured gradonačelnika	77	16	1	3	0	<b>20</b>
Gradski ured za unutarnju reviziju i kontrolu	27	1	0	0	0	<b>1</b>
Gradski ured za opću upravu i imovinsko-pravne poslove	234	4	0	9	0	<b>13</b>
Gradski ured za financije i javnu nabavu	180	5	0	1	0	<b>6</b>
Gradski ured za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje	251	11	2	1	0	<b>14</b>
Gradski ured za obrazovanje, sport i mlade	128	10	0	0	0	<b>10</b>
Gradski ured za kulturu i civilno društvo	64	7	0	0	0	<b>7</b>
Gradski ured za socijalnu zaštitu, zdravstvo, branitelje i osobe s invaliditetom	204	22	3	2	0	<b>27</b>
Gradski ured za obnovu, izgradnju, prostorno uređenje, graditeljstvo i komunalne poslove	555	46	1	7	0	<b>54</b>
Gradski ured za upravljanje imovinom i stanovanje	142	12	2	7	0	<b>21</b>
Gradski ured za katastar i geodetske poslove	136	3	0	3	0	<b>6</b>
Gradski ured za mjesnu samoupravu, promet, civilnu zaštitu i sigurnost	225	25	2	8	0	<b>35</b>
Gradski zavod za zaštitu spomenika kulture i prirode	44	0	0	0	0	<b>0</b>
Služba za informacijski sustav i tehničke poslove	318	4	2	12	16	<b>34</b>
Stručna služba Gradske skupštine	44	2	0	1	0	<b>3</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>2777</b>	<b>178</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	<b>16</b>	<b>264</b>

Izvor: Službeni glasnik Grada Zagreba, 2024.( datum pristupa 1.5.2024.)

### 2.3. SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA

Svaka organizacija postoji kako bi ostvarila neki cilj. Uspješno poduzeće mora privući i zaposliti sposobne ljude koji uz znanje imaju i vještine za obavljanje posla u organizaciji. Poduzeće da bi bilo uspješno u privlačenju kvalitetnih zaposlenika mora razviti i primijeniti adekvatan sustav nagrađivanja koji će zaposlenike usmjeriti ostvarivanju organizacijskih ciljeva. S obzirom na različitost radnih mjesta u organizaciji, zaposlenici se razlikuju sukladno svojim znanjima i vještinama. Postoje dvije kategorije financijskih kompenzacija zaposlenih u poduzeću; jedna kategorija su izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu, a druga kategorija su neizravni materijalni dobici koji pridonose individualnom standardu zaposlenika<sup>12</sup>. Prva se kategorija percipira kao izravna nagrada za rad, za razliku od druge kategorije koju čine materijalne beneficije koje se stječu zapošljavanjem, a nisu izražene u novcu; kao primjerice zdravstveno osiguranje, prehrana, stipendije, rekreacija zaposlenika, različiti oblici životnog osiguranja.<sup>13</sup>

S jedne strane ambiciozna osoba posvećena razvoju karijere može biti zadovoljna poslom koji joj nudi mogućnost napredovanja, iako to podrazumijeva prekovremene sate i dulji ostanak na poslu, dok s druge strane, primjerice, zaposlena osoba kojoj je obitelj na prvom mjestu može biti zadovoljna poslom s urednim radnim vremenom od osam sati. Najkonkretniji poticajni oblik priznanja rada iskazan je u plaći. Materijalne nagrade moraju biti u funkciji povećanja radnog učinka sukladno pokazatelju radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa mogu utjecati svojim ponašanjem. Između rezultata rada i nagrade, odnosno plaće, mora postojati očita veza<sup>14</sup>. Najčešći uzroci opadanja motivacije za rad zaposlenika su loša komunikacija u organizaciji, stres, prezasićenost poslom, iscrpljenost te velika fluktuacija zaposlenika.<sup>15</sup>

Sustavi sudjelovanja zaposlenika u dobitku, sustav sudjelovanja zaposlenika u profitu te sustavi sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu najpoznatiji su sustavi nagrađivanja zaposlenika.<sup>16</sup> Sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku imaju za cilj unaprijediti proizvodnost i efikasnost rada, povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, unaprijediti kvalitetu života u organizaciji, poboljšati komunikaciju i suradnju, kako unutar odjela, tako i između odjela u organizaciji, poticati zaposlenike da utvrđuju i rješavaju probleme na svim razinama.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing

<sup>13</sup> IBID

<sup>14</sup> IBID

<sup>15</sup> IBID

<sup>16</sup> Henderson, R. (2006.) Compensation management in a knowledge-based world, Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice-Hall

<sup>17</sup> IBID

### 3. POJAM RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Uspješnost zaposlenika najčešće se primjećuje u vještini komuniciranja zaposlenika, posjedovanju određenih znanja i vještina koja su nužna za obavljanje određenog posla te kroz snagu identifikacije zaposlenika s organizacijom<sup>18</sup>. Jedna od funkcija menadžmenta ljudskih potencijala je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika u organizaciji. U tom procesu vrednuje se kvaliteta i rezultat rada zaposlenika. Kroz proces ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika planiraju se aktivnosti za unapređenje i razvoj organizacije. Uspješnog zaposlenika ocjenjuje se kroz odgovore na pitanja: <sup>19</sup>

- Tko je? (osobine)
- Što želi? (motivacija, ambicija, razvoj)
- Što zna? (stručnost)
- Što umije? (kreativnost, komunikativnost)
- Što radi? (iskustvo)
- Što obećava? (poduzetništvo)
- Što prihvaća? (izazov, ponuđeni raspored)
- Što uvjetuje ( promjene, reorganizaciju)

Ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika:<sup>20</sup>

- promoviraju se dobri radnici
- upozoravaju se loši radnici
- otkrivaju se veći nedostaci kod zaposlenika
- upozorava se na probleme u organizaciji
- provjeravaju se plaće, nagrade ili kazne zaposlenika
- stvara se osnova za razvoj karijere svakog zaposlenog
- služi za određivanje programa permanentnog obrazovanja zaposlenika

U gradskim upravnim tijelima Grada Zagreba pravilnikom se uređuju kriteriji za ocjenjivanje i način provođenja ocjenjivanja zaposlenika.<sup>21</sup> Kriteriji koji se ocjenjuju u obavljanju poslova su: stručnost, kreativnost i samoinicijativnost u obavljanju poslova, pridržavanje zadanih rokova u obavljanju poslova, kvaliteta i opseg obavljenog posla, odnos prema strankama, suradnicima na poslu te poštivanje radnog vremena.

---

<sup>18</sup> Covey, S. (1989). Deset navika uspješnih ljudi, Zagreb: Mozaik knjiga

<sup>19</sup> Brekić, J. (1980). Suvremena organizacija kadrovske funkcije, Zagreb: Organizacija rada

<sup>20</sup> Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: ADECO

<sup>21</sup> <https://www1.zagreb.hr/sluzbeni-glasnik/#/app/propisi>, pristup 25.2.2024.

Slika 2. OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE SLUŽBENIKA GRADSKIH UPRAVNIH TIJELA

**GRAD ZAGREB**

\_\_\_\_\_  
(naziv gradskoga upravnog tijela)

\_\_\_\_\_  
(naziv unutarnje ustrojstvene jedinice)

\_\_\_\_\_  
(prezime i ime službenika)

\_\_\_\_\_  
(naziv radnog mjesta)

1. **Izvršno - izvanredno, prvorazredno**
2. **Osobito - posebno, naročito**
3. **Dobro - prihvatljivo, prikladno**
4. **Zadovoljavajuće - najmanje moguće prihvatljivo**
5. **Nezadovoljavajuće - neprihvatljivo**

Prijedlog ocjene po kriterijima		Broj bodova za pojedinu ocjenu
<b>1.</b>	<b>STRUČNOST, KREATIVNOST I SAMOINICIJATIVNOST</b>	
<b>1.1</b>	<b><i>Stručnost</i> - ocjenjuje se poznavanje zakona i drugih propisa, pravila struke i službe, pouzdanost u stručnom znanju te stručno usavršavanje službenika</b>	
	a) izvrsna	5
	b) osobita	4
	c) dobra	3
	d) zadovoljavajuća	2
	e) nezadovoljavajuća	1
<b>1.2.</b>	<b><i>Kreativnost</i> - ocjenjuje se sposobnost stvaralaštva i samostalnost u pronalaženju najboljih rješenja sukladno propisima i pravilima struke, davanje prijedloga za unapređivanje rada na svom radnom mjestu, u ustrojstvenoj jedinici i tijelu</b>	
	a) izvrsna	5
	b) osobita	4
	c) dobra	3
	d) zadovoljavajuća	2
	e) nezadovoljavajuća	1
<b>1.3.</b>	<b><i>Samoinicijativnost</i> - ocjenjuje se vlastita inicijativa, sposobnost izvršavanja zadataka bez traženja uputa za rad, pomoći i savjeta u obavljanju poslova</b>	
	a) izvrsna	5

