

# Motiviranost zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije

---

**Lončar, Benjamin**

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

**2024**

*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:165:763933>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**

*Repository / Repozitorij:*



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



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni diplomski studij Menadžment

BENJAMIN LONČAR

MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA U OPĆINAMA KOPRIVNIČKO-  
KRIŽEVAČKE ŽUPANIJE

DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2024.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA U OPĆINAMA KOPRIVNIČKO-  
KRIŽEVAČKE ŽUPANIJE

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Predmetni nastavnik:

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

Student:

Benjamin Lončar

Virovitica, 2024.

# ZADATAK DIPLOMSKOG RADA



**OBRAZAC 2**

## ZADATAK ZAVRŠNOG / DIPLOMSKOG RADA

**Student/ica:** BENJAMIN LONČAR **JMBAG:** 0307016231

**Studij:** Menadžment **Modul:** Menadžment malih i srednjih poduzeća

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

**Imenovani komentor:**

**Naslov rada:**

*Motiviranost zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije*

**Puni tekst zadatka rada:**

Na temelju proučene relevantne stručne literature i provedenog istraživanja ispitati čimbenike koji utječu na motivaciju zaposlenika. 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:** 29. 07. 2024.

**Rok za predaju gotovog rada:** 09. 09. 2024.

Mentor:

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



*Dostaviti:*

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

# MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA U OPĆINAMA KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKE ŽUPANIJE

## EMPLOYEE MOTIVATION IN THE MUNICIPALITIES OF KOPRIVNICA-KRIŽEVCI COUNTY

**SAŽETAK** - Ovaj diplomski rad bavi se istraživanjem motivacije zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije s ciljem identifikacije ključnih čimbenika koji utječu na njihovo zadovoljstvo, motivaciju i angažman na radnom mjestu. Rad započinje teorijskim pregledom različitih motivacijskih teorija, uključujući Maslowljevu hijerarhiju potreba, Alderferovu teoriju motiva, Herzbergovu dvofaktorsku teoriju, kao i suvremene teorije poput teorije postavljanja ciljeva i teorije nepristranosti. Ove teorije služe kao okvir za razumijevanje motivacijskih procesa u javnoj službi. Metodološki pristup istraživanja temelji se na anketnom istraživanju provedenom među zaposlenicima općina u županiji, gdje su prikupljeni podaci o demografskim karakteristikama ispitanika, njihovom zadovoljstvu poslom, percepciji radnih uvjeta, motivacijskim faktorima i kvaliteti međuljudskih odnosa. Uzorak istraživanja obuhvatio je zaposlenike različitih dobnih skupina i radnih mjesta kako bi se dobio reprezentativan uvid u stanje motivacije unutar općinskih službi. Rezultati istraživanja ukazuju na to da su plaća i financijske nagrade, sigurnost posla, interesantnost i raznovrsnost posla najvažniji motivacijski faktori za zaposlenike. Također je primijećeno da su prepoznavanje i vrednovanje doprinosa zaposlenika od strane nadređenih često nedovoljni, što predstavlja potencijalno područje za poboljšanje. Glavni doprinos ovog rada leži u pružanju konkretnih smjernica za unapređenje motivacijskih strategija unutar općina, s posebnim naglaskom na prilagodbu pristupa različitim skupinama zaposlenika, poboljšanje radnih uvjeta te osnaživanje sustava priznanja i nagrađivanja. Ovi prijedlozi imaju potencijal značajno povećati zadovoljstvo zaposlenika, njihovu produktivnost i lojalnost prema organizaciji, što u konačnici može dovesti do poboljšanja učinkovitosti i kvalitete usluga koje općine pružaju građanima.

**Ključne riječi:** Motivacija zaposlenika, javna služba, općine, zadovoljstvo poslom

**SUMMARY** - *This thesis explores employee motivation in the municipalities of Koprivnica-Križevci County with the aim of identifying key factors that influence their job satisfaction, motivation, and engagement in the workplace. The thesis begins with a theoretical overview of various motivational theories, including Maslow's hierarchy of needs, Alderfer's ERG theory, Herzberg's two-factor theory, as well as contemporary theories such as goal-setting theory and equity theory. These theories serve as a framework for understanding motivational processes in public service. The methodological approach of the research is based on a survey conducted among municipal employees in the county, where data were collected on respondents' demographic characteristics, job satisfaction, perception of working conditions, motivational factors, and the quality of interpersonal relationships. The research sample included employees of different age groups and job positions to obtain a representative insight into the state of motivation within municipal services. The research results indicate that salary and financial rewards, job security, and the interest and variety of work are the most important motivational factors for employees. It was also observed that the recognition and appreciation of employee contributions by supervisors are often insufficient, representing a potential area for improvement. The main contribution of this thesis lies in providing specific guidelines for enhancing motivational strategies within municipalities, with a particular emphasis on tailoring approaches to different groups of employees, improving working conditions, and strengthening recognition and reward systems. These recommendations have the potential to significantly increase employee satisfaction, productivity, and loyalty to the organization, which ultimately can lead to improved efficiency and quality of services that municipalities provide to citizens.*

