

# EKONOMIKA RADA U JAVNOJ UPRAVI

---

**Vučičević, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*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:112:045701>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



**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



**Kristina Vučićević, MBS: 6981**

## **EKONOMIKA RADA U JAVNOJ UPRAVI** **ZAVRŠNI RAD**

Požega, 2017. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

UPRAVNI STUDIJ

# **EKONOMIKA RADA U JAVNOJ UPRAVI**

## **ZAVRŠNI RAD**

IZ KOLEGIJA EKONOMIKA UPRAVE

MENTOR: mr. sc. Antun Marinac, v. pred.

STUDENT: Kristina Vučićević

Matični broj studenta: 6981

Požega, 2017. godine

**SAŽETAK:** Predmet ovog završnog rada je analiza ekonomike rada u javnoj upravi. S tim u svezi, cilj rada je istražiti elemente koji sačinjavaju ekonomiku rada u javnoj upravi. Ekonomika rada, prvenstveno predstavlja područje u kojemu su sadržane mjere koje se odnose na zaposlenost i plaćanje resursa rada. Kako bi se sagledala ekonomika rada, u završnom radu analizira se općenito ekonomika rada te javna uprava. U sklopu ekonomike javne uprave, u završnom radu težište se daje na osnovne sastavnice ekonomike rada u javnoj jesu: klasifikaciju radnih mjesta u javnoj upravi, platni sustav, kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti te planiranje zapošljavanja. Povezano za ekonomiku rada u javnoj upravi daje se i prikaz gospodarsko-socijalnog vijeća te reforma javne uprave s naglaskom na modernizaciju ekonomike rada.

**Ključne riječi:** ekonomika rada, javna uprava, klasifikacija radnih mjesta, platni sustav, službenički sustav,

**ABSTRACT:** Subject of this thesis is analysis of labour economics in public administration. Relative to this, the aim of the paper is to examine constituent elements of labour economics in public administration. Labour economics is primarily an area which contains measures relating to employment and payment of labour resources. In order to examine labour economics, this thesis analyses labour economics in general, as well as public administration. Within public administration economics, the thesis puts emphasis on basic constituents of labour economics in public administration which are the following: classification of posts in public administration, payment system, continuous assessment of work and efficiency, and employment planning. Relevant to labour economics in public administration, a review of Economic-Social Council is given, alongside the public administration reform with the accent on modernization of labour economics.

**Keywords:** labour economics, public administration, classification of posts, payment system, administrative officials system

## SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
2. EKONOMIKA RADA.....	2
2.1. Rad i vrste rada.....	2
2.2. Proučavanje rada.....	3
2.3. Plaćanje rada.....	4
2.4. Normiranje rada.....	5
2.5. Procjena rada.....	5
3. OPĆENITO O JAVNOJ UPRAVI.....	7
3.1. Struktura javne uprave.....	9
3.2. Službenički sustav.....	10
4. EKONOMIKA RADA U JAVNOJ UPRAVI .....	13
4.1. Klasifikacija radnih mjesta u javnoj upravi.....	13
4.2. Platni sustav.....	16
4.3. Kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti državnih službenika.....	17
4.4. Planiranje zapošljavanja.....	18
5. GOSPODARSKO-SOCIJALNO VIJEĆE.....	20
5.1. Svrha Gospodarsko-socijalnog vijeća .....	20
5.2. Djelokrug Gospodarsko-socijalnog vijeća.....	21
5.3. Sastav Gospodarsko-socijalnog vijeća. ....	22
6. REFORMA JAVNE UPRAVE S NAGLASKOM NA MODERNIZACIJU EKONOMIKE RADA .....	23
6.1. Pretpostavke za reformu, racionalizaciju i poboljšanje učinkovitosti javne uprave .....	23
6.2. Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine .....	24
7. ZAKLJUČAK .....	29
8. LITERATURA.....	30
9. POPIS SLIKA I TABLICA .....	32

# 1. UVOD

Ekonomika rada u javnoj upravi predstavlja nastavnu temu u sklopu kolegija Ekonomika uprave.

U cilju obrade navedene teme, nakon uvodnih razmatranja, prvo će se poći od općenitog sagledavanja ekonomike rada. Pri tome će se posebno analizirati: rad i vrste rada, proučavanje rada, normiranje rada te procjenu rada.

U posebnom poglavlju predočit će se prikaz javne uprave u općenitom kontekstu, sa sagledavanjem strukture javne uprave te službeničkog sustava.

U najvažnijem i najopširnijem dijelu rada sagledat će se problematika ekonomike rada u javnoj upravi u sklopu koje će se posebno analizirati: klasifikacija radnih mjesta u javnoj upravi, platni sustav, kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti državnih službenika te Planiranje zapošljavanja.

S obzirom da je važećim Zakonom o radu određeno Gospodarsko-socijalno vijeće, u pretposljednem poglavlju opisat će se njegova svrha (prvenstveno: utvrđivanje i ostvarivanje usklađenih djelatnosti u cilju zaštite i promicanja gospodarskih i socijalnih prava), djelokrug te sastav.

Reformom javne uprave s naglaskom na modernizaciju ekonomike rada baviti će se zadnje poglavlju. U sklopu toga analizirati će se pretpostavke za reformu, racionalizaciju i poboljšanje učinkovitosti javne uprave i akcijski plan provedbe Strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine

## 2. EKONOMIKA RADA

McConnell i Bru definiraju ekonomiku rada kao područje koje izučava organizaciju, funkcioniranje i rezultate tržišta rada; odluke mogućih i sadašnjih sudionika na tržištu rada te javne mjere koje se odnose na zaposlenost i plaćanje resursa rada (McConnell & Brue, 1992: 4).

Rukavina i Mujić, pod rad kao ekonomsku kategoriju svrstavaju:

- rad i vrste rada,
- proučavanje rada,
- plaćanje rada,
- normiranje rada te
- procjenu rada (Rukavina & Mujić, 1998: 63-67).

U nastavku rada ukratko će se pojasniti navedene kategorije.

### 2.1. Rad i vrste rada

Više je definicija rada, od kojih će se u nastavku izdvojiti dvije.

U prvoj definiciji pod ljudskim radom podrazumijeva se svrsishodna i svjesno organizirana djelatnost ljudi, radi postizanja nekog korisnog učinka, kojim se može zadovoljiti određena vrsta osobnih ili zajedničkih potreba. Rad u apstraktnom smislu predstavlja utrošak ljudske radne snage: intelektualnog napora, mišićnog napora, psihološkog stresa i vremena da bi se postigao neki cilj i kao takav predstavljao je sredstvo razmjene (robu) od najranijih dana čovječanstva ([https://hr.wikipedia.org/wiki/Ljudski\\_rad](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ljudski_rad), 06.05.17.)

Rukavina i Mujić definiraju rad kao svjesnu i unaprijed smišljenu djelatnost čovjeka čiji je cilj dobivanje novih proizvoda namijenjenih izravnom ili neizravnom zadovoljenju ljudskih potreba. Uz navedenu definiciju naglašeno je kako se rad razlikuje od realnih razlikuje po tome što nema posebne supstancije. On predstavlja funkciju čovjekova tjelesnog i mentalnog potencijala, odnosno njegove radne snage (Rukavina & Mujić, 1998: 63).

Iz prethodnih definicija moguće je uočiti sličnosti i razlike. Među sličnostima spominje se svjesna djelatnost ljudi. S druge strane, razlika između ovih definicija je u tome što prva definicija pod svrhom rada podrazumijeva postizanje nekog korisnog učinka, dok druga definicija kao cilj rada navodi novih proizvoda. Javnoj upravi bliža je prva definicija.

Iako postoji čitav niz podjela rada, prethodno navedene autorice, relevantnim za studij upravnog prava smatraju sljedeću podjelu rada:

- tjelesni i umni (tjelesni rad znači prevladavanje mišićne aktivnosti, dok umni rad upućuje na prevladavanje živčanih stanica mozga);
  - apstraktni i konkretni (apstraktni rad predstavlja svako trošenje čovjekove energije, nastalo uporabom njegovih tjelesnih i mentalnih sposobnosti, dok konkretni rad je usmjeren na izradu i pribavljanje određenog dobra;
  - živi i minuli (pod živim radom podrazumijeva se ukupni rad koji se troši u toku proizvodnog procesa, a pod minulim radom se podrazumijeva ranije utrošeni rad),
  - pojedinačni i kolektivni;
  - proizvodni i neproizvodni;
- (Rukavina & Mujić, 1998: 63).

U javnoj upravi posebno je važan umni rad, s obzirom da se odnosi na stvaralački rad (provedba upravnog postupka i drugi upravni poslovi).