Prijedlog ocjene po kriterijima		Broj bodova za pojedinu ocjenu
	b) osobita	4
	c) dobra	3
	d) zadovoljavajuća	2
	e) nezadovoljavajuća	1
<b>2.</b>	<b>KVALITETA I OPSEG OBAVLJENIH POSLOVA I PRIDRŽAVANJE ZADANIH ROKOVA U OBAVLJANJU POSLOVA</b>	
<b>2.1.</b>	<i>Kvaliteta - ocjenjuje se pripremljenost akata i materijala, odnosno postojanje i vrste pogrešaka, ispravaka i izmjena u pripremljenim aktima i materijalima</i>	
	a) izvrsna	5
	b) osobita	4
	c) dobra	3
	d) zadovoljavajuća	2
	e) nezadovoljavajuća	1
<b>2.2.</b>	<i>Opseg obavljenih poslova radnog mjesta</i>	
	a) obavio je u cijelosti poslove radnog mjesta	5
	b) obavio je pretežni dio poslova radnog mjesta	4
	c) obavio je veći dio poslova radnog mjesta	3
	d) obavio je manji dio poslova radnog mjesta	2
	e) obavio je neznatan dio poslova radnog mjesta	1
<b>2.3.</b>	<i>Rokovi za obavljanje poslova</i>	
	a) poslove je obavio u zadanim rokovima	5
	b) poslove je obavio pretežno u zadanim rokovima	4
	c) poslove je obavio u manjem dijelu izvan zadanih rokova	3
	d) poslove je obavio u većem dijelu izvan zadanih rokova	2
	e) poslove je obavio u najvećem dijelu izvan zadanih rokova	1
<b>3.</b>	<b>ODNOS PREMA SURADNICIMA I STRANKAMA I POŠTIVANJE RADNOG VREMENA</b>	
<b>3.1.</b>	<i>Odnos prema suradnicima i strankama - ocjenjuje se komunikacija i način ophođenja sa suradnicima i strankama</i>	
	a) izvrstan	5
	b) osobit	4
	c) dobar	3
	d) zadovoljavajući	2
	e) nezadovoljavajući	1
<b>3.2.</b>	<i>Poštivanje radnog vremena - ocjenjuje se prisutnost službenika na radnom mjestu, odnosno pravovremenost dolaska na posao i odlaska s posla te opravdanost udaljavanja iz radnih prostorija za vrijeme radnog vremena</i>	
	a) izvrsno	5
	b) osobito	4
	c) dobro	3
	d) zadovoljavajuće	2
	e) nezadovoljavajuće	1



**UKUPNO BODOVA** \_\_\_\_\_

Napomena:

- a) 36 - 40 bodova = odličan
- b) 28 - 35 bodova = vrlo dobar
- c) 20 - 27 bodova = dobar
- d) 15 - 19 bodova = zadovoljava
- e) do 14 bodova = ne zadovoljava

S obzirom na to da ukupni zbroj bodova službenika gradskoga upravnog tijela iznosi \_\_\_\_\_, predlažem da se službenik za \_\_\_\_\_ godinu ocijeni ocjenom \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(neposredno nadređeni službenik)

Zagreb, \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_.

S prijedlogom ocjene upoznat

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(službenik)

Izvor: interni dokument grada Zagreba <https://www1.zagreb.hr/sluzbeni-glasnik/#/app/propisi>, pristup 10.5.2024.

### 3.1. MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTORI

Motivaciju za rad ne određuju samo individualne karakteristike pojedinca, nego i karakteristike posla, karakteristike organizacije te karakteristike društva.<sup>22</sup> Neizostavan element u upravljanju ljudskim potencijalima su motivi i motivacija zaposlenih osoba u organizaciji. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike kako bi se pridonijelo efikasnom funkcioniranju organizacije. Menadžeri u organizaciji kao dobri poznavatelji ljudske psihologije trebaju iz svakog zaposlenika izvući ono najbolje, ali na najmanje stresan način.<sup>23</sup> Pitanja koja si menadžeri u organizaciji postavljaju<sup>24</sup>:

- zašto neki zaposlenici u organizaciji rade jako dobro i puno, dok neki zaposlenici rade što je manje moguće?
- na koji način menadžer može utjecati na ponašanje i uspješnost svojih zaposlenika?
- zašto se ljudi promijene, primjerice počinju kasniti na posao, izostajati ?

Dva glavna tipa motivacije su unutarnja ili intrinzična i vanjska ili ekstrinzična motivacija. Unutarnja motivacija obuhvaća unutarnje motive zaposlenika koji ga potiču na postizanje dobrih rezultata na poslu. Primjeri unutarnje motivacije zaposlenika u organizaciji su mogućnost daljnjeg obrazovanja ili usavršavanja, napredovanje na poslu, prihvaćanje od kolega na poslu, potvrđivanje osobnih sposobnosti.<sup>25</sup> Vanjska motivacija podrazumijeva sve vanjske motive zbog kojih zaposlenici rade bolje i uspješnije. Primjeri vanjske motivacije zaposlenika su plaća, dobri uvjeti rada, sigurnost posla, beneficije na poslu.<sup>26</sup>

Motiviranost zaposlenika je ključni element koji zadržava najbolje zaposlenike u organizaciji. Dobra motiviranost zaposlenika smanjuje fluktuaciju zaposlenika te povećava vrijednost ljudskog kapitala u organizaciji.

---

<sup>22</sup> Žganec, N., Bićanić, M. (2008). Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada, Vol.15, No.2

<sup>23</sup> Jambrek, I., Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29, No.2

<sup>24</sup> IBID

<sup>25</sup> Internet:, [http://www.dimonline.hr/wp-content/uploads/Istrazivanje\\_Stres.pdf](http://www.dimonline.hr/wp-content/uploads/Istrazivanje_Stres.pdf) (preuzeto 12. 10. 2017.)

<sup>26</sup> IBID

### 3.2. NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE – BENEFICIJE

Osim plaće razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji utječu na ekonomski standard zaposlenika, ne samo tijekom rada, već i po završetku radnog odnosa. U kontekstu nagrađivanja nazivaju se beneficijama koje nisu financijskim stimulacijama vezane uz rad (beneficija sigurnosti i zdravlja, plaćanje slobodnog vremena), a pravo na njih proizlazi iz pripadnosti poduzeću.<sup>27</sup> Poduzeća nastoje istražiti probleme, želje i očekivanja zaposlenika.

Beneficije sigurnosti i zdravlja zaposlenika usmjerene su na ostvarenje zdravstvene zaštite i sigurnost zaposlenih tijekom radnog odnosa. Fleksibilni programi beneficija namijenjeni su za sve zaposlenike. Zbog administrativne jednostavnosti prihvatljivi su za cijelu organizaciju te pružaju zaposlenicima mogućnost izbora vrste i razine beneficije od strane poslodavca. Zaposlenici biraju one beneficije koje će najbolje zadovoljiti njihove potrebe. Fleksibilne beneficije uključuju:<sup>28</sup>

- želju poslodavca da poboljša kvalitetu života svakog zaposlenika
- zadovoljavanje različitih potreba zaposlenika
- razumijevanje vrijednosti i troškova svake komponente beneficija i usluga
- razumijevanje vrijednosti i troškova ukupnog programa beneficija
- povećanje lojalnosti i motivacije, što rezultira većom produktivnošću
- pomaganje kod privlačenja i zadržavanja zaposlenih
- pomoć prilikom usklađivanja uvjeta i rokova kod integracijskih procesa

Fleksibilne beneficije pojavljuju se u različitim varijantama, ovisno o spremnosti poslodavca da financira određeni program, potrebama i željama zaposlenika te zakonskoj regulativi u zemlji u kojoj se primjenjuju.