**Keywords:** *Employee motivation, public service, municipalities, job satisfaction*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ŠTO JE MOTIVACIJA? .....	2
2.1. Zakoni motivacije .....	7
2.2. Znakovi demotivacije .....	9
2.3. Strategije motiviranja zaposlenika.....	11
2.4. Motivacija mladih zaposlenika .....	14
2.5. Utjecaj motivacije zaposlenika na postizanje strateških ciljeva .....	16
3. SADRŽAJNE I SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE .....	17
3.1. Maslowljeva teorija motivacije.....	17
3.2. Alderferova teorija motivacije .....	20
3.3. Herzbergova teorija motivacije.....	21
3.4. McClellandova teorija motivacije.....	22
3.5. Teorija McGregora .....	23
3.6. Teorija triju potreba .....	24
3.7. Teorija postavljanja ciljeva .....	25
3.8. Teorija pojačanja.....	26
3.9. Teorija nepristranosti .....	27
4. OPĆINE I NJIHOVE ZADACÉ .....	28
5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U JAVNOJ SLUŽBI (OPĆINI) .....	33
6. EMPIRIJSKI DIO DIPLOMSKOG RADA.....	35
6.1. Cilj istraživanja .....	36
6.2. Rezultati istraživanja.....	36

6.3. Rasprava dobivenih rezultata.....	45
7. ZAKLJUČAK .....	47
8. POPIS LITERATURE .....	48
9. POPIS ILUSTRACIJA.....	50



# 1. UVOD

Motivacija zaposlenika jedan je od ključnih elemenata koji određuju uspješnost i učinkovitost organizacija, posebno u kontekstu javne uprave. Motivacija se odnosi na unutarnje i vanjske čimbenike koji potiču pojedince na rad i angažman, te je od iznimne važnosti za postizanje organizacijskih ciljeva. U ovom radu fokusirat ćemo se na motivaciju zaposlenika u općinama, s posebnim naglaskom na razumijevanje motivacijskih faktora koji utječu na njihove performanse i zadovoljstvo na radnom mjestu. Proučavanje motivacije u općinama važno je jer može pridonijeti boljim praksama upravljanja ljudskim potencijalima i povećati učinkovitost lokalne uprave.

Izbor teme motivacije zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije proizlazi iz potrebe za razumijevanjem kako različiti motivacijski faktori utječu na radnu učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika u javnoj službi. Budući da su općine ključne jedinice lokalne samouprave koje izravno utječu na kvalitetu života građana, važno je istražiti čimbenike koji mogu povećati angažman i produktivnost zaposlenika. Osim toga, pandemija COVID-19 dodatno je promijenila dinamiku radnih uvjeta, naglašavajući važnost motivacije i prilagodbe radnog okruženja u javnom sektoru. Razumijevanje motivacijskih potreba zaposlenika omogućuje općinama da razviju bolje strategije za zadržavanje zaposlenika, poboljšanje radne atmosfere i pružanje kvalitetnijih usluga građanima.

U skladu s navedenom temom, u prvom poglavlju ovog diplomskog rada odgovara se na pitanje „Što je motivacija?“ te se spominju zakoni motivacije, znakovi demotivacije, strategije motiviranja zaposlenika, motivacija mladih zaposlenika te utjecaj motivacije zaposlenika na postizanje strateških ciljeva. Nadalje, u drugom poglavlju ovog diplomskog rada detaljnije se objašnjavaju sadržajne teorije motivacije koje uključuju Maslowljevu, Alderferovu, Herzbergovu, McClellandovu i McGregorovu teoriju motivacija. U trećem poglavlju analizirane su suvremene teorije motivacije, a to su teorija triju potreba, teorija postavljanja ciljeva, teorija pojačanja i teorija nepristranosti. U četvrtom poglavlju uže su objašnjene općine i njihove zadaće. U petom poglavlju obrazložena je motivacija zaposlenika u javnoj službi. U šestom poglavlju ispitana je motivacija u općinama Koprivničko-križevačke županije te su prikazani i pojašnjeni rezultati istraživanja.