## **2.2. Proučavanje rada**

Karić navodi kako se radom bave različite znanosti. Osim ekonomike, rad proučavaju psihologija, fiziologija, organizacija, tehnologija, sociologija i pravo. Proučavanje rada odvija se kroz studij rada, studij vremena i studij pokreta. Društveni razvitak mijenja vrste i narav rada kao i ukupni odnos čovjeka prema radu. Suvremena tehnologija smanjuje udio rada koji znači ponavljanje istih postupaka, a povećava udio poslova koji zahtijevaju rješavanje problema (Karić, 2001: 149).

Studij rada daje odgovore na pitanja: tko, što, zašto, gdje i kako radi. Odgovori na ta pitanja daju uvid u postojeće stanje kako bi se analizom i kritičnom ocjenom uočili nedostaci te dali prijedlozi za promjene. Realizaciji promjena i novog načina rada prethode upute i instruiranje zaposlenika. Studij rada oslanja se na saznanja iz područja psihologije i fiziologije. Psihologijom se istražuju sposobnosti radnika u smislu emocija, motivacije, inteligencije, komunikacije te utjecaja na navedene sposobnosti u funkciji unapređivanja rada. Fiziologija rada bavi se posljedicama radnog procesa na ljudski organizam te proučava fiziološke faktore poput trošenja energije pri pojedinim vrstama rada, utvrđivanje vremena potrebnog za rad, određivanje odmora itd.

Studij radnog vremena upućuje na strukturu radnog vremena i stupanj iskorištenja radnog vremena, a za cilj ima ubrzati radni proces i povećati proizvodnost rada. Svrha ovog



studija je proučavanje i izvođenje radnih operacija sa što manjim brojem pokreta, što većom lakoćom i što manjim utroškom radne energije (Rukavina & Mujić, 1998).

Studij pokreta istražuje dijelove radnih postupaka, vrijeme i način njihova izvršenja. Svrha studija pokreta je istraživati postojeće i predložene načine rada kako bi se otklonili suvišni pokreti, smanjilo naprezanje radnika i ostvarile uštede vremena pri radu (Karić, 2001: 149).

### **2.3. Plaćanje rada**

Plaća je naknada za rad koju poslodavac isplaćuje radniku. Pojam plaće razumijeva bruto iznos iz kojeg se plaćaju doprinosi, porezi i prirezi na dohodak, a preostali dio ovog iznosa je neto plaća koja se isplaćuje radniku. Novčani iznos obračuna plaća utvrđuje se ugovorima o radu koji proizlaze iz kolektivnih ugovora. U praksi tržišnog gospodarstva velik je broj sustava plaćanja kojima se utvrđuje zarada radnika, a to su:

- plaćanje po vremenu,
- plaćanje po učinku (akordni i premijski sustav),
- plaćanje na temelju analitičke procjene rada i
- udjel u rezultatu poslovanja.

Plaćanje po vremenu: visina plaće određena je trajanjem radnog vremena, a primjenjuje se u djelatnostima gdje je kakvoća posla važnija od količine. Dobre strane ovog plaćanja ogledaju se u boljoj kvaliteti proizvoda, jednostavnijem načinu obračuna, zaposlenicima koji unaprijed znaju koliko će zaraditi. Kao nedostatak može se navesti nepostojanje motivacije za veće zalaganje te stvaranje antagonizma između radnika i službenika.

Plaćanje po učinku: visina plaće zavisi od ostvarenog učinka te se javlja u obliku akordnog i premijskog sustava. Akordnim sustavom se plaća za jedan komad proizvoda. Zarada po satu zaposlenog penje se ili pada razmjerno s količinom proizvedenih proizvoda. Akord može biti vremenski i novčani. Kod vremenskog se utvrđuje vrijeme koje je potrebno za izradu jednog proizvoda i ako je posao završen prije propisanog vremena, povećava se zarada po satu radnika. Novčani akord utvrđuje određen iznos novca za komad proizvoda.

Premijska plaća je dodatna nagrada koja se dobiva za učinak veći ili bolji od normiranog. Postoje dvije vrste premije, po Halseyu i prema Rowanu. Premija po Halseyu iznosi 33,3 do 50% na uštedeno vrijeme što predstavlja razliku između normiranog i

upotrijebljenog. Izračun premije prema Rowanu obavlja se na način da se uštedeno vrijeme izračunava kao postotak od normiranog vremena i primjenjuje se upotrijebljeno vrijeme.

Plaćanje na temelju analitičke procjene rada: svaki sustav plaćanja mora biti zasnovan na normiranju rada i njegovoj analitičkoj procjeni. Usporedba zahtjeva i bodovni postupak su analitičke metode te se ukupna težina rada procjenjuje na temelju stručnosti, odgovornosti, napora i radnih uvjeta.

Udjel u rezultatu poslovanja – dobiti: posebna vrsta motiviranja i plaćanja u kojoj su plaće izravno ili neizravno vezane za raspodjelu ostvarene dobiti (Rukavina & Mujić, 1998: 64).

## **2.4. Normiranje rada**

Normiranje rada obuhvaća utvrđivanje radnih normi ili standarda izvršenja koji moraju biti jasni, mjerljivi i realni. Osim toga, norme rada moraju radniku biti objašnjene kako bi radnik točno znao što se od njega očekuje. Rezultati procesa normiranja rada su radne norme. Njihovim utvrđivanjem omogućuje se realno planiranje potrebnog rada za određenu proizvodnju, racionalno kombiniranje rada i sredstava za rad, planiranje rokova proizvodnje i isporuke, poboljšanje radnog procesa kao i postavljanje stimulativnog sustava plaćanja rada (Karić, 2001).

Norma rada je propisani radni učinak koji radnik treba ostvariti u jedinici vremena. Norma se razlikuje prema načinu iskazivanja pa tako postoji norma izrade (količinska) i norma vremena (vremenska norma). Prema načinu utvrđivanja norme mogu biti: iskustvene (zasnovane na prethodnom iskustvu), statističke (utemeljene na statističkim podacima), tehničke (zasnovane na studiju vremena i pokreta) i norme na bazi snimanja pojedinih faza proizvodnog procesa (Rukavina & Mujić, 1998: 66).

## **2.5. Procjena rada**

Procjenom rada definiraju se temelji za raspodjelu plaća, utvrđuju se relativni odnosi različitih vrsta radova s obzirom na potrebne umne i fizičke specifičnosti. Procjena se obavlja putem metoda rangiranja, klasifikacije radova u platne skupine, usporedbe zahtjeva te bodovnog postupka. Rangiranje i klasifikacija radova u platne skupine su sumarne metode i njima se procjenjuje težina rada u cjelini. Sljedeće dvije metode su analitičke naravi, a ukupna

težina rada procjenjuje se na temelju stručnosti, odgovornosti, napora i radnih uvjeta (Rukavina & Mujić, 1998).

Analiza izvršenja obuhvaća razmatranje dobivenih rezultata s radnicima, dok mjerenje izvršenja zahtjeva promatranje izvršenja i usporedbu s unaprijed određenim normama. Ako su norme dobro postavljene i radnici pravilno upućeni u njihove zadatak tada je mjerenje izvršenja jednostavno (Karić, 2001: 150).

Što se tiče procjene radnih mjesta, ne može se utvrditi vrijednost stvarno obavljenog rada i njegova doprinosa rezultatu poduzeća već se to čini metodama stimulativnog nagrađivanja (Rukavina & Mujić, 1998).

### 3. OPĆENITO O JAVNOJ UPRAVI

Javna uprava je skup upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove. Javni su poslovi oni koji se obavljaju u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice te su kao takvi određeni propisom državnog, regionalnog ili lokalnog karaktera. Političke zajednice su zajednice stanovnika određene prostorno, interesno i organizacijski. One imaju određeni prostorni opseg tako da se razlikuju lokalne, regionalne i nacionalne političke zajednice. Javni poslovi tih zajednica nazivaju se lokalnim, regionalnim i državnim (javnim) poslovima (Koprić, et.al., 2014: 4).

Glavni zadaci javne uprave kumulirali su se tijekom razvoja. Obično se započelo sa zadacima osiguravanja stabilnosti državne vlasti i regulacije glavnih društvenih procesa. Nadalje se nastavilo sa zadacima osiguravanja službi od općeg interesa te prevencije i pomoći u slučajevima socijalnih i drugih rizika (siromaštva, bolesti, nezaposlenosti). U novije vrijeme pojavljuju se zadaci zaštite prirodnog okoliša te osiguravanja infrastrukture za ekonomski i društveni razvoj (Koprić, et.al., 2014).

Javna uprava predstavlja jedno od strateški važnih područja, a modernizacija javne uprave te pružanje brzih i pouzdanih javnih usluga nužni su sastavni dijelovi poticajne poduzetničke okoline i pretpostavka osiguranja boljeg standarda svih građana. Javna uprava obuhvaća državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela). Suvremena uprava mora odražavati i harmonizaciju hrvatskog pravnog sustava s europskim, kao i prihvaćanje europskih upravnih standarda.

Uključivanjem u europski upravni prostor Republika Hrvatska se obvezala temeljiti postupanje javne uprave na sljedećim načelima:

- pouzdanost i predvidivost (pravna sigurnost),
- otvorenost i transparentnost,
- odgovornost i
- učinkovitost i djelotvornost.