Uloga neizravnih kompenzacija, odnosno beneficija zaposlenih iznimno je važna i organizacije nastoje ugraditi motivacijske faktore za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, te se očekuje da će uloga organizacija u tom području biti sve važnija kao dio sve veće društvene odgovornosti te preuzimanja potpune brige za svoje zaposlenike.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Galetić, L. (2012). Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Zagreb: Mikrorad

<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing

<sup>29</sup> Armstrong, M., Murlis, H. Reward Management: A handbook of Remuneration Strategy and Practice, London and Philadelphia: Kogan page

### 3.3. NAGRADE I POTICAJI ZA SLUŽBENIKE U UPRAVI GRADA ZAGREBA

Gradonačelnik Grada Zagreba donio je „Pravilnik o kriterijima za utvrđivanje natprosječnih rezultata u radu i načinu isplate dodatka za uspješnost na radu.“<sup>30</sup> u siječnju 2024. godine. Službenicima i namještenicima u upravi Grada Zagreba za natprosječne rezultate u radu može se isplatiti dodatak koji može iznositi najviše dvije plaće službenika i namještenika godišnje. Dodatak se ne može ostvarivati kao stalni dodatak uz plaću. U jednom mjesecu službeniku i namješteniku može se odobriti isplata dodatka za uspješnost u radu u iznosu od najmanje 10 posto plaće službenika ili namještenika. Tijekom jedne kalendarske godine dodatak za uspješnost na radu može se isplatiti najviše dvaput.<sup>31</sup>

Kriteriji za utvrđivanje natprosječnih rezultata u radu službenika i namještenika su:<sup>32</sup>

1. zadnja utvrđena godišnja ocjena "odličan" (5 bodova);
2. kvaliteta obavljenih poslova viša od prosjeka, odnosno rezultati rada u kojima je složenost, težina i sadržajnost obavljenih poslova, odnosno iskazana stručnost i praktična vještina u obavljanju poslova viša od uobičajene (prosječne) za tu vrstu poslova (3 - 5 bodova);
3. opseg obavljenih poslova veći od prosjeka, odnosno rezultati rada koji po opsegu prelaze uobičajeni prosječni opseg obavljanja poslova (3 - 5 bodova);
4. odnos prema radu, koji uključuje samoinicijativnost, pravodobnost, zalaganje i odgovornost u radu, pružanje pomoći drugim službenicima i namještenicima, odnosno strankama (3 - 5 bodova).

Iznimno<sup>33</sup>, službeniku i namješteniku mogu biti utvrđeni natprosječni rezultati u radu ako je zadnja utvrđena godišnja ocjena "odličan" ili "vrlo dobar" te je ispunjen jedan od sljedećih kriterija:

- uspješno i pravodobno rješavanje iznimno složenog predmeta koji je od značaja za Grad, odnosno sudjelovanje u organizaciji manifestacije ili na projektu od značaja za Grad;
- uspješno i pravodobno obavljanje privremeno povećanog opsega poslova ili izvanrednog posla po nalogu nadređenog službenika, odnosno namještenika, u neprekinutom razdoblju od najmanje dva mjeseca;
- uspješno i pravodobno obavljanje najmanje 40 % poslova odsutnog službenika ili namještenika, odnosno nepopunjenog radnog mjesta, uz redovito obavljanje poslova svoga radnog mjesta, u neprekinutom razdoblju od najmanje tri mjeseca.

Službeniku, odnosno namješteniku, kojem su utvrđeni natprosječni rezultati, isplaćuje se dodatak za uspješnost na radu.

<sup>30</sup> <https://www1.zagreb.hr/sluzbeni-glasnik/#/app/propisi>, pristup 10.5.2024.

<sup>31</sup> IBID

<sup>32</sup> IBID

<sup>33</sup> IBID

Natprosječne rezultate službenika i namještenika na prijedlog nadređenog službenika utvrđuje pročelnik upravnog tijela, a natprosječne rezultate pročelnika upravnog tijela utvrđuje gradonačelnik. Natprosječni rezultati u radu mogu se utvrditi službeniku i namješteniku koji je ostvario minimalno 18 bodova prema kriterijima iz Pravilnika.<sup>34</sup> Sredstva za isplatu dodatka za uspješnost na radu osiguravaju se u proračunu Grada Zagreba.

Odluka o isplati i visini dodatka za uspješnost na radu službenika i namještenika donosi se u okviru mase sredstava za dodatke za uspješnost na radu osigurane za pojedino gradsko upravno tijelo.<sup>35</sup>

O isplati i visini dodatka za uspješnost na radu službenika i namještenika odlučuje rješenjem pročelnik uz prethodnu suglasnost gradonačelnika.<sup>36</sup>

O isplati i visini dodatka za uspješnost na radu pročelnika odlučuje rješenjem gradonačelnik Grada Zagreba.<sup>37</sup>

Dodatak za uspješnost na radu isplaćuje se s plaćom za mjesec u kojem je nastupila izvršnost rješenja o isplati dodatka.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> IBID

<sup>35</sup> IBID

<sup>36</sup> IBID

<sup>37</sup> IBID

<sup>38</sup> IBID

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno kvantitativnom metodologijom. Kao metoda istraživanja odabrana je anketa. Instrument prikupljanja podataka bio je jednokratni *online* upitnik u obliku google forms obrasca.

### 4.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA

Upitnik korišten za potrebe ovog istraživanja sastojao se od 2 cjeline. Sudionike istraživanja zamolilo se da na skali od 1 do 5 označe u kojoj je mjeri pojedino obilježje prisutno u njihovom radnom okruženju, pri čemu je 1 označavalo „uopće nije prisutno“, a 5 „u potpunosti je prisutno“. Pitanja o socio-demografskim obilježjima sudionika sadržavala su pitanja o spolu, dobi, razini obrazovanja, poziciji, odnosno radnom mjestu sudionika istraživanja te stažu u struci.

### 4.2. UZORAK ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 105 sudionika - službenika lokalne uprave Grada Zagreba.

### 4.3. POSTUPAK PRIKUPLJANJA I ANALIZA PODATAKA

Istraživanje je provedeno online putem Google obrasca. Postupak prikupljanja podataka trajao je četiri tjedna u svibnju 2023. godine. Prije sudjelovanja u istraživanju, sudionici su informirani o cilju i svrsi prikupljanja podataka, kao i o etičkim pitanjima vezanima uz istraživanje: potpuna anonimnost i dobrovoljnost, mogućnost odustajanja u bilo kojem trenutku istraživanja, a također je naveden i kontakt istraživača za sva dodatna pitanja ili nedoumice vezane uz istraživanje. Podaci su analizirani u statističkom programu IBM SPSS. Za opis uzorka izračunate su frekvencije i postotci, aritmetička sredina i standardna devijacija.

*Tablica 2: sociodemografski pokazatelji*

		N	%
Kojeg ste spola	Muškog	28	26,7%
	Ženskog	68	64,8%
	Ne želim se izjasniti	9	8,6%
	Ukupno	105	100,0%

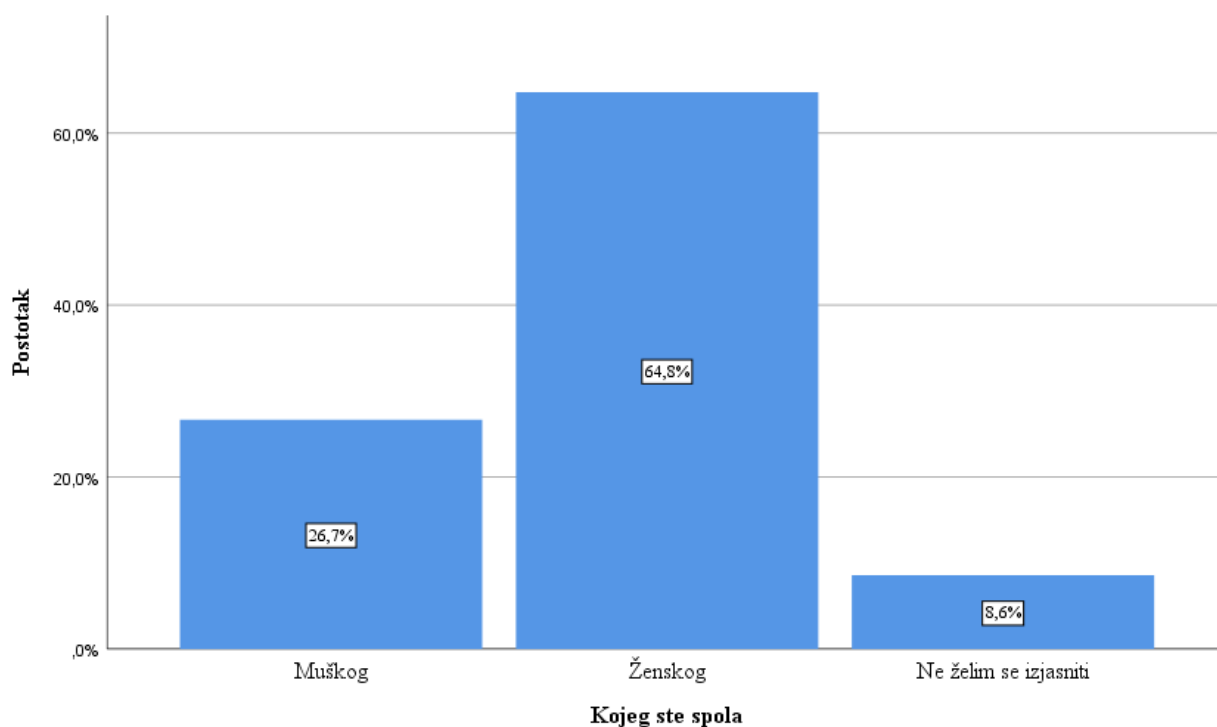
Koliko imate godina	do 35	32	30,8%
	36 do 49	45	43,3%
	50 i više	27	26,0%
	Ukupno	104	100,0%
Koje ste razine obrazovanja	završena osnovna škola	0	0,0%
	završena srednja škola	33	31,4%
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	9,5%
	završen diplomski studij	44	41,9%
	završen magisterij/specijalistički studij	16	15,2%
	završen doktorski studij	2	1,9%
	Ukupno	105	100,0%
Na kojem se radnom mjestu nalazite	namještenici 2. potkategorije (vozač, čuvar, domar...)	0	0,0%
	namještenici 1. potkategorije (voditelj odsjeka)	3	2,9%
	Referent	34	32,4%
	viši stručni referent	8	7,6%
	stručni suradnik	3	2,9%
	viši stručni suradnik	21	20,0%
	savjetnik	6	5,7%
	viši savjetnik	11	10,5%
	rukovoditelj (voditelj odsjeka, službe, pododsjeka)	12	11,4%
	viši rukovoditelj (pročelnik, voditelj odjela)	7	6,7%
	Ukupno	105	100,0%