## 2. ŠTO JE MOTIVACIJA?

Motivacija je pojam koji se često koristi kada govorimo o tome što ljude potiče na određene radnje. U osnovi, motivacija je ono što nas pokreće da nešto učinimo ili postignemo. Ona može biti unutarnja, kada dolazi iz nas samih, ili vanjska, kada dolazi iz okoline. Unutarnja motivacija je kad nešto radimo zato što nas to ispunjava ili nam pruža zadovoljstvo. Na primjer, netko tko voli crtati može to raditi samo zato što uživa u tome, bez obzira hoće li dobiti nagradu ili priznanje. Unutarnja motivacija dolazi iz naših osobnih interesa, želja i strasti. Vanjska motivacija je kad nas nešto vanjsko potiče da nešto učinimo. Na primjer, radimo određeni posao kako bismo dobili plaću ili pohvalu. To može biti i natjecanje za nagradu, pritisak od strane šefa ili potreba da izbjegnemo kaznu. Vanjska motivacija dolazi iz okolnosti koje su izvan nas samih. Ljudi često trebaju kombinaciju unutarnje i vanjske motivacije kako bi postigli svoje ciljeve. Na primjer, učenik može biti motiviran učiti jer želi naučiti nešto novo (unutarnja motivacija), ali također želi dobiti dobre ocjene kako bi zadovoljio roditelje ili upisao dobar fakultet (vanjska motivacija). Motivacija na radnom mjestu je vrlo važna jer direktno utječe na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljan i motiviran zaposlenik vjerojatno će biti učinkovitiji, kreativniji i lojalniji svojoj organizaciji. S druge strane, nedostatak motivacije može dovesti do lošijih radnih rezultata, većeg broja izostanaka i općenito nižeg zadovoljstva poslom (Želježić, 2019). Postoji nekoliko ključnih faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika, a to su:

- **Plaća i beneficije:** Financijska nagrada je snažan motivator za mnoge ljude. Ako se osjećaju adekvatno plaćeni za svoj rad, vjerojatnije je da će biti motivirani.
- **Radni uvjeti:** Ugodno radno okruženje, dobre radne uvjete i sigurnost na poslu također doprinose motivaciji.
- **Priznanje i pohvala:** Ljudi žele da se njihov trud i postignuća prepoznaju. Pohvala i priznanje od strane nadređenih ili kolega mogu biti vrlo motivirajući.
- **Mogućnosti za napredovanje:** Kada zaposlenici vide mogućnost rasta i razvoja unutar organizacije, vjerojatnije je da će biti motivirani da se trude i postignu više.
- **Odnosi s kolegama:** Dobri međuljudski odnosi i osjećaj pripadnosti timu mogu značajno utjecati na motivaciju.

- **Balans između posla i privatnog života:** Fleksibilno radno vrijeme i mogućnost usklađivanja poslovnih i privatnih obaveza također igraju veliku ulogu (Beck, 2000).

Razumijevanje motivacije pomaže nam da bolje razumijemo sebe i druge, što može dovesti do sretnijeg i ispunjenijeg života. Bilo da je riječ o učenju, radu ili osobnim ciljevima, motivacija je ključni faktor koji nas pokreće naprijed.