Pouzdanost i predvidivost (pravna sigurnost) podrazumijevaju da javna uprava obavlja svoje dužnosti u skladu sa zakonom i unaprijed poznatim pravilima te nepristrano prema svim korisnicima usluga koje pruža.

Otvorenost izlaže rad javne uprave nadzoru i kritici izvana, dok *transparentnost* označava da rad javne uprave treba svima biti razvidan i razumljiv.

Odgovornost označava situaciju u kojoj su pojedinac ili tijelo koji obavljaju poslove javne uprave u obvezi obrazložiti i opravdati svoj rad drugima, bilo hijerarhijski nadređenim pojedincima, bilo tijelima zakonodavne, izvršne ili sudbene vlasti.

Učinkovitost predstavlja odnos uloženi javnih sredstava i rezultata ostvarenih njihovim trošenjem, dok *djelotvornost* zahtijeva da se obavljanjem tih poslova uspješno ispune unaprijed postavljeni ciljevi (Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine - Narodne novine br. 70/15).

Opća povezanost svih upravnih organizacija u javnoj upravi temelji se na činjenici da sve obavljaju javne poslove u javnom interesu, da su regulirane pravnim pravilima javnog prava, da se financiraju iz javnih sredstava te da su podložne nadzoru javnih vlasti na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, kao i općem političkom nadzoru javnosti i svih građana u zajednici. Dijelovi javne uprave su:

- državna uprava (uprava na državnoj, nacionalnoj razini),
- teritorijalna samouprava (u obliku lokalne i regionalne samouprave) te
- javne službe.

Državnu upravu čine ponajprije ministarstva i druge njima slične državne upravne organizacije (uprave, uredi, zavodi i sl.). Ministarstvima rukovode ministri, koji su ujedno, u parlamentarnim sustavima, članovi vlade. Rukovoditelji drugih upravnih organizacija na državnoj razini obično nisu članovi vlade te imaju manju političku važnost. Među tim organizacijama relativno noviji fenomen su agencije, kao državne upravne organizacije koje djeluju u određenom upravnom području ali su značajno autonomne od ministarstava (Koprić, et.al., 2014).

O modelima modernizacije javne uprave odluku donose politički predstavnici pri čemu bi uvijek na umu trebali imati djelovanje u cilju općeg dobra i potrebu usklađenosti smjerova modernizacije s vizijom ekonomskog razvoja zemlje. Također je bitno voditi računa da se promjene ne mogu uvesti u kratkome vremenu, bez kvalitetne analize stanja i plana koji ima konkretne ciljeve i mjerljive pokazatelje uspješnosti reforme javnog sektora. Racionalizacija u javnoj upravi moguća je uz učinkovito investiranje kojim se zadovoljavaju potrebe u kombinaciji prikladnih pravnih okvira, usklađenih i učinkovitih politika s jasnim političkim ciljevima i uz dostatnu administraciju/institucijske kapacitete (Zoretić & Buterin, 2016: 160).

Temelji nove javne uprave su osnovna načela njezinoga rada, a to su: usmjerenost na korisnika (građana i poduzetnika) i etičnost. Cilj reforme javne uprave je uspostaviti novu javnu upravu koja će postati pravi servis građana, osigurati učinkovito obavljanje društvenih

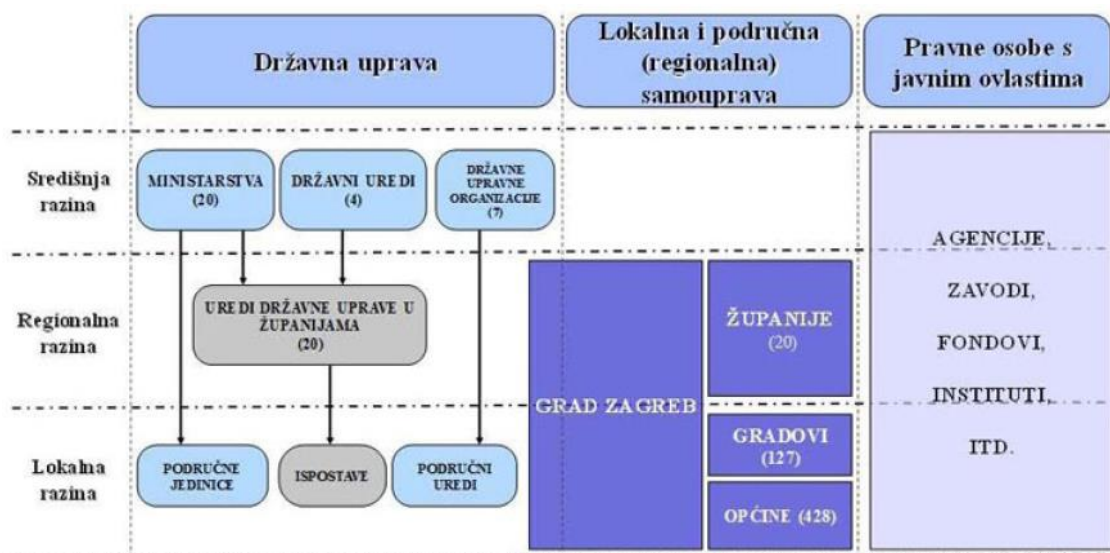
poslova, pribavljanje javnih dobara i zadovoljenje svakodnevnih potreba građana u skladu s javnim interesom i općim dobrom.

Jedan od ključnih elemenata javne uprave je promjena shvaćanja uloge i zadataka državnih i lokalnih službenika, a osim toga obuhvaća i razvijanje sustava trajnog obrazovanja službenika, kojim će se izgrađivati stručnost zaposlenih u javnoj upravi te poticati promjene u ponašanju i načinu obavljanja poslova, a sve u cilju pružanja brze i kvalitetne usluge korisniku, odnosno jačanja povjerenja u javnu upravu. U tom smislu, postojeći informacijski sustav za centralni obračun plaća (COP), unaprijedit će se razvojem dodatnih funkcionalnosti za upravljanje ljudskim potencijalima (Nacionalni program reformi, Vlada Republike Hrvatske, travanj 2014.).

### 3.1. Struktura javne uprave

U Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, br. 70/15), na jedan pregledan način prikazana je struktura javne uprave u Republici Hrvatskoj (Slika 1).

Slika 1. Javna uprava u Republici Hrvatskoj



Izvor: Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, br. 70/15), str. 1.

Iz prethodne slike je vidljivo kako javna uprava djeluje na različitim razinama:

- na središnjoj razini, gdje ključno mjesto zauzimaju ministarstva, državni uredi i državne upravne organizacije, kao središnja tijela državne uprave,
- na regionalnoj, odnosno područnoj razini, gdje do izražaja dolaze županije te
- na lokalnoj razini, na kojoj djeluju jedinice lokalne samouprave: općine i gradovi.

### **3.2. Službenički sustav**

Mnoge europske zemlje imaju posebno službeničko zakonodavstvo kojim se reguliraju pitanja i rad javnih službenika. U tom kontekstu, Zakon o državnim službenicima (Narodne novine broj 92/05, 142/06, 107/07, 27/08, 34/11 - Zakon o Registru zaposlenih u javnom sektoru, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15 i 138/15 - OiRUSRH) regulira postupke zapošljavanja, prava, obveze, odgovornost te ostala pitanja od značaja za rad državnih službenika i namještenika. Drugi pravni propis, Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine, br. 86/08 i 61/11) regulira radnopravne odnose službenika i namještenika u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Kao treći propis pojavljuje se i Zakon o radu koji se primjenjuje na namještenike te ostale zaposlene u javnoj upravi. Iz toga proizlazi i zaključak kako ekonomika rada u javnoj upravi nije ujednačena.

Premda je službenički sustav većim dijelom reguliran odredbama gore spomenutog službeničkog zakonodavstva, njegovi izvori su izvan pravnog okvira (Koprić, et.al., 2014: 144). U svezi s tim službenički sustav zadire i u ekonomsku sferu.

U javnoj upravi postoje sljedeće kategorije zaposlenih:

- profesionalni javni službenici,
- dužnosnici,
- osobe koje rade na manualnim i pomoćno-tehničkim poslovima te
- vanjski suradnici i privremeno zaposlene osobe, među kojima su i službenici zaposleni na određeno vrijeme (Koprić, et.al., 2014: 133).

Među gore navedenim kategorijama zaposlenih ljudi u upravi, najznačajnija je, ali i najbrojnija skupina profesionalnih javnih službenika. Posao u javnoj upravi, ovoj kategoriji je trajno i glavno zanimanje. To znači kako su se za taj posao obrazovali i za njega primaju plaću. Profesionalni javni službenici obuhvaćaju:

- državne službenike zaposlene u organizacijama središnje državne uprave,
- službenike zaposlene u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i

- službenike zaposlene u javnim službama.

