

# PRAĆENJE I RAZVOJ ZAPOSLENIH UNUTAR MINISTARSTVA OBRANE REPUBLIKE HRVATSKE

---

Majpruz, Irena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in  
Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:392624>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-26**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in  
Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**Irena Majpruz, 7569**

## **PRAĆENJE I RAZVOJ ZAPOSLENIH UNUTAR MINISTARSTVA OBRANE REPUBLIKE HRVATSKE**

### ***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2019. godine.



VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO

**PRAĆENJE I RAZVOJ ZAPOSLENIH UNUTAR  
MINISTARSTVA OBRANE REPUBLIKE HRVATSKE**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

MENTOR: mr. sc. Hrvoje Budić, v.pred.

STUDENT: Irena Majpruz

Matični broj studenta: 7569

Požega, 2019. godine

# SADRŽAJ

I. SAŽETAK .....	I
II. ABSTRACT .....	II
1. UVOD.....	1
2. MINISTARSTVO OBRANE I KONCEPT ORGANIZACIJE KOJA UČI.....	2
2.1. Vojni model upravljanja.....	4
2.2. Transformacija Ministarstva obrane? .....	5
2.3. Vojna strategija na području ljudskih potencijala .....	7
3. PROFESIONALNI RAZVOJ .....	10
3.1. Vojno obrazovanje.....	12
3.2. Vojna izobrazba.....	15
3.3. Obuka i vojne vježbe .....	18
4. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI .....	20
4.1. Sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti .....	21
4.2. Postupci stimulacije i destimulacije uspješnosti.....	23
5. ZAKLJUČAK .....	32
LITERATURA:.....	33
POPIS GRAFIKONA, SLIKA, TABLICA I KRATICA:.....	35
IZJAVA O AUTORSTVU RADA.....	39

## I. SAŽETAK

Tema ovoga rada je praćenje i razvoj zaposlenih unutar Ministarstva obrane Republike Hrvatske (MORH) s posebnim naglaskom na Oružanim snagama Republike Hrvatske (OSRH). Opisujući strukturu MORH-a i ciljeve njegovog djelovanja, prezentirati će se način na koji je došlo do realizacije željenih promjena, koje je bilo potrebno učiniti na području ljudskih potencijala (LJP). U Republici Hrvatskoj započeta transformacija provedena je prvenstveno kroz poboljšano i kvalitetno vojno školovanje. Uspješno provođenje transformacije ovisi o sposobnosti svakog pojedinog zaposlenika i njihovoj volji za napredovanjem.

Osnovni cilj ovoga rada je istražiti sustav praćenja i ocjenjivanja zaposlenih unutar Ministarstva obrane te mogućnosti njihova profesionalnog razvoja. Analizirati će se prolaznost polaznika raznih vrsta obrazovanja i izobrazbe, vrste obuke koja je bitan dio tog školovanja te sustavi stimulacija i destimulacija koji potiču odnosno stagniraju profesionalni razvoj zaposlenih. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je započeta transformacija vojne organizacije uspješno odrađena.

Ključne riječi: MORH, OSRH, vojno obrazovanje i izobrazba, ocjenjivanje, stimulacije i destimulacije, profesionalni razvoj

## II. ABSTRACT

The topic of this Paper is monitoring and development of employees of the Ministry of Defence of the Republic of Croatia (MORH) with a special emphasis of the Croatian Armed Forces (OS RH). Describing the structure of the Croatian Ministry of the Defence and the main targets of its activities, will be presented the manner in which the changes required in the field of human resources have been performed. The initialled transformation has been performed in the Republic of Croatia primarily through an improved high-quality military education. Successful performance of the transformation depends on the ability of each individual employee and his or her attitude towards a promotion.

The main aim of this Paper is to research the employee monitoring and assessment system within the Ministry of Defence and the possibility of the employees professional development. The pass rate of various kinds of education and training that makes an important part of the stated professional staff training, as well as stimulation and discouraging systems that motivate or demotivate employees professional development. Research results indicate that the initialled transformation of the organisation has been well performed.

Key words: Ministry of Defence of the Republic of Croatia (MORH), Croatian Armed Forces (OS RH), military education and training, assessment, stimulation and discouraging, staff professional development

# 1. UVOD

Odabrana tema za završni rad je praćenje i razvoj zaposlenih unutar Ministarstva obrane RH. O navedenoj temi vrlo često se može čuti u medijima, pročitati na raznim portalima i u raznim novinskim člancima ali prvenstveno u strogo definiranim zakonima, pravilnicima, uredbama i odlukama.

Ovim radom predstaviti će se Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, njegova svrha i osnovni cilj na području ljudskih potencijala. Cilj ovoga rada je prikazati i objasniti djelovanje raznih dokumenata Vlade i Sabora na uspješnost zaposlenih unutar Ministarstva obrane Republike Hrvatske i usporedno s time i na uspješnost same vojne organizacije, te istražiti koji su rezultati dobiveni nakon započete transformacije.

Na početku rada slijedi pojašnjenje zašto uopće dolazi do spomenute transformacije i kakva je hrvatska vojska bila prije nje, te što je organizacija koja uči i zašto Ministarstvo obrane teži to postati. Objasnjava se sustav vojnog upravljanja i načini strateškog menadžmenta na području ljudskih potencijala.

U nastavku se opisuju obrazovanje, izobrazba i obuka te profesionalni razvoj koje Ministarstvo obrane omogućuje svojim zaposlenima. Veoma je bitno objasniti razliku između obrazovanja i izobrazbe, prikazati sve razine školovanja i pojasniti što ta određena školovanja donose zaposlenima. Definirati će se i pojam kadeta te njegova uloga za napredak same vojne organizacije

Kroz zadnje poglavlje pojašnjava se način na koji se prate zaposlenih kroz sustav ocjenjivanja vojnih osoba te koji su ciljevi i prioriteti takvog ocjenjivanja. Pojašnjavaju se sustavi nagrađivanja, ali i destimuliranja.



## 2. MINISTARSTVO OBRANE I KONCEPT ORGANIZACIJE KOJA UČI

Hrvatska vojska (HV) nastaje u onom trenu kada je oko 1700 oficira prešlo iz Jugoslavenske narodne armije (JNA) u Zbor narodne garde (ZNG). Navodi se i kako su ti ljudi nakon prelaska promatrani s velikom oprežnošću i prema njima se pokazivalo veliko nepovjerenje. Na ključne pozicije su se u većini slučajeva postavljale politički podobne osobe, najmanje stručni vojni časnici (Oficir i časnik: prelasci vojnih profesionalaca iz Jugoslavenske narodne armije u Hrvatsku vojsku url. <https://hrcak.srce.hr/119036> ). Dukovski D. i Dukovski V. (2014: 532) objašnjavaju kako su najvećim dijelom strukturu HV činili dragovoljci iz cijele Hrvatske ali i dragovoljci iz inozemstva. Njime se kasnije pridružuju vojni profesionalci koji su prešli iz JNA te još oko dvjestotinjak inozemnih plaćenika. Uz tu mješovitu strukturu HV-a tijekom rada ustrojava se i „mladi časnički zbor“ koje mu je rat bio jedina škola koju su imali mogućnosti polaziti. Ministarstvo obrane (2005) priznaje velike nedostatke postojeće strukture osoblja koja je nastala u ratno vrijeme navodeći kako su najveći problemi s kojima se suočava nedovoljno kvalificirano osoblje. (Strateški pregled obrane, url. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/10/strateski\\_pregled\\_obrane.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/10/strateski_pregled_obrane.pdf))

Situacija danas totalno je drugačija. Mnoge godine su prošle od Domovinskog rata. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske (MORH) s jedne strane, i koncept organizacije koja uči s druge strane, danas se čine povezivima. Da li je to uistinu tako? MORH je kroz povijest predstavljao tradicionalan i „hladan“ stroj i nekako se uvijek činilo kako niže rangirani zaposlenici MORH-a i njihove ideje ne mogu doći do izražaja. Činovi su se uvijek morali poštivati. Jedan „običan“ vojnik bio je samo dio velike mašinerije i bio je lako zamjenjiv.

Bitno pitanje je zašto se onda Ministarstvo obrane uspoređuje s organizacijom koja uči. U svom radu Sikavica (2011:798) tvrdi kako organizacija koja uči nije ništa drugo osim stalnog učenja koje obuhvaća sve razine organizacije i svakog zaposlenog unutar tih razina. Ciljevi, misija i vizija organizacije koja uči vrlo su jednostavni. Potrebno je naučiti kako se uči jer jedino preko učenja može se postići razvoj svakog pojedinog zaposlenika, pa s time i razvitak same organizacije.

Slika 1. prikazuje obilježja dva tipa organizacije: tradicionalne organizacije i organizacije koja uči. Na prvi pogled čini se kako je MORH tipični primjer tradicionalne organizacije i kako će teško postati organizacija koja uči. Vertikalna struktura, formuliranje vojne strategije od vrha prema dnu, centralizirano djelovanje i formalna komunikacija samo

su neki od obilježja koja ga čine onim što ono ustvari i jeste. Mašinerija zadužena za poslove obrane.

Slika 1. Tradicionalna organizacija nasuprot organizaciji koja uči

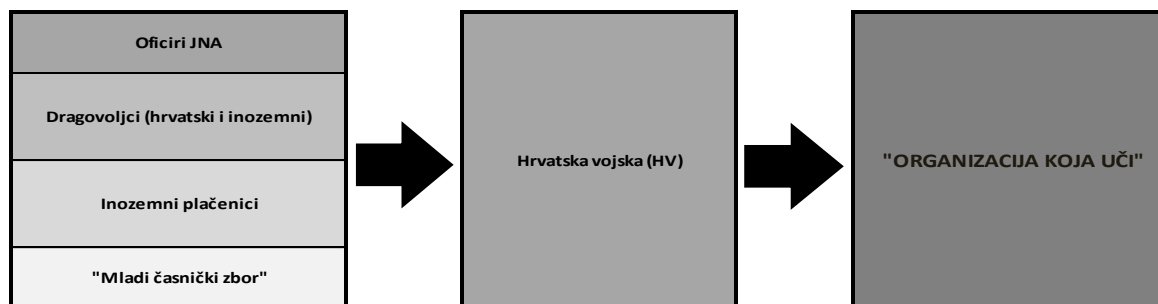
Tradicionalna organizacija (usmjerena na učinak)	Organizacija koja uči (usmjerena na učenje)
stabilna okolina	promjenljiva okolina
vertikalna struktura	plitka horizontalna struktura
strategija se formulira od vrha prema dolje	strategija nastaje suradnjom unutar organizacije i s drugim organizacijama
centralizirano odlučivanje	decentralizirano odlučivanje
kruto definiranje i specijalizacija zadataka	labavo definiranje, fleksibilne i prilagodljive uloge
kruta kultura koja nije odgovorna za promjene	prilagodljiva kultura koja potiče stalna poboljšanja i promjene
formalni komunikacijski sustavi vezani za vertikalnu hijerarhiju s brojnim filtrima	osobne i skupne mreže, slobodnih, otvorenih razmjena bez filtra

Izvor: Sikavica P. (2011): Organizacija. Školska knjiga Zagreb, str. 798

Međutim, Sikavica (2011:798) u svom već spomenutom radu napominje i jednu veliku i nezaobilaznu činjenicu. Način učenja u svakoj organizaciji zaseban je i jedinstven. Unatoč tome što Ministarstvo obrane nema decentralizirano odlučivanje, neformalnu komunikaciju i ostala obilježja organizacije koja čine organizaciju koja uči, poznato je kako je jedan od njezinih mnogih ciljeva postati organizacija koja uči. Poticanje učenja zaposlenih i proces razvoja vojnog obrazovanja hrvatske vojske glavne su teme kojima se Republika Hrvatska susreće u zadnjih par godina. Jedno je sigurno, kako bi transformacija vojne organizacije bila uspješna potrebno je prihvatiti i usvojiti koncept organizacije koja uči koji je danas prihvatila većina europskih zemalja. (Obrazovanje za potrebe OSRH-obrazovanje za potrebe nacionalne sigurnosti, url. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280587](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280587) )

Slika 2 prikazuje mišljenje koje je prihvaćeno u ovom radu. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske stvara okružje i povećava mogućnost stjecanja i razmjene znanja