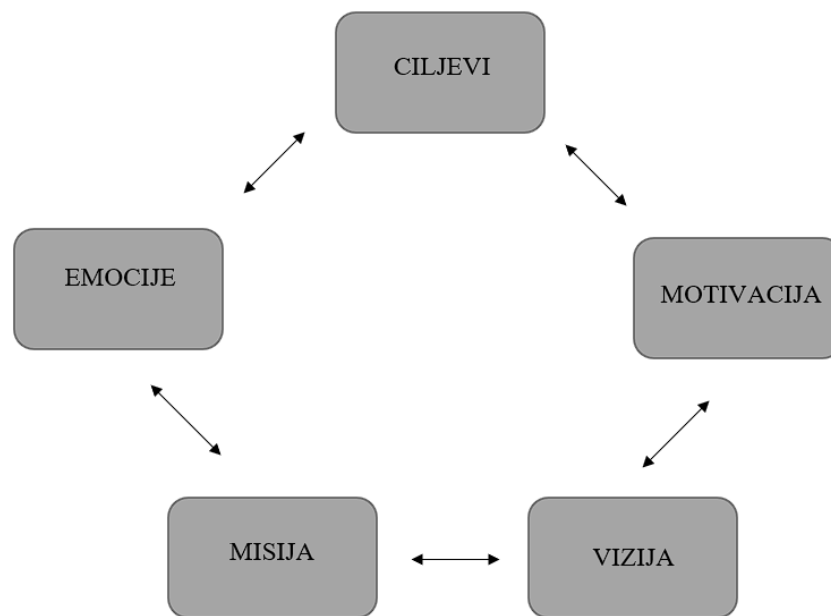
Definiranje motivacije može biti prilično složen zadatak za one koji proučavaju ovu temu. Naime, teško je pronaći definiciju koja će zadovoljiti sve, jer postoji više različitih načina kako se motivacija može shvatiti, a svaki od njih ima svoje zagovornike. Postoje dva glavna pristupa motivaciji koji se bitno razlikuju: regulatorni i svrhoviti pristup. *Regulatorni pristup* se usredotočuje na tjelesne reakcije koje se javljaju kao odgovor na unutarnje smetnje poput gladi ili boli, te na načine kako tijelo pokušava ponovno uspostaviti unutarnju ravnotežu, proces poznat kao homeostaza. Ovaj pristup stavlja naglasak na fiziološke procese, kao što su potrebe za hranom ili tekućinom i kako te potrebe utječu na naše fiziološko funkcioniranje. *Svrhoviti pristup* se fokusira na ciljno usmjereno ponašanje. Ovaj pristup je više usmjeren na kognitivne aspekte i manje se bavi fiziološkom regulacijom unutarnjih procesa. Važno je napomenuti da su ovo dvije krajnosti, te da se u praksi granice između njih mogu zamagliti. Na primjer, fiziolog koji proučava glad može biti zainteresiran i za vrste hrane koje životinja bira kada je gladna. Iako ova dva pristupa koriste slične termine, oni ih mogu različito tumačiti. Na primjer, za regulatornog teoretičara, pojam „potreba“ može značiti životno opasnu fiziološku manjkavost ili višak, dok za svrhovitog teoretičara, „potreba“ može značiti težnju za društvenošću, moći ili postignućem, gdje nezadovoljenje ne vodi nužno smrtnom ishodu. Oba pristupa imaju duboke korijene u različitim povijesnim tradicijama. Povijesni kontekst regulatornog pristupa seže do bioloških tradicija, koje uključuju Darwinovu teoriju evolucije i eksperimentalnu medicinu. Na kraju devetnaestog i početku dvadesetog stoljeća razvila se psihološka škola s istaknutim misliocima poput Williama Jamesa i Johna Deweya, koji su se pitali kako mentalna aktivnost pomaže organizmima da se prilagode okolini. Otprilike u isto vrijeme, pod utjecajem Pavlova u Rusiji i Sherringtona u Engleskoj, postalo je popularno istraživanje refleksnih reakcija, kao što je slinjenje. Složenija ponašanja tumačena su kao nizovi refleksa, s pretpostavkom da razumijevanje refleksa može pomoći u razumijevanju složenijih socijalnih ponašanja. Ekstremni stav u ovom kontekstu zauzeo je biheviorizam Johna Watsona, koji je odbacio bilo kakvu ulogu „mentalnih“ događaja u određivanju ponašanja, ignorirajući pojam svrhe. Povijesni kontekst svrhovitog pristupa nalazi svoje korijene u klasičnim filozofskim

shvaćanjima o ciljevima i ponašanjima, ponekad predstavljenim kao izbor između dobra i zla. Znanstveno gledano, postavlja se pitanje što navodi osobu da odabere jedan cilj umjesto drugog. Primjerice, zašto netko odabere odrezak umjesto ribe za večeru? Prema svrhovitom pristupu, to je zato što gledamo u budućnost i razmatramo moguće ishode različitih ponašanja. Biramo one ciljeve za koje vjerujemo da će nam pružiti najveću vrijednost ili zadovoljstvo. Za motivacijskog teoretičara današnjice izazov leži u povezivanju ovih pristupa u jedinstvenu definiciju koja mora biti dovoljno široka da obuhvati različite specifične pojmove pod „motivacijskim kišobranom“ (Beck, 2000).

Prema autoru Vice Barbiru (2020), motivacija se shvaća na sljedeći način. Motivacija i motivi su dugo vremena bili ključne teme u psihologiji i menadžmentu, posebno kada je riječ o razumijevanju i predviđanju ljudskog ponašanja, kako općenito, tako i unutar organizacija. Ovaj interes za motivaciju možda najviše duguje razvoju u području dubinskih istraživanja u psihologiji, posebice u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom 1960-ih. Tada je E. Dichter, zajedno sa svojim institutom, proveo i objavio mnoga dubinska istraživanja motivacije, što je ovu temu postavilo u sam vrh znanstvenog proučavanja ponašanja. Međutim, unatoč njihovoj popularnosti, neka od ovih istraživanja proizvela su i određene zablude koje su možda usporile daljnji napredak u razumijevanju motiva i motivacije. Ljudi su iznimno složena bića čije se motive ne može lako ni jednostavno predvidjeti, čak ni uz pomoć dubokih psiholoških analiza. Svaka osoba je jedinstvena, često iracionalna u svojim postupcima, ako pod iracionalnošću podrazumijevamo ponašanje koje nije uvijek logično ili predvidljivo. Ljudi također donose odluke neovisno, često unatoč pokušajima drugih da na te odluke utječu. Što su zapravo motivi? Moglo bi se reći da su motivi unutarnji pokretači koji potiču osobu na specifične oblike ponašanja. Motivacija, s druge strane, predstavlja način na koji se ti motivi manifestiraju u stvarnom ponašanju. Motivi i motivacija, kao ključni elementi psihologije, postali su nezaobilazni u ranim fazama razvoja menadžmenta, kako kao teorije, tako i kao prakse, struke i znanosti. Pojam motivacije dolazi od latinskog glagola "movere" (Barbir, 2020), što znači kretati se. Prema psihološkim definicijama, motivacija obuhvaća skup poticaja koji pokreću osobu na aktivnost, određujući smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti. Kada kažemo da je netko "snažno motiviran", to znači da je osoba vrlo fokusirana na postizanje određenog cilja, ulaže sve napore kako bi taj cilj ostvarila i neće stati dok ga ne postigne. Motiviranost, kao stanje posjedovanja motiva, može biti pozitivna ili negativna, jačeg ili slabijeg intenziteta, te dužeg ili kraćeg trajanja. Psihologija motivacije izučava kako motivi utječu na smjer, ustrajnost i intenzitet ponašanja, nastojeći objasniti ciljeve koji motiviraju pojedince i što ih čini