*Izvor: rad autora*

Pogledaju li se podaci za spol ispitanika može se uočiti kako je 26,7% muškog spola, 64,8% je ženskog spola, dok se 8,6% ne želi izjasniti; kod dobi 30,8% ima do 35, 43,3% ima 36 do 49, dok 26,0% ima 50 i više godina; kod pitanja *koje ste razine obrazovanja* najveći udio ispitanika navodi završen diplomski studij (41,9%) i završena srednja škola (31,4%); kod pitanja *na kojem*

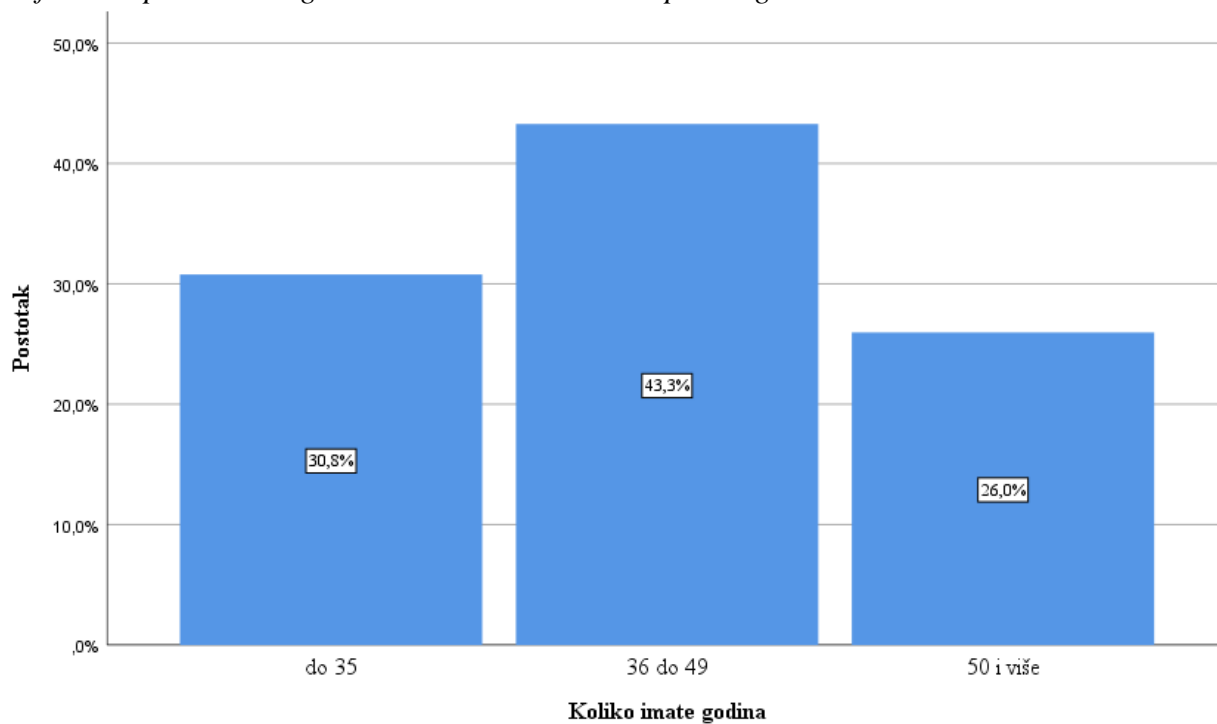
se radnom mjestu nalazite najveći udio ispitanika navodi referent (32,4%) i viši stručni suradnik (20,0%).

Grafikon 1: postotak odgovora anketiranih u anketi prema spolu



Izvor: rad autora

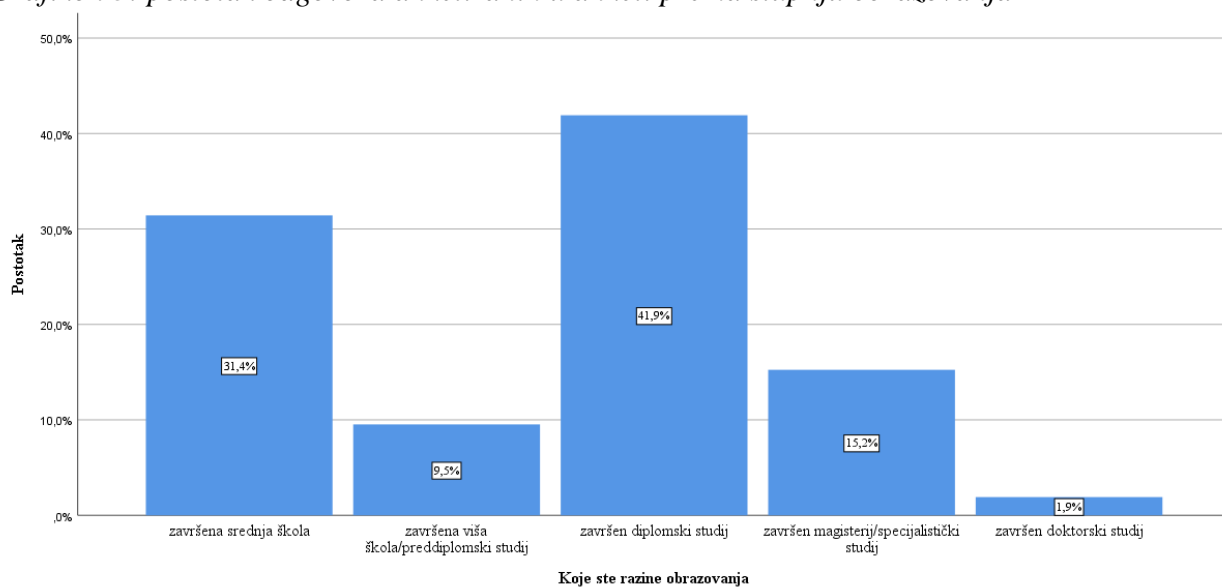
Grafikon 2: postotak odgovora anketiranih u anketi prema godinama





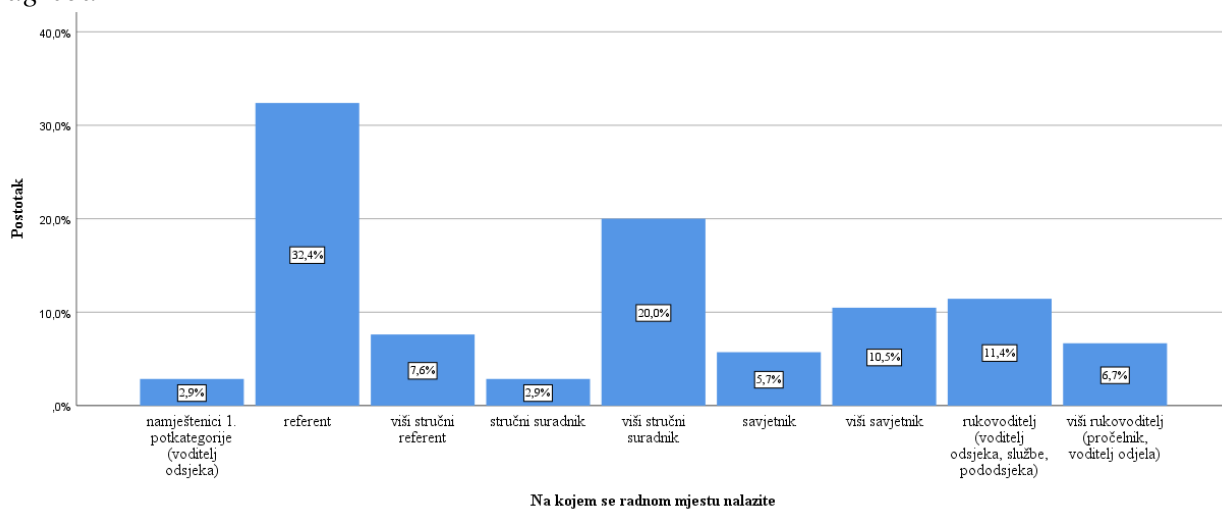
Izvor: rad autora

Grafikon 3: postotak odgovora anketiranih u anketi prema stupnju obrazovanja



Izvor: rad autora

Grafikon 4: postotak odgovora anketiranih u anketi sukladno radnom mjestu u upravi grada Zagreba



Izvor: rad autora

**Tablica 3:** Koliko godina staža imate u upravi Grada Zagreba

N	Valjanih	105
	Nedostaje	0
$\bar{x}$		13,89
Sd		10,620
Min		0
Max		41

*Izvor: rad autora*

Kod pitanja *koliko godina staža imate u upravi Grada Zagreba* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 13,89 uz standardnu devijaciju 10,620.