Slika 2. Hrvatska vojska od početaka do danas



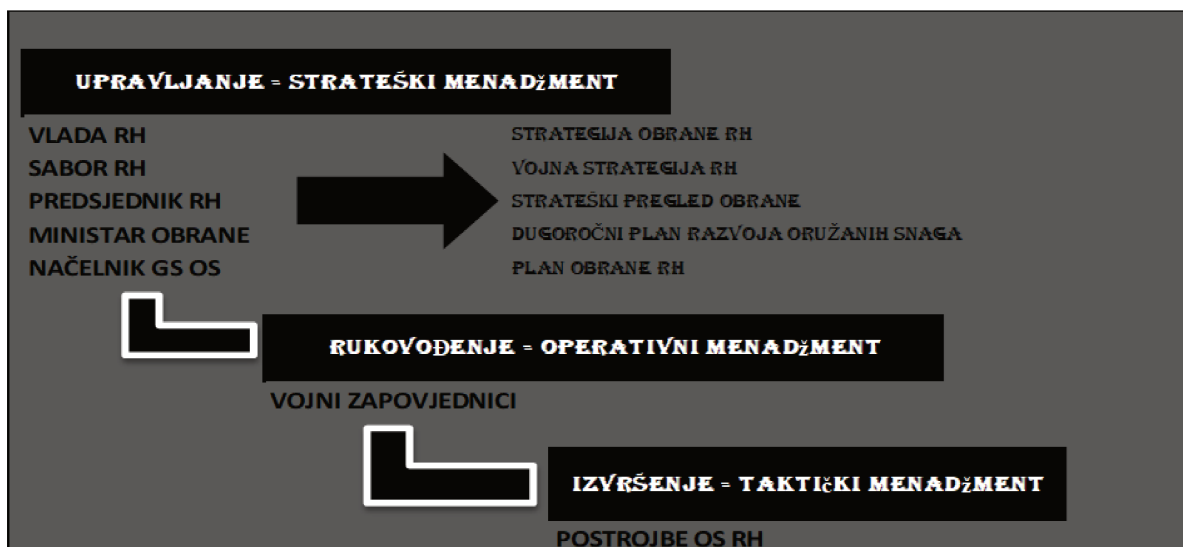
Izvor: izrada autora

## 2.1. Vojni model upravljanja

Vojni model upravljanja je strogo definiran sustav rukovođenja ljudskim potencijalima. Pod strogo definiranim sustavom misli se na strogo definiranu organizacijsku strukturu koja je uređena zakonima. U vojnom modelu upravljanja veliki značaj imaju jasno propisane strateške, operativne i taktičke razine vođenja i odgovornosti (Utjecaj vojnog modela vođenja na sustav korporativnog upravljanja, url. <https://hrcak.srce.hr/135742> ).

Kostanjec M. (2008) u svom radu objašnjava tko su nositelji funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršenja u MORH-u odnosno tko su nositelji strateške, operativne i taktičke razine vođenja. Predsjednik Republike Hrvatske, načelnik Glavnog stožera Oružanih snaga (GS OS RH), Vlada i Hrvatski sabor na vrhu su hijerarhijske piramide. Operativni dio hijerarhijske piramide čine časnici i dočasnici raspoređeni na zapovjedne dužnosti, a izvršenje provode postrojbe Oružanih snaga Republike Hrvatske (OS RH) kako je i prikazano u slici 3. Menadžment najviše razine donosi važne strategije i planove koji imaju velik utjecaj na daljnji razvoj.

Slika 3. Strateški, operativni i taktički dio hijerarhijske piramide



Izvor: izrada autora prema Kostanjec, M. (2008). Menadžment u vojnoj organizaciji. Zagreb: Sjedište za izdavaštvo i multimediju HVU, Odjel za izdavačku djelatnost

U Zakonu o obrani (NN 73/13) strogo su definirane nadležnosti tijela državne vlasti u funkciji upravljanja. Hrvatski sabor odlučuje o ratu i miru, Predsjednik Republike Hrvatske objavljuje rat i mir, Vlada Republike Hrvatske donosi razne akte, Ministarstvo obrane ima uglavnom nadzorne ovlasti a tu je i Vijeće obrane koje svim tim državnim tijelima daje preporuke kod kompleksnih pitanja u vezi s obranom. Ministarstvo obrane Republike

Hrvatske (2017) u Konceptu obrazovanja za potrebe OS RH napominje kako vođe upravo na toj najvišoj strateškoj razini moraju imati slijedno i sveukupno školovanje kako bi mogli voditi u potrebne promjene i donositi određene strategije koje će omogućiti uspješno provođenje tih vojnih inovacija. (Koncept obrazovanja za potrebe OS RH 2017., url. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/11/koncept\\_obrazovanja\\_osrh\\_150917.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/11/koncept_obrazovanja_osrh_150917.pdf))

## 2.2. Transformacija Ministarstva obrane?

Karakteristike vojnih organizacija koje određuju njihovu osobnost u prvom su redu konzervativnost a u drugom odupiranje promjenama. Stavke koje najviše kočte toliko željenu transformaciju su:

- Hijerarhija – s jedne strane izaziva uspješnost posebno kod organiziranja i izvođenja borbenih operacija, s druge strane ta ista hijerarhija koči toliko željenu transformaciju zbog ne mogućnosti realizacije ideja niže rangiranih djelatnih vojnih osoba
- Stega – često iskorištena od strane pojedinaca baš kako bi onemogućila transformaciju
- Tradicija – često predstavlja zapreku kod transformacije baš radi toga jer je uvođenje inovacija nešto što je sasvim suprotno dugogodišnjoj tradiciji
- Razvoj karijere pripadnika vojne organizacije – u kontekstu ne mogućnosti napredovanja svake djelatne vojne osobe (DVO)
- Mjerenje učinkovitosti vojne inovacije – transformacija vojne organizacije paralelno traži i nove sustave analitike (Vojne strategije i asimetrično ratovanje, url. <https://hrcak.srce.hr/86764> )

Model transformacije vojnog obrazovanja danas obuhvaća skoro cijelu Europu. Hrvatska prihvaća navedeni model u onom trenutku kada postaje članica Organizacije Sjevernoatlantskoga sporazuma (NATO) i kasnije se nastavlja kroz članstvo u Europskoj uniji (EU). 2002. godine Republika Hrvatska dobiva Akcijski plan za članstvo (MAP-Membership Action Plan) prema kojem sastavlja svoje prve strateške dokumente i prvi dugoročni plan:

- Strategiju Nacionalne sigurnosti (2002)
- Strateški pregled obrane (2005)
- Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske (DPR) 2006.-2015. (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/povjesnica-2014/> )

MORH u već spomenutom Strateškom pregledu obrane (2005) zbog problema strukture osoblja definira načine na koje će riješiti navedeni problem:

- Učinkovitim pribavljanjem, prijemom, odabirom i otpustom
- Profesionalnim razvojem i napredovanjem u karijeri koji će biti omogućeni svakoj individui
- Stimuliranjem i nagrađivanjem radne uspješnosti
- Integracijom civilno-vojnog obrazovnog školovanja

Ti počeci transformacije obrane kontrolirani od strane NATO-a Republici Hrvatskoj u studenom 2007. godine ocjenjeni su pohvalno. Posjeta NATO-a imala je za cilj provjeriti da li je Republika Hrvatska zadovoljila provođenje reformi koje su bile ključne za ulazak u članstvo NATO-a. (Ministarstvo obrane, url. <https://www.morh.hr/posjet-nato-mapparp-tima-republici-hrvatskoj/> )

Kako je već rečeno transformacija obrane obuhvaćala je i transformaciju vojnog obrazovanja odnosno prihvaćanje koncepta nacionalnog obrambenog sveučilišta (national defence university). Glavna cilj te transformacije bio je pretvoriti Hrvatsko vojno učilište „Dr. Franjo Tuđman“ (HVU) u sveučilište kako bi se mogao obrazovati cjelokupni vojni kadar koji će moći u svakoj situaciji brzo i pravodobno reagirati na sve potencijalne opasnosti. To se željelo postići i razmjennom studenata s mnogim međunarodnim obrazovnim institucijama. Do tada vojne obrazovane institucije u Republici Hrvatskoj omogućavale su obrazovanje koje je bilo ograničeno i fokusirano na „svakidašnje ratne zadaće“ obrane, danas je vojno obrazovanje prošireno na takozvane „netradicionalne vojne zadaće“ koje su obuhvaćale razne međunarodne misije na koje je Republika Hrvatska pristala sklapanjem međunarodnih saveza. Stoga je i samo obrazovanje moralo biti poboljšano u odnosu na prijašnje školovanje vojnih osoba. (Koncept obrazovanja za potrebe OS RH 2017., url. <https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/11/koncept-obrazovanja-osrh-150917.pdf> )

29. studenog 2017. godine dogodilo se ono što se može nazvati uspješnom vojnom strategijom. Ministarstvo obrane sklapa ugovor s različitim institutima, fakultetima i sveučilištima što sve više približava MORH realizaciji ideje da Hrvatsko vojno učilište postane samostalna obrazovna institucija. ( Sveučilište u Zagrebu, url. [https://vojni.unizg.hr/?@=20taf#news\\_76158](https://vojni.unizg.hr/?@=20taf#news_76158) )

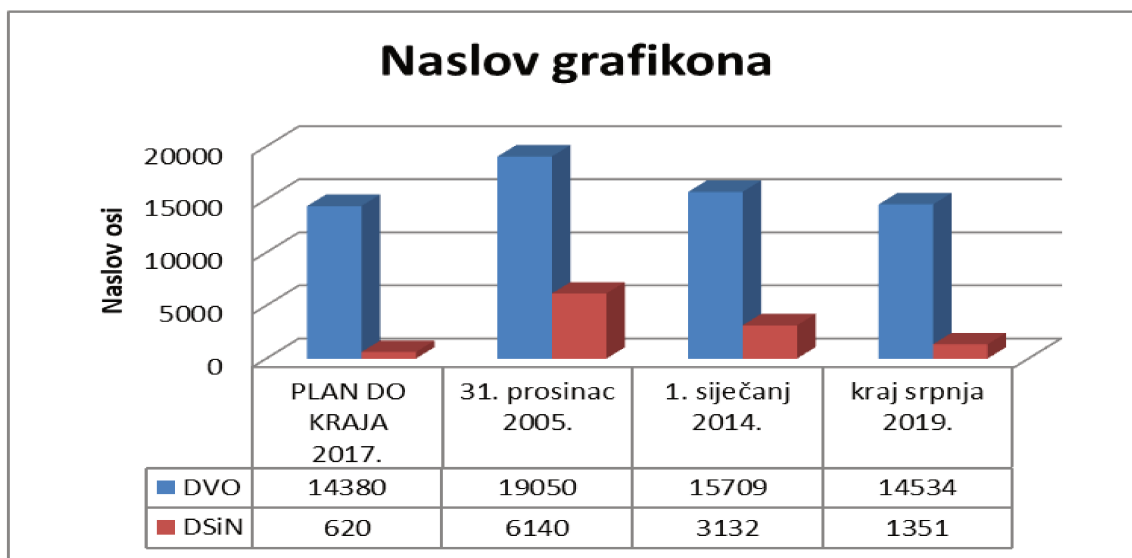
### 2.3. Vojna strategija u području ljudskih potencijala

Vojna strategija u području ljudskih potencijala (LJP) je predviđanje potrebe za određenom strukturom LJP, odnosno njihovo planiranje za nadolazeća razdoblja. Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:643-646) strategijski menadžment ljudskih potencijala (SMLJP) nije ništa drugo nego usmjerenje na budućnost organizacije. Njime se osiguravaju pravilni postupci kod pribavljanja, selekcije, procjenjivanja uspješnosti zaposlenih, njihovog razvoja, obrazovanja i izobrazbe. Jedan od ciljeva je razvoj LJP zbog potrebnih strategijskih promjena. SMLJP predviđa potrebu za LJP na kratkoročne i dugoročne staze. Tako je i u MORH-u. Ciljevi dugoročnog SMLJP izraženi su u Dugoročnim planovima razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske dok su kratkoročni planovi definirani u Strateškim planovima Ministarstva obrane. Jedno je zajedničko svim tim strategijama, one podupiru razvitak zaposlenih jer bez uspješnog LJP nema ni uspješne organizacije.

Dugoročni planovi razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske (DPR) doneseni u vrijeme transformacije planirani su u dva razdoblja. Za razdoblje od 2006.-2015. godine i za razdoblje od 2015.-2024. godine. Vlada Republike Hrvatske 2014. godine izrađuje Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske za razdoblje od 2015. do 2024. godine. Za razliku od prijašnjeg dugoročnog plan koji je donesen radi ulaska u članstvo NATO-a, ovaj dokument izrađen je zbog poboljšane međunarodne pozicije Republike Hrvatske. Pristupanje Organizaciji NATO-a i ulazak u EU iziskivali su i donošenje novih zakona, pravilnika te planskih i strateških dokumenata. U DPR-u iz 2014. godine prikazane su sve misije, dugoročni planovi i vizije razvoja hrvatske vojske za navedeno razdoblje. Važno je naglasiti kako se ta transformacija ne odnosi samo na poboljšanje i unaprjeđenje naoružanja i vojne opreme, već se poseban naglasak stavlja i na ulaganje u ljude. Vizija je unaprijediti upravljanje ljudskim potencijalima koje će se provoditi na četiri područja. Ta područja obuhvaćaju prijam, profesionalni razvoj, personalnu potporu te tranziciju i izdvajanje osoblja o čemu će se više govoriti u nastavku rada. Poboljšanje međunarodne pozicije omogućilo nam je povećanu kvalitetu obrazovanja i obuke kao i korištenje resursa međunarodnih organizacija kako bi se omogućilo institucionalno vojno obrazovanje. Neki od planova prezentirani u posljednjem dugoročnom planu su smanjenje brojčane veličine DVO te državnih službenika i namještenika (DSiN), poboljšanje dobne i obrazovne strukture, potreban broj ročnika, kadeta i ostalih vojnih osoba. (Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske za razdoblje od 2015. do 2024. godine, url. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2014/11/dpr\\_osrh\\_2015-24\\_25112014.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2014/11/dpr_osrh_2015-24_25112014.pdf))

Grafikon 1. prikazuje brojčanu veličinu DVO i DSiN prikazanu u oba dugoročna plana i plan MORH-a do kraja 2017. godine te koje je stvarno stanje očitovano na stranicama OSRH-a 2019. godine.