privlačnima. Temeljno pitanje u studijama motivacije je razumijevanje da li motivacija proizlazi iz unutarnjeg pritiska ili vanjske privlačnosti. Motivacija temeljena na instinktima ili pritiscima uglavnom je urođena, ali to ne znači da nisu bitni utjecaji navika i stečenog znanja. Motivacija određuje zašto ljudi izvode određene aktivnosti, zašto su te aktivnosti ustrajne i zašto su neki ciljevi toliko privlačni. Također objašnjava razlike u ponašanju ljudi u sličnim ili istim situacijama. U poslovnim sustavima, motivacija je često povezana s jasno definiranom misijom, vizijom i ciljevima organizacije. Menadžeri i zaposlenici crpe motivaciju za svoje poslovne aktivnosti iz jasnih, poticajnih i nedvosmislenih ciljeva, što im pomaže usmjeriti svoje napore i ostvariti željene rezultate (Barbir, 2020). U nastavku ovog diplomskog rada slijedi slikovito prikazana povezanost između ciljeva, motivacije, vizije, misije i emocije.

**Slika 1. Povezanost između ciljeva, motivacije, vizije, misije i emocije**



*Izvor: Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, str. 114*

Slika prikazuje ciklus koji povezuje ciljeve, motivaciju, viziju, misiju i emocije. Svaka od ovih komponenti ima ključnu ulogu u procesu postizanja ciljeva i održavanja motivacije, posebno u organizacijskom kontekstu. Ovaj ciklus možemo analizirati i kritički obraditi kroz svaki njegov dio. Ciljevi predstavljaju specifične, mjerljive, ostvarive, relevantne i vremenski određene (SMART) smjernice koje pojedinci ili organizacije žele postići. Ciljevi su temeljni

