

Organizacijsko ponašanje javnog i privatnog sektora

Dorić, Tin

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:487488>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Stručni preddiplomski studij Poduzetništvo

TIN DORIĆ

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Stručni preddiplomski studij Poduzetništvo

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Mentor:

dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč,stud.

Student:

Tin Dorić

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručniprijedip/omski studij Poduzetništvo - Smjer Poduzetništvo

OBRAZAC Ib

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: TIN DORIĆ

JMBAG: 0307017660

Imenovani mentor: dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

Imenovani komentor: Naslov rada:

Organizacijsko ponašanje javnog i privatnog sektora

Puni tekst zadatka završnog rada:

Na temelju proučene relevantne stručne literature i provedenog istraživanja napraviti usporedbu organizacijskog ponašanja u javnom i privatnom sektoru te objasniti utjecaj organizacijskog ponašanja na uspješnost organizacija.

Nadalje, ovim radom dokazuje se sposobnost primjene teorijskih i praktičnih znanja stečenih tijekom studija kao i sposobnost samostalnog služenja odgovarajućom domaćom i inozemnom literaturom, tj. korištenje spoznaja, činjenica i stavova objavljenih u navedenim izvorima.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023. Rok za predaju gotovog rada: 08.09.2023.

Mentor:

dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA

SAŽETAK:

Organizacijsko ponašanje je polje koje proučava interakciju ljudi unutar neke organizacije, odnosno njihovo ponašanje, motivaciju, percepciju i međusobnu komunikaciju. Svaka suvremena organizacija bila privatna ili javna treba davati na važnosti o samom ponašanju njihovih radnika jer je to odraz same organizacije. Organizacijsko ponašanje je važno u privatnom i javnom sektoru iz razloga što radnici nose radne procese unutar organizacije. Javni sektor možemo smatrati područje rada gdje upravlja država, dok u privatnom sektoru vlasnici su pojedinci koji u većini slučajeva posluju zbog profita. Jedan od najbitnijih segmenata svake organizacije je ljudska radna snaga, oni izvršavaju zadatke za dobrobit organizacije u kojoj rade. Kao važan segment slovi i komunikacija unutar poslovanja, a njezin uspjeh ovisi o individualnim karakteristikama sudionika uključenih u proces. Dio svakog poduzeća smatra se razumijevanje same etike poslovanja i ako je i neetično ponašanje često dio svakodnevnice u pojedinim organizacijama. Unutar ovog rada nastojat će se istražiti zadovoljstvo na poslu u privatnom i javnom sektoru koje je ispitano pomoću ankete.

Ključne riječi: *Organizacijsko ponašanje, javni sektor, privatni sektor*

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

SUMMARY:

Organizational behavior is a field that studies the interaction of individuals within an organization, including their behavior, motivation, perception, and interpersonal communication. Every modern organization, whether private or public, needs to emphasize the behavior of its employees as it reflects the organization itself. Organizational behavior is significant in both private and public sectors because employees drive the operational processes within an organization. The public sector can be considered the realm where government administration takes place, while in the private sector, individuals, who primarily operate for profit, are the owners. One of the most crucial segments of any organization is its workforce, responsible for tasks that contribute to the organization's well-being. Communication also plays a vital role in business operations, with its success relying on the individual characteristics of the participants involved in the process. Understanding business ethics is deemed essential in every company, even though unethical behavior often becomes part of the daily routine in some organizations. This work aims to explore job satisfaction in both the private and public sectors, examined through a survey.

Key words: *Organizational behavior, public sector, private sector*

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
2.	ORGANIZACIJA.....	2
2.1.	Javni sektor	3
2.2.	Privatni sektor	5
3.	RADNA SNAGA.....	6
3.1.	Čimbenici ponašanja zaposlenih.....	7
4.	ETIČKI KODEKS.....	9
4.1.	Etički kodeks u javnom sektoru.....	9
4.2.	Etička načela	10
4.3.	Etički kodeks u privatnom sektoru	12
4.4.	Neetično ponašanje	13
4.5.	Neetično ponašanje državnih službenika	14
5.	POSLOVNA ETIKA I POSLOVNI BONTON.....	16
6.	POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	18
7.	EMPIRIJSKI DIO RADA.....	21
7.1.	Cilj i zadatci istraživanja.....	21
7.2.	Metoda i postupak istraživanja	22
7.3.	Rezultati istraživanja.....	22
8.	ZAKLJUČAK	31
9.	POPIS LITERATURE	32
10.	POPIS ILUSTRACIJA.....	34

1. UVOD

Od malih nogu obrazac ponašanja učimo od roditelja, rodbine, prijatelja itd., te kako rastemo učimo sve više obrazaca ponašanja, a kod prvog zapošljavanja stječemo sasvim novi oblik poslovnog ponašanja koji u ovom radu želim sagledati detaljno i na koji je način uređeno ponašanje u privatnom i javnom sektoru. Organizacija diše kako dišu njeni zaposlenici, a profesionalno ponašanje zaposlenika daje strankama sigurnost u radu i obavljanju posla.

Za početak u radu će se prikazati organizacija kroz javni i privatni sektor, kako bi se pokazala razlika u oba dva sektora. Osvrnuti će se na radnike jer su najbitniji dijelovi organizacije i čine cjelinu bez koje organizacija ne može. Kroz čimbenike ponašanja uvidjeti će se organizacijska kultura. Etički kodeks oblikuje pravila i načela ponašanja službenika u javnom i privatnom sektoru, te uz dozu pristojnosti prema nadređenima, kolegama i trećim stranama daje uređeno organizacijsko ponašanje, a usmjerava radnike na individualno i grupno ponašanje. U svakom području gdje postoje pravila i načela dolazi i do kršenja istih, to jest neetičnog ponašanja, a prikazati će se primjeri i pojasniti kako neetično ponašanje utječe na povjerenje.

Kroz poslovnu etiku i poslovni bonton prikazati će se područja na koja utječu, koliko je nužno radi profesionalizma i dobrog poslovanja i kako kao pojedinci možemo utjecati na poslovno uređenje. Kroz poslovnu komunikaciju prikazati će se na koji način pojednostavljuje cijeli postupak procesa organizacije i usmjerava zajedničkom cilju. U sklopu rada provedeno je anketno istraživanje na temu zadovoljstva radnika u privatnom i javnom sektoru. Ispitanici su bili različitih dobnih skupina i radili su u različitim sektorima, a to će nam približiti glavnu temu seminarskog rada. Mišljenje je moguće izraziti u više odgovora, pa će se na temelju toga prikazati realna slika zadovoljstva na radnom mjestu.

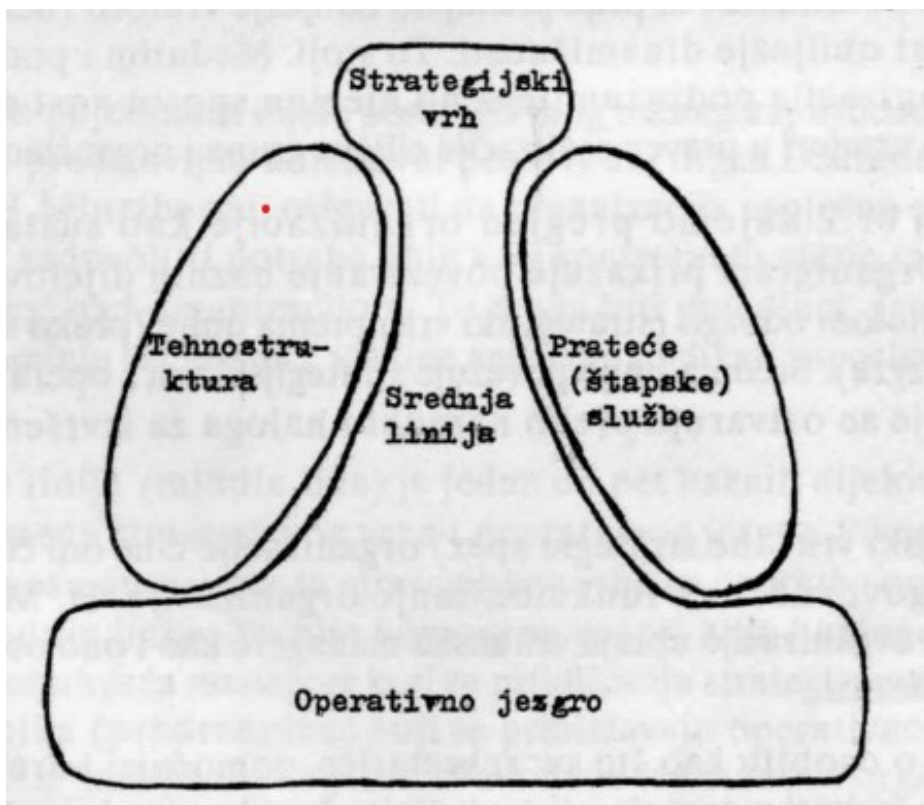
2. ORGANIZACIJA

Organizacija predstavlja skupinu ljudi koji zajedno surađuju kako bi ostvarili određene ciljeve koji bi trebali koristiti organizacijske vještine kao cjelina. Općenito, organiziranje dolazi još od nastanka ljudi koji su morali djelovati kao grupa kako bi ostvarili zajedničke interese. U počecima je to bila potreba za hranom, dakle od samih početaka ljudi su djelovali kao organizacija kako bi prikupili hranu tj. ostvarili zajedničke ciljeve grupe (Gutić, Bačelić, 2010).

Prema Gutić i Bačelić (2010, prema Vajner, 1986:322) organizacija se kao opći pojam odnosi se na vrstu i način na koji su različiti dijelovi cjeline povezani radi postizanja zajedničkog cilja, koji pojedinci uopće ne mogu postići ili se može postići samo nerazmjerno većim izdacima. Gutić i Bačelić (2010, prema Vajner, 1986:199) govori da bi organizacija trebala provoditi, koordinirati, objedinjavati sve aktivnosti poduzeća na racionalan, skladan i uredan način. Pod imenom organizacije treba razumjeti dvije stvari znanost i vještinu. Organizacija kao znanost postavlja vodeća načela za racionalan život poduzeća. Kao vještina, ona primjenjuje, formulira načela i kontrolira rezultate. Također se organizacija može shvatiti kao strukturna povezanost između različitih komponenti unutar poduzeća. Ove komponente uključuju pojedince, resurse i menadžment, a svi zajedno rade na postizanju ciljeva tvrtke. Važno je napomenuti da ovaj odnos nije statičan, već dinamičan, jer se prilagođava promjenjivom okruženju u kojem tvrtka posluje. Kako bi se učinkovito ostvarili željeni ciljevi u ovom okruženju koje se razvija, moraju se implementirati propisi i prilagodbe. Gutić i Bačelić (2010, prema Novak, Sikavica, 1999:17) govore da je organizacija može se opisati kao smišljeno ljudsko nastojanje koje usklađuje sve čimbenike proizvodnje s ciljem postizanja najpovoljnijih rezultata.