Usko povezan s ekonomikom rada je sustav razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno službenički sustav. Za razumijevanje značenja upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi potrebno je uvidjeti razliku između pojedinih kategorija ljudi zaposlenih u upravnim organizacijama. Ljudske potencijale javne uprave može se promatrati u užem i širem smislu. U širem smislu misli se na znanja, vještine, ponašanja i osobine svih ljudi koji su privremeno ili trajno zaposleni u javnoj upravi, dok se u užem smislu podrazumijeva ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te kreativnih mogućnosti službenika koji su privremeno ili trajno zaposleni u javnim organizacijama na poslovima od javnog interesa.

Suvremene promjene u tržišnoj okolini, uvođenje nove tehnologije i promjene u organizacijskim karakteristikama bitno utječu na osposobljavanje i razvoj javnih službenika što je postalo bitna tema u pokušajima razvijanja programa i politike nacionalnog zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Novi pristup razvoju ljudskih potencijala zahtjeva radikalne promjene u svim procesima te redefiniciju polazišta, načina obavljanja i ciljeva ukupnog poslovanja.

U tom kontekstu, sve značajniji postaje reinženjering funkcije ljudskih potencijala koji podrazumijeva radikalne promjene i preoblikovanje aktivnosti i zadataka poput administrativnih, uslužnih i strateških (Marčetić, 2007).

Poznato je kako današnje poslovanje djeluje u nestabilnoj, promjenjivoj i globalno osjetljivoj okolini što za sobom povlači nesigurna sredstva, slaba znanja i spremnost na promjene i izazove. Zaposlenici moraju biti svakodnevno spremni na promjene, održavati kontinuirani tijek učenja, dodatnog usavršavanja, ponovno stjecanje znanja i vještina bez obzira jesu li to prethodno savladali. Sve to ukazuje kako zaposlenici trebaju biti u korak s novim tehnologijama jer će u ovako turbulentnoj okolini opstati samo najbolji, strpljivi i ljudi koji će biti spremni nositi se s rizicima koje donosi bliža i daljnja budućnost.

Sustav razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi te u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave obuhvaća određene elemente koji se odnose i na ekonomiku uprave, gdje prvenstveno spada:

- planiranje zapošljavanja,
- analiza i izrada opisa poslova radnih mjesta te
- kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti.

Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, br. 70/15) jasno daje do znanja kako je praćenjem provedbe sustava razvoja i



upravljanja ljudskim potencijalima utvrđena prevelika složenost toga sustava. On je opterećen nepotrebnim procesima te, u određenim slučajevima, čak i neprimjenjiv. Funkcije sustava razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima nisu standardizirane (zapošljavanje, uvođenje u službu, izobrazba, ocjenjivanje rada i učinkovitosti, napredovanje, nagrađivanje, prestanak službe) te se ne primjenjuju u cijeloj javnoj upravi.

## 4. EKONOMIKA RADA U JAVNOJ UPRAVI

Kada je riječ o ekonomici rada u javnoj upravi, prije svega treba imati u vidu činjenicu kako radnopravni odnosi zaposlenih u javnoj upravi nisu regulirani na jedinstven način.

U ekonomiku rada u javnoj upravi spadaju elementi među kojima su najvažniji:

- klasifikacija radnih mjesta u javnoj upravi,
- platni sustav,
- kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti te
- planiranje zapošljavanja.

### 4.1. Klasifikacija radnih mjesta u javnoj upravi

Osim klasifikacije službenika koji spominje Pusić u svojoj knjizi „Nauka o upravi“ (Pusić, 2002: 214-218), u literaturi se navodi i sustav klasifikacije radnih mjesta, kao drugi sustav, unutar kojeg se utvrđuju klasifikacijski razredi koji uzimaju u obzir kriteriji:

- potrebna stručnost za rješavanje određenih poslova,
- stupanj odgovornosti i samostalnosti na radnom mjestu,
- potreba za brzim odlučivanjem,
- neizvjesnost i potreba kreiranja novih standarda,
- mogućnost utjecaja na donošenje odluka i dr. (Koprić, et.al., 2014: 145). Kod ovog sustava, naglasak je na postavljanju najprikladnije osobe na određeno radno mjesto koje je potrebno popuniti.

Ove analize su zahtjevne, dugotrajne i skupe te traže posebnu vrstu stručnog organizacijskog iskustva (Koprić, et.al., 2014: 145). Navedeni sustav je posebice zahtjevan, jer za uspostavu takvog sustava nužno je provesti temeljitu analizu svih radnih mjesta u upravnom sustavu kako bi se ona mogla razvrstati u neku od kategorija prema složenosti poslova.

Sustav klasifikacije radnih mjesta i sustav klasifikacije službenika (sustavi radnih mjesta) stvaraju više zajedničkih vrijednosti među osobljem na različitim hijerarhijskim razinama i s različitim statusom, ali im nedostaju opće vrijednosti za ulaz u jezgru javne službe. Oni su pristupačniji mnogo širem krugu kandidata i omogućuju pravednost putem otvorenog natječajnog postupka za sva radna mjesta, pod uvjetom da postupak vodi prema *merit* načelima i da je transparentan. Takvi sustavi motiviraju službenike na kvalitetniji rad jer

omogućavaju nagrađivanje i napredovanje u službi s obzirom na individualno izvršenje radnih zadataka i rezultate. Postoji snažna povezanost tih sustava i oblikovanja kvalitetne organizacijske strukture tako da klasifikacija radnih mjesta pridonosi racionalnoj organizaciji (Koprić, et.al., 2014: 146).

Osim dobrih strana sustav klasifikacije radnih mjesta postoje i njegove kritike, prvenstveno što se sustav klasificiranja radnih mjesta u javnoj upravi ne primjenjuje se u potpunosti i nije standardiziran.

U Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, broj 70/15) o kritici klasifikacije radnih mjesta, navedeno je sljedeće: „Važeće klasifikacije radnih mjesta državnih službenika i namještenika te službenika i namještenika u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave utemeljene su ponajprije na razini obrazovanja službenika i radnom iskustvu tako da ne omogućuju napredovanje i karijerni razvoj u skladu s njihovim kompetencijama. Također, klasifikacije radnih mjesta ne uključuju potrebne kompetencije (znanja, vještine, sposobnosti i odgovarajuća ponašanja) koje se traže za obavljanje pojedinih poslova“. To upućuje na to kako kompetencije za rad u javnoj upravi trebaju biti ujednačene za usporedive kategorije zaposlenih iste razine obrazovanja. Također postoji mogućnost proširenja posebnih kompetencija kategorija za određeno upravno područje, u skladu s specifičnim potrebama radnog mjesta.

Zakon o državnim službenicima (Narodne novine broj 92/05, 142/06, 107/07, 27/08, 34/11 - Zakon o Registru zaposlenih u javnom sektoru, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15 i 138/15 - OIRUSRH), u svom 5. dijelu regulira klasifikaciju radnih mjesta u državnoj službi. Prema članku 74. ovog Zakona, radna mjesta klasificiraju se prema standardnim mjerilima za sva državna tijela, a to su: potrebno stručno znanje, složenost poslova, samostalnost u radu, stupanj suradnje s drugim državnim tijelima i komunikacije sa strankama, stupanj odgovornosti i utjecaj na donošenje odluka. Klasifikacija radnih mjesta predstavlja osnovu za uređivanje sustava plaća u državnoj službi. Sustav klasifikacije radnih mjesta osigurava izvršenje upravljačkih i izvršnih poslova kroz sljedeće kategorije:

- a) radna mjesta rukovodećih državnih službenika,
- b) radna mjesta viših državnih službenika,
- c) radna mjesta nižih državnih službenika.

Unutar svake kategorije utvrđuju se radna mjesta u skladu s prethodno navedenim mjerilima.

Detaljnu razradu radnih mjesta unutar svake kategorije utvrdila je vlada Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi (Narodne novine br. 77/2007.).

Ova Uredba detaljno razrađuje zakonskim normama utvrđene prethodno spomenute kategorije radnih mjesta, kako slijedi u nastavku.

U kategoriji radnih mjesta rukovodećih državnih službenika (članak 6.) spadaju radna mjesta koja uključuju ovlaštenja i odgovornosti vezane za upravljanje državnim tijelom, upravnim organizacijama i unutarnjim ustrojstvenim jedinicama u sastavu državnih tijela, kreiranje strategija i programa iz nadležnosti državnog tijela te koordinaciju izrade zakona i drugih propisa. U sklopu ove kategorije Uredbom su razvrstane četiri potkategorije (glavni rukovoditelj, viši rukovoditelj, rukovoditelj i niži rukovoditelj).

Radna mjesta viših državnih službenika (članak 11.) jesu radna mjesta koja uključuju izradu i provedbu strategija i programa, zakona i drugih propisa, inspeksijske poslove, poslove unutarnjeg nadzora i revizije te rješavanje upravnih i ostalih predmeta iz nadležnosti državnih tijela (glavni savjetnik, viši savjetnik – specijalist, viši savjetnik, savjetnik i viši stručni suradnik).