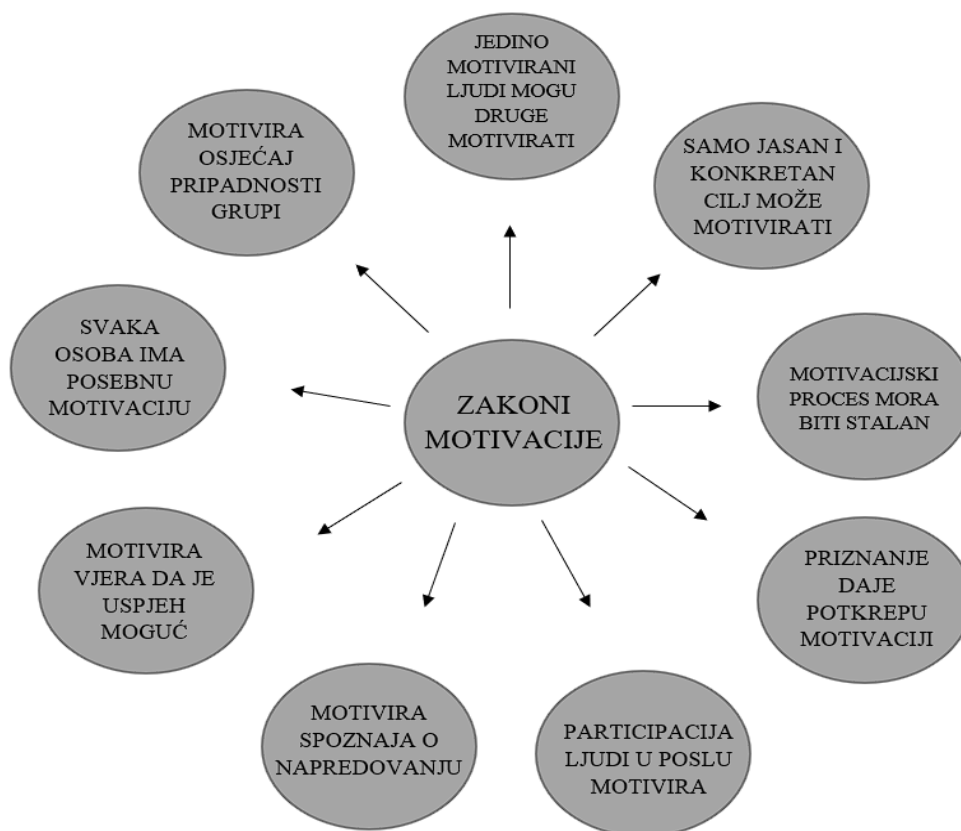
dio svakog motivacijskog ciklusa jer pružaju jasnu destinaciju prema kojoj se krećemo. Postavljanje jasnih ciljeva pomaže u fokusiranju napora i resursa na ono što je zaista važno. Motivacija je unutarnja snaga koja pokreće ljude da djeluju prema postavljenim ciljevima. Ona može biti unutarnja (proizlazi iz osobnog zadovoljstva) ili vanjska (proizlazi iz nagrada ili priznanja). Motivacija je ključna jer bez nje, čak i najjasniji ciljevi ostaju neostvareni. Motivirani zaposlenici su produktivniji, kreativniji i zadovoljniji svojim poslom. Vizija je dugoročna slika budućnosti koju organizacija ili pojedinac želi postići. Ona služi kao inspiracija i vodič za sve aktivnosti unutar organizacije. Jasna vizija pomaže usmjeriti motivaciju prema ostvarivanju ciljeva. Kada zaposlenici dijele viziju organizacije, osjećaju se dijelom nečeg većeg, što dodatno povećava njihovu motivaciju. Misija definira svrhu postojanja organizacije i njenu osnovnu funkciju u društvu. Dok je vizija usmjerena na budućnost, misija se fokusira na sadašnjost i odgovara na pitanje „zašto postojimo?“. Misija pomaže u donošenju odluka i usmjerava svakodnevne aktivnosti prema dugoročnim ciljevima. Misija koja je jasna i inspirativna može značajno povećati motivaciju zaposlenika jer im daje smisao i svrhu u njihovom radu. Emocije igraju ključnu ulogu u motivacijskom ciklusu. Pozitivne emocije kao što su zadovoljstvo, entuzijizam i ponos mogu pojačati motivaciju, dok negativne emocije poput stresa, frustracije i nezadovoljstva mogu smanjiti motivaciju. Emocionalna povezanost s ciljevima, misijom i vizijom organizacije može dodatno povećati motivaciju zaposlenika. Ovaj ciklus jasno pokazuje kako su sve komponente međusobno povezane i kako jedna utječe na drugu. Na primjer, jasno postavljeni ciljevi mogu povećati motivaciju, koja zauzvrat pomaže u ostvarivanju vizije organizacije. Vizija i misija daju smjer i smisao radu zaposlenika, dok emocije igraju ulogu u održavanju ili smanjenju motivacije (Barbir, 2020).

Međutim, ciklus ne pokazuje dovoljno kako se nositi s negativnim emocijama ili nedostatkom motivacije. U praksi, organizacije se često suočavaju s izazovima poput demotiviranih zaposlenika ili nejasnih ciljeva. Važno je da menadžeri prepoznaju ove probleme i razviju strategije za njihovo rješavanje, kao što su redovite povratne informacije, priznanja za dobro obavljen posao, te razvojne programe za zaposlenike. Također, ciklus ne uzima u obzir vanjske faktore koji mogu utjecati na motivaciju, kao što su ekonomske prilike, društveni utjecaji i tehnološke promjene. Organizacije moraju biti fleksibilne i spremne prilagoditi svoje ciljeve, viziju i misiju kako bi ostale relevantne i motivirajuće za svoje zaposlenike. Ovaj ciklus pruža dobar okvir za razumijevanje međusobne povezanosti ciljeva, motivacije, vizije, misije i emocija. Međutim, za uspješnu primjenu u praksi, potrebno je uzeti u obzir i dodatne faktore te razviti strategije za prevladavanje potencijalnih izazova (Barbir, 2020).

## 2.1. Zakoni motivacije

Osnovni temelj svake motivacije je nada. Nada je glavni pokretač svake aktivnosti i energija koja ljude tjera na određeno ponašanje. Unutarnja motivacija, koja dolazi iznutra, je ono što je uvijek bila snaga iza svih ljudskih uspjeha i postignuća. Kada govorimo o motivaciji, mislimo na to da nekoga potičemo da nešto učini jer on to želi, dok je manipulacija kada nekoga navodimo da nešto učini zato što mi to želimo. Stoga, postoji jasna razlika između motivacije i manipulacije. Menadžeri moraju shvatiti da ljudi nisu strojevi ili objekti, već emotivna bića s kojima treba razgovarati. Korištenje manipulacije nije pravi alat za menadžere jer ima kratkotrajan učinak i izaziva nepovjerenje. Manipulativni stil upravljanja neće usmjeriti menadžere i zaposlenike prema postizanju zajedničkih ciljeva (Barbir, 2020). U nastavku ovog diplomskog rada slijede slikovito prikazani zakoni motivacije.