U organizacijskoj teoriji i praksi postoje različiti organizacijski pristupi. Različita shvaćanja organizacije mogu se grupirati u više kategorija na temelju nekih karakterističnih razlika kao što su veličina, ciljevi, kulturu, menadžment itd. Unutar svake grupe postoje najmanje dvije podskupine koje se temelje na suprotstavljenim organizacijskim konceptima. Organizacije možemo razlikovati u nekoliko podskupina a to su organizacija u užem i širem smislu, kao znanost i vještina, stanje i proces, organizacija koja s bavi ljudima i njihovim odnosima, organizacija koja uključuje povezivanje ljudi i resursa itd. Spoznaja na samu organizaciju ovisi o teoretičaru (Kengo, 1992).

Slika 1. Pet temeljnih dijelova organizacija



Izvor: Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, str. 20

Slika 1. prikazuje pet temeljnih dijelova organizacije prema Mintzbergu. Strategijski vrh je povezan sa širokom srednjom linijom, što vodi do operativne jezgre. Strategijski vrh upravlja pomoću svoje strategije sa operativnom jezgrom koja donosi rezultate organizacije. Slijed u kojem su ti dijelovi na slici prikazani označava liniju moći unutar organizacije. Sa desne i lijeve strane možemo vidjeti tehno strukturu i prateće službe koje neizravno utječu na osnovne operacije organizacije.

2.1. Javni sektor

„Javni sektor predstavlja kolektivno ili javno vlasništvo, za razliku od privatnog sektora (pojedinačno vlasništvo ljudi ili tvrtki). Država ga predstavlja putem institucija, organizacija i tvrtki s dijelom ili cijelim kapitalom državnog podrijetla“¹.

¹ Hr.economypedia - <https://hr.economy-pedia.com/11040360-public-sector> (05.09.2023.)

Sastoji se od institucija, organizacija i agencija koje su u vlasništvu i pod kontrolom države. Javni sektor ima ključnu poziciju u pružanju različitih javnih usluga i izvršavanju funkcija koje su bitne za dobrobit društva. Organizacije u javnom sektoru odgovorne su za provedbu vladinih politika i programa te se financiraju iz poreza i drugih javnih sredstava. Ukupan broj zaposlenih u javnom sektoru teško je prebrojati, jedan od dokumenata koji može poslužiti za takvu procjenu je državni proračun.

Različite organizacije poput ministarstava, obrazovanja, javnog prijevoza osniva ili kontrolira vlada ili lokalne vlasti unutar javnog sektora. Ovaj sektor također obuhvaća središnja državna tijela, javna poduzeća i javne financijske institucije. Osim toga, postoje regionalne i lokalne vlasti kao agencije. Za financiranje javnog sektora zadužen je državni ili lokalni proračun. Prihod uglavnom proizlazi iz poreza koje građani i poduzeća plaćaju državi. Ta se sredstva koriste za pružanje niza javnih usluga, uključujući obrazovanje, zdravstvenu skrb, infrastrukturu, sigurnost i socijalnu pomoć. Javni sektor utječe na mnoga različita područja društva, poput poslovanja, zaštite okoliša i prava radnika. Također je odgovoran za donošenje zakona i propisa koji oblikuju gospodarstvo i društvo, a njegova veličina i utjecaj variraju ovisno o političkim i društvenim čimbenicima u različitim regijama i zemljama (Bakotić i Bušić, 2014).

Slika 2. Javni sektor prema MMF-u



Izvor: Ekonomski lab, <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/> (08.08.2023.)

Kada se raspravlja o javnom sektoru u širem kontekstu, postoje smjernice koje je postavio Međunarodni monetarni fond (MMF) koje su prikazane na slici 2. Javni sektor se dijeli na opću državu i javna poduzeća. Opća država se prema MMF-u dijeli na: središnju državu, regionalnu državu i lokalnu državu. Dok se javna poduzeća granaju na financijska i nefinancijska javna poduzeća. Središnja država se dijeli na: proračunsku, izvanproračunsku i fondove socijalnog osiguranja, dok se financijska javna poduzeća dijele na depozitne institucije, središnju banku i ostale financijska javna poduzeća.

2.2. Privatni sektor

Privatni sektor može se definirati kao organizaciju koja je u vlasništvu i pod kontrolom nekog pojedinca koji je odgovoran za cijelu organizaciju. Privatni sektor sastoji se od profitno orijentiranih poduzeća, korporacija i organizacija koje su neovisne o financijskoj potpori. Ovaj sektor obuhvaća raznoliku industriju, uključujući proizvodnju, usluge, tehnologiju, financije, maloprodaju i brojne druge. Djelujući unutar okruženja konkurentnog tržišta, privatni sektor je primarno pod utjecajem tržišne potražnje, ponude i konkurencije (Knego, 1992).

Privatni sektor obuhvaća poduzeća koja su u privatnom vlasništvu pojedinaca, čime se razlikuju od javnih subjekata, koje čine tvrtke koje pružaju financijsku potporu i pokreću različite pothvate. Primarni cilj ovih tvrtki je stvaranje dobiti. Primarna odgovornost za raspodjelu resursa unutar gospodarstva leži na subjektu koji je odgovoran za raspodjelu većine resursa. Njemu se može pripisati pokretačka snaga cjelokupnog nacionalnog gospodarstva. Profitna poduzeća, korporacije i autonomne organizacije čine privatni sektor, koji se razlikuje od javnog financiranja. Ovaj sektor obuhvaća niz industrija kao što su proizvodnja, usluge, tehnologija, financije i maloprodaja, među ostalima. Djelujući unutar konkurentskog tržišnog okruženja, privatni sektor primarno oblikuju tržišne snage, uključujući potražnju, ponudu i konkurenciju (Bakotić i Bušić, 2014).

Organizacije i tvrtke koje čine privatni sektor ključna su komponenta gospodarskog okvira zemlje. Privatni sektor služi kao katalizator za gospodarski rast, stvaranje mogućnosti zapošljavanja i poticanje inovacija. Jedan od ključnih čimbenika u pokretanju gospodarskog razvoja je privatni sektor, koji je odgovoran za proizvodnju roba i usluga koje zadovoljavaju zahtjeve potrošača. Prisutnost konkurencije među tvrtkama u privatnom vlasništvu rezultira povećanjem učinkovitosti i inovativnosti, što dovodi do bolje kvalitete proizvoda i nižih cijena za potrošače. Konkurencija dovodi do porasta potražnje za robom i uslugama, što u konačnici

potiče gospodarski napredak. Privatni sektor je također zaslužan za mnogobrojna zapošljavanja, uz svoj doprinos gospodarskom rastu (Knego, 1992).

Gledajući na privatni sektor u Republici Hrvatskoj financijska agencija FINA je objavila podatke o neto dobiti poduzetnika za 2021. godinu. Prema objavljenim podacima hrvatski poduzetnici i dioničari prate europske trendove u isplata neto dobiti, povećao se broj zaposlenih u privatnom sektoru za 4,3%. Analiza FINE je pokazala da je 55,5% zaposlenih u privatnom sektoru koji rade u trgovini, građevinarstvu i prerađivačkoj industriji.²

3. RADNA SNAGA

Radna snaga je jedan od najbitnijih segmenata svake organizacije. Može se reći da su to ljudi koji pokušavaju izvršiti date zadatke za dobrobit organizacije. Uloga ljudskog rada kao ključne ekonomski faktor ne može se procijeniti. Vrijednosti koje pojedinci stvaraju svojim radom pokretačka su rasta i razvoja gospodarstva. Ljudski se rad često kategorizira na temelju različitih čimbenika, uključujući obrazovanje, skup vještina, iskustvo i stručnost. U okviru ekonomske analize, koncept ljudskog rada često se primjenjuje za ispitivanje uspješnosti organizacije u zapošljavanju, nezaposlenosti i produktivnosti rada (Jambrek i Penić, 2008).

Današnja radna snaga prolazi kroz velike transformacije unutar organizacija. Od tradicionalnog koncepta ili jednostavno kao resursa za obavljanje zadataka, ljudi se sve više prepoznaju kao ključni čimbenik u održivosti i uspjehu organizacije. Ovaj pomak s perspektive rada na ono što su u biti "ljudski resursi" označava temeljnu promjenu u načinu na koji organizacije tretiraju svoje zaposlenike. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju ljudi donose više od fizičkog rada. Njihove vještine, kreativnost, iskustvo i sposobnost donošenja informiranih odluka postaju ključni čimbenici u postizanju konkurentske prednosti. Zaposlenici više ne obavljaju samo zadatke, već ih se sve više promatra kao nositelje intelektualnog kapitala koji može oblikovati strategiju, poticati inovativnost i pridonijeti dugoročnom rastu organizacije. (Gutić, 2012)

Upravljanje ljudskim resursima vrlo je specifično i predstavlja izazov za svakog menadžera jer je svaka osoba jedinstvena, pa tako i svaka tvrtka. Ne može se razviti standard koji je i mjerilo i primjer za sve ostale standarde. Ljudska se bića jako razlikuju u znanjima, vještinama, kreativnosti, motivaciji i osobinama ličnosti, a menadžeri moraju stalno stjecati

² Savez samostalnih sindikata Hrvatske - <https://www.sssh.hr/novost/privatni-sektor-u-2021-godini-biljezi-rast-neto-dobiti-od-91-7-posto> (05.09.2023.)

nova znanja, odnosno težiti samo usavršavanju, kako bi uspješno izvršavali svoje zadatke. Menadžeri bi trebali kontinuirano proširivati svoju edukaciju i specijalizaciju u vidu seminara i kongresa koji se redovito održavaju u razvijenim zemljama, a koje vode teoretičari i praktičari iz područja i znanstvenih disciplina, omogućavajući menadžerima rad u boljem upravljanju ljudskim resursima na najvišoj mogućoj razini. Motivacija zaposlenika radilo se o privatnom ili javnom sektoru je ključna komponenta učinkovitog upravljanja ljudskim resursima. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i poboljšati ukupnu produktivnost tvrtke. Psiholozi često održavaju seminare koji naglašavaju važnost motivacije u odnosu na zadovoljstvo zaposlenika (Jambrek i Penić, 2008).

Gledajući iz vlastitog iskustva na motivaciju radnika u javnom i privatnom sektoru smatra se da je privatni sektor u nekim slučajevima motiviraniji na rad kroz razne bonuse na plaću i stimulacije za dosegnuti cilj, što za druge strane u javnom sektoru je puno rjeđa pojava.

3.1. Čimbenici ponašanja zaposlenih

Prema Gutiću i Bačeliću ponašanje zaposlenika uvelike utječe na organizaciju, a na ponašanje zaposlenika utječu razni čimbenici. Svaka organizacija je drugačija po sljedećim čimbenicima i karakteristikama:

- Opće karakteristike osobnosti uključuju: dob, životni ciklus, životne ciljeve, zanimanje, slobodno vrijeme i način na koji se ono koristi, ekonomski status, stil i način života, osobnost i osnovne karakteristike osobnosti.
- Društveni čimbenici: opći ekonomski uvjeti, demografski procesi, ekološka i ekonomska svijest, grupe, status i unutar grupne situacije, grupne interakcije, grupne norme, uloge vođa i sljedbenika, obitelj, kultura, socijalizacija itd.
- Psihološki čimbenici: percepcija, motivacija i motivi, stav, emocije, slika organizacije, učenje i zaboravljanje itd.
- Situacijski čimbenici uključuju: organizacijski status, nagrade i ocjene za posao, razvoj osobne karijere itd. (Gutić i Bačelić, 2010).