U kategoriji radnih mjesta nižih državnih službenika (članak 17.) jesu radna mjesta koja obuhvaćaju izvršavanje uobičajenih upravnih i stručnih zadataka u državnim tijelima (stručni suradnik, viši referent i referent).

Na temelju članka 79. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine broj 86/08.), Vlada Republike Hrvatske donijela uredbu o klasifikaciji radnih mjesta u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Radna mjesta klasificirana su u skladu sa standardnim mjerilima za sva upravna tijela, a to su: potrebno stručno znanje, složenost poslova, samostalnost u radu, stupanj suradnje s drugim tijelima i komunikacije sa strankama, stupanj odgovornosti i utjecaj na donošenje odluka. za službenika, a za namještenika se mjerila klasificiraju odgovarajućom primjenom standardnih mjerila za službenike.

Sustav klasifikacije radnih mjesta temelji se na razvrstavanju radnih mjesta u kategorije, potkategorije i razine potkategorija. Svakom radnom mjestu određuje se klasifikacijski rang odnosno značaj radnog mjesta u sustavu klasifikacije. Klasifikacijski rang je temelj za vrednovanje plaća u odluci kojom se određuju koeficijenti za obračun plaća.

U Zakonu o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine br. 28/10) propisana je sljedeća klasifikacija radnih mjesta:

- kategorije
- potkategorije i
- razine potkategorija prema navedenim standardnim mjerilima.

## 4.2. Platni sustav

Plaća službenika u javnoj upravi utvrđuje se službeničkim zakonodavstvom i kolektivnim pregovaranjem između sindikata i vlasti. Ona čini umnožak koeficijenta i osnovice za obračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža, ukupno najviše za 20%. Osnovica i koeficijent za obračun plaće određuje se različito. Tako npr. u skladu s člankom 3. Zakona o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine br. 28/10), osnovicu i koeficijente za obračun plaće župana, gradonačelnika i općinskih načelnika i njihovih zamjenika određuje odlukom predstavničko tijelo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave u kojoj obnašaju dužnost, na prijedlog župana, gradonačelnika, odnosno općinskog načelnika.

Eugen Pusić navodi osnovne uvjete, što ih treba ispuniti platni sustav, a to su:

- plaća mora biti dovoljna ekonomska osnova za egzistenciju službenika,
- razlike u plaći moraju odgovarati što bolje razlici u vrijednosti službenika za službu,
- razlike u plaći trebaju poticati službenike na veće zalaganje na radu i na daljnje stručno usavršavanje te
- platni sustav za javne službenike ne bi trebao biti diskriminatoran u usporedbi s drugim platnim sustavima, pogotovo u privredi (Pusić, 2002: 219).

Za razliku od državnih službenika u državnoj upravi koji plaću primaju iz državnog proračuna i službenika zaposlene u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave koji pak plaću primaju iz lokalnog proračuna, neki od službenika zaposlenih u javnim službama, plaću primaju iz državnog proračuna, dok je drugi primaju iz proračuna lokalnih jedinica.

Zakonom o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine br. 28/10) propisuju se mjerila za određivanje plaća i naknada župana, gradonačelnika i općinskih načelnika i njihovih zamjenika, kao i plaća službenika i namještenika u upravnim odjelima i službama jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Zakon o plaćama u javnim službama (Narodne novine br. 27/01 i 39/09) uređuje načela za određivanje plaća službenika i namještenika u javnim službama. U skladu s navedenim Zakonom, javne službe jesu: javne ustanove i druge pravne osobe kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i javne ustanove kojima se sredstva za plaće osiguravaju iz sredstava Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Na pitanja plaća i drugih naknada na osnovi rada službenika i

namještenika u javnim službama koja nisu uređena ovim Zakonom primjenjuju se opći propisi o radu, odnosno u skladu s njima sklopljeni kolektivni ugovori. Kolektivne ugovore na temelju ovoga Zakona sklapaju Vlada Republike Hrvatske i sindikati javnih službi (članak 2. i 3.).

Temeljem članka 5., 6. i 8. Zakona o plaćama u javnim službama (Narodne novine, broj 27/01, 33/09), plaću službenika i namještenika čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je službenik i namještenik raspoređen i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Polazište za utvrđivanje osnovice za izračun plaće su prijedlog proračuna za sljedeću godinu, sporazum o politici plaća i prosječna mjesečna isplaćena bruto plaća zaposlenih u Republici Hrvatskoj u prethodnoj godini, koju utvrđuje Državni zavod za statistiku i objavljuje u Narodnim novinama.

#### **4.3. Kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti državnih službenika**

Vezano za kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti, temeljni propis je Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika (Narodne novine 133/11) koja pod rezultatima rada podrazumijeva učinak koji je službenik ostvario obavljanjem redovnih i izvanrednih poslova u određenom vremenskom periodu i u određenim uvjetima.

U drugom dijelu navedene Uredbe sadržan je „Postupak ocjenjivanja“ koji se sastoji od:

- a) praćenja rada, ponašanja i poštivanja službene dužnosti tijekom kalendarske godine (članak 5), pri čemu je neposredno nadređeni službenik tijekom kalendarske godine dužan je kontinuirano pratiti rad i postupanje državnog službenika,
- b) izvješća i prijedloga ocjene za određeno izvještajno razdoblje (članak 6),
- c) promjeni nadređenog službenika tijekom razdoblja ocjenjivanja (članak 7),
- d) izvješću o obavljanju izvanrednih poslova (članak 8),
- e) prijedlogu godišnje ocjene (članak 9),
- f) primjedbi na prijedlog godišnje ocjene (članak 10),
- g) mišljenju o prijedlogu godišnje ocjene (članak 11) te
- h) rješenja o ocjeni (članak 12.) koje se donosi se najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu, a po izvršnosti rješenja o ocjeni, ocjena se unosi u osobni očevidnik i Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Spomenuta Uredba također sadrži dio 3. pod nazivom „Kriteriji ocjenjivanja“ , s obzirom da se rezultati rada državnog službenika ocjenjuju primjenom općih i posebnih

kriterija ocjenjivanja. S tim u svezi, u opće kriterije spadaju: djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova te pridržavanje rokova za izvršavanje poslova. Rezultati rada državnog službenika mogu se ocijeniti i primjenom posebnih kriterija, kao što su: stupanj inovativnosti, stupanj kreativnosti, pisano izražavanje, usmeno izražavanje, komunikacijske vještine, kao i sposobnost rada u timu. Uz ove kriterije, kod ocjenjivanja rada rukovodećih državnih službenika primjenjuju se i sljedeće kompetencije: organizacija i koordinacija obavljanja poslova, donošenje odluka za koje je ovlašten, motiviranje službenika, rješavanja konflikata, praćenje rada i davanje uputa za rad službenicima te implementacije strateških ciljeva (ako je rukovodeći državni službenik odgovoran za ispunjenje ciljeva).

#### **4.4. Planiranje zapošljavanja**

Člankom 44. Ustava Republike (Narodne novine br. 85/10 – pročišćeni tekst i 05/14)

Hrvatske zajamčeno je svakom državljaninu Republike Hrvatske pravo da, pod jednakim uvjetima, sudjeluje u obavljanju javnih poslova i bude primljen u javne službe.

Popunjavanje radnih mjesta u državnim tijelima provodi se putem javnog natječaja i internog oglasa, što je regulirano već spomenutim Zakonom o državnim službenicima i Uredbom o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi (Narodne novine br. 8/2006).

Zakon o državnim službenicima (Narodne novine broj 92/05, 142/06, 107/07, 27/08, 34/11 - Zakon o Registru zaposlenih u javnom sektoru, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15 i 138/15 - OIRUSRH), u posebnom 2. odjeljku pod nazivom „Plan prijma u državnu službu“ regulira:

- a) plan prijma u državnu službu (članak 42.) kojim se utvrđuje stvarno stanje popunjenosti radnih mjesta u državnom tijelu, potreban broj državnih službenika na neodređeno vrijeme za razdoblje za koje se donosi plan, planira se broj vježbenika i prijam u državnu službu na određeno vrijeme zbog povećanog opsega posla;
- b) pripremu i donošenje plana (članak 43.), pri čemu jedinice za službeničke odnose pripremaju prijedloge planova prijma u državnu službu u vrijeme kada se priprema nacrt državnog proračuna za sljedeću kalendarsku godinu, i to tako da s njim bude usklađen i
- c) objavu plana o prijmu u državnu službu (članak 44) u Narodnim novinama i na web stranici središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose.