Grafikon 1. Brojčano stanje DVO i DSiN u odnosu na dugoročne planove



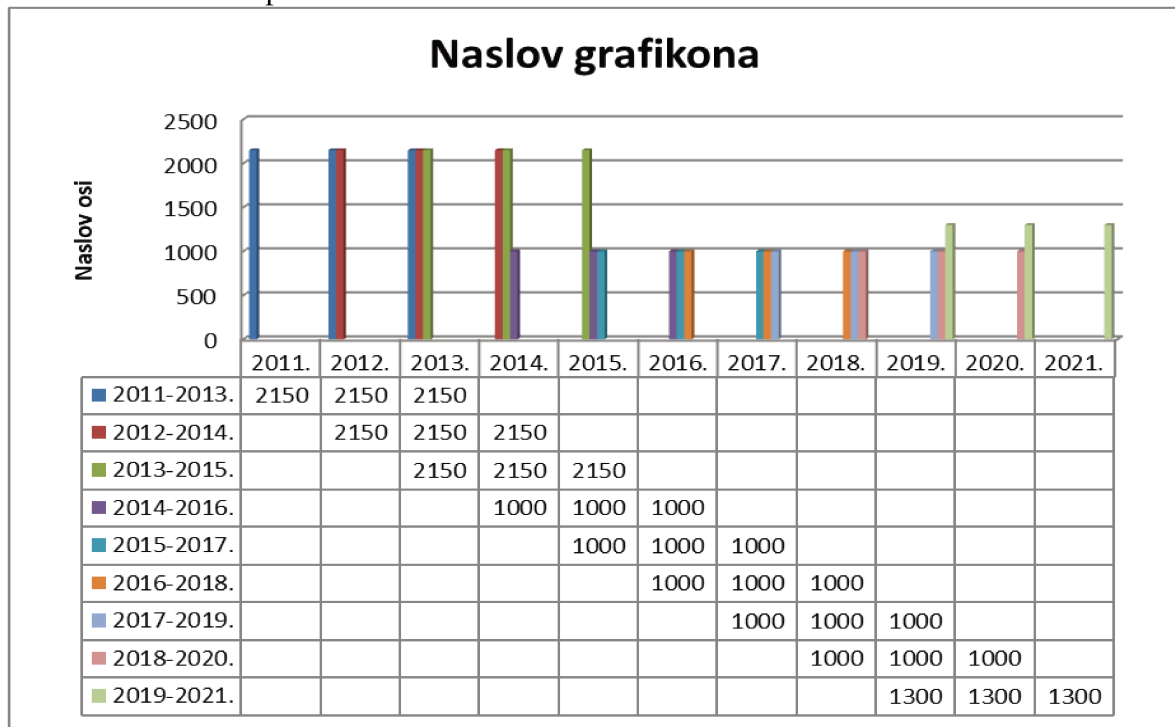
Izvor: izrada autora prema DPR-u iz 2014. godine [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/10/dpr\\_osrh\\_2015-24\\_25112014-1.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/10/dpr_osrh_2015-24_25112014-1.pdf) i [http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/O%20NAMA/OP%C4%86ENITO/20190731\\_Ljudski\\_resursi/Ljudski\\_resursi\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/O%20NAMA/OP%C4%86ENITO/20190731_Ljudski_resursi/Ljudski_resursi_HR.htm)

U Strateškim planovima Ministarstva obrane, koji su izrađeni svake godine za buduće dvije godine, prikazan je dvogodišnji kratkoročni plan Ministarstva obrane kojim se detaljnije planirao broj i potrebna struktura zaposlenih. U okviru njih je navedena željena obrazovna struktura i željena vojna obuka. Kako stoji u objašnjenju planirani broj i struktura zaposlenih naravno da ovise o financijskim mogućnostima, iako to nije jedini razlog umanjnja ili povećanja ljudi unutar Ministarstva obrane odnosno povećanja ili umanjnja visoko školovanog ljudskog potencijala u odnosu na prethodnu godinu. Planiranje se provodi i s obzirom na potrebe zbog određenih prijetnji prema našoj zemlji ili zbog povećanja odnosno smanjenja međunarodnih misija. ( Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/kategorija/strategije/> )

Grafikon 2. prikazuje ciljani broj polaznika izobrazbe. 2014. godine zbog umanjnja brojčane veličine OSRH, što se vidi u grafikonu 1., dolazi i do smanjenja potreba Ministarstva obrane za pojedinim razinama izobrazbe. Ciljani broj do tada je iznosio 2150 polaznika da bi 2014. godine pao na samo 1000. Na grafikonu je vidljivo i kako 2019. godine MORH

povećava broj potrebnih polaznika izobrazbe s 1000 na 1300 polaznika. Ministarstvo obrane (2017) najavilo je to povećanje brojčanog stanja uz objašnjenje kako veličina OS RH mora biti „primjerena sigurnosnim izazovima“. (Strateški plan Ministarstva obrane za razdoblje 2018.-2020. url [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/06/spo\\_2018-2020\\_05062017.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/06/spo_2018-2020_05062017.pdf))

Grafikon 2. Strateški plan Ministarstva obrane



Izvor: izrada autora prema <https://www.morh.hr/kategorija/strategije/>



### 3. PROFESIONALNI RAZVOJ

Da bi se moglo pričati o profesionalnom razvoju vojnih osoba prvenstveno je potrebno definirati tko su vojne osobe. U Zakonu o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske (NN 30/18) stoji tko je vojna osoba. Vojne osobe su:

#### 1. Djelatna vojna osoba (DVO)

- Djelatni vojnik/mornar – može biti primljen u djelatnu vojnu službu samo ako ima završenu srednju stručnu spremu, odsluženi vojni rok ili ako uspješno prođe program dragovoljnog vojnog osposobljavanja. Potrebno je naglasiti da se u djelatnu vojnu službu ne može primiti ukoliko je navršio najviše 27 godina.
- Djelatni dočasnik – osposobljen vojnom obukom i izobrazbom za obnašanje dočasničkih dužnosti u Oružanim snagama
- Djelatni časnik – osposobljen civilnom i vojnom obukom i izobrazbom za obnašanje dočasničkih dužnosti u Oružanim snagama
- Vojni specijalist – posjeduje specijalizirana znanja i vještine za obnašanje vojnih dužnosti. Oni se još dijele na dočasnike vojne specijaliste i časnike vojne specijaliste.

2. Ročnik – vojna osoba na dragovoljnom vojnom obrazovanju ili obveznom služenju vojnog roka

3. Kadet – vojna osoba koja se preko sklapanja vojnog ugovora osposobljava pohađanjem jednom od obrazovnih programa: studijskog programa koji obuhvaća programe obuke za kadete i časnike

4. Pričuvnik – osoba iz pričuvnog sastava na temelju poziva ili govorni pričuvnik na temelju ugovora.

U tom istom Zakonu o službi u Oružanim snagama RH objašnjeno je kako je profesionalni razvoj DVO neprekidno usavršavanje, obuka i izobrazba te promaknuće u veći čin. Profesionalni razvoj prvenstveno ovisi o godinama života i vremenu provedenom u službi ali i o civilno-vojnoj izobrazbi. Kako je svaka sfera unutar MORHA strogo uređena i definirana nizom zakona, pravilnika, uredbi i odluka, to ne izdvaja i profesionalni razvoj. On se temelji na načelu jednakih mogućnosti i uređen je Pravilnikom o standardima profesionalnog razvoja djelatnih vojnih osoba (NN 119/2018) kojeg donosi ministar obrane. Profesionalni razvoj nije moguć ukoliko djelatni vojnik/mornar, dočasnik ili časnik nemaju određene godine života koju su propisane u tom pravilniku. Ukoliko DVO dosegnu godine navedene u tablici 1. onemogućen im je profesionalni razvoj.

Tablica 1. Godine DVO koje onemogućuju profesionalni razvoj

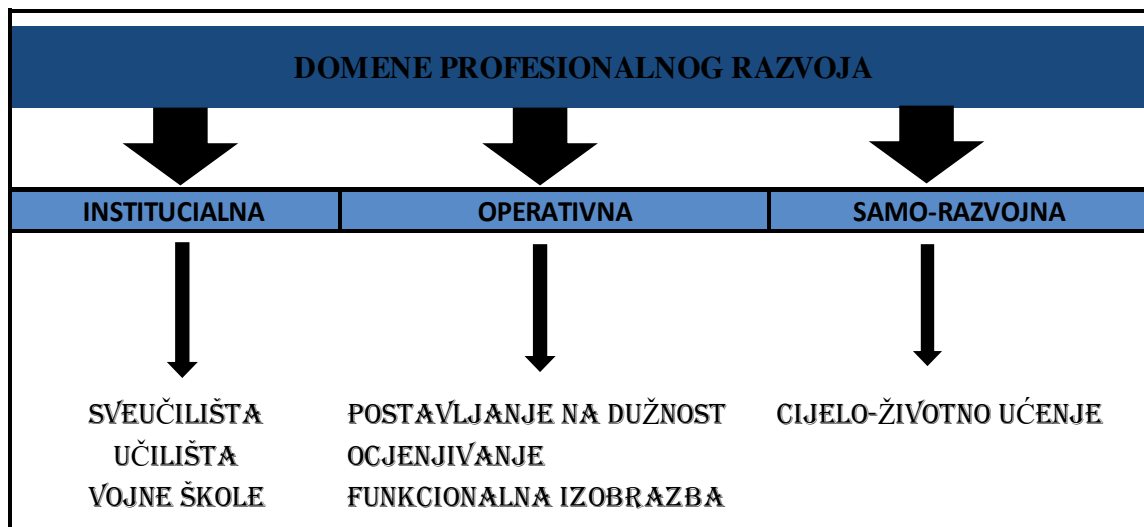
DVO	ČIN	GODINE
VOJNIK/MORNAR	POZORNIK RAZVODNIK	45
DOČASNIK	SKUPNIK	38
	DESETNIK	43
	NAREDNIK	48
	NADNAREDNIK	50
	STOŽERNI NAREDNIKI ČASNIČKI NAMJESNIK	52
ČASNIK	PORUČNIK / PORUČNIK KORVETE	38
	NATPORUČNIK / PORUČNIK FREGATE	43
	SATNIK/PRUČNIK BOJNOG BRODA	50
	BOJNIK / KAPETAN KORVETE	52
	PUKOVNIK / KAPETAN FREGATE	54
	BRIGADIR / KAPETAN BOJNOG BRODA	56
	GENERAL / ADMIRAL	60

Izvor: izrada autora prema Pravilniku o standardima profesionalnog razvoja djelatnih vojnih osoba NN 119/2018

U samim počecima transformacije kako je već spominjano u ovom radu naglašena je velika potreba za omogućavanjem profesionalnog razvoja svakoj individui unutar MORHA. Kako bi se najbolje pojasnio profesionalni razvoj prvenstveno je potrebno ukazati na razliku između vojnog obrazovanja, vojne izobrazbe i profesionalnog razvoja. MORH kroz HVU i Centar za obrazovne i strateške studije „Janko Bobetko“ objavljuju Koncept obrazovanja za potrebe OS RH 2017. u kojem detaljno objašnjava navedene pojmove. Vojno obrazovanje uključuje školovanje na civilnim i vojnim studijima i najvećim dijelom se odnosi na svladavanje teoretskog dijela. Vojna izobrazba je drugi naziv za profesionalno vojno obrazovanje koje se prakticira tek nakon završenog vojnog ili civilnog studija. Obuhvaća stjecanje znanja ali i stjecanje vještina koje su potrebne za određene vojne zadaće.. Profesionalni razvoj je rezultat koji slijedi nakon završenog obrazovanja i izobrazbe. (Koncept obrazovanja za potrebe OS RH 2017. url. <https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/11/koncept-obrazovanja-osrh-150917.pdf>)

Slika 4. prikazuje domene profesionalnog razvoja. Profesionalni razvoj započinje obrazovanjem na sveučilištima i učilištima te izobrazbom u vojnim školama. Nakon završenog školovanja započinje se s upravljanjem karijerom koja podrazumijeva postavljanja na dužnosti koje su u skladu s završenim školovanjem i ocjenjivanje obavljanja tih dužnosti. Posljednja domena podrazumijeva cijelo-životno učenje koje se temelji na velikom iskustvu i volji za učenjem.