Na sljedećim će stranicama biti prikazani deskriptivni pokazatelji za *promatrana pitanja*. Za svaku će skupinu pitanja biti prikazane frekvencije i postotci, aritmetička sredina i standardna devijacija. Komentirat će se pitanja kod kojih je zabilježena najmanja i najveća vrijednost aritmetičke sredine odgovora ispitanika.

**Tablica 4** Aritmetička sredina

		N	%	$\bar{x}$	Sd
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	1	16	15,2%		
	2	27	25,7%		
	3	34	32,4%		
	4	20	19,0%		
	5	8	7,6%		

	Ukupno	105	100,0 %	2,78	1,15
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	1	1	1,0%		
	2	10	9,5%		
	3	26	24,8%		
	4	35	33,3%		
	5	33	31,4%		
	Ukupno	105	100,0 %	<b>3,85</b>	1,01
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	1	34	32,4%		
	2	23	21,9%		
	3	28	26,7%		
	4	13	12,4%		
	5	7	6,7%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,39	1,24
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	2	1	1,0%		
	3	6	5,7%		
	4	22	21,0%		
	5	76	72,4%		
	Ukupno	105	100,0 %	<b>4,65</b>	,64
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	1	24	22,9%		
	2	18	17,1%		
	3	36	34,3%		
	4	14	13,3%		
	5	13	12,4%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,75	1,29
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	1	15	14,3%		
	2	24	22,9%		
	3	36	34,3%		

	4	23	21,9%		
	5	7	6,7%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,84	1,13
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	1	15	14,3%		
	2	33	31,4%		
	3	35	33,3%		
	4	16	15,2%		
	5	6	5,7%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,67	1,08
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	1	28	26,7%		
	2	29	27,6%		
	3	28	26,7%		
	4	12	11,4%		
	5	8	7,6%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,46	1,22
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	1	10	9,5%		
	2	27	25,7%		
	3	32	30,5%		
	4	21	20,0%		
	5	15	14,3%		
	Ukupno	105	100,0 %	3,04	1,19
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	1	14	13,3%		
	2	18	17,1%		
	3	37	35,2%		
	4	25	23,8%		
	5	11	10,5%		
	Ukupno	105	100,0 %	3,01	1,17

U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	1	29	27,6%		
	2	29	27,6%		
	3	27	25,7%		
	4	15	14,3%		
	5	5	4,8%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,41	1,17
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	1	24	22,9%		
	2	38	36,2%		
	3	29	27,6%		
	4	9	8,6%		
	5	5	4,8%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,36	1,08
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	1	21	20,0%		
	2	36	34,3%		
	3	29	27,6%		
	4	13	12,4%		
	5	6	5,7%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,50	1,12
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	1	53	50,5%		
	2	37	35,2%		
	3	12	11,4%		
	4	2	1,9%		
	5	1	1,0%		
	Ukupno	105	100,0 %	<b>1,68</b>	<b>,83</b>
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	1	54	51,4%		
	2	29	27,6%		
	3	18	17,1%		

	4	2	1,9%		
	5	2	1,9%		
	Ukupno	105	100,0 %	1,75	,94
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	1	41	39,0%		
	2	33	31,4%		
	3	21	20,0%		
	4	6	5,7%		
	5	4	3,8%		
	Ukupno	105	100,0 %	2,04	1,08
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	1	52	49,5%		
	2	28	26,7%		
	3	23	21,9%		
	5	2	1,9%		
	Ukupno	105	100,0 %	1,78	,92
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	1	59	56,2%		
	2	22	21,0%		
	3	22	21,0%		
	4	1	1,0%		
	5	1	1,0%		
	Ukupno	105	100,0 %	<b>1,70</b>	<b>,90</b>

*Izvor: rad autora*

Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanja: *radne zadatke izvršavam u zadanom roku* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,65, dok standardna devijacija iznosi 0,64, zatim *rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,85, dok standardna devijacija iznosi 1,01.

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanja: *u organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani* (npr. smanjenje

*plaće ili otkaz*) gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,68, dok standardna devijacija iznosi 0,83, zatim *u organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji* (npr. *praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji*) gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,70, dok standardna devijacija iznosi 0,90.

Testiranje razlike kod promatranih pokazatelja

Na sljedećim će stranicama biti provedeno testiranje kod promatranih pitanja s obzirom na promatrane sociodemografske pokazatelje, testiranje će biti provedeno putem Kruskal–Wallis testa.

U tablici 4 prikazani su deskriptivni pokazatelji kod promatranih pitanja s obzirom na spol ispitanika, prikazana je aritmetička sredina i standardna devijacija.

**Tablica 5:** Deskriptivna statistika s obzirom na spol ispitanika

		N	$\bar{x}$	Sd
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	Muškog	28	3,18	1,020
	Ženskog	68	2,62	1,197
	Ne želim se izjasniti	9	2,78	,972
	Ukupno	105	2,78	1,152
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	Muškog	28	4,07	,979
	Ženskog	68	3,74	,987
	Ne želim se izjasniti	9	4,00	1,225
	Ukupno	105	3,85	1,007
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	Muškog	28	2,57	1,230
	Ženskog	68	2,31	1,273
	Ne želim se izjasniti	9	2,44	1,130
	Ukupno	105	2,39	1,244
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	Muškog	28	4,71	,600
	Ženskog	68	4,62	,599

	Ne želim se izjasniti	9	4,67	1,000
	Ukupno	105	4,65	,635
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	Muškog	28	3,04	1,232
	Ženskog	68	2,65	1,267
	Ne želim se izjasniti	9	2,67	1,658
	Ukupno	105	2,75	1,292
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	Muškog	28	2,89	,956
	Ženskog	68	2,78	1,157
	Ne želim se izjasniti	9	3,11	1,453
	Ukupno	105	2,84	1,128
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	Muškog	28	2,64	1,062
	Ženskog	68	2,66	1,087
	Ne želim se izjasniti	9	2,78	1,202
	Ukupno	105	2,67	1,080
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	Muškog	28	2,61	1,066
	Ženskog	68	2,35	1,313
	Ne želim se izjasniti	9	2,78	,833
	Ukupno	105	2,46	1,217
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	Muškog	28	3,54	1,138
	Ženskog	68	2,81	1,136
	Ne želim se izjasniti	9	3,22	1,394
	Ukupno	105	3,04	1,192
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr.	Muškog	28	3,39	1,100
	Ženskog	68	2,88	1,216
	Ne želim se izjasniti	9	2,78	,833



psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	Ukupno	105	3,01	1,173
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	Muškog	28	3,11	1,100
	Ženskog	68	2,19	1,110
	Ne želim se izjasniti	9	1,89	1,054
	Ukupno	105	2,41	1,174
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	Muškog	28	2,50	1,232
	Ženskog	68	2,34	1,031
	Ne želim se izjasniti	9	2,11	,928
	Ukupno	105	2,36	1,075
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	Muškog	28	2,89	1,257
	Ženskog	68	2,31	1,011
	Ne želim se izjasniti	9	2,67	1,225
	Ukupno	105	2,50	1,119
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	Muškog	28	1,82	,819
	Ženskog	68	1,63	,845
	Ne želim se izjasniti	9	1,56	,726
	Ukupno	105	1,68	,826
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	Muškog	28	1,64	,780
	Ženskog	68	1,71	,978
	Ne želim se izjasniti	9	2,44	,882
	Ukupno	105	1,75	,938
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	Muškog	28	2,04	1,201
	Ženskog	68	1,96	1,043
	Ne želim se izjasniti	9	2,67	,866
	Ukupno	105	2,04	1,082

U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	Muškog	28	2,04	,999
	Ženskog	68	1,72	,912
	Ne želim se izjasniti	9	1,44	,527
	Ukupno	105	1,78	,920
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	Muškog	28	1,82	1,020
	Ženskog	68	1,72	,878
	Ne želim se izjasniti	9	1,11	,333
	Ukupno	105	1,70	,900

Izvor: rad autora

**Tablica 6:** Rangovi – prema spolu

	Kojeg ste spola	N	Aritmetička sredina rangova
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	Muškog	28	62,46
	Ženskog	68	48,98
	Ne želim se izjasniti	9	53,94
	Ukupno	105	
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	Muškog	28	59,89
	Ženskog	68	49,46
	Ne želim se izjasniti	9	58,33
	Ukupno	105	
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	Muškog	28	57,91
	Ženskog	68	50,75
	Ne želim se izjasniti	9	54,72
	Ukupno	105	

Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	Muškog	28	56,00
	Ženskog	68	50,82
	Ne želim se izjasniti	9	60,11
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	Muškog	28	59,75
	Ženskog	68	50,64
	Ne želim se izjasniti	9	49,83
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	Muškog	28	54,38
	Ženskog	68	51,71
	Ne želim se izjasniti	9	58,44
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	Muškog	28	51,77
	Ženskog	68	53,23
	Ne želim se izjasniti	9	55,11
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	Muškog	28	57,77
	Ženskog	68	49,68
	Ne želim se izjasniti	9	63,28
	Ukupno	105	
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	Muškog	28	65,32
	Ženskog	68	47,63
	Ne želim se izjasniti	9	55,22
	Ukupno	105	
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji	Muškog	28	62,14
	Ženskog	68	50,09

kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	Ne želim se izjasniti	9	46,56
	Ukupno	105	
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	Muškog	28	70,50
	Ženskog	68	47,56
	Ne želim se izjasniti	9	39,67
	Ukupno	105	
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	Muškog	28	55,88
	Ženskog	68	52,72
	Ne želim se izjasniti	9	46,17
	Ukupno	105	
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	Muškog	28	62,52
	Ženskog	68	48,62
	Ne želim se izjasniti	9	56,50
	Ukupno	105	
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	Muškog	28	58,95
	Ženskog	68	50,99
	Ne želim se izjasniti	9	49,72
	Ukupno	105	
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	Muškog	28	50,96
	Ženskog	68	50,80
	Ne želim se izjasniti	9	75,94
	Ukupno	105	
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	Muškog	28	51,66
	Ženskog	68	50,90
	Ne želim se izjasniti	9	73,00

	Ukupno	105	
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	Muškog	28	60,86
	Ženskog	68	50,92
	Ne želim se izjasniti	9	44,28
	Ukupno	105	
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	Muškog	28	56,20
	Ženskog	68	54,13
	Ne želim se izjasniti	9	34,50
	Ukupno	105	

Izvor: rad autora

**Tablica 7: Testna statistika<sup>a,b</sup>**

	Kruskal-Wallis H	Df	Asymp. Sig.
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	4,155	2	,125
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	2,873	2	,238
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	1,207	2	,547
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	1,815	2	,404
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	2,004	2	,367
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	,499	2	,779
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	,100	2	,951

U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	2,684	2	,261
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	7,151	2	<b>,028</b>
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	3,798	2	,150
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	14,011	2	<b>,001</b>
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	,771	2	,680
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	4,589	2	,101
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	1,778	2	,411
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	6,669	2	<b>,036</b>
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	4,724	2	,094
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	3,438	2	,179
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	4,630	2	,099

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kojeg ste spola

*Izvor: rad autora*

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti za pitanje *u organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke, u organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima), plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom*, može se uočiti kako  $p$  iznosi manje od 5%  $p < 0,05$ , dakle može se reći kako postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na *spol ispitanika*, pri čemu se može uočiti kako su za pitanja *u organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke, u organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)* odgovori viši za ispitanike muškog spola, dok je za pitanje *plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom* vrijednost odgovora viša za ispitanike koji se ne žele izjasniti.

U tablici 8 prikazani su deskriptivni pokazatelji kod promatranih pitanja s obzirom na dob ispitanika; prikazana je aritmetička sredina i standardna devijacija.

**Tablica 8:** Deskriptivna statistika s obzirom na dob ispitanika

		N	$\bar{x}$	Sd
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	do 35	32	2,94	1,268
	36 do 49	45	2,62	1,029
	50 i više	27	2,89	1,219
	Ukupno	104	2,79	1,155
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	do 35	32	3,91	,963
	36 do 49	45	3,71	1,036
	50 i više	27	4,00	1,038
	Ukupno	104	3,85	1,012
	do 35	32	2,44	1,216

Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	36 do 49	45	2,40	1,286
	50 i više	27	2,37	1,245
	Ukupno	104	2,40	1,243
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	do 35	32	4,53	,803
	36 do 49	45	4,73	,539
	50 i više	27	4,63	,565
	Ukupno	104	4,64	,637
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	do 35	32	2,91	1,279
	36 do 49	45	2,71	1,254
	50 i više	27	2,63	1,418
	Ukupno	104	2,75	1,298
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	do 35	32	2,81	1,120
	36 do 49	45	2,80	1,198
	50 i više	27	2,89	1,050
	Ukupno	104	2,83	1,127
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	do 35	32	2,63	1,129
	36 do 49	45	2,49	1,014
	50 i više	27	3,04	1,091
	Ukupno	104	2,67	1,083
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	do 35	32	2,41	1,043
	36 do 49	45	2,58	1,323
	50 i više	27	2,33	1,271
	Ukupno	104	2,46	1,222
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	do 35	32	3,00	1,244
	36 do 49	45	3,00	1,206
	50 i više	27	3,19	1,145
	Ukupno	104	3,05	1,194
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	do 35	32	3,00	1,164
	36 do 49	45	2,87	1,100
	50 i više	27	3,26	1,318



	Ukupno	104	3,01	1,178
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	do 35	32	2,44	1,243
	36 do 49	45	2,24	1,090
	50 i više	27	2,67	1,240
	Ukupno	104	2,41	1,179
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	do 35	32	2,28	,991
	36 do 49	45	2,20	,991
	50 i više	27	2,78	1,219
	Ukupno	104	2,38	1,072
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	do 35	32	2,41	1,160
	36 do 49	45	2,29	,991
	50 i više	27	2,96	1,192
	Ukupno	104	2,50	1,123
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	do 35	32	1,59	,756
	36 do 49	45	1,64	,908
	50 i više	27	1,81	,786
	Ukupno	104	1,67	,830
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	do 35	32	1,78	,975
	36 do 49	45	1,80	,968
	50 i više	27	1,63	,884
	Ukupno	104	1,75	,943
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	do 35	32	1,94	,982
	36 do 49	45	2,04	1,043
	50 i više	27	2,19	1,272
	Ukupno	104	2,05	1,083
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	do 35	32	1,78	,832
	36 do 49	45	1,62	,716
	50 i više	27	2,07	1,238
	Ukupno	104	1,79	,921
	do 35	32	1,81	,859

U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	36 do 49	45	1,53	,757
	50 i više	27	1,85	1,134
	Ukupno	104	1,70	,902

Izvor: rad autora

**Tablica 9: Rangovi prema starosti zaposlenika**

	Koliko imate godina	N	Aritmetička sredina rangova
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	do 35	32	55,31
	36 do 49	45	48,61
	50 i više	27	55,65
	Ukupno	104	
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	do 35	32	53,91
	36 do 49	45	48,83
	50 i više	27	56,94
	Ukupno	104	
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	do 35	32	53,55
	36 do 49	45	52,04
	50 i više	27	52,02
	Ukupno	104	
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	do 35	32	49,98
	36 do 49	45	55,60
	50 i više	27	50,31
	Ukupno	104	
	do 35	32	56,30

U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	36 do 49	45	52,04
	50 i više	27	48,76
	Ukupno	104	
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	do 35	32	52,30
	36 do 49	45	51,47
	50 i više	27	54,46
	Ukupno	104	
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	do 35	32	51,41
	36 do 49	45	47,37
	50 i više	27	62,35
	Ukupno	104	
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	do 35	32	52,31
	36 do 49	45	54,72
	50 i više	27	49,02
	Ukupno	104	
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	do 35	32	50,95
	36 do 49	45	51,72
	50 i više	27	55,63
	Ukupno	104	
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	do 35	32	52,23
	36 do 49	45	48,70
	50 i više	27	59,15
	Ukupno	104	
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	do 35	32	52,73
	36 do 49	45	48,78
	50 i više	27	58,43
	Ukupno	104	
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	do 35	32	50,94
	36 do 49	45	47,73
	50 i više	27	62,30

	Ukupno	104	
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	do 35	32	49,88
	36 do 49	45	47,41
	50 i više	27	64,09
	Ukupno	104	
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	do 35	32	50,22
	36 do 49	45	50,32
	50 i više	27	58,83
	Ukupno	104	
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	do 35	32	53,41
	36 do 49	45	54,06
	50 i više	27	48,83
	Ukupno	104	
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	do 35	32	50,22
	36 do 49	45	52,92
	50 i više	27	54,50
	Ukupno	104	
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	do 35	32	53,36
	36 do 49	45	48,71
	50 i više	27	57,80
	Ukupno	104	
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	do 35	32	56,94
	36 do 49	45	48,03
	50 i više	27	54,69
	Ukupno	104	

*Izvor: rad autora*

**Tablica 10: Testna statistika<sup>a,b</sup>**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	1,407	2	,495
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	1,440	2	,487
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	,060	2	,971
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	1,364	2	,506
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	,992	2	,609
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	,181	2	,914
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	4,563	2	,102
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	,644	2	,725
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	,429	2	,807
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	2,167	2	,338
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	1,843	2	,398
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	4,419	2	,110
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	5,926	2	,052
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	1,949	2	,377
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	,655	2	,721
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	,344	2	,842

U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	1,841	2	,398
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	2,254	2	,324

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Koliko imate godina

*Izvor: rad autora*

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti za sva *promatrana pitanja*, može se uočiti kako  $p$  iznosi više od 5%  $p > 0,05$ , dakle može se reći kako ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na *dob ispitanika*.