Sustav zapošljavanja u javnoj upravi nije standardiziran. S tim u svezi, u Strategiji razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine postoji prigovor kako su propisani postupci planiranja i provedbe zapošljavanja u državnim tijelima i tijelima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave dugotrajni i složeni tako da ne omogućavaju pravodobno osiguravanje potrebnog broja službenika odgovarajućih kompetencija za obavljanje poslova u tim tijelima. Postupak zapošljavanja u javnim službama nije uređen jedinstvenim propisom, kao niti pravna zaštita kandidata koji sudjeluju u tom postupku, što dovodi u pitanje poštivanje ustavnog načela o sudjelovanju u obavljanju svih javnih poslova i dostupnosti svakog radnog mjesta i dužnosti građanima pod jednakim uvjetima.

Uzimajući u obzir prethodni prigovor, nameće se potreba sprječavanja pogodovanja pri zapošljavanju, kako bi se novi zaposlenici odabirali na temelju objektivnih kriterija i unaprijed utvrđenih kompetencija. Transparentnosti bi posebice pridonijeli prakticiranje postupka odabira kandidata postupcima testiranja i intervjuiranja.



## **5. GOSPODARSKO-SOCIJALNO VIJEĆE**

Člankom 221. Zakona o radu (Narodne novine br. 93/14) određeno je Gospodarsko-socijalno vijeće. Ovo tijelo se ponajprije osniva na nacionalnoj, a potom na županijskoj razini, a nekoliko ih je osnovano na razini grada.

Sporazumom o osnivanju Gospodarsko-socijalnog vijeća iz članka 1. (Narodne novine, broj 89/13) potpisnici uređuju osnivanje, sastav, ovlasti, djelokrug i način rada Gospodarsko-socijalnog vijeća na nacionalnoj razini, kao najvišeg oblika tripartitnog socijalnog dijaloga u Republici Hrvatskoj. Vlada Republike Hrvatske i socijalni partneri izražavaju opredjeljenje za razvoj svih oblika tripartitnih i bipartitnih odnosa na nacionalnoj razini, te potiču i predlažu osnivanje tripartitnih tijela u jedinicama lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave.

### **5.1. Svrha Gospodarsko-socijalnog vijeća**

Gospodarsko socijalno vijeće osnovano je radi utvrđivanja i ostvarivanja usklađenih djelatnosti u cilju zaštite i promicanja gospodarskih i socijalnih prava, interesa radnika i poslodavaca, vođenja usklađene gospodarske, socijalne i razvojne politike, poticanja i sklapanja i primjene kolektivnih ugovora te njihova usklađivanja s mjerama gospodarske, socijalne i razvojne politike. Djelatnost ovog vijeća temelji se na ideji trostrane suradnje Vlade Republike Hrvatske, sindikata i udruga poslodavaca na rješavanju gospodarskih i socijalnih pitanja i problema (<http://socijalno-partnerstvo.hr/gsv/nacionalni-gsv/> 20.06.17.).

Temeljem članka 11. Sporazuma o osnivanju Gospodarsko-socijalnog vijeća (Narodne novine br. 93/14) Vijeće donosi Poslovnik o radu kojim se uređuju:

- ostvarivanje prava i dužnosti predsjednika, dopredsjednika i članova Vijeća;
- donošenje Programa rada Vijeća;
- uključivanje socijalnih partnera u konzultativni proces te u radne skupine,
- priprema, sazivanje, održavanje i tijek sjednice Vijeća;
- postupak utvrđivanja i donošenja mišljenja Vijeća;
- način vođenja i sadržaj skraćelog zapisnika sjednice Vijeća;
- način osnivanja i ukidanja, te rad stalnih i povremenih radnih tijela Vijeća;
- djelokrug, način rada i utvrđivanje mišljenja radnih tijela Vijeća;
- način vođenja i sadržaj skraćelog zapisnika sjednice Povjerenstva;

- ostvarivanje javnosti rada Vijeća te
- obavljanje organizacijskih, stručnih, administrativno-tehničkih i drugih poslova.

## **5.2. Djelokrug Gospodarsko-socijalnog vijeća**

Sporazumom o osnivanju Gospodarsko-socijalnog vijeća iz članka 10. (Narodne novine, broj 89/13) potpisnici uređuju osnivanje, sastav, ovlasti, djelokrug i način rada na nacionalnoj razini, kao najvišeg oblika tripartitnog socijalnog dijaloga u Republici Hrvatskoj.

Radi ostvarenja ciljeva Sporazuma Vijeće:

- promiče ideju trostrane suradnje vlade, udruga sindikata i udruga poslodavaca na razmatranju i rješavanju gospodarskih i socijalnih pitanja i problema;
- prati i ocjenjuje utjecaj gospodarske politike i mjera gospodarske politike na socijalnu stabilnost i razvoj;
- prati, izučava i ocjenjuje utjecaj socijalne politike i mjera socijalne politike na socijalnu stabilnost i razvoj;
- predlaže mjere za vođenje usklađene gospodarske, socijalne i razvojne politike;
- ocjenjuje i daje mišljenje o mjerama za ostvarivanje makroekonomske stabilnosti, konkurentnosti gospodarstva i uravnotežen gospodarski i socijalni razvoj;
- daje mišljenje o prijedlogu državnog proračuna;
- prati, izučava i ocjenjuje utjecaj promjena cijena i plaća na gospodarsku i socijalnu stabilnost i razvoj;
- predlaže vladi, poslodavcima i sindikatima, odnosno njihovim udrugama i udrugama više razine vođenje usklađene politike cijena i plaća;
- prati stanje na području zapošljavanja, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, obrazovanja i usklađivanja tržišta rada i zaštite na radu, na nacionalnoj i na europskoj razini, te predlaže mjere za njihovo poticanje i unaprjeđenje;
- daje mišljenje o prijedlozima zakona iz područja rada, gospodarstva i socijalne sigurnosti;
- raspravlja i može dati mišljenje o prijedlozima drugih zakona i propisa od javnog interesa;
- potiče sklapanje i primjenu kolektivnih ugovora;
- daje obrazloženo mišljenje ministru nadležnom za rad o svim pitanjima i problemima vezanim uz sklapanje i primjenu kolektivnih ugovora te procjenu učinka proširenja kolektivnog ugovora;
- potiče mirno rješavanje kolektivnih i individualnih radnih sporova;
- utvrđuje listu miritelja u kolektivnim radnim sporovima;

- donosi pravilnik o načinu izbora miritelja i provođenju postupka mirenja u rješavanju kolektivnih radnih sporova;
- daje mišljenje i prijedloge ministru nadležnom za rad u svezi s drugim pitanjima uređenim zakonom o radu;
- prati primjenu zakona iz područja rada i socijalne sigurnosti;
- prati ostvarivanje zaštite prava iz rada i socijalne sigurnosti i predlaže mjere za unaprjeđivanje;
- usvaja izvještaj o radu vijeća i njegovih radnih tijela (<http://www.nhs.hr/gsv/osnivanje/> 20.06.17.).

### **5.3. Sastav Gospodarsko-socijalnog vijeća**

Gospodarsko-socijalno vijeće sastavljeno je od predstavnika Vlade, udruga poslodavaca više razine (Hrvatska udruga poslodavaca) te udruga sindikata više razine (pet sindikalnih središnjica) za koje je odgovarajućim zakonom ili drugim aktom utvrđeno da ispunjavaju propisane uvjete o načinu određivanja zastupljenosti za sudjelovanje u tripartitnim tijelima na nacionalnoj razini. Vlada i socijalni partneri imaju jednak broj predstavnika, a svaki predstavnik ima zamjenika (<http://www.sssh.hr/hr/static/podrucja-rada/socijalni-dijalog/gospodarsko-socijalno-vijece-43> 20.06.17.).

Vijeće ima predsjednika i dva dopredsjednika. Sindikati, poslodavci i Vlada samostalno utvrđuju prijedlog za imenovanje i razrješenje svog predstavnika – člana Vijeća koji će obnašati funkciju predsjednika, odnosno dopredsjednika. Predsjednik i dopredsjednici imenuju se na vrijeme od godine dana, naizmjenično iz redova predstavnika sindikata, poslodavaca i Vlade. Predsjednika u njegovoj odsutnosti zamjenjuje jedan od dopredsjednika Vijeća, kojeg ovlasti predsjednik, temeljem odredbi Poslovnika o radu Vijeća (Narodne novine, broj 89/13).

## **6. REFORMA JAVNE UPRAVE S NAGLASKOM NA MODERNIZACIJU EKONOMIKE RADA**

Jedan od ključnih pokretača sveukupnog napretka Hrvatske odnosi se na reformu sustava javne uprave. S tim u svezi, reforma javne uprave uključuje i modernizaciju ekonomike rada u javnoj upravi.

### **6.1. Pretpostavke za reformu, racionalizaciju i poboljšanje učinkovitosti javne uprave**

Za ozbiljne promjene u pogledu javne uprave i njenog djelovanja, potrebna je snažna politička volja i odlučnost te visoka razina političke odgovornosti. Potrebno je osvještavati ulogu dužnosnika u razvoju zemlje, obrazovati ih za upravljanje i vođenje upravnim organizacijama, reducirati politizaciju.