Slika 4. Domene profesionalnog razvoja



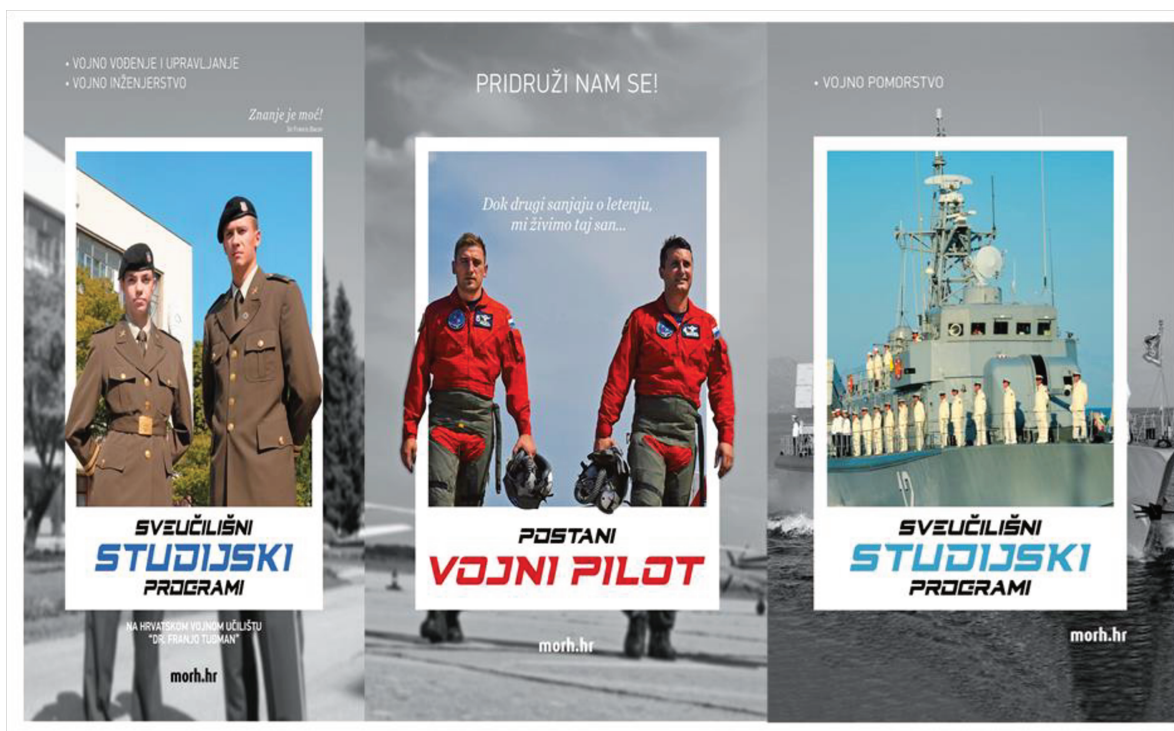
Izvor: izrada autora prema Konceptu obrazovanja za potrebe OS RH 2017.

HVU je institucija koja priprema i školuje DVO i DSiN te im omogućuje profesionalni razvoj. Počeo je s radom 1991. godine. U početku zadaća mu je bila provođenje tečajeva ZNG. Do 2007. godine u sklopu HVU-a razvijaju se dočasnička i časnička škola, zapovjedno-stožerna škola „Blago zadro“, središte za strane jezike „Katarina Zrinska“ i Ratna škola „Ban Josip Jelačić“. Te škole su u potpunosti odgovorne za vojnu izobrazbu i obuku. 2014. godine na njemu započinje i provedba dva sveučilišna studijska programa, da bi 2018. godine bio uveden još jedan studij. U tim trenucima HVU postaje odgovoran i za obrazovanje vojnih osoba. (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/hvu-dr-franjo-tudman-2019/>)

### 3.1. Vojno obrazovanje

Vojno obrazovanje omogućuje svim vojnim osobama da se pripreme za daljnji rad kako na nacionalnom tako i na međunarodnom teritoriju. MORH (2019.) na svojoj službenoj stranici objavljuje programe postojećih vojnih studija na sveučilištima u Zagrebu i Splitu. To su: sveučilišni preddiplomski i diplomski studij Vojno vođenje i upravljanje i sveučilišni preddiplomski i diplomski studij Vojnog inženjerstva koji su formirani u suradnji sa Sveučilištem u Zagrebu, zatim preddiplomski i diplomski studij Aeronautike na fakultetu prometnih znanosti u Zagrebu te preddiplomski i diplomski studij Vojno pomorstvo ustrojen na Sveučilištu u Splitu. Slika 5. prikazuje plakate navedenih studija. (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/studijski-programi-2019/>)

Slika 5. Plakati studijskih programa



Izvor: izrada autora prema <https://www.morh.hr/studijski-programi-2019/>

Vojno obrazovanje predstavlja čvrst temelj za daljnji profesionalni razvoj vojnih osoba jer se završetkom školovanja i dobivanjem časničkog zvanja osigurava daljnje napredovanje i izobrazba časnika. Najveći dio nastave provodi se na HVU dok se manji dio nastave izlaže u prostorijama sveučilišta. (Središnji državni portal, url. <https://gov.hr/moja-uprava/obrazovanje/visoko-obrazovanje/vojni-studijski-programi/1684>)

Ministarstvo obrane financira studente različitih studija zbog potrebe za dodatnim zapošljavanjem i to sklapanjem ugovora o kadetskoj službi i ugovora o stipendiranju. Da bi pojedine osobe mogle postati djelatnici MORH-a prvenstveno moraju zadovoljiti dva uvjeta: uvjete iz javnog natječaja i uvjete za prijam u djelatnu službu. Kadetu i vojnom stipendistu MORH nakon sklapanja ugovora osigurava:

- iznos upisa studija
- smještaj u vojnim objektima
- vojnu i sportsku opremu
- prehranu
- mjesečni prijevoz do mjesta školovanja
- udžbenike i ostalu školsku opremu
- mjesečnu stipendiju (Pravilnik o načinu i uvjetima sklapanja ugovora o kadetskoj službi i ugovora o stipendiranju NN 158/13)

Ministarstvo obrane Republike Hrvatske na svojoj službenoj stranici svake godine ispisiuje javne natječaje za prijam u kadetsku službu. Uvjeti iz javnog natječaja koje kadeti moraju ispuniti za prijam u kadetsku službu su:

- državljanstvo Republike Hrvatske
- završena srednja škola
- dobna granica do 22 godine
- da se protiv kandidata za prijam u kadetsku službu ne vodi kazneni postupak i da nije pravomoćno osuđivan
- da zadovoljava zdravstvene, psihičke, tjelesne i sigurnosne uvjete
- upisana 1. godina redovnog studija (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/?s=Javni+natje%C4%8Daj+za+prijam+u+kadetsku+slu%C5%BEbu> )

Tablica 2. prikazuje potreban broj kadeta koji su u skladu s potrebama Ministarstva obrane. Podaci u tablici prikazuju kvote sa redovnih upisnih rokova. Tablica 3. s druge strane prikazuje koliko je kadeta i vojnih stipendista završilo studijske programe. Kada se usporede podaci iz obje tablice vidljivo je da je prolaznost kadeta relativno mala. Neupitno je kako ta mala prolaznost predstavlja problem. Pitanje koje treba postaviti je: „Zašto se to događa?“ U glasilu kadeta OS RH odgovoreno je na to pitanje. Najveći broj kadeta koji su odustali od vojne karijere kao najčešći razlog navodi ograničavanje slobode i nemogućnost kvalitetnog društvenog života. Smatra se kako je jedan od ključnih problema nedovoljna informiranost studenata o vojničkom načinu života. Povećanje dostupnosti informacijama 2018. godine rezultira povećanjem prolaznosti. (Studenti i vojnici, pitanje je sad, url. [https://vojni.unizg.hr/download/repository/KADETSKI\\_LIST\\_-\\_BR.\\_1.pdf](https://vojni.unizg.hr/download/repository/KADETSKI_LIST_-_BR._1.pdf))

Tablica 2. Prijam kadeta

PRIJAM KADETA	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
STUDIJ VOJNOG INŽENJERSTVA	50	50	70	70	70	70
STUDIJ VOJNOG VOĐENJA I UPRAVLJANJA	50	50	40	40	40	40
SVEUČILIŠNI STUDIJ AERONAUTIKA	12	10	10	10	20	20
SVEUČILIŠNI STUDIJ VOJNOG POMORSTVA	-	-	-	-	-	25

Izvor: izrada autora prema Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/?s=Javni+natje%C4%8Daj+za+prijam+u+kadetsku+slu%C5%BEbu>

Tablica 3. Kadeti i vojni stipendisti koji su završili studijske programe

STIPENDISTI	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	UKUPNO
KADETI	39	38	33	14	82	206
VOJNI STIPENDISTI	4	1	9	3	3	20

Izvor: izrada autora prema Godišnjih izvještajima o obrani, url. [https://www.sabor.hr/hr/searchall?search\\_api\\_fulltext=godisnje+izvje%C5%A1nje+izvje%C5%A1nC4%87e+o+obrani](https://www.sabor.hr/hr/searchall?search_api_fulltext=godisnje+izvje%C5%A1nje+izvje%C5%A1nC4%87e+o+obrani)

### 3.2. Vojna izobrazba

Od 1991. godine do danas u vojnoj izobrazbi učinjen je čitav niz transformacija. Sami počeci vojne izobrazbe sežu još iz Domovinskog rata. Izobrazba se tada provodila kroz vojnu obuku na ratnim područjima. Tek nakon završetka rata HVU počinje s formiranjem vojnih škola. Prve vojne škole koje su osnovane su Zapovjedno-stožerna škola, Ratna škola i Škola stranih jezika. S vremenom se u sklopu HVU-a osnivaju još Časnička škola i Dočasnička škola. (Hrvatsko vojno učilište-ustroj i uloga, url. [https://bib.irb.hr/datoteka/696134.HVU\\_MJESTO\\_I\\_ULOGA\\_3.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/696134.HVU_MJESTO_I_ULOGA_3.pdf))

Prema Pravilniku o izobrazbi (NN 94/2015) izobrazbom se smatra:

- Slijedno – rastuća izobrazba dočasnika i časnika
- Učenje stranih jezika
- Funkcionalne izobrazbe i stručna usavršavanja
- Međunarodna vojna izobrazba

Prema Oružanim snagama Republike Hrvatske (2013) za navedene vrste izobrazbe vojnih osoba potrebno je prvenstveno sklopiti ugovor s Ministarstvom obrane kako bi obje ugovorne strane poštivale svoje obveze i naravno ostvarila prava koja im pripadaju. Slijedno – rastuća vojna izobrazba koja se provodi samo na HVU nemoguća je ukoliko se prvobitno nije završila prethodna razina izobrazbe. Kod dočasničkih i časničkih vojnih osoba ima ukupno četiri razine koje se međusobno nadopunjuju što znači da se ne može prijeći na drugu razinu ukoliko se ne završi prvobitna. (Oružane snage Republike Hrvatske, url. <http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/%C5%A0KOLOVANJA/OP%C4%86ENITO/20131218Op%C4%87enitoo%C5%A1kolovanjuiizobrazbi/Op%C4%87enitoo%C5%A1kolovanjuiizobrazbiHR.htm>)

**Slijedno–rastuća izobrazba dočasnika i časnika** provodi se na četiri razine u školama ustrojenim na HVU :

Slijedno – rastuća izobrazba dočasnika provodi se na sve četiri razine u Dočasničkoj školi „Damir Tomljanović Gavran“ u Požegi:

- Razina 1: Program izobrazbe za razvoj vođe (IRV)
- Razina 2: Program temeljne dočasničke izobrazbe (TDI)
- Razina 3: Program napredne dočasničke izobrazbe (NDI)
- Razina 4: Program visoke dočasničke izobrazbe (VDI) (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/docasnicka-izobrazba-2019/>)

Izobrazba časnika provodi se na tri vojne škole. Časnička škola „Andrija Matijaš Pauk“ odgovorna je za izobrazbu časnika na prve dvije razine, Zapovjedno-stožerna škola „Blago Zadro“ brine se o izobrazbi treće razine dok se u Ratnoj školi „Ban Josip Jelačić“ školuju visoki časnici i državni službenici (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/casnicka-izobrazba-2019/>). Slijedno- rastuća izobrazba časnika provodi se na ove četiri razine:

- Razina 1: Program temeljne časničke izobrazbe (TČI)
- Razina 2: Program napredne časničke izobrazbe (NČI) i program napredne časničke izobrazbe za časnike na stožernim dužnostima (NČISD)
- Razina 3: Program intergranske zapovjedno – stožerne izobrazbe (IZSI) i program izobrazbe časnika u funkcionalnom području (IFP)
- Razina 4: Program strategijske izobrazbe/Ratna škola (RŠ) (Pravilnik o izobrazbi NN 94/2015 )

**Učenje stranih jezika** provodi se u Središtu za strane jezike „Katarina Zrinska“ koje je specijalizirano za jezik vojne struke. U njoj se proširuju znanja iz engleskog, njemačkog, francuskog i talijanskog jezika. (Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, url. <https://www.morh.hr/skola-stranih-jezika-katarina-zrinska>)

Tablica 4. prikazuje broj polaznika sa završenom slijedno – rastućom izobrazbom dočasnika i časnika u dočasničkim i časničkim školama i broj polaznika sa završenim tečajem stranog jezika u školi za strane jezike od 2013. godine do 2018. godine. Tablica je napravljena na temelju Godišnjih izvješća o obrani (2014,2015,2016,2017,2018,2019) objavljenih na stranicama Vlade Republike Hrvatske. Na temelju navedenih Godišnjih izvješća o obrani u tablici 5. prikazani su podaci o broju polaznika koji su upućeni na funkcionalnu izobrazbu a u tablici 6. broj polaznika upućenih na međunarodnu izobrazbu. Iz navedenih podataka se lako





**Funkcionalna izobrazba** obuhvaća razne tečajeve koji podupiru objašnjenu slijedno – rastuću izobrazbu:

- Tečajevi u okviru ustrojstvenih jedinica Oružanih snaga
- Tečajevi koji se provode u civilnim obrazovnim institucijama i za koje je potrebno posjedovati licence i certifikate
- Ostali tečajevi u civilnim obrazovnim institucijama kojima se održavaju razne vještine, sposobnosti i znanja (Pravilnik o izobrazbi NN 94/2015)

Tablica 5. Polaznici funkcionalne izobrazbe

FUNKCIONALNA IZOBRAZBA	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	UKUPNO
	250	864	861	1881	1221	1524	6601

Izvor: izrada autora prema Godišnjih izvještajima o obrani, url. [https://www.sabor.hr/hr/searchall?search\\_api\\_fulltext=god%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani](https://www.sabor.hr/hr/searchall?search_api_fulltext=god%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani)

**Međunarodna vojna izobrazba** obuhvaća:

- Slijedno – rastuće dočasničke i časničke izobrazbe
- Funkcionalnu izobrazbu (Pravilnik o izobrazbi NN 94/2015 )

Tablica 6. Polaznici međunarodne izobrazbe

MEĐUNARODNA VOJNA IZOBRAZBA	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	UKUPNO
SLIJEDNO-RASTUĆA	14	32	23	25	23	23	140
FUNKCIONALNA	101	100	49	65	50	44	409

Izvor: izrada autora prema Godišnjih izvještajima o obrani, url. [https://www.sabor.hr/hr/searchall?search\\_api\\_fulltext=god%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani](https://www.sabor.hr/hr/searchall?search_api_fulltext=god%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani)

### 3.3. Obuka i vojne vježbe

Obuka je sastavni dio i obrazovanja i izobrazbe. OS RH (2013) obuku definira kao proces koji održava sposobnost izvođenja vojnih zadaća. Za obuku su odgovorni zapovjednici. Časnici obučavaju časnike i dočasnike a dočasnici dočasnike i vojnike. Obuka je važna jednako kao i obrazovanje i izobrazba pa se sukladno tome također prati i ocjenjuje.

(Oružane snage Republike Hrvatske, url.

[http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/OP%C4%86ENITO/20131217\\_Obuka\\_i\\_vojne\\_vje%C5%BEbe/Obuka\\_i\\_vojne\\_vje%C5%BEbe\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/OP%C4%86ENITO/20131217_Obuka_i_vojne_vje%C5%BEbe/Obuka_i_vojne_vje%C5%BEbe_HR.htm)). Bila to temeljna vojna obuka kod dragovoljnog vojnog osposobljavanja, specijalistička vojna obuka, pojedinačna obuka i obuka postrojbi ili obuka za spremnost snaga za brzi razmještaj i sposobnost brzog djelovanja (nacionalna i međunarodna) jedno je sigurno, uspješno svladavanje obuke itekako utječe na profesionalni razvoj. Iako se u današnje vrijeme najviše pozornosti pridodaje međunarodnim obukama spremnosti, ni jedna obuka vojne osobe nije manje važna.

Vojne vježbe se provode kako bi se ocijenila spremnost određene postrojbe ali i svakog pojedinca unutar ocjenjivane postrojbe. Međunarodne vojne vježbe HV-a provode se i na području Hrvatske ali i na međunarodnom teritoriju. Te vojne vježbe održavaju se kako bi pripremile svakog pojedinca za rad i izvan njegove zemlje. Prvenstveno se pripremaju za operacije potpore miru i za djelovanje u kriznim situacijama. Preko njih se ocjenjuje operativna sposobnost. (Oružane snage Republike Hrvatske, url. [http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/VJE%C5%BDBE/20181018\\_Vje%C5%BEbe\\_u\\_OS\\_RH/Vje%C5%BEbe\\_u\\_OS\\_RH\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/VJE%C5%BDBE/20181018_Vje%C5%BEbe_u_OS_RH/Vje%C5%BEbe_u_OS_RH_HR.htm))

Zapovjedništvo za obuku i doktrinu „Fran Krsto Frankopan“ na obuku gleda kao na proces koji je uvijek u transformaciji i predstavlja temelj borbene spremnosti. Obuka je prvenstveno selekcija za daljnje mogućnosti odnosno nemogućnosti profesionalnog razvoja (Stroga selekcija i visokozahtjevna obuka, url. [https://hrvatski-vojniki.hr/wp-content/uploads/2017/10/hv\\_322.pdf](https://hrvatski-vojniki.hr/wp-content/uploads/2017/10/hv_322.pdf)). Odabiru se ocjenjivači koji moraju temeljito poznavati ono što ocjenjuju i postrojbu koju ocjenjuju. Od personalnih podataka, ustroja i organizacije pa sve do prijašnji vježbi i rezultata koji su pri njima ostvareni. Njih opet nadziru viši ocjenjivači koji ih trebaju upoznati s ciljevima tog ocjenjivanja kako bi mogli što efikasnije provoditi svoj posao. (Opće pravilo o vojnim vježbama u OS RH, url. <http://hcz-zu.hr/bibl/OP%C4%86E%20PRAVILO%20O%20VOJNIM%20VJE%C5%BDBAMA%20U%20OS%20RH.pdf>)

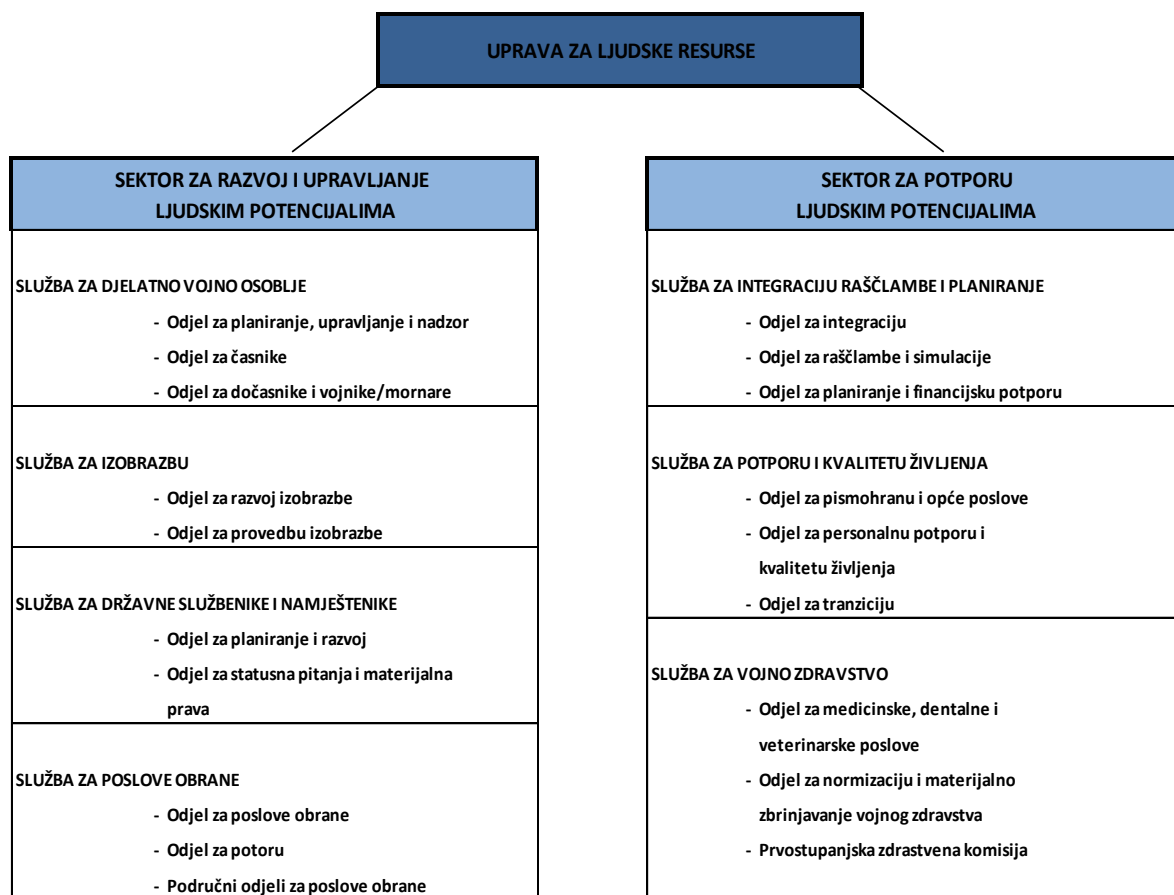
## 4. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2011) tvrde: „Općenito se smatra da je praćenje i procjenjivanje uspješnosti kamen temeljac djelotvornog sustava ljudskih potencijala, od vitalne važnosti u svakom sustavu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi.“ Oni smatraju kako je praćenje uspješnosti proces koji je bitan i za samu organizaciju ali i ljude koji rade unutar te organizacije kako bi se mogao organizirati potreban razvoj ljudskih potencijala i u skladu s njim i sustav nagrađivanja.

Upravna organizacija Ministarstva obrane koja obavlja poslove planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima je Uprava za ljudske potencijale. Unutar nje se organiziraju dva sektora:

1. Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima
2. Sektor za potporu ljudskim potencijalima. (Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane NN 2/2017)

Slika 6. Uprava za ljudske potencijale



Izvor: izrada autora prema Uredbi o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane NN 2/2017

U siječnju 2008. godine započelo se sa ustrojem Središnjice za upravljanje osobljem (SUO) koja je osnovana s ciljem lakšeg praćenja radne. Danas ona ima tri odjela: Odjel za profesionalni razvoj, Odjel za planiranje i potporu te Odjel za odabir, promidžbu, zdravstvenu i psihološku potporu. Temeljna zadaća Središnjice za upravljanje osobljem upravo je profesionalni razvoj, odnosno upućivanje u izobrazbu, prijedloge za promaknuća i slične aktivnosti koje su usko vezane za napredovanja vojno djelatnih osoba. (Ministarstvo obrane, url. <https://www.morh.hr/sredisnjica-upravljanje-osobljem/> )

#### 4.2. Sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika

Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika Ministarstva obrane strogo je uređen Zakonom o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske (NN 73/13, 75/15, 50/16, 30/18 ) i Pravilnikom o ocjenjivanju djelatnih vojnih osoba (NN 114/14, NN 134/15, 05/17, NN 26/19) koji definiraju svaki pojam obuhvaćen praćenjem i ocjenjivanjem uspješnosti vojnih osoba.

Ocjenjivanje djelatnih vojnih osoba definirano je u Pravilniku o ocjenjivanju djelatnih vojnih osoba (NN 114/14) kao proces uz pomoću kojeg ocjenjivači (prvoocjenjivači ili drugoocjenjivači) prate, mjere i ocjenjuju i to ne samo rad i postignuća djelatnih vojnih osoba već i njihove vojničke i ljudske osobine, odnos prema zapovijedanju, odnos prema stezi i odgovornosti te razinu tjelesne sposobnosti koju vojna služba zahtijeva. Pravilnik ujedno propisuje kako informacije o ocjenjivačima i DVO koje su im raspoređene uvijek mora biti vidljiv na zidovima ustrojbene cjeline gdje se ocjenjivanje provodi što je prikazano na slici 7.

Slika 7. Hijerarhija nadređenosti tokom ocjenjivanja.