Slika 2. Zakoni motivacije



Izvor: Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, str. 120

Postoji devet takozvanih zakona poslovne motivacije koji su važni za razumijevanje kako motivirati ljude (Barbir, 2020):

- 1) **Biti motiviran da bi motivirao druge:** Ne možemo motivirati druge ako sami nismo motivirani. Naša vlastita motivacija je ključna.
- 2) **Imati jasan i konkretan cilj:** Za motiviranje je potrebno imati jasno definiran cilj. Motivirana osoba ima nadu, svrhu i nešto čemu se veseli.
- 3) **Neprekidno održavanje motivacije:** Motivacija mora biti kontinuirani proces. Jednom postignuta motivacija nije trajna i treba je stalno obnavljati. Idealno je da se motivacija održava kvartalno, mjesečno ili čak tjedno.
- 4) **Priznanje:** Priznanje je ključno za motivaciju. Ljudi žele priznanje više nego bilo što drugo. Iskreni kompliment ili jednostavno pismo zahvale mogu učiniti čuda. Menadžer mora biti dovoljno velikodušan da bi dao priznanje drugima. Pravilo je da nitko ne smije biti zaboravljen pri davanju priznanja.
- 5) **Sudjelovanje:** Uključenost u projekte motivira ljude. Kada se ljudi osjećaju dijelom poslovnog eksperimenta ili projekta, pokazat će veću motivaciju. Uključivanje ljudi stvara motiviraniju osobu ili grupu. Dobri menadžeri „prodaju“ svoje ideje drugima, potičući suradnike da prihvate te ideje kao svoje.
- 6) **Napredak:** Spoznaja da napredujemo motivira nas. Kada vidimo da napredujemo, bilo privatno ili poslovno, to nas motivira da postignemo još veće ciljeve.
- 7) **Izazovi:** Izazovi motiviraju ljude ako vjeruju da mogu pobijediti. Oni koji sudjeluju u natjecanjima moraju vjerovati da imaju šansu za pobjedu. Posao može biti izazovan ako zaposleniku damo zadatak koji može savladati, a uz odgovornost mora doći i nagrada za postignuće.
- 8) **Individualni pristup:** Svatko ima svoj „motivacijski upaljač“. Svaka osoba može biti motivirana na različite načine. Treba njegovati osobni pristup prema pojedincima i prihvatiti da se ponekad motivacijski napor neće isplatiti.
- 9) **Pripadnost grupi:** Osjećaj pripadnosti grupi također motivira. Što je grupa manja, veća je odanost, motivacija i zalaganje. Druženje sa suradnicima, zajedničke aktivnosti poput roštilja, redoviti sastanci, brifinzi, i simbolični pokloni kao što su majice ili olovke, mogu stvoriti osjećaj pripadnosti timu.



Ovi zakoni poslovne motivacije naglašavaju važnost kontinuiranog rada na motivaciji, priznavanja napora, uključivanja ljudi u procese i projekte, te stvaranja osjećaja pripadnosti i napretka. Motivacija nije jednokratan događaj, već stalni proces koji zahtijeva pažnju i prilagodbu kako bi bio učinkovit. Menadžeri koji uspiju primijeniti ove principe mogu očekivati visoko motivirane timove koji su spremni postići velike stvari (Barbir, 2020).

## 2.2.Znakovi demotivacije

Motivirana osoba može se lako prepoznati po određenim karakteristikama. Takva osoba je uredno odjevena, hoda brzo i s entuzijazmom, često je nasmijana i ima sjaj u očima. Govori o svojim planovima za budućnost i često dijeli što planira ili što će učiniti. Na prošlost gleda kao na izvor iskustva iz kojeg uči i koji joj pomaže prepoznati nove prilike koje može pretvoriti u uspjeh. Osim toga, motivirana osoba ima strast prema životu, ugodno je društvo, i širi pozitivnu energiju. S druge strane, demotivirana osoba pokazuje potpuno suprotne osobine i šalje negativne poruke svojoj okolini (Barbir, 2020). Postoji osam glavnih znakova poslovne demotivacije koji će biti slikovito prikazani u nastavku ovog diplomskog rada.