Budući da načela ponašanja u privatnom sektoru nisu navedena kao u etičkom kodeksu državnih službenika nailazi se i na druge faktore koji utječu na ponašanje u organizaciji, a to je organizacijska kultura, a ona se očituje u normama, običajima, uvjerenjima i tako formira stil i ponašanje organizacije (Gutić i Bačelić, 2010).

Sustav vrijednosti, uvjerenja i tradicija unutar organizacije naziva se njezina organizacijska kultura, koja je formalno u interakciji s formalnom strukturom i stvara norme ponašanja, a to je utjelovljenje osobnosti tvrtke. Održavanje organizacijske kulture ukorijenjeno je u dva temeljna aspekta. Prvo, igra ključnu ulogu u definiranju i realizaciji strategije poduzeća, vršeći utjecaj i oblikujući njegov cjelokupni smjer. Drugo, strategija poduzeća zauzvrat ima recipročan učinak na organizacijsku kulturu, stvarajući međuovisan i interaktivan odnos između njih dvoje. Izgradnja i njegovanje organizacijske kulture služi uspostavljanju i održavanju javnog imidža i ugleda poduzeća, pri čemu se taj imidž formira međusobnim utjecajem angažmana poduzeća i kulture koje je ono izgradilo, neprestano se nadopunjujući i uvjetujući. Očitovanje organizacijske kulture može se promatrati kroz vidljive i nevidljive simbole, uključujući likove i značenja. Primjeri vidljivih simbola uključuju priče i slogane povezane s organizacijom, kao i sve definirajući karakteristike koje oblikuju prepoznavanje i identitet njezinih članova, kako interno tako i eksterno. Nasuprot tome, nevidljivi simboli odnose se na vrijednosti, stavove, mišljenja i uvjerenja koji oblikuju ponašanje članova unutar organizacije, ali nisu nužno vidljivi sami po sebi. Ovi nematerijalni elementi služe kao razlikovna značajka organizacijske kulture i njezinih članova, kako unutar organizacije tako i u njezinom okruženju (Gutić, Bačelić, 2010).

4. ETIČKI KODEKS

Poslovni uspjeh poduzeća u velikom dijelu ovisi o poslovanju zasnovanom na etičkom kodeksu i pridržavanju vrijednosti i standarda koje ono propisuje. Kodeks čini osnovu za usmjeravanje individualnog i grupnog organizacijskog ponašanja, daje smjernice za rješavanje etičkih problema, utvrđuje ključna područja etičkog ponašanja i odgovornosti (primjerice u odnosu na klijente, potrošače, zaposlene, konkurente, dobavljače, društvenu zajednicu i sl.) s jasnim stajalištima i zahtjevima koji vrijede za ponašanje i odnose svih u organizaciji. S obzirom na sve veći naglasak na etičnost poslovanja, mnoga poduzeća razvijaju etički kodeks koji daje temeljne vrijednosti i napatke ponašanja u odnosu na sve relevantne čimbenike. U cilju nadgledanja provođenja etičkog kodeksa i općenito etičkog ponašanja u organizaciji formiraju se etički odbori ili etička povjerenstva koja čine grupe managera ili članova organizacije. Odbor raspravlja o složenim pitanjima te određuje pravila i smjernice za njihovo rješavanje sukladno etičkim normama, te raspravlja i utvrđuje kršenje etičkih normi i ponašanja. Organizacije se služe etičkim kodeksom radi postizanja ciljeva i aktivnosti. Svako ponašanje suprotno etičkom kodeksu donosi štetu, materijalnu, ali i dozu nepovjerenje između radnika. To može utjecati i na odnos sa poslovnim partnerima (Dujanić, 2003).

4.1. Etički kodeks u javnom sektoru

U javnom sektoru, etički kodeks sastoji se od propisa, načela i morala koji upravljaju ponašanjem radnika i vlasti unutar državnih ustanova i grupa. Cilj ovog kodeksa je uspostaviti čestitost, odgovornost, nepristranost i transparentnost u radu javnih službenika. To se radi kako bi se zajamčilo učinkovito pružanje javnih usluga i povjerenje građana u vladu (Marčetić, 2013).

Prema Učuru etički kodeks, može se promatrati kroz dva različita aspekta. Prvi aspekt odnosi se na radno pravni, dok se drugi aspekt odnosi na nomotehničke aspekte. Kao heteronomni propis, dijeli slične karakteristike s drugim klasifikacijama propisa. "Službena etika" je potpodručje etike koje je jednako važno kao i druga specijalizirana područja poput medicinske i znanstveno-istraživačke etike. Pojedinaac koji radi u javnom sektoru pokazuje svoju osposobljenost svojim radom i izvršavanjem svojih dužnosti unutar za to predviđenog radnog prostora. To uključuje demonstraciju njihove osposobljenosti u znanju, primjenu tog znanja i praktične radnje u cilju izvršavanja dodijeljenih im zadataka. Uspjeh na ovom polju

postiže se utjelovljenjem kvaliteta kao što su integritet, poštenje, lojalnost i spremnost da se pomogne drugima i podnese žrtve za dobrobit drugog subjekta, bilo da se radi o pojedincu ili organizaciji. (Učur, 2001)

Etički kodeks koji uređuje ponašanje državnih službenika ne odnosi se na zaposlenike, jer se odnosi samo na osobe koje imaju službeničko zvanje, a u njemu se navode temeljna načela kojima se državni službenici trebaju rukovoditi u ponašanju, kao i standardi kojih se trebaju pridržavati u svom djelovanju. Etički kodeks državni službenici primjenjuju ne samo na svoj rad u državnoj službi, već i na interakciju s drugim državnim službenicima i višim rukovoditeljima. Oni usmjeravaju kako se javni službenici ponašaju i ponašaju u obavljanju svojih dužnosti nazivima i definicijama načela, od kojih sva imaju isto značenje i isti nazivnik: otvorenost i pristupačnost, uljudnost i kultura, transparentnost i jedinstvo, pravičnost i poštenje. Načela kojima se državni službenici rukovode važna su jer ne samo da su obrasci ponašanja državnih službenika u obavljanju njihovih dužnosti, već dosljedna primjena tih načela doprinosi koordinaciji i harmoniji organizacija poput državnih službenika (Marčetić, 2013).

4.2. Etička načela

Prema Etičkom kodeksu državnih službenika etička načela su:

- Poštivanje integriteta i dostojanstva građana i državnih službenika – Temeljne vrijednosti otvorenosti i pristupačnosti, uljudnosti i kulture, transparentnosti i jedinstva te pravednosti i poštenja dijele zajednički nazivnik: potraga za smislom. Ova su vodeća načela ključna za državne službenike jer oni diktiraju njihovo ponašanje i ponašanje dok obavljaju svoje dužnosti. Dosljedna primjena ovih načela ne samo da osigurava učinkovitost i usklađenost organizacija, već također promiče koordinaciju i suradnju među državnim službenicima. Etička načela su skup vrijednosti koje usmjeravaju ponašanje i donošenje odluka u različitim područjima i industrijama. Ovi principi imaju za cilj promicanje dobrobiti pojedinaca i društva dok podržavaju poštenje, integritet i odgovornost. Oni daju smjernice o tome kako pristupiti etičkim dilemama i uspostaviti okvir za etičko ponašanje. Pridržavanje etičkih načela presudno je u održavanju povjerenja i vjerodostojnosti, njegovanju zdravih odnosa i osiguravanju odgovornosti. Etička načela navedena u Etičkom kodeksu državnih službenika su sljedeća: Odgovornost je javnih službenika jamčiti ostvarivanje prava iz njihove nadležnosti te

očuvanje dostojanstva i integriteta građana i kolega državnih službenika, bez predrasuda ili favoriziranja na temelju dobi, nacionalnosti, društvenog ili nacionalnog položaja, jezika, rase pozadinu, politička ili vjerska uvjerenja, status invaliditeta, razinu obrazovanja, društveni ili ekonomski položaj, spol, bračni ili obiteljski status ili seksualnu orijentaciju.

- Zaštita osobnog ugleda i ugleda državne službe – U obavljanju službenih dužnosti državni službenici dužni su čuvati svoj osobni ugled, ugled državne službe i povjerenje građana u državnu službu. Nadalje, imperativ je da se državni službenici suzdrže od korištenja službenih oznaka ili položaja vlasti u državnoj službi kada obavljaju privatne dužnosti.
- Ponašanje državnih službenika u javnim nastupima - Sukladno propisima, stečenim ovlastima, stručnim znanjima i etičkim standardima državni službenik dužan je izražavati mišljenja državnih tijela. Također im je dužnost štititi svoj osobni ugled kao i ugled državne službe. Ako državni službenik ne predstavlja državno tijelo, mora se suzdržati od davanja informacija koje bi mogle naštetiti ugledu države ili radnog mjesta. Za javne istupe koji nisu u vezi s radom državnog službenika ili državnog tijela u kojem je zaposlen nije potrebno odobrenje državnog tijela. Iako se čelnik državne institucije može pojavljivati u medijima, dužan je čuvati svoj ugled kao državni službenik i kao pojedinac.
- Zabrana stjecanja materijalne ili druge koristi i izbjegavanje sukoba interesa u službi – Načelo tvrdi da je zabranjeno javnim službenicima iskorištavati svoj utjecaj i status za pribavljanje osobne ili druge materijalne koristi za sebe ili druge, niti smiju koristiti službene podatke za sudjelovanje u nedopuštenim aktivnostima. Nadalje, dužnosnicima je zabranjeno iskorištavati svoj položaj kako bi utjecali na presude zakonodavnih, upravnih ili sudskih tijela, ili poduzimati bilo kakve radnje ili donositi odluke koje bi mogle ugroziti državne tajne koje su im otkrivene tijekom njihovog rada. Ključno je pridržavati se ovih načela, ne samo kao kodeksa ponašanja za državne službenike, već i kao sredstva promicanja suradnje i jedinstva unutar vladinih organizacija. Načela koja vode ponašanje i radnje javnih službenika u obavljanju njihovih dužnosti definirana su skupom pojmova koji dijele zajednički nazivnik u svojim značenjima: pristupačnost i otvorenost, kultura i uljuđenost, transparentnost i jedinstvo, kao i poštenje i pravičnost. . Ova načela imaju presudnu ulogu u ponašanju državnih službenika u izvršavanju

njihovih dužnosti. Štoviše, dosljedna primjena ovih načela igra značajnu ulogu u promicanju koordinacije i sklada unutar organizacija, kao što je državna služba.³