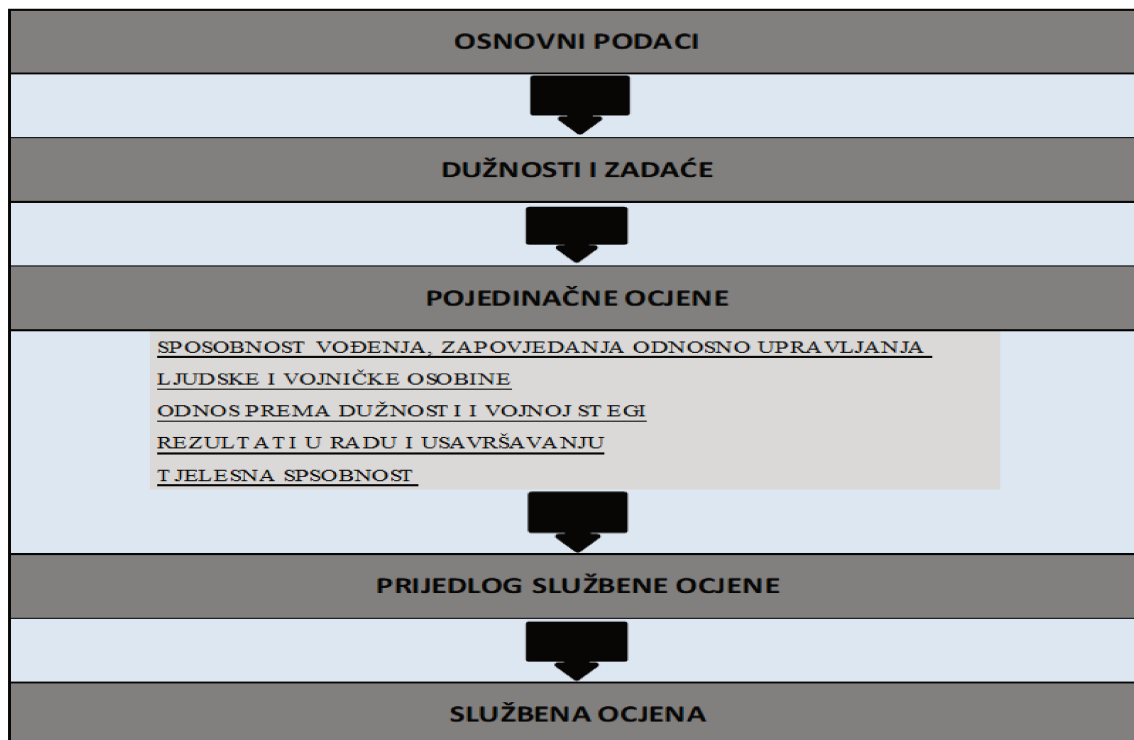
Izvor: izrada autora

Ocjenjivanje se može provoditi redovno odnosno jednom godišnje u razdoblju od 15. svibnja do 15. srpnja ili izvanredno za određeno razdoblje, a donosi se najkasnije 31. siječnja . tekuće godine za prijašnju godinu. Rezultat tog postupka je dobivanje službene ocjene koja se upisuje u službeni obrazac za ocjenjivanje i unosi u Informacijski sustav personalnog upravljanja (IS PU). Ocjena je službena kada obrazac za ocjenjivanje potpiše prvoocjenjivač, osoba koja se ocjenjuje i na koncu drugoocjenjivač. Ona služi kao pomoć za dalje odabiranje kandidata za:

- Izobrazbu
- Promicanja i napredovanja
- Raspored u službi
- Otpust iz službe.

Slika 8. prikazuje standardizirani sadržaj obrasca za ocjenjivanje koji se popunjava na kraju ocjenjivanja.

Slika 8. Sadržaj obrasca za ocjenjivanje



Izvor: izrada autora prema Obrascu za ocjenjivanje, url. [http://www.propisi.hr/files/file/302\\_855link1.pdf](http://www.propisi.hr/files/file/302_855link1.pdf)

Godišnja službena ocjena djelatne vojne osobe donosi se na temelju prosjeka svih ocjena. Ona može biti:

- Od 1,0 do 1,9 bodova – ne zadovoljava
- Od 2,0 do 2,4 bodova – zadovoljava
- Od 2,5 do 3,4 bodova – dobar
- Od 3,5 do 4,4 bodova – ističe se
- Od 4,5 do 5,0 bodova – osobito se ističe (Pravilnik o uvjetima i postupku ocjenjivanja djelatnih vojnih osoba, te načinu preispitivanja evidentiranja službenih ocjena NN 59/2007)

Na temelju tog ocjenjivanja vojna osoba može pristupiti međunarodnim operacijama al samo ako ima najmanju posljednju službenu ocjenu dobar te ocjenu dobar iz ocjenjivanja motoričkih sposobnosti. Prethodno treba završiti odgovarajuću obuku i vojnu izobrazbu za mjesto na koje se raspoređuje, mora zadovoljiti zdravstvene i mnoge sigurnosne kriterije te mora posjedovati i odgovarajuće znanje engleskog jezika (Pravilnik o sudjelovanju pripadnika Oružnih snaga Republike Hrvatske u operacijama potpore miru, operacijama odgovora na krize, humanitarnim operacijama i drugim aktivnostima u inozemstvu, NN 86/17). Ulaskom u NATO Republika Hrvatska stekla je pravo na međunarodnu obranu naše zemlje ali i obveze sudjelovanja naše vojske u međunarodnim NATO operacijama. Sukladno tome prihvatila je i program ocjenjivanje borbene spremnosti zapovjedništva te kopnenih, specijalnih, pomorskih i zrakoplovnih snaga u skladu s NATO standardima. To ocjenjivanje na razini pojedinca provode certificirani ocjenjivači GS OS RH dok ocjenjivanje na razinama postrojbi GS OS RH samo nadzire. Prvenstveno je potrebno ukazati na to kako to ocjenjivanje spremnosti provode samo certificirani ocjenjivači. (Ocjenjivanje spremnosti i sposobnosti OSRH-odgovoran timski rad, url. <https://hrvatski-vojniki.hr/ocjenjivanje-spremnosti-i-sposobnosti-osrh-odgovoran-timski-rad/>).

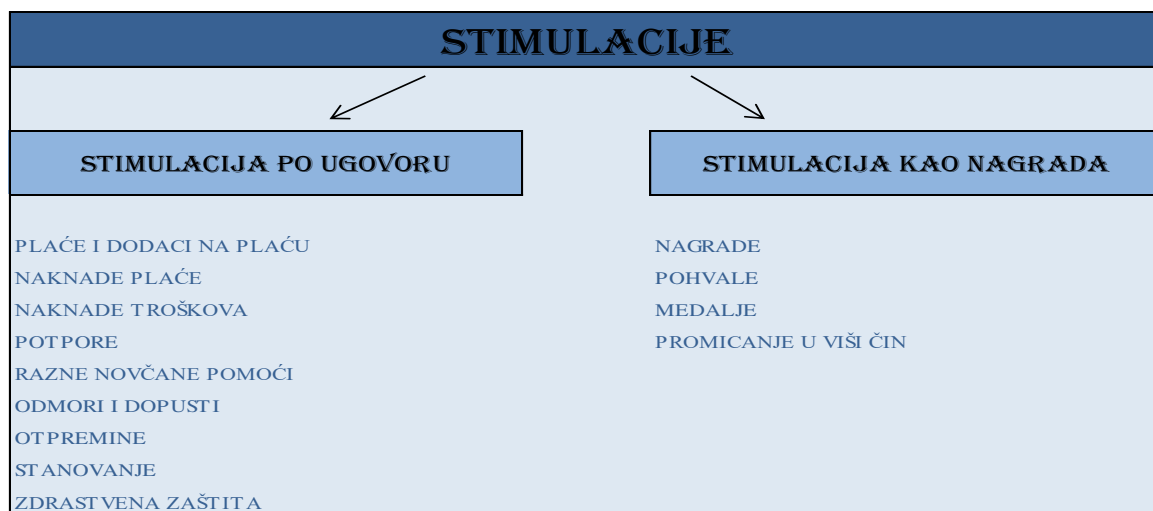
#### **4.3. Postupci stimulacije i destimulacije uspješnosti**

U svom radu Požega (2012) navodi kako rijetko koji radnik daje svom maksimum. Kako bi se poboljšao radni učinak pojedinca potrebno je imati dobro razrađen sustav motiviranja. Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) materijalno nagrađivanje čini temelj na koji se nadograđuje čitav niz motivacijskih oblika koji su nematerijalne prirode, odnosno zadovoljavaju potrebe pojedinca koje se odnose na njegov statut, priznanja, poštovanje i omogućavanje daljnjeg razvoja. Osnovna pitanja vezana za materijalno nagrađivanje:

- Kako uspješno poticati i nagrađivati rad te razlikovati uspješnije od manje uspješnih odnosno neuspješnih radnika
- Kako uspješno poticati i nagrađivati da zaposleni daju poseban
- Kako da bolji uspjeh organizacije postane glavni cilj svih zaposlenih.

Materijalna i nematerijalna stimulacija u Ministarstvu obrane uređena je nizom zakona, pravilnika, uredbi i odluka. Slika 9. prikazuje kako se stimulacija razlikuju na stimulacije na koje djelatna vojna osoba ima pravo po ugovoru i na stimulacije nastale daljnjim zalaganjem.

Slika 9. Stimulacije



Izvor: izrada autora prema Zakonu o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske NN 30/18

Materijalne i nematerijalne stimulacije na koje zaposlenik ima pravo po ugovoru su:

➤ **Plaće i dodaci na plaću:** Kada se priča o materijalnoj stimulaciji uvijek se polazi od plaća kao izravne materijalne stimulacije. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) kažu: „Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti znatne da bi stimulirale dobar rad“.

Plaća djelatnih vojnih osoba sastoji se od : osnovne plaće i dodatka na plaću. Osnovna plaća se računa tako da se pomnoži osnovica za obračun plaće s koeficijentom osobnog čina i uveća za svaku godinu radnog staža sa 0,5. Osnovica za obračun plaće uvećava se:

- magistrima znanosti za 8 %
- doktorima znanosti za 15 %
- sveučilišnim specijalistima za 8

- djelatnim vojnim osobama za rad na vojno-diplomskim dužnostima i djelatnim vojnim osobama u međunarodnim tijelima : za magistra 8 % , za doktora znanosti 15 %.
- Djelatne vojne osobe koje su završile četvrtu razinu slijedno-rastuće vojne izobrazbe ili neku inozemnu visokoškolsku kvalifikaciju (Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske NN 30/2018 )

Tablica 7. prikazuje koeficijente za svaki čin koji se množe s osnovicom za izračun plaće. Iz tablice je vidljivo kako je koeficijent admirala, koji se množi sa osnovicom za obračun plaće, najviši. Koeficijent običnog vojnika skoro je pet puta manji. Kod isplate plaća Ministarstvo obrane pokazuje znatnu razliku u visini plaće potičući djelatne vojne osobe na izobrazbu, obrazovanje i s time i na profesionalni razvoj.

Tablica 7. Koeficijent osobnog čina

OSOBNI ČIN	KOEFICIJENT
General zbora (admiral)	5,335
General pukovnik (viceadmiral)	4,656
General bojnik (kontraadmiral)	3,880
Brigadni general (komodor)	3,298
Brigadir (kapetan bojnog broda)	2,619
Pukovnik (kapetan fregate)	2,231
Bojnik (kapetan korvete)	2,037
Satnik (poručnik bojnog broda)	1,746
Natporučnik (poručnik fregate)	1,697
Poručnik (poručnik korvete)	1,649
Časnički namjesnik	1,746
Stožerni narednik	1,600
Nadnarednik	1,503
Narednik	1,406
Desetnik	1,358
Skupnik	1,309
Razvodnik	1,261
Pozornik	1,212
Vojnik	1,164

Izvor: izrada autora prema Uredbi o vrijednosti koeficijenta osobnog čina za izračun plaće djelatne vojne osobe NN 25/13.