U tablici 11 prikazani su deskriptivni pokazatelji kod promatranih pitanja s obzirom na obrazovanje ispitanika, prikazana je aritmetička sredina i standardna devijacija.

**Tablica 11:** Deskriptivna statistika s obzirom na obrazovanje

		N	$\bar{x}$	Sd
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	završena srednja škola	33	3,09	1,308
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,60	1,174
	završen diplomski studij	44	2,66	1,010
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,63	1,088
	završen doktorski studij	2	2,50	2,121
	Ukupno	105	2,78	1,152
	završena srednja škola	33	4,00	,968

Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	završena viša škola/preddiplomski studij	10	3,30	,949
	završen diplomski studij	44	3,86	1,002
	završen magisterij/specijalistički studij	16	3,75	1,125
	završen doktorski studij	2	4,50	,707
	Ukupno	105	3,85	1,007
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	završena srednja škola	33	2,48	1,395
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	1,80	1,033
	završen diplomski studij	44	2,50	1,089
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,38	1,455
	završen doktorski studij	2	1,50	,707
	Ukupno	105	2,39	1,244
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	završena srednja škola	33	4,79	,485
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	4,30	,949
	završen diplomski studij	44	4,68	,561
	završen magisterij/specijalistički studij	16	4,44	,814
	završen doktorski studij	2	5,00	,000
	Ukupno	105	4,65	,635
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	završena srednja škola	33	2,94	1,223
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	3,10	1,101
	završen diplomski studij	44	2,70	1,374
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,31	1,250
	završen doktorski studij	2	2,50	2,121
	Ukupno	105	2,75	1,292
	završena srednja škola	33	3,00	1,225

U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,60	,843
	završen diplomski studij	44	2,95	1,099
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,44	1,094
	završen doktorski studij	2	2,00	1,414
	Ukupno	105	2,84	1,128
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	završena srednja škola	33	2,91	1,208
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,60	,966
	završen diplomski studij	44	2,66	1,055
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,31	,873
	završen doktorski studij	2	2,00	1,414
	Ukupno	105	2,67	1,080
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	završena srednja škola	33	2,48	1,302
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,10	,994
	završen diplomski studij	44	2,68	1,196
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,13	1,204
	završen doktorski studij	2	1,50	,707
	Ukupno	105	2,46	1,217
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	završena srednja škola	33	3,24	1,200
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	3,00	1,054
	završen diplomski studij	44	2,98	1,248
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,94	1,124
	završen doktorski studij	2	2,00	1,414
	Ukupno	105	3,04	1,192
	završena srednja škola	33	2,88	1,293



Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,90	,994
	završen diplomski studij	44	3,34	1,077
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,56	1,153
	završen doktorski studij	2	2,00	,000
	Ukupno	105	3,01	1,173
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	završena srednja škola	33	2,55	1,277
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,40	1,174
	završen diplomski studij	44	2,50	1,151
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,06	,998
	završen doktorski studij	2	1,00	,000
	Ukupno	105	2,41	1,174
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	završena srednja škola	33	2,52	1,093
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,30	1,160
	završen diplomski studij	44	2,41	1,106
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,06	,929
	završen doktorski studij	2	1,50	,707
	Ukupno	105	2,36	1,075
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	završena srednja škola	33	2,85	1,176
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,30	,675
	završen diplomski studij	44	2,50	1,171
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,00	,894
	završen doktorski studij	2	1,50	,707
	Ukupno	105	2,50	1,119
	završena srednja škola	33	1,91	,947

U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	završena viša škola/preddiplomski studij	10	1,60	,699
	završen diplomski studij	44	1,57	,789
	završen magisterij/specijalistički studij	16	1,63	,719
	završen doktorski studij	2	1,00	,000
	Ukupno	105	1,68	,826
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	završena srednja škola	33	1,58	,751
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	1,90	1,197
	završen diplomski studij	44	1,91	1,030
	završen magisterij/specijalistički studij	16	1,63	,885
	završen doktorski studij	2	1,50	,707
	Ukupno	105	1,75	,938
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	završena srednja škola	33	1,94	1,144
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	2,10	1,287
	završen diplomski studij	44	2,11	1,083
	završen magisterij/specijalistički studij	16	2,00	,966
	završen doktorski studij	2	2,00	,000
	Ukupno	105	2,04	1,082
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	završena srednja škola	33	2,00	1,173
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	1,80	,919
	završen diplomski studij	44	1,75	,751
	završen magisterij/specijalistički studij	16	1,50	,730
	završen doktorski studij	2	1,00	,000
	Ukupno	105	1,78	,920
	završena srednja škola	33	2,00	1,090

U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	završena viša škola/preddiplomski studij	10	1,80	,789
	završen diplomski studij	44	1,55	,791
	završen magisterij/specijalistički studij	16	1,50	,730
	završen doktorski studij	2	1,00	,000
	Ukupno	105	1,70	,900

*Izvor: rad autora*

**Tablica 12: Rangovi prema razini obrazovanja**

	Koje ste razine obrazovanja	N	Aritmetička sredina rangova
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	završena srednja škola	33	61,32
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	46,85
	završen diplomski studij	44	50,02
	završen magisterij/specijalistički studij	16	48,50
	završen doktorski studij	2	48,00
	Ukupno	105	
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	završena srednja škola	33	56,86
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	37,40
	završen diplomski studij	44	53,38

	završen magisterij/specijalistički studij	16	51,38
	završen doktorski studij	2	72,00
	Ukupno	105	
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	završena srednja škola	33	54,50
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	38,90
	završen diplomski studij	44	56,68
	završen magisterij/specijalistički studij	16	51,25
	završen doktorski studij	2	31,75
	Ukupno	105	
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	završena srednja škola	33	58,17
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	41,25
	završen diplomski studij	44	53,50
	završen magisterij/specijalistički studij	16	46,50
	završen doktorski studij	2	67,50
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	završena srednja škola	33	57,24
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	61,05
	završen diplomski studij	44	51,77
	završen magisterij/specijalistički studij	16	43,09
	završen doktorski studij	2	49,00
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	završena srednja škola	33	58,29
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	45,40
	završen diplomski studij	44	55,26

	završen magisterij/specijalistički studij	16	43,16
	završen doktorski studij	2	32,75
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	završena srednja škola	33	58,76
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	51,70
	završen diplomski studij	44	53,41
	završen magisterij/specijalistički studij	16	42,81
	završen doktorski studij	2	37,00
	Ukupno	105	
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	završena srednja škola	33	53,33
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	45,00
	završen diplomski studij	44	58,82
	završen magisterij/specijalistički studij	16	44,34
	završen doktorski studij	2	28,75
	Ukupno	105	
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	završena srednja škola	33	57,95
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	51,45
	završen diplomski studij	44	51,74
	završen magisterij/specijalistički studij	16	50,16
	završen doktorski studij	2	29,50
	Ukupno	105	
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr.	završena srednja škola	33	50,02
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	48,00
	završen diplomski studij	44	62,01

psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	završen magisterij/specijalistički studij	16	41,19
	završen doktorski studij	2	23,50
	Ukupno	105	
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	završena srednja škola	33	56,00
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	51,90
	završen diplomski studij	44	55,66
	završen magisterij/specijalistički studij	16	44,94
	završen doktorski studij	2	15,00
	Ukupno	105	
Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	završena srednja škola	33	57,41
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	49,95
	završen diplomski studij	44	54,26
	završen magisterij/specijalistički studij	16	45,47
	završen doktorski studij	2	28,00
	Ukupno	105	
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	završena srednja škola	33	61,98
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	49,65
	završen diplomski studij	44	53,00
	završen magisterij/specijalistički studij	16	40,03
	završen doktorski studij	2	25,25
	Ukupno	105	
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	završena srednja škola	33	60,56
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	51,95
	završen diplomski studij	44	48,91

	završen magisterij/specijalistički studij	16	52,56
	završen doktorski studij	2	27,00
	Ukupno	105	
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	završena srednja škola	33	48,67
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	55,95
	završen diplomski studij	44	57,17
	završen magisterij/specijalistički studij	16	49,22
	završen doktorski studij	2	48,25
	Ukupno	105	
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	završena srednja škola	33	49,21
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	53,15
	završen diplomski studij	44	55,43
	završen magisterij/specijalistički studij	16	53,41
	završen doktorski studij	2	58,00
	Ukupno	105	
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	završena srednja škola	33	57,14
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	54,15
	završen diplomski studij	44	53,86
	završen magisterij/specijalistički studij	16	44,69
	završen doktorski studij	2	26,50
	Ukupno	105	
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu,	završena srednja škola	33	60,82
	završena viša škola/preddiplomski studij	10	58,70
	završen diplomski studij	44	48,73

angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	završen magisterij/specijalistički studij	16	47,94
	završen doktorski studij	2	30,00
	Ukupno	105	