4.3. Etički kodeks u privatnom sektoru

Profesionalne organizacije obično imaju skup etičkih standarda koji se provode na različite načine, a svaki ima svoje ciljeve. Etički kodeks sastoji se od moralnih načela koja priznaje organizacija i koja se provode na mnogo različitih načina. Dužnost je svakog člana pridržavati se kodeksa koji obično uključuje smjernice o ponašanju unutar organizacije, ljudskim pravima, zaštiti, sigurnosti, očuvanju okoliša i promicanju jednakosti. Jedan od primjera važnosti etičkog kodeksa možemo naći na službenoj stranici od INA-industrija nafte koji glasi:

*„Etički kodeks INA Grupe (dalje u tekstu: Kodeks) sastavljen je i donesen radi omogućavanja uvida svim unutarnjim i vanjskim zainteresiranim osobama (dalje u tekstu: dionici) u etička pravila koje INA, d.d., i sva društva u kojima INA, d.d. ima većinski udio, većinsko pravo odlučivanja ili posredno ili neposredno prevladavajući utjecaj (dalje u tekstu: društva INA Grupa) smatraju ključnim za svoje uspješno poslovno djelovanje, kako unutar tako i izvan društava INA Grupe. Kodeks se zasniva na poštivanju temeljnih ljudskih prava i etičkih načela integriteta, poštenja, povjerenja, poštovanja, humanosti, tolerantnosti i odgovornosti. Društva INA Grupa su usmjerena na uređenje korporativne odgovornosti svih svojih dionika. Društva INA Grupe očekuju od dionika da prihvate i postupaju u skladu s pravilima Kodeksa, da pomognu u prepoznavanju i upravljanju etičkim pitanjima te sudjeluju u postupku izvješćivanja odnosno prijavljivanja neetičnog postupanja. U smislu odredba ovog Kodeksa pojmovi radnik te podnositelj pritužbe korišteni su isključivo u generičkom smislu, i pod istima se podrazumijevaju i osobe ženskog i muškog roda“.*⁴

Etički kodeks INA Grupe ima za cilj dati smjernice i pravila o etičkim načelima koja se smatraju ključnima za uspješno poslovanje svih društava unutar INA Grupe. Cilj je stvoriti transparentnost i jasnoću unutar ovih organizacija u pogledu etičkih standarda i pravila. Kodeks se temelji na poštivanju temeljnih ljudskih prava i etičkih vrijednosti kao što su integritet, poštenje, povjerenje, poštovanje, humanost, tolerancija i odgovornost. Ova načela temelj su

³ Zakon HR, Etički kodeks državnih službenika - <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=27095> (25.08.2023.)

⁴ Ina-grupa: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2021/02/Eticki-kodeks-INA-Grupe_2020.pdf

poslovnih aktivnosti i odluka INA Grupe. Društva unutar INA Grupe ističu korporativnu odgovornost prema svim dionicima, što znači da se od svih sudionika očekuje poštivanje etičkih pravila i standarda te suradnja u prepoznavanju i upravljanju etičkim problemima. Kodeks potiče dionike (zaposlenike i druge relevantne osobe) da prihvate i postupaju u skladu s pravilima Kodeksa te da surađuju u prepoznavanju i upravljanju situacijama koje uključuju neetičko ponašanje. Ovdje se ističe važnost prijave ili prijave takvih situacija. Pojmovi kao što su "radnik" i "žalitelj" koriste se generički i uključuju osobe oba spola. Ukratko, tekst naglašava važnost etičkih načela, korporativne odgovornosti i suradnje u prepoznavanju i rješavanju etičkih problema unutar INA Grupe.⁵

4.4. Neetično ponašanje

Mnoga poduzeća u poslovanju idu do granice kaznenog što je moralno vrlo opasno i rizično, a može stvoriti i uvjerenje kod zaposlenih kako određeno ponašanje, premda nije sasvim etički ispravno, može proći jer je takvo ponašanje zakonski dopustivo. Često u poslovnoj etici vlada "moral uspjeha", a to znači da je najvažnije uspjeti zbog čega se može olako prelaziti preko sumnjivih oblika poslovanja. Razlikuju se oblici kriminalnog ponašanja koji se kažnjavaju zakonom. To je nemoralno ponašanje koje je zakonodavac uvrstio u kazneni zakon. Međutim, postoje i druga nemoralna ponašanja koja nisu obuhvaćena zakonom. Neetično ponašanje jesu svi oblici prijevara i obmana, zatim oblici podmićivanja, zastrašivanja, ponižavajuće postupanje s djelatnicima, ugrožavanje zdravlja zaposlenih i još mnoga, a takvi oblici ponašanja ruše ugled organizacije i pojedinaca (Marčetić, 2013).

„Smatra se da je moral (mos, moriš - običaj, ponašanje, držanje, odnos spram drugih i sebe) cjelokupno ljudsko ispravno djelovanje koje u sebi sadrži i običaje i ideale kao nepisane regulative, što rezultira vrednovanjem, kriterijima razlikovanja dobra od zla, moralnim odredbama, prosudbama, odlukama za ono što treba činiti, a što ne!“ (Skledar, 2004:11)

Ljudi se smatraju kao moralna bića, ali u praksi to nije uvijek tako. Često u svakodnevnim naslovima možemo vidjeti afere, omalovažavanje nadređenih i slično. Ideja da je čovječanstvo samo po sebi pravedno postoji stoljećima, ali često vidimo nedjela. Važno je priznati da su ljudi bića koja mogu pogriješiti i kao takvi skloni pogreškama, te pogreške mogu proizaći iz nedostatka razumijevanja, ili u drugim slučajevima iz namjerne odluke da se ponaša neetički.

Što je osoba na višem položaju unutar hijerarhije, to je veća mogućnost da će biti podložna vanjskim pritiscima i utjecajima. Pitanje politike nasuprot etike je dugogodišnja

⁵ Ina-grupa: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2021/02/Eticki-kodeks-INA-Grupe_2020.pdf

ljudska briga. Burić (2021, prema Skledar, 2004:12) u svom poznatom predavanju Politika kao poziv postavlja pitanje isključuju li se te dvije sfere, na što odgovara niječno. No, naglašava potrebu za posebnom vrstom etike u politici, a to je etika odgovornosti, koja mora voditi računa o posljedicama svojih postupaka, s obzirom da raspolaže sredstvima moći. Srž stvari je odnos između političkih sredstava i ciljeva, a trajna etička dilema u politici tiče se mjere u kojoj plemeniti cilj može opravdati nemoralnu metodu. Politika i etika često su u sukobu, a ostaje otvoreno pitanje kada će se (ili uopće hoće li) one u potpunosti pomiriti, što bi značilo trijumf jedne sfere nad drugom u istinski humanoj zajednici.

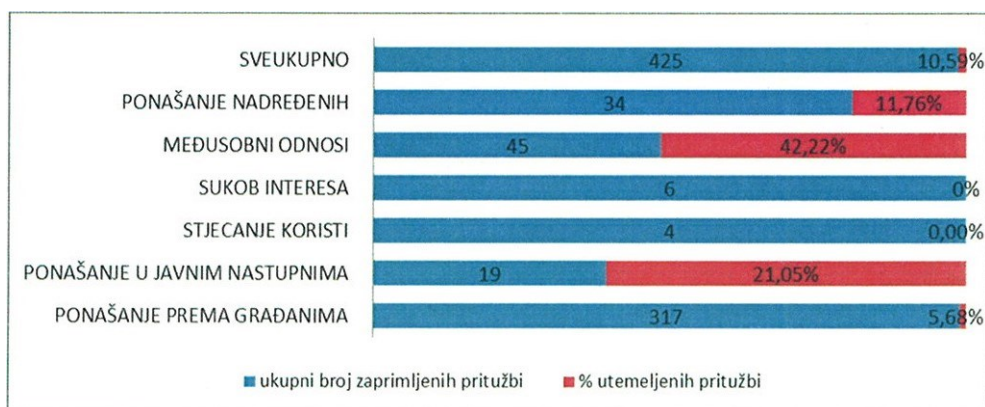
4.5. Neetično ponašanje državnih službenika

Pitanje neetičkog ponašanja državnih službenika široko je rasprostranjen problem koji pogađa vladine organizacije diljem svijeta. Ti su dužnosnici, izabranici imenovani da služe javnosti i poštuju zakon, ali neki od njih sudjeluju u aktivnostima koje su nezakonite i neetične. Takvo ponašanje ozbiljno narušava povjerenje javnosti u njihovu vladu i može imati strašne posljedice za demokraciju u zemlji.

Ministarstvo uprave središnje je tijelo nadležno za državnu upravu i službeno poslovanje. Zadužen je za objedinjavanje pojedinačnih izvješća svih državnih i pravosudnih organizacija o neetičkom ponašanju državnih službenika. Jednom godišnje izrađuje se izvješće o zaprimljenim pritužbama. U 2015. godini Ministarstvo uprave je zaprimilo izvješća iz različitih državnih resora, uključujući ministarstva, državne urede, upravne organizacije, županijske urede, stručne službe, urede Hrvatskog sabora, Vlade Republike Hrvatske i pravosudna tijela. Iz tih izvješća proizlazi da je podneseno ukupno 425 pritužbi na ponašanje državnih službenika kojim se krši etički kodeks državnih službenika. Pritužbe se odnose na ponašanje državnih službenika prema građanima, za ponašanje nadređenih službenika i na međusobne odnose službenika. S druge strane pritužbe su zaprimljene i zbog sukoba interesa, nedopuštenog stjecanja materijalne ili druge koristi i na ponašanje službenika u javnim nastupima.⁶

⁶ Ministarstvo pravosuđa i uprave - <https://mpu.gov.hr/> (25.08.2023.)

Grafikon 1. Pritužbe prema vrsti povrede Etičkog kodeksa



Izvor: Ministarstvo pravosuđa i uprave: Izvješće o podnesenim pritužbama na neetično ponašanje državnih službenika u 2015. godini,

<https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Etika/Izvjecje%20o%20podnesenim%20pritu%C5%BEbama%20na%20neeti%C4%8Dno%20pona%C5%A1anje%20dr%C5%BEavnih%20slu%C5%BEbenika%20u%202015.%20godini.pdf> (25.08.2023.)

Na Grafikonu 1. mogu se vidjeti pritužbe prema zadnjim dostupnim podacima iz 2015. godine i prema vrsti povrede etičkog kodeksa. Najviše pritužbi na Etički kodeks odnosi se na postupanje službenika prema građanima, ukupno 317 pritužbi. Još 34 pritužbe prijavljene su na ponašanje nadređenih službenika, dok se 45 pritužbi odnosilo na međuljudske odnose među službenicima. Samo četiri pritužbe podnesene su zbog neovlaštenog stjecanja imovinske ili druge koristi, šest zbog sukoba interesa, a 19 pritužbi odnosilo se na ponašanje državnih službenika tijekom javnih istupa. Od ukupnog broja pritužbi, 27 ih je podneseno anonimno. Nakon pregleda pritužbi od strane povjerenika za etiku, osnovanim je ocijenjeno 45 pritužbi, što čini 10,59% od ukupnog broja zaprimljenih pritužbi. Za 79 pritužbi nije se moglo utvrditi osnovanost, dok su u 16 slučajeva od pritužbi odustali građani ili službenici.