Dodatke na plaću ostvaruju djelatne vojne osobe zbog posebnih uvjeta i za deficitarna zvanja. Dije se na: dodatke za vojnu službu i dodatke za otežane uvjete rada. (Zakonom o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske NN 73/13)

Dodaci za otežane uvjete prikazani u tablici 3. dijele se za sljedeća radna mjesta:

- letačka
- roniteljska
- padobranska
- plovidbena



- pirotehnička
  - za specijalne i zaštitne postrojbe
  - vojnopolicijska
  - otežana za zdravlje (Pravilnik o dodacima na plaću NN 33/14)
- **Naknade plaće** obuhvaćaju naknade za vrijeme bolovanja, godišnjih odmora te za vrijeme izobrazbe i obuke
- **Naknade troškova u vezi s obavljanjem službe:** one obuhvaćaju naknade selidbenih troškova, službenih putovanja, prijevoznih troškova i naknade za posebne oblike rada u službi.
- **Zdravstvena zaštita** kao pravo svake djelatne vojne osobe, službenika i namještenika, kadeta, ročnika i pričuvnika.
- **Oblici potpore pripadnicima Oružanih snaga i njihovim obiteljima:** Potpora koja se pruža je odvjetnička pravna pomoć, besplatno pravno savjetovanje, procjena psihičkog stanja, kolektivno osiguranje od posljedica nesretnog slučaja i troškovi pogreba.
- **Stanovanje:** Pravo na korištenje službenog stana imaju vojnici/mornari, ročnici, kadeti i pričuvnici i iznimno drugi pripadnici Oružanih snaga za potrebe službe
- **Ostale novčane pomoći:** jednom godišnje zbog kada bolovanje traje duže od 90 dana, zbog teške invalidnosti DVO ili njegove malodobne djece ili supružnika isplaćuje se novčana pomoć od jedne proračunske osnovice. Rođenje djeteta ili posvojenje djeteta koje je mlađe od tri godine novčano se pomaže s 50 %proračunske osnovice
- **Odmori i dopusti:** plaćeni dopust, neplaćeni dopust i godišnji odmor.
- **Otpremnine:** Otpremnine za djelatne vojne osobe
- **Jednokratne novčane pomoći** imaju pripadnici Oružanih snaga koji se ozljede u miru u visini od 1,5 osnovice za obračun plaće. U slučaju smrti kod ozljede u miru obitelj DVO također stječe pravo na jednokratnu naknadu u visini tri osnovice za obračun plaće.

Stimulacije koje ne potječu iz radnog ugovora ustvari su usko vezane za osjećaje ponosa i profesionalnog razvoja zaposlenih. To su:

**1. Nagrade:** nagrade pojedincima za nadprosječne rezultate. To može biti:

- Samokres
- ručni sat s posvetom
- dalekozor
- knjiga
- novčana nagrada

- nagradni dopust

**2. Pohvale:** dodjeljuju se jedinicama i pojedincima u obliku pisanih priznanja i dodjeljuju se organizacijskim jedinicama, DVO u Oružanim snagama i Ministarstvu obrane, ročnicima, kadetima i državnim službenicima i namještenicima u Oružanim snagama. Dodjeljuju ih: ministar, zamjenik i pomoćnik ministra obrane, glavni inspektor obrane, direktor, načelnik i zamjenik načelnika Glavnog stožera Oružanih snaga, zapovjednici Grane Oružanih snaga, Hrvatskog vojnog učilišta, Zapovjedništva za potporu, specijalnih snaga, pristožerne postrojbe i zapovjednik samostalne bojne, čelnika Glavnog stožera Oružanih snaga i samostalnih ustrojstvenih jedinica Ministarstva obrane te načelnika Ministarstva obrane. Dodjeljuju se za natprosječne rezultate u uspješnosti obavljanja zadaća koje se stavljaju pred svakog pojedinca ili jedinicu (Pravilnik o vrstama pohvala i nagrada, uvjetima i postupku njihove dodjele NN 110/15)

**3. Medalje:** medalje dodjeljuju Predsjednik Republike Hrvatske, predsjednik Vlade, ministar obrane i načelnik Glavnog stožera Oružanih snaga. Vrste medalja prikazane u slici 10. su medalje:

- za vojne zasluge
- za civilno-vojnu suradnju
- za sudjelovanje u operacijama
- za iznimno osobno postignuće
- za vježbe
- za pomoć institucijama civilne vlasti
- medalje za najboljeg dočasnika i vojnika/mornara godine (Pravilnik o vrstama vojnih medalja, uvjetima i postupku njihove dodjele NN 67/2019)

Slika 10. Medalje



**MEDALJE ZA CIVILNO-VOJNU SURADNJU**

**MEDALJE PREDSEDNIKA**



**MEDALJE PREDSEDNIKA VLADE**



**MEDALJA MINISTARSTVA OBRANE**



**MEDALJA ZA SUDJELOVANJA U OPERACIJAMA**



**MEDALJA ZA VOJNE VJEŽBE**



**MEDALJE ZA IZIMNO OSOBNO POSTIGNUĆE**

**MEDALJE SPORTSKIH POSTIGNUĆA**

**MEDALJE PREDSEDNIKA**



**MEDALJE MINISTRA OBRANE**



**MEDALJE NAČELNIKA GLAVNOG STOŽERA OS**



**MEDALJE IZVRSNOSTI U IZOBRAZBI**



Izvor: izrada autora prema Pravilnik o vrstama vojnih medalja, uvjetima i postupku njihove dodjele (NN 110/15, NN 69/2019)

**4. Promicanje u viši čin:** Promicanje se može provesti ako vojna osoba nije u zadnje tri godine kazнено kažnjena i kada se protiv nje ne vodi kazneni postupak. Isto tako i ako se protiv vojne osobe u zadnje tri godine ne vodi stegovni postupak zbog stegovnih prijestupa i ako nije kažnjena stegovnom kaznom u obliku smanjenja plaće ili ukidanja ugovora o izobrazbi i stručnom usavršavanju. Ne smije joj biti ni izrečena ni stegovna kazna u obliku snižavanja čina. Što se tiče ostalih stegovnih kazni vojna osoba ne smije biti stegovno kažnjena zaustavljanjem napredovanja i promaknuća te ne smije biti smijenjena s dužnosti. Vojna osoba mora i provesti neko određeno vrijeme u nižem činu te ne smije biti raspoređena na viši ili niži čin (Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske NN 30/18).

Tablica 8. Broj promaknuća časnika i dočasnika

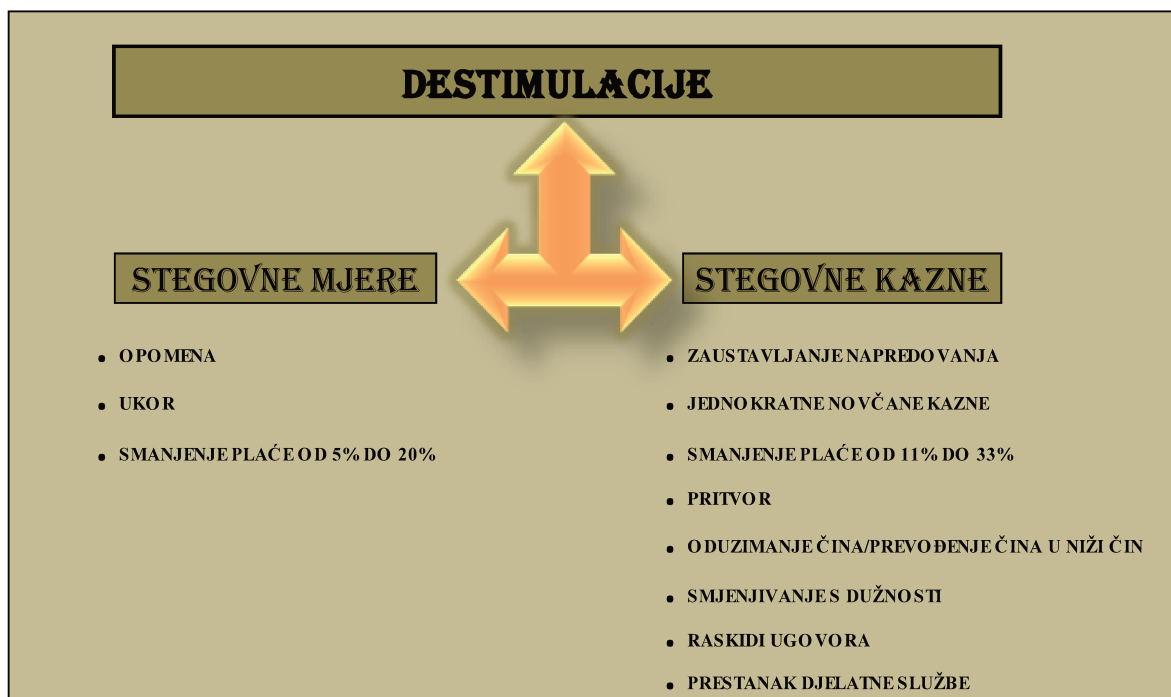
PROMICANJA	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	UKUPNO
ČASNICI	598	557	434	976	544	579	3688
DOČASNICI	571	1013	725	1302	895	808	5314

Izvor: izrada autora prema Godišnjih izvještajima o obrani, url.

[https://www.sabor.hr/hr/searchall?search\\_api\\_fulltext=godisnje+izvje%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani](https://www.sabor.hr/hr/searchall?search_api_fulltext=godisnje+izvje%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani)

**Destimulacija** u Ministarstvu obrane provodi se kao potreba sankcioniranja ne discipliniranih djelatnika. Institucija zadužena za taj dio posla je Vojnostegovni sud. Disciplinske sankcije mogu biti blaže ili teže kako i prikazuje slika 11.

Slika 11. Destimulacije



Izvor: izrada autora prema Pravilniku o stegovnoj odgovornosti NN 122/15

U Pravilniku o stegovnoj odgovornosti (NN 122/15) blaže stegovno kršenje naziva se stegovna pogreška. Stegovne pogreške obuhvaćaju blaže prekršaje kao što su kašnjenje na posao, raniji odlazak s posla, neopravdani izostanci izbjivanja s posla u trajanju od jednog dana i ne obavještavanje nadređene osobe o tome, neodržavanje odjeće i osobne higijene, ne efikasno izvršenje zapovijedi nadređenih osoba, neuljudni odnosi i nepravilno obraćanje, javljanje, pozdravljanje kao i pogrešno predstavljanje djelatnika. Kod tih pogrešaka djelatnici se kažnjavaju stegovnim mjerama. Stegovne mjere su:

- Opomena
- Ukor
- Smanjenje plaće od 5% do 20% za vrijeme od jednog do tri mjeseca

Ukoliko djelatnik učini teže stegovno kršenje vojne stege riječ je o stegovnim prijestupima. Stegovni prijestupi obuhvaćaju nemarno i samovoljno obavljanje službe ili dužnosti, odbijanje sudjelovanja mirovnim i sličnim akcijama u inozemstvu, situacije kada djelatni konzumira alkohol ili droge ili odbija testiranje na navedene supstance, povrede raznih propisa, zlouporabe bolovanja i neopravdane izostanke duže od dva dana,

krivotvorenja dokumenata, različiti sukobi unutar i izvan vojnih lokacija kao i prikrivanje odgovornih osoba, javna istupanja koje se krše s propisima, te mnoga druge stegovne prijestupe ne postupanja po naredbi ili propisima. Teže kršenje vojne stege kažnjava se stegovnim kaznama. Stegovne kazne su:

- Zaustavljanje napredovanja u službi i promicanja u činu od jedne do pet godina
- Jednokratne novčane kazne u iznosima od 500,00 kuna do 1.500,00 kuna
- Smanjenje plaće od 11% do 33% do godine dana
- Pritvor u trajanju od trideset dana
- Oduzimanje čina ili predvođenje u niži čin
- Smjenjivanje s dužnosti uz rasporedna na mjesto nižeg čina za razdoblje od jedne do tri godine te s zapovjedne dužnosti od jedne do pet godina
- Raskidi ugovora o školovanju, izobrazbi, stručnom osposobljavanju, kadetskoj službi i ugovornoj pričuvi
- Prestanak djelatne službe

## 5. ZAKLJUČAK

Iako za mnoge još uvijek konzervativna organizacija, neupitno je kako MORH u novije vrijeme stječe potrebno znanje i razmjenjuje to znanje, kako na području Republike Hrvatske tako i na području međunarodnih zemalja.

Danas je svaki pojedinac unutar MORH-a bitan. Stroga hijerarhijska piramida, odnosno ljudi koji su na vrhu te piramide, ne guše profesionalni razvoj pojedinca već mu pružaju mogućnost napredovanja.

Cilj MORH-a jasno je objašnjen. Ono teži postati manja ali kvalitetnija organizacija koja će moći parirati svakoj međunarodnoj vojnoj organizaciji, u svakoj situaciji koja se pred njega postavi. Kroz godine smanjuje broj zaposlenika, pomlađuje dobnu strukturu zaposlenih, organizira razne vrste školovanja, postavlja sve težu i intenzivniju obuku. Tim vrstama selekcije izdvaja pojedince koji imaju željene ljudske i vojničke osobine, potrebnu fizičku spremnost, volju za učenjem i na koncu dobre rezultate u tom učenju. Sve to čini kako bi omogućila profesionalni razvoj osobama koje se žele razvijati.

U radu je provedeno istraživanje o polaznicima izobrazbe i obrazovanja prema podacima u Strateškim pregledima obrane i Godišnjim izvješćima o obrani. Vidljivo je kako je ciljani broj polaznika izobrazbe relativno manji u odnosu na stvarno stanje. Taj podatak je pozitivan i ukazuje želju za napredovanjem. S druge strane podaci o kadetima, koji igraju veliku ulogu pri pomlađivanju vojne dobne strukture, pomalo su razočaravajući. Realno gledajući ne može se reći da su to loši rezultati, pogotovo kada se uzme u obzir kako mlade osobe nisu navikle na takav način života. Njihovo odustajanje od časničke karijere nije baš toliko iznenađujuće. Na koncu svega, zato se i provodi transformacija u školstvu kako bi one osobe koje trebaju biti promaknute uistinu i bile promaknute.