*Izvor: rad autora*

**Tablica 13: Testna statistika<sup>a,b</sup>**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
U mojoj organizaciji postoji sustav ocjenjivanja zaposlenika koji je pravedan	3,936	4	,415
Rokovi za izvršenje poslova koje obavljam realno su postavljeni	4,351	4	,361
Sustav napredovanja u organizaciji temelji se na radnom učinku	4,166	4	,384
Radne zadatke izvršavam u zadanom roku	5,940	4	,204
U mojoj organizaciji ne postoji jamstvo za "posao do mirovine"	3,343	4	,502
U mojoj organizaciji zahtjevi poslova usklađeni su s kompetencijama zaposlenika	4,727	4	,316
U mojoj organizaciji radni zadaci koncipirani su na način da su izazovni i zabavni	3,834	4	,429
U mojoj organizaciji sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika	5,175	4	,270
U organizaciji dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako izvršavam radne zadatke	2,444	4	,655
Odabir zaposlenika u organizaciji provodi se kroz više faza kako bi se odabrali najbolji kandidati (npr. psihološki testovi, testovi znanja, intervjui)	9,336	4	,053
U organizaciji se rukovoditelji educiraju kako bi uspješnije upravljali svojim organizacijskim jedinicama (zaposlenicima)	5,228	4	,265



Organizacija ulaže u usavršavanje i razvoj zaposlenika za potrebe uspješnijeg obavljanja posla	3,475	4	,482
U organizaciji se redovito prate i pravedno ocjenjuju radni rezultati svakog zaposlenika	8,136	4	,087
U organizaciji su zaposlenici s nedovoljnom radnom učinkovitošću sankcionirani (npr. smanjenje plaće ili otkaz)	5,205	4	,267
Plaća zaposlenika povezana je s radnim učinkom	2,246	4	,691
Za ostvarene izvrsne rezultate rada dodjeljuju se nagrade i bonusi	,941	4	,919
U organizaciji postoji sustav upravljanja karijerama zaposlenika (npr. usmjeravanje u karijeri, savjetovanje, dodatno obrazovanje)	3,962	4	,411
U organizaciji postoji sustav praćenja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji (npr. praćenje zadovoljstva na poslu, angažiranost na radu, privrženost zaposlenika organizaciji)	6,184	4	,186

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Koje ste razine obrazovanja

*Izvor: rad autora*

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti za sva *promatrana pitanja*, može se uočiti kako p iznosi više od 5%  $p > 0,05$ , dakle može se reći kako ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na *obrazovanje ispitanika*.

## 5. ZAKLJUČAK

Velike organizacije osnivaju i razvijaju vlastite odjele upravljanja ljudskim potencijalima kako bi mogle kontrolirati procese koji se odnose na pribavljanje, zadržavanje i unapređivanje zaposlenika. Odjel upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji uključen je u sve procese kod donošenja strateških odluka. Investicija u ljude i znanje je investicija u budućnost, a ne trošak. Od osobite je važnosti kod upravljanja ljudskim potencijalima kvalitetan sustav praćenja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika. Sustav ocjenjivanja i nagrađivanja u Gradskoj upravi Grada Zagreba treba kontinuirano unapređivati i usklađivati s poslovnom strategijom i ciljevima organizacije. Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi propisano je da se službenici gradske uprave grada Zagreba ocjenjuju svake godine za prethodnu kalendarsku godinu, a ocjena se temelji na podacima o stručnom znanju pokazanom u obavljanju poslova, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštivanju službene dužnosti. Kriteriji za ocjenjivanje službenika i način provođenja ocjenjivanja propisani su Pravilnikom o ocjenjivanju rada službenika i namještenika. Preporuka autora je uvođenje kvartalne procjene radnog učinka službenika. Voditelji odjela i/ili odsjeka unutar ustrojstvene jedinice pojedinog gradskog ureda unutar gradske uprave kvartalnom procjenom upoznawali bi svoje podređene službenike u organizaciji. Kvartalna procjena obuhvaćala bi stručnost u obavljanju poslova, kvaliteta obavljenog posla, samostalnost u rješavanju poslova, samoinicijativnost i kreativnost u radu te komunikacija i timski rad službenika. Kvartalnom procjenom omogućio bi se prostor za napredak svakog službenika prije konačne ocjene koja se donosi na razini cijele godine.

Bez motiviranih i ambicioznih zaposlenika željnih znanja i uspjeha organizacija ne može razvijati svoje poslovanje na zadovoljstvo svih građana koji koriste usluge gradske uprave Grada Zagreba. Materijalno nagrađivanje zaposlenika čini temelj na koji je potrebno nadograđivati široku strukturu nematerijalnih kompenzacija kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal zaposlenika.

Rezultati istraživanja pokazali su kako ne postoje statistički značajna odstupanja u odgovorima u odnosu na dob ispitanika. S obzirom na obrazovanje ispitanika ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika. Rad otvara novo poglavlje za buduća istraživanja.

## 6. POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Javni sektor prema MMF.....	2
<b>Slika 2:</b> Interni dokument grada Zagreba.....	8

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Struktura ljudskih potencijala Gradske uprave Grada Zagreba.....	5
<b>Tablica 2:</b> sociodemografski pokazatelji.....	15
<b>Tablica 3:</b> Koliko godina staža imate u upravi Grada Zagreba.....	19
<b>Tablica 4:</b> Aritmetička sredina.....	19
<b>Tablica 5:</b> Deskriptivna statistika s obzirom na spol ispitanika.....	24
<b>Tablica 6:</b> Rangovi prema spolu.....	27
<b>Tablica 7:</b> Testna statistika <sup>a,b</sup> .....	30
<b>Tablica 8:</b> Deskriptivna statistika s obzirom na dob ispitanika.....	32
<b>Tablica 9:</b> Rangovi prema starosti zaposlenika.....	35
<b>Tablica 10:</b> Testna statistika <sup>a,b</sup> .....	37
<b>Tablica 11:</b> Deskriptivna statistika s obzirom na obrazovanje.....	39
<b>Tablica 12:</b> Rangovi prema razini obrazovanja.....	44
<b>Tablica 13:</b> Testna statistika <sup>a,b</sup> .....	48

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: postotak odgovora anketiranih u anketi prema spolu.....	17
Grafikon 2: postotak odgovora anketiranih u anketi prema godinama.....	17
Grafikon 3: postotak odgovora anketiranih u anketi prema stupnju obrazovanja.....	18
Grafikon 4: postotak odgovora anketiranih u anketi sukladno radnom mjestu u upravi grada Zagreba.....	18

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

Armstrong, M., Murlis, H. Reward Management: A handbook of Remuneration Strategy and Practice, London and Philadelphia:Kogan page

Bahtijarević-Šiber,F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing

Brekić, J. (1980). Suvremena organizacija kadrovske funkcije, Zagreb: Organizacija rada

Covey,S. (1989). Deset navika uspješnih ljudi, Zagreb: Mozaik knjiga

Galetić, L. (2012). Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Zagreb: Mikrorad

Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević M.,: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb, 2021.

Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: ADECO

### Stručni i/ili znanstveni članci:

Bejaković, P., Vukšić, G., i Bratić, V.: Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. Hrvatska i Komparativna javna uprava, 11(1), 99-125

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. Journal of management studies, 39(1), 97-122.

Jambrek, I., Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29, No.2

Žganec, N., Bićanić, M. (2008). Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada, Vol.15, No.2

### Internetski izvori:

[http://www.dimonline.hr/wp-content/uploads/Istrazivanje\\_Stres.pdf](http://www.dimonline.hr/wp-content/uploads/Istrazivanje_Stres.pdf) (preuzeto 12. 10. 2017.)

<https://www1.zagreb.hr/sluzbeni-glasnik/#/app/home> ( pristupljeno 10.5.2024.)

[www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr) (pristupljeno 15.5.2024.)

**Zakonski i pravni akti:**

Kolektivni ugovor za službenike i namještenike u gradskim upravnim tijelima Grada Zagreba

Plan prijma u gradska upravna tijela za 2024. godinu

Pravilnik o ocjenjivanju rada službenika i namještenika (Službeni glasnik Grada Zagreba br.7/24)

Zakon o Gradu Zagrebu, (NN 62/01, 125/08, 36/09, 119/14, 98/19, 144/20)

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