5. POSLOVNA ETIKA I POSLOVNI BONTON

Poslovna etika je dio svake organizacije i čine ju načela koja su prihvaćena i od pojedinca i organizacije u ukupnom procesu. „*Poslovna etika obuhvaća niz vrijednosti i principa kojima se upravlja poduzećem u obavljanju svojih radnji i aktivnosti. Poslovna etika je neizostavan dio tvrtke. Riječ je o posjedovanju etičkih načela prema kojima poduzeće može postići društvenu predanost. Važno je da se provodi od gornjih razina tvrtke do zaposlenika tako da se osjećaju motivirano i u skladu s vrijednostima ovoga. Neophodno je da se osjećaju uključeno i da su od početka upućeni u ovu vrstu propisa kako bi ih mogli primijeniti u praksi i prenijeti u svojim zadacima. Mnogim poduzećima nedostaje poslovne etike, nemaju vrijednosti, norme ponašanja, a to stvara problem između vlastitih radnika i njihovih kupaca. Govorimo o moralu čovjeka, a tvrtka to također mora imati.*“⁷

Prema Osredečki problematika etike, odnosno pitanje što je etično, a što nije proizlazi iz proturječja poslovne prakse, koja proizlazi iz sukoba interesa pojedinaca i ciljeva poduzeća, a time i cijelog društva. Tako se razmatraju problemi osobnog i društvenog, javnog morala i privatnih potreba, etike općeg dobra i osobnih interesa, viših ciljeva ljudske zajednice i trenutnih probitaka i koristi bliskih ciljeva i smisla dugoročnog djelovanja. Isto tako govori da tamo gdje zakoni podupiru etičke kodekse poslovanja ili etika zakonodavstvo, u tom području je sve manje prostora za podmićivanje. (Osredečki, 1995)

Tako se zaključuje da državna služba ima osobitu potrebu za poslovnom etikom kroz Etički kodeks državnih službenika upravo zbog njene depolitizacije i samog profesionalizma državne službe. Bonton se mijenjao s godinama i može se u svakodnevnim situacijama vidjeti razlika, te da nije kao nekada. Razvojem društva mijenjao se i bonton, ali unatoč tome pravila uljudnog ponašanja ostaju za sva vremena budući da je to nužno radi dobrog poslovanja.

U svakom radnom okruženju postoje temeljna načela ponašanja kojih bi se svaki zaposlenik trebao pridržavati. Ova su načela univerzalna i vrijede za sve bez obzira na opis posla. Jedno od takvih temeljnih načela je važnost održavanja pozitivnog stava prema zajedničkim prostorima i opremi na radnom mjestu. Način na koji se zaposlenici odnose prema

⁷ Hr.economypedia - <https://hr.economy-pedia.com/11031720-business-ethics> (05.09.2023.)

društvenom prostoru i objektima tvrtke igra ključnu ulogu u njihovim međuljudskim odnosima na poslu i ima značajan utjecaj na njih. (Osredečki, 1995)

Poslovni bonton dakle svoje segmente nalazi i u prostornom uređenju jer prostor u kojem se tijekom radnog vremena boravi treba odisati čistoćom i ozračjem koji upućuje radnike na dobro obavljanje posla.

Prema Osrednčkom svaki prostor pa i poslovni odašilje poruku sačinjenu od dvije razine, a to su razina objektivne kvalitete uređenja što podrazumijeva čistoću prostora, arhitektonsku osmišljenost, kvalitetu izvedbe radova i sl. I ljudski faktor koji podrazumijeva ponašanje onoga tko radi u prostoru, način na koji osoba tretira svoj radni ambijent i sama poruka koju pojedinac odašilje o sebi kao individui (Osredečki, 1995).

6. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Učinkovita komunikacija ključna je u poslovanju, a njezin uspjeh ovisi o individualnim karakteristikama sudionika uključenih u proces. Komunikacijske vještine se razvijaju tijekom cijelog života, prilagođavajući se različitim društvenim i profesionalnim situacijama. Broj sudionika u komunikacijskom procesu također utječe na njegovu učinkovitost i može utjecati na odnose unutar procesa. Važno je napomenuti da se komunikacijski stilovi mogu razlikovati u različitim radnim organizacijama, stoga je ključno naučiti i prilagoditi se specifičnim komunikacijskim pravilima i normama na trenutnom radnom mjestu, osobito kada imate posla s vanjskim stranama. Komunikacija treba biti odmjerena bez nepotrebnih riječi (Lamza i Glavaš, 2008).

U komunikaciji uvijek je najbolje koristiti riječi poput "molim" i "hvala" kada komunicirate s podređenima i kada delegirate posao. Na taj način će se zadržati ozbiljnost i autoritet rukovodstva bez odlaska prema diktaturi. Što se tiče lažnih negativnih kritika i upozorenja koje upućujete svojim kolegama, neka to bude nasamo, a ne pred cijelim timom. (Vodopija, 2007)

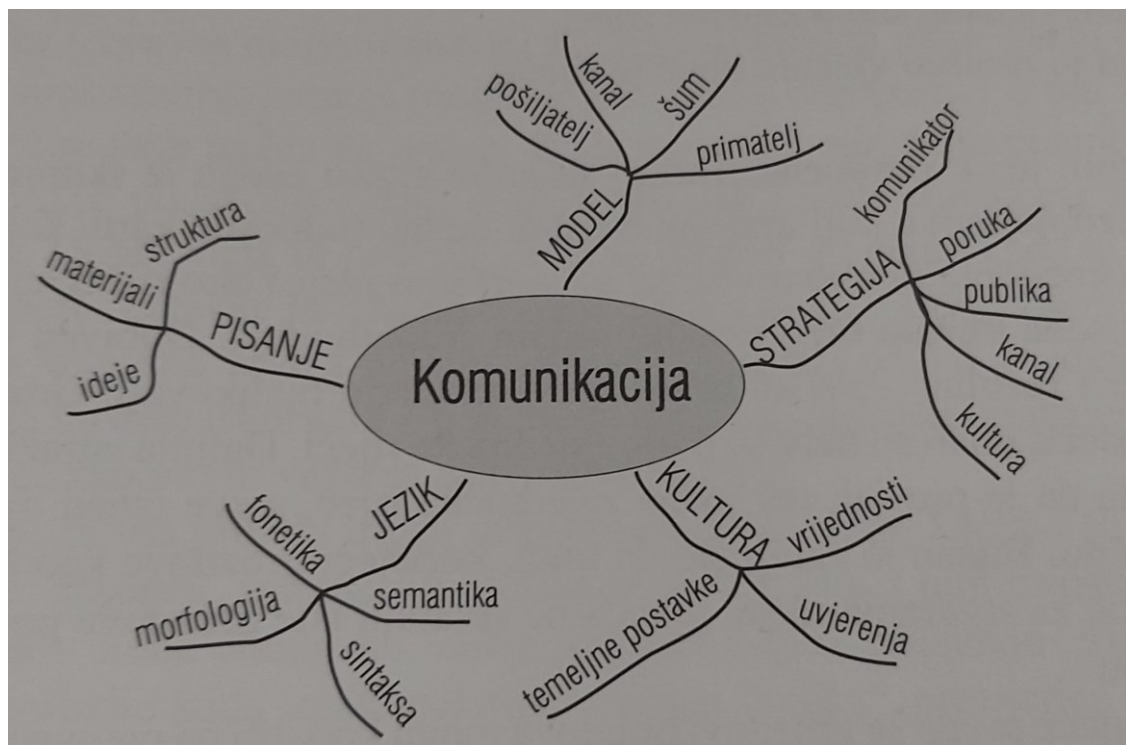
Hijerarhijski odnosi posebno dolaze do izražaja kod državnih službenika i izvršavanja naloga nadređenih, ali i u takvim slučajevima moraju se poštovati profesionalna pravila i određena doza pristojnosti. Kada govorimo o izrazima, razlikujemo formalne i neformalne izraze. U privatnom životu sve manje obraćamo pažnju na ono što se govori u komunikaciji s članovima obitelji, a okruženje i žargon postaju naša svakodnevnica. Promjenom okruženja možemo prihvatiti standarde tog prostora ili prijeći na općeprihvaćeni način komuniciranja.

U organizacijskoj komunikaciji dosljedni književni standardi jezika i pisma najprije nas osposobljavaju da bolje razumijemo jedni druge u našim kulturnim i etničkim krugovima, naše poruke čine jasnijim i učinkovitijim, a kroz sve to i za postizanje univerzalno prihvaćenih standarda ljepote. Ujedno, ovakav pristup štedi vrijeme i utječe na potencijalne korisnike usluge, kupce, stranke, klijente itd. Ako od samog početka razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju, postaje jasno da poštivanje standarda također može dovesti do bolje organizacijske komunikacije, značajno poboljšavajući komunikacijske povrate i razumijevanje poruke. Međutim, rijetka je iznimka da izvrsni komunikatori mogu uspjeti u formalnim situacijama čak i kada komuniciraju u neformalnom okruženju. (Osredečki, 2000)

Međutim, čak i u takvim okolnostima potrebno je pridržavati se profesionalnih protokola i minimalne razine pristojnosti. Izrazi se mogu kategorizirati u dvije skupine: formalni i neformalni. U našim osobnim životima manje naglašavamo način na koji komuniciramo sa svojim voljenima, a postupno jezik i sleng koji koristimo postaju dio naše svakodnevne rutine. Mijenjajući svoje okruženje, možemo se prilagoditi normama tog okruženja ili se prilagoditi šire prihvaćenom načinu komunikacije.

Temelj svakog uspješnog međuljudskog odnosa, kako osobnog tako i poslovnog, temelji se na kvalitetnoj i pristojnoj komunikaciji. Učinkovita komunikacija je okosnica svakog profesionalnog okruženja odnosno organizacije, jer je prisutna u svakom aspektu našeg života, bilo da se radi o pisanju pisma, slanju e-maila, telefoniranju ili jednostavnom čitanju. Kvaliteta komunikacije posebno je važna u organizacijskom području, jer može poticati ili ometati pozitivne međuljudske odnose, što u konačnici utječe na njihovu kvantitetu i kvalitetu. Ključno je da se i osobni i profesionalni sektor pridržavaju jasnih i konciznih komunikacijskih smjernica. U poslovnom svijetu bitno je da se poruke prenose na jasan, precizan i jednostavan način, bez obzira koliko složen ili zamršen sadržaj bio. (Vodopija, 2007)

Slika 3. Grozd pojmova komunikacije



Izvor: Rouse, M. J. Rouse, S (2005): *Poslovna komunikacija*, str. 118

Slika 2. prikazuje grozd pojmova organizaciji. Kod izrade grozda najvažnije je koristiti jednostavne i kratke riječi, no ponekad je potrebno koristiti i duže rečenice kako biste sebi ili drugima objasnili koncept. Na računalu ćete moći pisati duge rečenice koje će ostati skrivene dok vam ne zatrebaju. Ova je mogućnost također korisna kao tehnika učenja. Ipak, trebali biste znati skrivenu poruku bez gledanja. Nakon što to učinite, već znate o čemu se radi, pa će vam ključne riječi kasnije trebati samo kao podsjetnike. Grupe pojmova također se mogu koristiti kao bilješke. Stvaranje klastera pojmova ima nekoliko prednosti u odnosu na jednostavne sustavne sažetke. Svaku novu ideju možete postaviti na pravo mjesto, bez obzira na redoslijed prezentacije, potiče sažimanje svakog pojma u jednu riječ, grozd pojmova lakše je vidjeti i zapamtiti zbog svoje strukture i vizualnog utjecaja uživo. Grozd pojmova se može koristiti u privatnom i javnom sektoru. On pomaže organizacijama da bolje razumiju i kategoriziraju različite koncepte ili ideje koji su međusobno povezani. Ovo je korisno u raznim situacijama kao što su strateško planiranje, istraživanje tržišta, obrazovanje itd. Pomaže razjasniti veze između različitih komponenti i olakšava donošenje odluka ili analizu. Ova metoda se više koristi u privatnom nego u javnom sektoru.