Također, nužno je uvesti sustavno strateško planiranje i upravljanje u cijeloj javnoj upravi te dugoročno planiranje projekata od nacionalnog interesa. Nužno je promijeniti teritorijalni ustroj države i smanjiti broj jedinica lokalne vlasti jer sadašnje stanje onemogućava efikasnu provedbu javnih politika i usporava ekonomski razvoj. Potrebno je razviti organizacijsku kulturu moderne javne uprave koja koristi napredne informacijske tehnologije, transparentno informira i potiče građane na sudjelovanje u oblikovanju javnih politika.

Treba uskladiti službeničko zakonodavstvo lokalne i područne (regionalne) samouprave sa zakonodavstvom za državne službenike što bi osiguralo jedinstvenu primjenu propisa vezanih uz službeničko zakonodavstvo cijele javne uprave u području zapošljavanja, ocjenjivanja, napredovanja, stručnog usavršavanja, premještaja/mobilnosti, primanja/plaća (potrebno je uskladiti koeficijente za radna mjesta iste složenosti u cijeloj javnoj upravi).

Nužno je strateško planiranje i upravljanje u svim segmentima javne uprave. Sukladno tome, jasni ciljevi upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u državnoj upravi i u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave trebaju biti u skladu sa strateškim ciljevima i planovima organizacije. U tom smislu, ciljevi razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti razvoj stručnih/profesionalnih, općih/osnovnih i specifičnih kompetencija.

Prema strateškim ciljevima organizacije treba izraditi individualne planove službenika, kojima se usmjerava razvoj karijere, a također bi se time olakšalo kontinuirano praćenje i ocjenjivanje. Potrebno je razraditi motivacijske modele te ih dosljedno primjenjivati u cijeloj

javnoj upravi, povezati ocjene s ostvarenjem organizacijskih i individualnih ciljeva te propisati kao uvjet za nagrađivanje i plaću.

Potrebno je prilagoditi Plan izobrazbe službenika novim potrebama (diversifikacijom programa, brojem izvedbi pojedinih programa u odnosu na potrebe i interes službenika) i osnažiti kapacitete Državne škole za javnu upravu, s obzirom da je zadužena za stručno usavršavanje službenika cijele javne uprave (državnu, lokalnu upravu i pravne osobe s javnim ovlastima). U budućnosti bi se ponuda programa izobrazbe trebala uskladiti s planovima razvoja karijere službenika, koje će se procjenjivati na temelju kompetencija.

Potrebno je nastaviti s aktivnostima na projektu izrade jedinstvenog kompetencijskog modela za službenike u javnoj upravi, a bazira se na strateškim ciljevima Strategije razvoja javne uprave za razdoblje 2015. - 2020. To je prva strategija koja cjelovito promatra taj sustav, a njome se žele uskladiti procesi, poboljšati razina i brzina pružanja usluga te osigurati snažnija ekonomska dinamika. Također je potrebno navedenu Strategiju revidirati i uskladiti s ostalim zakonodavnim i strateškim dokumentima, osobito u području obrazovanja (Zoretić & Buterin, 2016: 166-168).

## **6.2. Akcijski plan provedbe Strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine**

U Akcijskom planu provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine koji je Vlada Republike Hrvatske usvojila u prosincu 2016. godine posebno poglavlje nazvano je „Depolitizacija i učinkovito upravljanje ljudskim resursima u javnome sektoru“ te je označeno kao „Prioritet 2“.

Razvoj sustava upravljanja ljudskim resursima u Akcijskom planu naznačen je kao ključni element reforme javne uprave kojim će se doprinijeti povećanju učinkovitosti i razvoju javne uprave. Posebna pažnja je posvećena izradi sustava kompetencija kojim se definiraju osobne karakteristike i očekivana ponašanja zaposlenih u javnoj upravi ostvarit će se provedbom analize potrebnih kompetencija, utvrđivanjem ključnih kompetencija potrebnih za obavljanje pojedinih poslova u javnoj upravi te razvojem i uvođenjem informatičkih rješenja. S ciljem poboljšanog i transparentnijeg sustava zapošljavanja uspostaviti će se centralno koordinirani sustav zapošljavanja u javnim službama.

Nadalje, s ciljem uspostavljanja sustava razvoja karijera za zaposlene u javnoj službi, Akcijskim planom predviđeno je utvrditi jedinstveni kriteriji za novu klasifikaciju radnih mjesta, definirati sustav ocjenjivanja na temelju mjerljivih kriterija radne učinkovitosti i

uspostaviti sustav napredovanja prema načelu učinkovitosti. S ciljem reguliranja i postizanja ujednačenog sustava plaća u javnoj upravi i javnim službama provest će se analize na temelju kojih će se uspostaviti jedinstveni strukturirani sustav utvrđivanja plaća te propisati sustav nagrađivanja. Na temelju analize kolektivnih ugovora unaprijedit će se koordinacija kolektivnog pregovaranja u javnoj upravi i javnim službama.

Strategija reforme javne uprave je nastojanje da se formuliraju smjernice za percepciju stvarnih problema javne uprave i takvi okviri za donošenje odluka koji odgovaraju na pitanje što se želi učiniti i što se želi postići. Strategija reforme je samorazumijevanje pravaca promjena ekonomskog, političkog i društvenog sustava u kojem djeluje javna uprava, razumijevanja novih problema i mogućnosti kojima se susreće, shvaćanje potencijala i opasnosti koje bi se mogle dogoditi u budućnosti. Reforma javne uprave nije sama sebi cilj i ne može biti uspješna ako nije dijelom ozbiljne transformacije društva, ne samo institucijskog skeleta države već i živog tkiva dinamične gospodarske rekonstrukcije, stabilizacije i napretka, političkih demokratskih procesa i društvenih promjena (Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske, 2001: 1).

Program Vlade Republike Hrvatske za mandat od 2016. do 2020. godine planira izgradnju funkcionalne i dostupne javne uprave. S ciljem povećanja učinkovitosti institucija javne uprave planira se provedba mjera koje uključuju pojednostavljenje pravila i ubrzavanje rada javne uprave, povećanje pravne sigurnosti, digitalizaciju svih procesa s ciljem proširenja e-usluge građanima i poduzetnicima, povezivanje svih tijela državne uprave te uspostavljanje jedinstvenog načina komunikacije građana s tijelima državne uprave. Politika Vlade Republike Hrvatske bit će usmjerena na ispunjavanje specifičnih ciljeva ili prioriteta:

- izgradnja učinkovite javne uprave,
- depolitizacija i učinkovito upravljanje ljudskim resursima u javnome sektoru te
- informatizacija javnih usluga.

Strategijom se predviđa razvoj javne uprave kroz:

- pojednostavnjenje i modernizaciju upravnog postupanja, osiguravanje pouzdane i brze podrške građanima i poslovnim subjektima te realizaciju projekata e-uprave,
- unaprjeđenje sustava razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima radi stvaranja moderne javne uprave te
- reformu upravnog sustava sukladno najboljoj praksi i iskustvima dobrog upravljanja prema europskim standardima.

Akcijski plan provedbe Strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine sadrži sve aktivnosti čija će provedba započeti ili se završiti do 2020. godine,

pokazatelje ostvarenja mjera i aktivnosti, nositelje/sunositelje, okvirni rok provedbe te planirane financijske izvore za provedbu mjera (državni proračun Republike Hrvatske i proračun Europske unije). Sastavni dio Akcijskog plana je također i popis projekata Europske unije sa poveznicom na mjere iz Strategije te kronološki pregled svih mjera i aktivnosti. Pet ključnih područja na kojima će Vlada temeljiti svoje djelovanje do 2020. godine obuhvaćaju:

- provedbu cjelovite porezne reforme i olakšavanje uvjeta poslovanja poduzetnicima i ulagačima,
- konkretne mjere ulaganja u generatore rasta,
- mjere za povećanje učinkovitosti institucija,
- jačanje održivost javnih financija te
- reformu obrazovnog sustava.

Uz Strategiju razvoja javne uprave izrađen je i nacrt Strategije e-Hrvatska 2020. kojim se namjerava stvoriti cjeloviti i učinkoviti državni informacijski sustav koji će pružati visoku kvalitetu elektroničkih usluga na nacionalnoj i europskoj razini te osigurati interoperabilnost novih, kao i već postojećih informacijskih sustava u javnoj upravi. Mjere za provedbu obje navedene strategije su komplementarne i međusobno povezane (Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine, 2016.).

Tablicom 1. detaljno je prikazan akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine, a u nastavku rada biti će objašnjen svaki cilj zasebno.

Tablica 1. Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje 2017. – 2020.