Stimulacijama se nagrađuje uspješnost zaposlenih. Kako vojne osobe u sebi imaju izrazito razvijen osjećaj ponosa, davanje nematerijalnih stimulacija poput raznih nagrada, pohvala, medalja i promaknuća, smatraju krunom svoje karijere. Isto tako kršenjem vojne stege prihvaćaju i posljedice koje s time dolaze.

## **LITERATURA:**

### **Knjige:**

1. Dukovski D. i Dukovski V. (2014.) Vojna povijest od Napoleona do suvremenih vojnih sustava. Pula: Nova Istra Istarski ogranak Društva hrvatskih književnika
2. Kostanjec, M. (2008). Menadžment u vojnoj organizaciji. Zagreb: Sjedište za izdavaštvo i multimediju HVU, Odjel za izdavačku djelatnost
3. Požega Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa, upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Sikavica P. (2011.) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

### **Zakoni, pravilnici, uredbe:**

1. Pravilnik o dodacima na plaću. (NN 33/14)
2. Pravilnik o izobrazbi. (NN 94/2015)
3. Pravilnik o načinu i uvjetima sklapanja ugovora o kadetskoj službi i ugovora o stipendiranju. (NN 158/13)
4. Pravilnikom o ocjenjivanju djelatnih vojnih osoba. (NN 114/14, NN 134/15, 05/17, NN 26/19)
5. Pravilnik o standardima profesionalnog razvoja djelatnih vojnih osoba. (NN 119/2018)
6. Pravilnik o stegovnoj odgovornosti. (NN 122/15)
7. Pravilnik o sudjelovanju pripadnika Oružnih snaga Republike Hrvatske u operacijama potpore miru, operacijama odgovora na krize, humanitarnim operacijama i drugim aktivnostima u inozemstvu. (NN 86/17)
8. Pravilnik o uvjetima i postupku ocjenjivanja djelatnih vojnih osoba, te načinu preispitivanja evidentiranja službenih ocjena. (NN 59/2007)
9. Pravilnik o vrstama pohvala i nagrada, uvjetima i postupku njihove dodjele. (NN 110/15)
10. Pravilnik o vrstama vojnih medalja, uvjetima i postupku njihove dodjele. (NN 67/2019)
11. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane. (NN 2/2017)
12. Uredba o vrijednosti koeficijenta osobnog čina za izračun plaće djelatne vojne osobe. (NN 73/13)



13. Zakon o obrani. (NN 73/13)

14. Zakonom o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske (NN 73/13, 75/15, 50/16, 30/18 )

#### **Internetske stranice:**

1. Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske za razdoblje od 2015. do 2024. godine, URL. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2014/11/dpr\\_osrh\\_2015-24\\_25112014.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2014/11/dpr_osrh_2015-24_25112014.pdf) (Pristup: 18.07.2019.)
2. Hrvatski sabor, URL. [https://www.sabor.hr/hr/searchall?search\\_api\\_fulltext=godisnjee+izvje%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani](https://www.sabor.hr/hr/searchall?search_api_fulltext=godisnjee+izvje%C5%A1nje+izvje%C5%A1%C4%87e+o+obrani) (Pristup: 27.07.2019.)
3. Koncept obrazovanja za potrebe OS RH (2017.), URL. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/11/koncept\\_obrazovanja\\_osrh\\_150917.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/11/koncept_obrazovanja_osrh_150917.pdf) (Pristup: 11.07.2019.)
4. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/povjesnica-2014/> (Pristup: 15.07.2019.)
5. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/posjet-nato-mapparp-tima-republici-hrvatskoj/> (Pristup: 15.07.2019.)
6. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/kategorija/strategije/> (Pristup: 18.07.2019.)
7. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske (2019.), URL. <https://www.morh.hr/hvu-dr-franjo-tudman-2019/> (Pristup: 21.07.2019.)
8. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske (2019.), URL. <https://www.morh.hr/studijski-programi-2019/> (Pristup: 21.07.2019.)
9. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/?s=Javni+natje%C4%8Daj+za+prijam+u+kadetsku+slu%C5%B7bu> (Pristup: 25.07.2019.)
10. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/docasnicka-izobrazba-2019/> (Pristup: 01.08.2019.)
11. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/casnicka-izobrazba-2019/> (Pristup: 01.08.2019.)
12. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/skola-stranijezika-katarina-zrinska> (Pristup: 01.08.2019.)

13. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, URL. <https://www.morh.hr/sredisnjica-upravljanje-osobljem/> (Pristup: 10.08.2019.)
14. Obrazac za ocjenjivanje, URL. [http://www.propisi.hr/files/file/302\\_855link1.pdf](http://www.propisi.hr/files/file/302_855link1.pdf) (Pristup: 12.08.2019.)
15. Opće pravilo o vojnim vježbama u OS RH, URL. <http://hcz-zu.hr/bibl/OP%C4%86E%20PRAVILO%20O%20VOJNIM%20VJE%C5%BDBAMA%20U%20OS%20RH.pdf> (Pristup: 04.08.2019.)
16. Oružane snage Republike Hrvatske, URL. [http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/O%20NAMA/OP%C4%86ENITO/20190731\\_Ljudski\\_resursi/Ljudski\\_resursi\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/O%20NAMA/OP%C4%86ENITO/20190731_Ljudski_resursi/Ljudski_resursi_HR.htm) (Pristup: 18.07.2019.)
17. Oružane snage Republike Hrvatske, URL. [http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/%C5%A0KOLOVANJA/OP%C4%86ENITO/20131218\\_Op%C4%87enito\\_o\\_%C5%A1kolovanju\\_i\\_izobrazbi/Op%C4%87enito\\_o\\_%C5%A1kolovanju\\_i\\_izobrazbi\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/%C5%A0KOLOVANJA/OP%C4%86ENITO/20131218_Op%C4%87enito_o_%C5%A1kolovanju_i_izobrazbi/Op%C4%87enito_o_%C5%A1kolovanju_i_izobrazbi_HR.htm) (Pristup: 27.07.2019.)
18. Oružane snage Republike Hrvatske, URL. [http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/OP%C4%86ENITO/20131217\\_Obuka\\_i\\_vojne\\_vje%C5%BEbe/Obuka\\_i\\_vojne\\_vje%C5%BEbe\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/OP%C4%86ENITO/20131217_Obuka_i_vojne_vje%C5%BEbe/Obuka_i_vojne_vje%C5%BEbe_HR.htm) (Pristup: 04.08.2019.)
19. Oružane snage Republike Hrvatske, URL. [http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/VJE%C5%BDBE/20181018\\_Vje%C5%BEbe\\_u\\_OS\\_RH/Vje%C5%BEbe\\_u\\_OS\\_RH\\_HR.htm](http://www.osrh.hr/#rubData/HTML/HR/OBUKA/VJE%C5%BDBE/20181018_Vje%C5%BEbe_u_OS_RH/Vje%C5%BEbe_u_OS_RH_HR.htm) (Pristup: 04.08.2019.)
20. Središnji državni portal (2019.), URL. <https://gov.hr/moja-uprava/obrazovanje/visoko-obrazovanje/vojni-studijski-programi/1684> (Pristup: 22.07.2019.)
21. Strateški plan Ministarstva obrane za razdoblje 2018.-2020., URL. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/06/spo\\_2018-2020\\_05062017.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/06/spo_2018-2020_05062017.pdf) (Pristup: 18.07.2019.)
22. Strateški pregled obrane (2005.), URL. [https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/10/strateski\\_pregled\\_obrane.pdf](https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2017/10/strateski_pregled_obrane.pdf) (Pristup: 10.07.2019.)
23. Sveučilište u Zagrebu (2017.), URL. [https://vojni.unizg.hr/?@=20taf#news\\_76158](https://vojni.unizg.hr/?@=20taf#news_76158) (Pristup: 15.07.2019.)

## Novinski članci

1. Barić, S. (2010). Vojne strategije i asimetrično ratovanje, National security and the future, 11(4), str. 7-163. URL: <https://hrcak.srce.hr/86764> (Pristup: 15.07.2019.)

2. Barić, R., i Smiljanić, D. (2017). Obrazovanje za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti, *Strategos*, 1(2), str. 105-110. URL: <https://hrcak.srce.hr/190358> (Pristup: 11.07.2019.)
3. Božić, J. (2013). Ozren Žunec (i Nikola Petrović, Danijela Lucić, Srđan Golubović), Oficir i časnik: prelasci vojnih profesionalaca iz Jugoslavenske narodne armije u Hrvatsku vojsku, *Revija za sociologiju*, 43(3), str. 289-293. URL: <https://doi.org/10.5613/rzs.43.3.5> (Pristup: 10.07.2019.)
4. Hasanpašić T. (2015). Studenti i vojnici pitanje je sad, str.1-2. URL: [https://vojni.unizg.hr/download/repository/KADETSKI\\_LIST - BR. 1.pdf](https://vojni.unizg.hr/download/repository/KADETSKI_LIST_-_BR._1.pdf) (Pristup: 25.07.2019.)
5. Kozina A.(2013). Hrvatsko vojno učilište-ustroj i ulog, VI.12, str. 129-141. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/696134.HVU MJESTO I ULOGA 3.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/696134.HVU_MJESTO_I_ULOGA_3.pdf) (Pristup: 18.08.2019.)
6. Ogorec, M., i Skendrović, K. (2014.) UTJECAJ VOJNOG MODELA VOĐENJA NA SUSTAV KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA, *Polemos*, XVII(33-34), str. 71-88. URL: <https://hrcak.srce.hr/135742> (Pristup: 11.07.2019.)
7. Parlov L. (2010). Stroga selekcija i visokozahjevna obuka, str. 4-6. URL: [https://hrvatski-vojn timer.hr/wp-content/uploads/2017/10/hv\\_322.pdf](https://hrvatski-vojn timer.hr/wp-content/uploads/2017/10/hv_322.pdf) (Pristup: 20.08.2019.)
8. Pintarić V. (2016). Ocjenjivanje spremnosti i sposobnosti OS RH, odgovoran timski rad, str. 14-16. URL. <https://hrvatski-vojn timer.hr/prelistaj-online/casopis/16291/> (Pristup: 21.08.2019.)

## **POPIS GRAFIKONA, SLIKA, TABLICA I KRATICA:**

### **GRAFIKONI:**

Grafikon 1. Brojčano stanje DVO i DSiN u odnosu na dugoročne planove .....	8
Grafikon 2. Strateški plan Ministarstva obrane .....	9

### **SLIKE:**

Slika 1. Tradicionalna organizacija nasuprot organizaciji koja uči.....	3
Slika 2. Hrvatska vojska od početaka do danas .....	3

Slika 3. Strateški, operativni i taktički dio hijerarhijske piramide .....	4
Slika 4. Domene profesionalnog razvoja .....	12
Slika 5. Plakati studijskih programa .....	13
Slika 6. Uprava za ljudske potencijale.....	20
Slika 7. Hijerarhija nadređenosti tokom ocjenjivanja .....	21
Slika 8. Sadržaj obrasca za ocjenjivanje .....	22
Slika 9. Stimulacije .....	24
Slika 10. Medalje.....	27
Slika 11 Destimulacije.....	30

#### TABLICE:

Tablica 1. Godine DVO koje onemogućuju profesionalni razvoj .....	11
Tablica 2. Prijam kadeta .....	14
Tablica 3. Kadeti i vojni stipendisti koji su završili studijske programe .....	15
Tablica 4. Broj polaznika sa završenom slijedno-rastućom izobrazbom .....	17
Tablica 5. Polaznici funkcionalne izobrazbe .....	18
Tablica 6. Polaznici međunarodne izobrazbe .....	18
Tablica 7. Koeficijent osobnog čina .....	25
Tablica 8. Broj promaknuća časnika i dočasnika .....	29

#### KRATICE:

- HV – Hrvatska vojska
- ZNG – Zbor narodne garde
- JNA – Jugoslavenska narodna armija
- MORH – Ministarstvo obrane Republike Hrvatske
- GS OS RH – Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske
- OS RH – Oružane snage Republike Hrvatske
- DVO – Djelatna vojna osoba
- NATO – Organizacija Sjevernoatlantskog sporazuma
- EU – Europska unija

- MAP (*Membership Action Plan*) – Akcijski plan za članstvo
- HVU – Hrvatsko vojno učilište
- DPR – Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske
- LJP – Ljudski potencijal
- SMLJP – Strategijski menadžment ljudskih potencijala
- DSiN – Državni službenici i namještenici
- SUO - Središnjice za upravljanje osobljem
- IS PU - Informacijski sustav personalnog upravljanja

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Irena Majpruz** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Praćenje i razvoj zaposlenih unutar Ministarstva obrane Republike Hrvatske** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 12. studenog 2019.

Ime i prezime studenta

---