7. EMPIRIJSKI DIO RADA

Ljudi i zaposlenici su najvažniji dio svake organizacije koja želi biti dugotrajna i uspješna na raznim tržištima. Opće je poznato da organizacije moraju ulagati u svoje zaposlenike kako bi osigurali njihovo zadovoljstvo, što za uzvrat održava lojalnost i želju da daju sve od sebe za samu organizaciju, možemo reći da su oni najvrjednija imovina svake organizacije zbog jedinstvenih karakteristika svakog pojedinca. Stoga organizacija bila javna ili privatna mora staviti zaposlenike na prvo mjesto nudeći motivaciju, podršku i brigu.

Za potrebe izrade ovog završnog rada provedeno je empirijsko istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika u javnom i privatnom sektoru i o tome što ih najviše frustrira i smeta na poslu. Kako bi prikazao razlike u zadovoljstvu u privatnom i javnom sektoru.

7.1. Cilj i zadatci istraživanja

Cilj rada je prikazati teorijski i empirijski dio teme organizacijsko ponašanje javnog i privatnog sektora. U teorijskom dijelu usporediti će se organizacijsko ponašanje javnog i privatnog sektora i objasniti utjecaj organizacijskog ponašanja na uspješnost organizacije, te pojasniti važnost čimbenika ponašanja zaposlenih u privatnom i javnom sektoru. U ovom dijelu rada služiti će se odgovarajućom literaturom i praktična znanja koja su stečena tijekom studija. Empirijski dio rada istražuje razliku u zadovoljstvu zaposlenika u javnom i privatnom sektoru.

U svrhu dobivanja informacija o tome koliko se zaposlenici razlikuju u privatnom i javnom sektoru definirani su zadatci istraživanja:

- Odrediti demografsku strukturu ispitanika ispitivanjem spola, dob, godine radnog staža i dali ispitanik radi u privatnom ili javnom sektoru
- Utvrditi zadovoljstvo na poslu ocjenom, te uvidjeti koji je sektor zadovoljniji
- Utvrditi aspekte koji najviše zadovoljavaju javni i privatni sektor
- Utvrditi koji aspekti najviše frustriraju i iscrpljuju radnike
- Utvrditi dali je važno poslovni život uskladiti sa privatnim
- Utvrditi koji sektor više iscrpljuje radnu snagu
- Utvrditi želju mijenjanja sektora iz privatnog u javni i obrnuto

7.2. Metoda i postupak istraživanja

U razdoblju od 31. srpnja do 25. kolovoza 2023. godine provedeno je istraživanje na uzorku od 52 ispitanika. Ispitanici su radili u raznim poduzećima koji spadaju u javni ili privatni sektor na području Virovitičko podravske županije. Anketni upitnik izrađen je pomoću Google obrasca, a ispitanicima je prosljeđen putem e pošte, WhatsApp, Vibera i Facebooka.

Od ispitanika javnog sektora sedam je ispitanika Ministarstva unutarnjih poslova, devet ispitanika Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, tri ispitanika Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje i tri ispitanika djelatnika školstva. Dok od ispitanika privatnog sektora jedanaest djelatnika radi u ugostiteljskom sektoru, deset je djelatnika banke, pet je djelatnika klesarskog obrta i četiri ispitanika Agroduhan d.o.o.

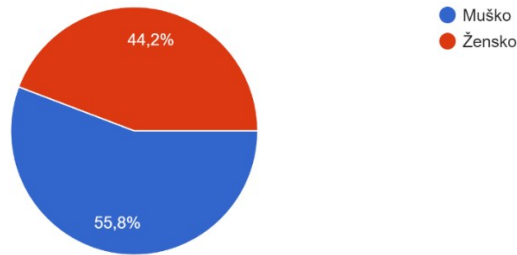
Prvi dio ankete odnosi se na opće informacije o ispitaniku, drugi dio se odnosi na samo istraživanje zadovoljstva u pojedinom sektoru koje utječe na organizacijsko ponašanje. U trećem dijelu vidi se sklonost za promjenom u oba sektora.

7.3. Rezultati istraživanja

Anketni upitnik je ispunilo ukupno 52 ispitanika, kao što je prikazano na grafičkom prikazu 1. Podatci pokazuju da je većina ispitanika, njih 55,8% izjasnilo kao muškarac, dok se preostalih 44,2% izjasnilo kao žena. Daljnje informacije prikazane su u tablici 1. iz koje je vidljivo da su 29 ispitanika muškarci dok su 23 ispitanika žene.

Grafikon 2. Spol ispitanika

Spol?
52 odgovora



Izrada: autora

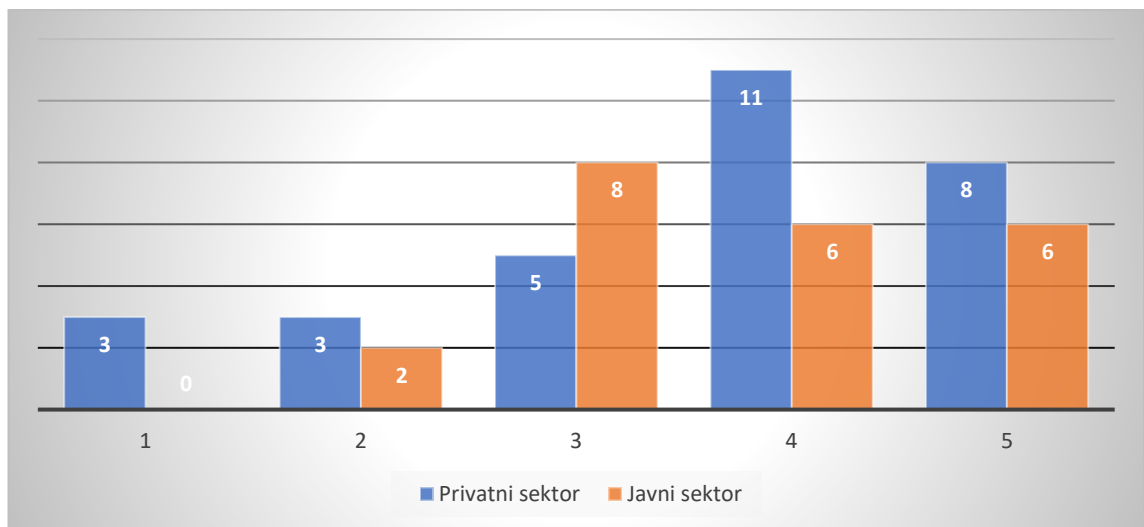
Tablica 1. opći podatci ispitanika

		UKUPNO		PRIVATNI SEKTOR		JAVNI SEKTOR	
		BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK	BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK	BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK
SPOL	MUŠKO	29	55,8%	16	53,57%	13	58,33%
	ŽENSKO	23	44,2%	14	46,43%	10	41,67%
	UKUPNO	52	100%	30	100%	22	100%
DOB	18 - 29 godina	33	65,4%	22	78,57%	11	45,83%
	30 - 45 godina	15	26,9%	6	21,43%	9	37,50%
	46 - 65 godina	4	7,7%	0	0%	4	16,67%
	UKUPNO	52	100%	28	100%	24	100%

Izrada: autora

Tablica 1. prikazuje podatke o broju muškaraca i žena te njihovoj dobi koji rade u privatnom i javnom sektoru, kao i ukupan broj ispitanika za svaki sektor. Podatci pokazuju da većina ispitanika radi u privatnom sektoru, njih 30, dok 22 ispitanika radi u javnom sektoru. Najveći broj ispitanika ima dob između 18 i 29 godina, njih 33.

Grafikon 3. Kako biste ocijenili razinu zadovoljstva svojim trenutnim radnim mjestom?



Izrada: autora

Na grafikonu 3. se može vidjeti ocijene zadovoljstva radnika u privatnom i javnom sektoru. U privatnom sektoru najviše ispitanika je ocijenilo svoje zadovoljstvo ocjenom 4, njih 11, a najmanje ispitanika podjednako ocjenom 1 i 2. U javnom sektoru najviše ispitanika ocijenilo je ocjenom 3, njih 8, a niti jedan ispitanik iz javnog sektora nije dao ocjenu 1.

U svibnju je portal MojPosao pokrenuo istraživanje s ciljem mjerenja trenutne razine zadovoljstva poslom među ispitanicima. U istraživanju je sudjelovalo petstotinjak sudionika. Uvidom u rezultate istraživanja vidljivo je da je većina ispitanika izrazila zadovoljstvo svojim trenutnim radnim mjestom, što čini 45% ispitanika. S druge strane, 29% izrazilo je nezadovoljstvo svojim poslom. Preostalih 27% nije izrazilo ni zadovoljstvo ni nezadovoljstvo svojim trenutnim radnim mjestom.