Prioriteti	Opći ciljevi	Specifični ciljevi
<b>Prioritet 1. IZGRADNJA UČINKOVITE JAVNE UPRAVE</b>	<b>Opći cilj 1.</b> Racionalizacija sustava javne uprave	Specifični cilj 1. Racionalizirani sustav državne uprave Specifični cilj 2. Racionalizirani sustav lokalne i područne (regionalne) samouprave
	<b>Opći cilj 2.</b> Unaprjeđenje procesa i uspostava sustava upravljanja kvalitetom u javnoj upravi	Specifični cilj 3. Unaprjeđeni procesi u javnoj upravi Specifični cilj 4. optimizirani broj zaposlenih u javnoj upravi Specifični cilj 5. Podizanje kvalitete javnih usluga Specifični cilj 6. Poboljšanja koordinacija djelovanja javne uprave
	<b>Opći cilj 3.</b> Povećanje dostupnosti i transparentnosti javne uprave	Specifični cilj 7. Olakšani pristup uslugama koje pruža javna uprava Specifični cilj 8. Povećana dostupnost informacija javne uprave
<b>Prioritet 2. DEPOLITIZACIJA I UČINKOVITO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOME SEKTORU</b>	<b>Opći cilj 4.</b> Razvoj sustava upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi i javnim službama	Specifični cilj 9. Utvrđeni sustav kompetencija Specifični cilj 10. Bolji i transparentniji sustav zapošljavanja u javnoj upravi i javnim službama Specifični cilj 11. Uspostavljeni sustav razvoja karijere za zaposlene u javnoj upravi i javnim službama Specifični cilj 12. Ujednačeni sustav plaća u javnoj upravi i javnim službama Specifični cilj 13. unaprjeđeni sustav kolektivnog pregovaranja u javnoj upravi i javnim službama
	<b>Opći cilj 5.</b> Povećanje razne znanja, vještina i etičnosti u javnoj upravi i javnim službama	Specifični cilj 14. Ingrađeni sustav obrazovanja za javnu upravu Specifični cilj 15. Unaprjeđeni sustav stručnog usavršavanja u javnoj upravi Specifični cilj 16. Poštivanje etičkih načela u javnoj upravi
<b>Prioritet 3. INFORMATIZACIJA JAVNIH USLUGA</b>	<b>Opći cilj 6.</b> Unaprjeđenje pružanja usluga elektroničkim putem	Specifični cilj 17. Olakšana komunikacija korisnika usluga s javnom upravom
	<b>Opći cilj 7.</b> Racionalno korištenje računalno-informacijskih resursa	Specifični cilj 18. Racionalizacija resursa, standardizacija e-poslovanja i informatizacija
<b>UPRAVLJANJE PROVEDBOM STRATEGIJE RAZVOJA JAVNE UPRAVE 2015. – 2020.</b>		Specifični cilj 19. Osigurati djelotvornu strukturu upravljanja provedbom strategije Specifični cilj 20. Uspostaviti praćenje provedbe mjera strategije Specifični cilj 21. Izvještavati o provedbi i provoditi evaluaciju strategije

Izvor: prilagođeno prema: Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, prosinac 2016., str. 2,4,6.

Iz tablice su vidljivi prioriteti, opći i specifični ciljevi za provedbu strategije razvoja javne uprave za razdoblje 2017. – 2020. godine. Plan provedbe spomenute strategije sastoji se od tri prioriteta te jednim dodatkom, sedam općih ciljeva i 21. specifičnim ciljem.

Od toga slijedi da se Prioritet 1. sastoji od tri opća cilja i osam specifičnih ciljeva, s time da Opći cilj 1. sadrži oš dva specifična cilja, Opći cilj 2. sadrži četiri specifična cilja, dok Opći cilj 3. sadrži još dva specifična cilja.



Prioritet 2. sastoji se od dva opća cilja s time da Opći cilj 4. sadrži pet specifičnih ciljeva, dok Opći cilj 5. sadrži tri specifična cilja.

Prioritet 3. sastoji se također od dva opća cilja, s time da Opći cilj 6. kao i Opći cilj 7. sadrže svaki po jedan specifični cilj.

Dodatak navedenim prioritetima pod nazivom „Upravljanje provedbom strategije razvoja javne uprave 2015.-2020.“ sadrži još tri specifična cilja.

Navedeni prioriteti, opći i specifični ciljevi služe za provođenje reforma javne uprave što uključuje i modernizaciju cjelokupne ekonomike rada u javnoj upravi.

## 7. ZAKLJUČAK

Iako je službenički sustav reguliran službeničkim zakonodavstvom, njegovi izvori su izvan pravnog okvira pa on zadire i u ekonomsku sferu.

Osnovne sastavnice ekonomike rada u javnoj jesu: klasifikacija radnih mjesta u javnoj upravi, platni sustav, kontinuirano ocjenjivanje rada i učinkovitosti te planiranje zapošljavanja.

Kod klasifikacije radnih mjesta u javnoj upravi posebno se uzimaju u obzir: potrebna stručnost za rješavanje određenih poslova, stupanj odgovornosti i samostalnosti na radnom mjestu, potreba za brzim odlučivanjem, neizvjesnost i potreba kreiranja novih standarda kao i mogućnost utjecaja na donošenje odluka. Klasifikacija radnih mjesta posebno stvara više zajedničkih vrijednosti među osobljem na različitim hijerarhijskim razinama i s različitim statusom.

S obzirom na činjenicu da su radnopravni odnosi zaposlenih u javnoj upravi regulirani različitim zakonima (Zakon o državnim službenicima, Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi te u konačnici Zakonom o radu, u tom kontekstu pojavljuje se neujednačenost ekonomike rada u javnoj upravi.

Temelj platnog sustava je plaća zaposlenih službenika u javnoj upravi koju čini umnožak koeficijenta i osnovice za obračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža.

U javnoj upravi različiti su izvori plaće. Državni službenici u državnoj upravi plaću primaju iz državnog proračuna, službenici zaposleni u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave plaću primaju iz lokalnog proračuna. Mješovita je situacija kod službenika zaposlenih u javnim službama. Neki od njih, plaću primaju iz državnog proračuna, dok je drugi primaju iz proračuna lokalnih jedinica.

Neposredno nadređeni službenik, tijekom kalendarske godine dužan je kontinuirano pratiti rad i postupanje državnog službenika.

Što se tiče planiranja zapošljavanja važan je plan prijma u državnu službu te s tim u svezi pripremu i donošenje te objavu plana o prijmu u državnu službu. Pri tome se pojavljuje poteškoća što sustav zapošljavanja u javnoj upravi nije standardiziran. Stoga je potrebno spriječiti pogodovanja pri zapošljavanju, a zaposlenike odabirati na temelju objektivnih kriterija i unaprijed utvrđenih kompetencija.

## 8. LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Karić, M. (2001): *Ekonomika poduzeća*, Prvo izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
2. Koprić I., et.al. (2014) *Upravna znanost*, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Zagreb, Biblioteka Suvremena javna uprava, Knjiga br. 25
3. Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Suvremena javna uprava, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb
4. McConnell, C.R., Brue S.L (1992) *Suvremena Ekonomija rada*, Treće izdanje, MATE, Zagreb
5. Pusić, E. (2002) *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb
6. Rukavina, K.; Mujić, N. (1998) *Ekonomika poduzeća za pravnike*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Pravni fakultet
7. Zoretić, G., Buterin, D. (2016): Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4, No. 1, pp. 159-170

### Pravni propisi i strateški dokumenti :

8. Ustav Republike (Narodne novine br. 85/10 – pročišćeni tekst i 05/14)
9. Zakon o državnim službenicima (Narodne novine broj 92/05, 142/06, 107/07, 27/08, 34/11 - Zakon o Registru zaposlenih u javnom sektoru, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15 i 138/15 - OIRUSRH)
10. Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine br. 28/10)
11. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine, br. 86/08 i 61/11)
12. Zakon o plaćama u javnim službama (Narodne novine, br. 27/01, 39/09)
13. Zakon o radu (Narodne novine br. 93/14)
14. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi (Narodne novine br. 77/2007.).

15. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika (Narodne novine 133/11)
16. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, br. 70/15)
17. Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, prosinac 2016.

**Internet stranice:**

18. LibusoftCicom, <http://www.spi.hr/prikaz-uredbe-o-klasifikaciji-radnih-mjesta-u-jlp-r-s> (20.06.17.)
19. Ljudski rad, dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Ljudski\\_rad](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ljudski_rad) (06.05.17.)
20. Samostalna služba za socijalno partnerstvo, <http://socijalno-partnerstvo.hr/gsv/nacionalni-gsv/> (20.06.17.).
21. Savez samostalnih sindikata Hrvatske, <http://www.sssh.hr/hr/static/podrucja-rada/socijalni-dijalog/gospodarsko-socijalno-vijece-43> (20.06.17.)

## **9. POPIS SLIKA I TABLICA**

Tablica 1. Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje 2017. – 2020.  
(Str. 9.)

Slika 1. Javna uprava u Republici Hrvatskoj  
(Str. 27.)

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Kristina Vučićević**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom **Ekonomika rada u javnoj upravi** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 27. lipnja 2017. godine

Kristina Vučićević

---