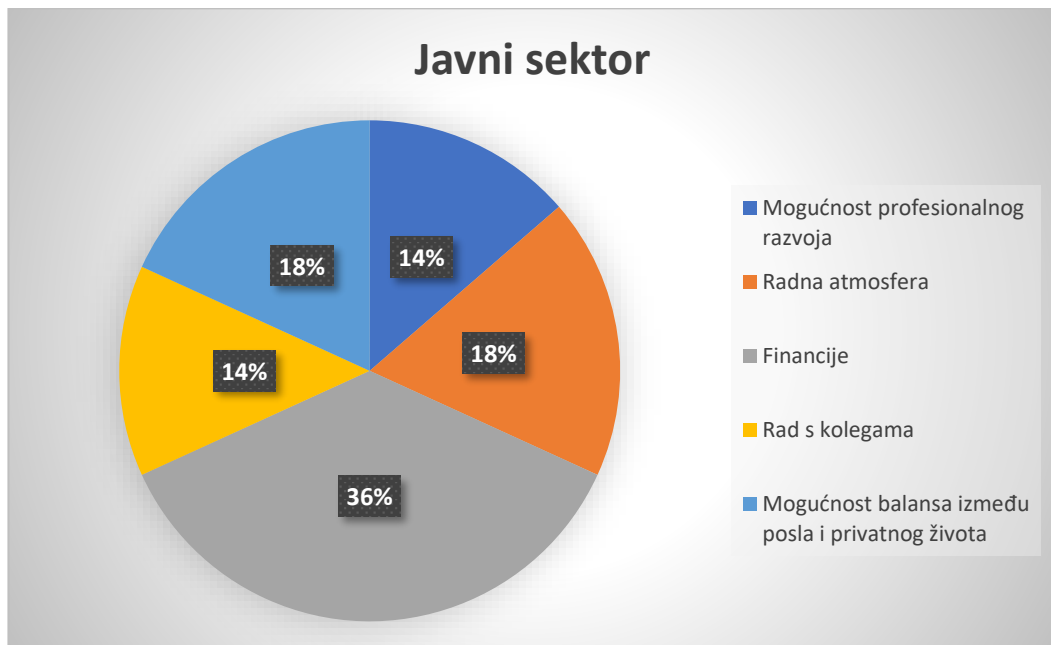
Tablica 2. Usporedba dva istraživanja

	Istraživanje Završnog rada (%)	Istraživanje portala MojPosao (%)
Zadovoljni	59,6%	45%
Ni zadovoljstvo ni nezadovoljni	25%	29%
Nezadovoljni	15,4%)	27%

Izrada: autora

Usporedbu istraživanja može se vidjeti u Tablici 2, koja su provedena na portalu MojPosao i u ovom radu. Najveće odstupanje je u odgovoru da su zadovoljni na poslu, s odstupanjem od 14,6%, dok se samo 4% razlikuje kao nezadovoljni te 11,6% između zadovoljstva i nezadovoljstva.

Grafikon 4. Aspekti koji najviše ispunjavaju radnike u javnom sektoru

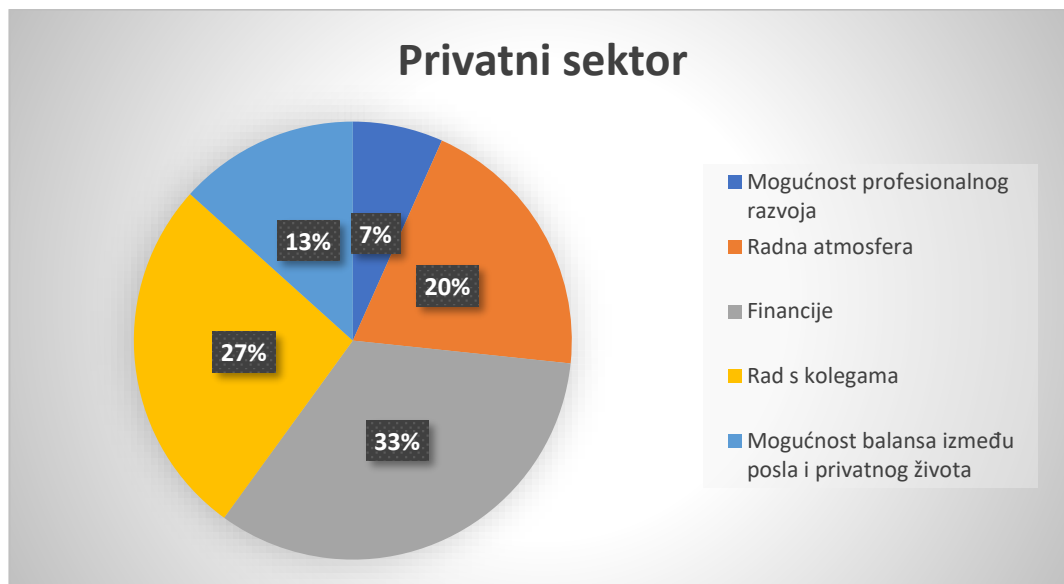


Izrada: autora

Sivom bojom na grafikonu 4. prikazan je najčešći odgovor koji glasi da najviše ispitanika u javnom sektoru ispunjavaju financije njih 36%. Najslabiji odgovori su „Mogućnost balansa između posla i privatnog života“ 14% i „Mogućnost profesionalnog razvoja“ 14%. Dok na

grafikonu 5. prikazan je privatni sektor koji ima slične odgovore kao i javni. Najveći broj ispitanika 33% je odgovorio također financije, dok najrjeđi odgovor u privatnom sektoru je mogućnost profesionalnog napredak 7%.

Grafikon 5. Aspekti koji najviše ispunjavaju radnike u privatnom sektoru



Izrada: autora

Najveća razlika u aspektima koji najviše ispunjavaju radnike je odgovor rad s kolegama. U privatnom sektoru to je drugi najčešći odgovor 27%, dok u javnom sektoru je najrjeđi odgovor 14%.

Tablica 3. Aspekti koji najviše frustriraju radnike u javnom i privatnom sektoru

	Javni sektor	Privatni sektor
Prekomjerno radno opterećenje	23%	55%
Nedostatak priznanja za rad	18%	23%
Loša komunikacija unutar organizacije	9%	3%
Nedostatak karijernih mogućnosti	19%	6%

Nedostatak podrške nadređenih	41%	13%
--------------------------------------	-----	-----

Izrada: autora

Tablica 3. pruža detaljan pregled aspekata koji najviše frustriraju radnike u javnom i privatnom sektoru. Zelenom bojom prikazan je najčešći odgovor za svaki sektor, dok crvenom najmanje biran odgovor. U javnom sektoru zaposlenike najviše frustrira nedostatak podrške nadređenih 41%. U privatnom sektoru kao najčešći odgovor na ovo pitanje je prekomjerno radno opterećenje, njih 55% je odabralo taj odgovor. Najmanji broj ispitanika u oba sektora smatra da ih najviše frustrira komunikacija.

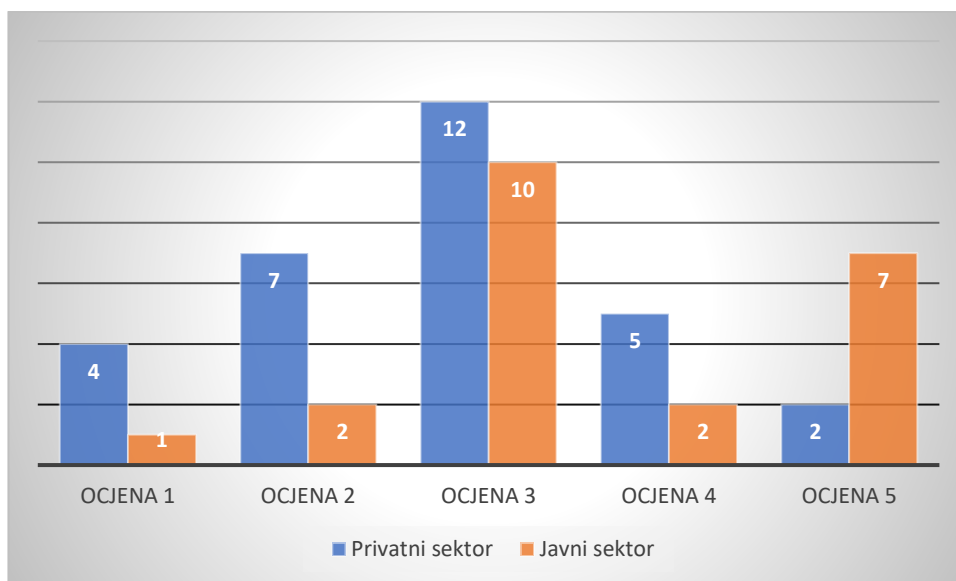
Tablica 4. Opći osjećaj ispitanika na radnom mjestu u javnom i privatnom sektoru

	Javni sektor	Privatni sektor
Ispunjeno	23%	34%
Zadovoljno, ali ne i posebno motivirano	55%	43%
Iscrpljeno, ali i dalje posvećeno/motivirano	4%	13%
Potpuno iscrpljeno, nezadovoljno i nemotivirano	18%	10%

Izrada: autora

Prikazano u tablici 4. jasno pokazuje da je većina ispitanika u javnom i privatnom sektoru ocijenilo svoj opći osjećaj kao „Zadovoljno, ali ne posebno motivirano“, u javnom sektoru 55% ispitanika, dok u privatnom 43% ispitanika.

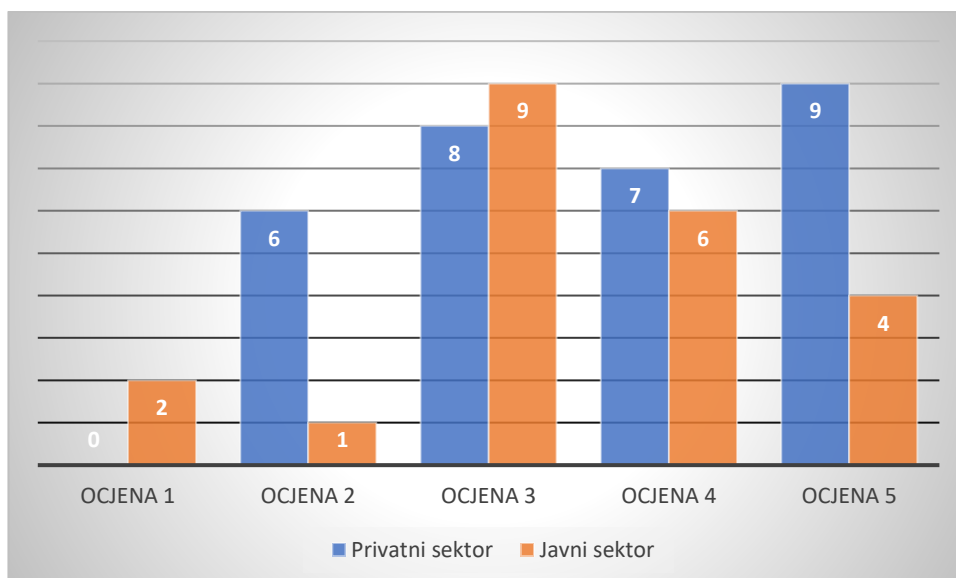
Grafikon 6. emocionalna iscrpljenost u javnom i privatnom sektoru



Izrada: autora

Kao što se može vidjeti iz grafikona 6., ocjenu emocionalne iscrpljenosti ispitanika u javnom i privatnom sektoru. Najveći broj ispitanika u javnom i privatnom sektoru je dalo ocjenu 3 (40% ispitanika u privatnom sektoru i 45,45% u javnom). Također može se vidjeti da su zadovoljniji zaposlenici javnog sektora u odnosu na privatni.

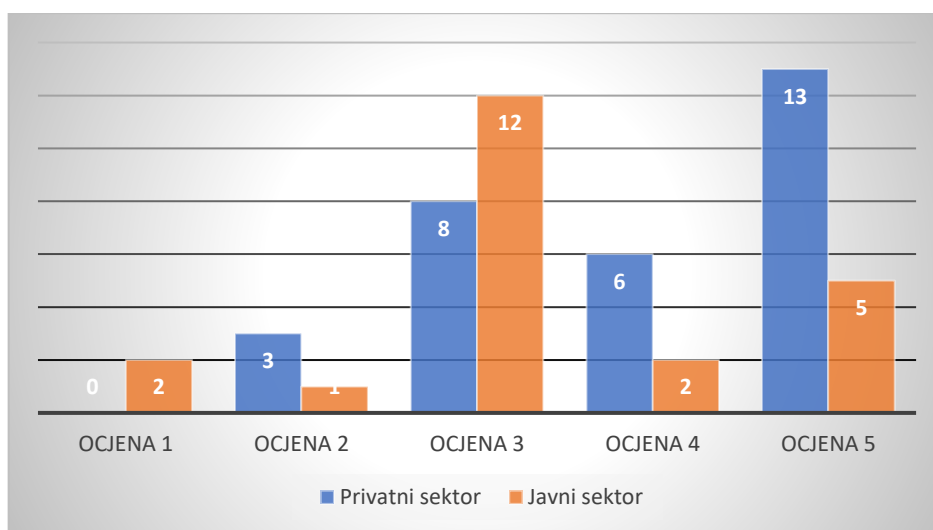
Grafikon 7. Podrška od nadređenih u javnom i privatnom sektoru



Izrada: autora

Iz grafikona 7. proizlazi da su zaposlenici koji rade u privatnom sektoru zadovoljniji sa svojim nadređenima nego u javnom sektoru. Ocjenu pet u privatnom sektoru odabralo je 30% ispitanika dok u javnom sektoru samo 18,18% ispitanika. Niti jedan ispitanik privatnog sektora nije ocijenio svog nadređenog sa ocjenom jedan, dok u javnom sektoru ocjenu jedan je dalo 10% ispitanika.

Grafikon 8. Odnos sa radnim kolegama u javnom i privatnom sektoru



Izrada: autora

Sljedeće pitanje odnosi se na odnos sa radnim kolegama u javnom i privatnom sektoru. Privatni sektor je zadovoljniji sa svojim radnim kolegama nego javni. Većina zaposlenika privatnog sektora, 43,33% ocijenilo je sa ocjenom pet, dok najčešća ocjena u javnom sektoru je ocjena tri, 55%. Odgovor potpunog nezadovoljstva odnosa sa radnim kolegama odgovorilo je samo dvije (10%) osobe iz javnog sektora.

Tablica 5. Promjena sektora

	Javni sektor	Privatni sektor
DA	36%	40%
NE	64%	60%

Izrada: autora

Sklonost promjena sektora iz javnog u privatni ili iz privatnog u javni prikazano je u tablici 5., pitanje je bilo „Jeste li tijekom posljednjih godina razmišljali o promjeni sektora“. Može se vidjeti da većina zaposlenika nije posljednjih godina razmišljalo o promjeni sektora, te se i privatni (Ne 60%, Da 40%) i javni (Ne 64%, Da 36%) sektor približno jednako dali odgovor na ovo pitanje.

Tablica 6. Smatrate li da biste bili sretniji da radite u drugom sektoru (javni/privatni)

	Javni sektor	Privatni sektor
DA	27%	70%
NE	73%	30%

Izrada: autora

Tablica 6. nam daje odgovor na anketno pitanje „Smatrate li da biste bili sretniji da radite u drugom sektoru (javni/privatni)“. Ispitanici iz javno sektora, njih 73% smatra da ne bi bili sretniji da rade u privatnom sektoru, dok ispitanici privatnog sektora smatraju da bi bili sretniji da rade u javnom sektoru, njih 73%. Ispitanici koji ne smatraju da bi bili zadovoljniji u drugom sektoru je približno jednaka u oba sektora (privatni 30%, javni 27%).

8. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme veliku važnost u privatnim i javnim organizacijama pridaje se organizacijskom ponašanju. Općenito, organiziranje dolazi još od nastanka ljudi koji su morali djelovati kao grupa kako bi ostvarili zajedničke interese. Dobra organizacija, komunikacija i ponašanje dovodi do uspješnosti organizacija na tržištu u lokalnom, međunarodnom ili globalnom smislu. Bilo u privatnom ili javnom sektoru organizacijsko ponašanje je važno radi ugleda samog poduzeća. U teoriji i praksi postoje razni organizacijski pristupi koji se mogu razlikovati i grupirati u više kategorija na temelju njihovi karakterističnih razlika. Unutar svake skupine dolazi do grananja u najmanje dvije podskupine koje se temelje na povezivanje ljudi i resursa. Kao što postoje različite skupine, tako postoje i različiti pogledi gledanja na organizacije koje ovise od teoretičara do teoretičara.

U ekonomiji i društvu javni i privatni sektor igraju važnu ulogu za blagostanje u bilo kojoj zemlji, da nema privatnog sektora ne bi bilo ni javnog sektora koji na neki način regulira tržište unutar neke zemlje. Poznavanje etičkog kodeksa u oba sektora je jako važno radi ponašanja zaposlenika i donošenja raznih poslovnih odluka. Radi održivog poslovanja bitnu ulogu igraju etička načela koja ističu potrebu za dosljednim ponašanje, te visokih standarda u društvu. Da bi se izbjeglo netočnost u organizacijama potrebna je kvalitetna radna snaga što je osnovan uvjet svake uspješne organizacije. Kvalitetna radna snaga nije dovoljna, nego je bitno i samo radno okruženje unutar same organizacije iz razloga da iskoriste svoj puni kapacitet. Zadovoljstvo na radnom mjestu ovisi o odnosu sa nadređenima i sa radnim kolegama, te sklonosti prema promjenama koje se dešavaju na samome tržištu.

Zaključno, važnost organizacijske strukture, radne snage, poslovne etike i poslovne komunikacije igraju ključnu ulogu u uspješnosti organizacije u privatnom ili javnom sektoru. Razumijevanje zaposlenika može igrati ključnu ulogu za uspostavljanje uspješnog i održivog poslovanja, te izgradnju dobrih odnosa unutar organizacije. Kroz empirijski dio rada spoznaje se da zadovoljstvo radnika ne ovisi o sektoru. Svaki različiti posao makar bio u istom sektoru može dati zadovoljstvo svome radniku, tako da možemo zaključiti da nije bitan posao koji radimo, već su bitni razni čimbenici koju mogu utjecati na osobu kao što su emocije, rad sa kolegama, odnos sa nadređenima itd. Razumijevanje odnosa može igrati ključnu ulogu za uspješno poslovanje te za izgradnju povjerenja u organizaciji, pa tako i prema široj društvenoj zajednici.

9. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Gutić, D., Bačelić, J. (2010): Upravljanje marketing organizacijom. Osijek: Grafika
2. Gutić, D. (2012): Menadžment ljudskih resursa. Osijek: Grafika
3. Lamza, M., Glavaš, J. (2008): Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS internet d.o.o
4. Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall
5. Osredečki, E. (1995): Odnosi s javnošću. Samobor: Naklada Edo
6. Osredečki, E. (2000): Poslovno komuniciranje i poslovni bonton. Samobor: Naklada Edo
7. Rouse, M. J., Rouse, S. (1995): Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia
8. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Zagreb: Informator
9. Učur, M. (2001): Radno pravo. Rijeka: Express digitalni tisak
10. Vajner, Z. (1986): Organizacija poduzeća. Zagreb: Školska knjiga
11. Vodopija, Š. (2007): Poslovno ponašanje i etika. Zadar: Naklada

Članci u časopisima:

12. Bakotić, D., Bušić, J. (2014): Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: Privatni vs. Javni sektor. Ekonomski pregled, Vol. 65 No. 3, str. 222 – 240
13. Dujanić, M. (2003): Poslovna etika u funkciji menadžmenta. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vol. 21 No. 1, str. 53 - 63
14. Jambreč, I., Penić, I. I., (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29 No. 2, Rijeka, str. 1181 – 1206
15. Knego, N. (1992): Organizacija kao sustav formalnih i neformalnih tokova u poduzeću. Ekonomska misao i praksa, Vol. 1 No. 1, Dubrovnik, str. 113 – 123
16. Marčetić, G. (2013): Etički kodeks i etika javnih službenika. Katedra za upravnu znanost Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Vol. 13 No. 2, str. 499 – 539
17. Skledar, N. (2004): Politika, demokracija i etika. Filozofska istraživanja, Vol. 24 No. 1, str. 1 – 13

Mrežna stranica:

18. Ekonomski lab - <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/> (08.08.2023.)
19. Enciklopedija.hr- <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45683> (28.08.2023.)
20. Hr.economypedia - <https://hr.economy-pedia.com/11040360-public-sector> (05.09.2023.)
21. Ina-grupa - https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2021/02/Eticki-kodeks-INA-Grupe_2020.pdf
22. Ministarstvo pravosuđa i uprave - <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Etika//Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20podnesenim%20pritu%C5%BEbama%20na%20neeti%C4%8Dno%20pona%C5%A1anje%20dr%C5%BEavnih%20slu%C5%BEbenika%20u%202015.%20godini.pdf> (25.08.2023.)
23. MojPosao.hr - <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69977/Zadovoljstvo-poslom/> (27.8.2023.)

Propisi:

24. Etički kodeks državnih službenika, NN 40/2011
25. Etički kodeks državnih službenika, NN 13/2012

10. POPIS ILUSTRACIJA

Slike:

1. Slika 1. Pet temeljnih dijelova organizacije
2. Slika 2. Javni sektor prema MMF-u
3. Slika 3. Grozd pojmova komunikacije

Tablice:

4. Tablica 1. Opći podatci ispitanika
5. Tablica 2. Usporedba dva istraživanja
6. Tablica 3. Aspekti koji najviše frustriraju radnike u javnom i privatnom sektoru
7. Tablica 4. Opći osjećaj ispitanika na radnom mjestu u javnom i privatnom sektoru
8. Tablica 5. Promjena sektora
9. Tablica 6. Smatrate li da biste bili sretniji da radite u drugom sektoru (javni/privatni)

Grafikoni:

10. Grafikon 1. Pritužbe prema vrsti povrede Etičkog kodeksa
11. Grafikon 2. Spol ispitanika
12. Grafikon 3. Kako biste ocijenili razinu zadovoljstva svojim trenutnim radnim mjestom?
13. Grafikon 4. Aspekti koji najviše ispunjavaju radnike u javnom sektoru
14. Grafikon 5. Aspekti koji najviše ispunjavaju radnike u privatnom sektoru
15. Grafikon 6. emocionalna iscrpljenost u javnom i privatnom sektoru
16. Grafikon 7. Podrška od nadređenih u javnom i privatnom sektoru
17. Grafikon 8. Odnos sa radnim kolegama u javnom i privatnom sektoru



OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, Tina Jorić

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Organizacijsko ponašanje javnog i privatnog
sektora

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Tina Jorić



OBRAZAC 6

ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U
DIGITALNOM REPOZITORIJU

Tin Dorčić

Ja

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- Rad u otvorenom pristupu
- Rad dostupan nakon: 19.9.2023 (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- Pristup korisnicima matične ustanove
- Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

Dorčić T.

U Virovitici, 8.9.2023