Slika 3. Znakovi demotivacije



Izvor: Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, str. 122

Prilikom prepoznavanja demotivacije kod pojedinaca, važno je obratiti pažnju na različite znakove koji mogu ukazivati na pad motivacije i entuzijazma, a ti znakovi su:

- 1) **Vanjski znakovi:** Demotivirana osoba manje se brine o svom izgledu, kosi, odjeći, automobilu, radnom mjestu i domu. Međutim, najbolje ju je prepoznati po tome što govori. Demotivirane osobe često izražavaju negativne stavove i pesimistične prognoze.
- 2) **Nedostatak samopouzdanja:** Nedostatak samopouzdanja manifestira se kroz osjećaj da se zadaci ne mogu izvršiti, sumnje u vlastite sposobnosti, osjećaj da osoba nije dovoljno dobra za posao koji radi ili da nije kvalificirana za zadatke koje obavlja. Takve osobe često sumnjaju u sebe i svoje vještine.
- 3) **Zabrinutost:** Zabrinutost je osjećaj straha zbog mogućih posljedica neuspjeha. Osoba se boji da neće uspjeti obaviti radne zadatke, da bi mogla izgubiti posao ako pogriješi ili da će ispasti smiješna pred kolegama ili poslovnim partnerima. Ovaj strah može paralizirati osobu i spriječiti je da djeluje.
- 4) **Negativna mišljenja:** Strah da ideje ili zamisli neće biti prihvaćene od strane nadređenih ili suradnika djeluje vrlo demotivirajuće. Osobe s negativnim mišljenjima često se boje odbijanja i kritike, što ih sprječava da iznose nove ideje ili prijedloge.
- 5) **Osjećaj „ovdje nema budućnosti“:** Ako osoba vidi da je napredovanje u organizaciji nemoguće, bilo zbog zauzetih položaja, obiteljske ili političke povezanosti, ili jer se menadžerska mjesta popunjavaju ljudima izvana, to može biti vrlo demotivirajuće. Osobe koje žele napredovati osjećaju se zaglavljeno i bez perspektive.
- 6) **Osjećaj da osoba nije važna:** Ako radnik osjeća da nikome nije stalo do njega, da je nevažan i tek beznačajni dio organizacije, sigurno će biti demotiviran. Osobe koje se osjećaju nevidljivo često gube volju za radom i prestaju se truditi.
- 7) **Osjećaj „Ne znam što se događa“:** Radnik koji nije informiran o poslovnim događajima u organizaciji, koji ima osjećaj da uvijek zadnji sazna poslovne vijesti, bit će obuzet osjećajem nesigurnosti. Takve osobe često vjeruju glasinama koje su, nažalost, često netočne, negativne i praćene ogovaranjem, što dodatno demotivira.
- 8) **Ako su ljudi nagrađeni zbog toga tko su, a ne zbog toga što rade:** Organizacija u kojoj napredovanje i nagrađivanje ovise o tome je li netko član obitelji, neke grupacije ili političke stranke, značajno će demotivirati stručne, sposobne i učinkovite radnike. Kada radnici vide da se trud i sposobnosti ne cijene, već da napreduju samo oni s vezama, gube volju za radom i napredovanjem (Barbir, 2020).

Ovi znakovi jasno pokazuju kako različiti faktori mogu utjecati na motivaciju osobe u radnom okruženju. Važno je da menadžeri prepoznaju ove znakove i rade na stvaranju pozitivne radne atmosfere gdje se ljudi osjećaju vrijedno, informirano i priznato za svoj trud. Samo tako mogu se spriječiti demotivacija i osigurati da svi rade prema zajedničkim ciljevima s entuzijazmom i posvećenošću.

### **2.3.Strategije motiviranja zaposlenika**

Menadžeri imaju ključnu ulogu u stvaranju motivirajućeg radnog okruženja. Njihova zadaća je osigurati najkvalitetnije zaposlenike, a zatim ih motivirati i omogućiti im da svoj posao obavljaju na najbolji mogući način. Svaki menadžer nastoji postići visoku razinu radne motivacije među zaposlenicima, tako da su spremni uložiti dodatni trud u ostvarivanje ciljeva tvrtke. Kako bi to postigli, menadžeri koriste različite strategije motivacije koje su usmjerene na poboljšanje individualne i timske učinkovitosti. Postoje različite metode koje menadžeri mogu koristiti za motiviranje zaposlenika. Materijalne strategije uključuju financijske nagrade, poput povišica i bonusa, te neizravne materijalne beneficije kao što su dodatne pogodnosti i beneficije. Osim toga, nematerijalne strategije također igraju važnu ulogu. One se temelje na prepoznavanju i pohvalama za dobro obavljen posao, pružanju mogućnosti za profesionalni razvoj, te stvaranju pozitivnog radnog okruženja gdje se zaposlenici osjećaju cijenjenima i uključenima. Kako bi motivirali svoje timove, menadžeri moraju biti vješti u prepoznavanju individualnih potreba i želja zaposlenika. To uključuje razumijevanje što ih pokreće i što im je važno u poslu. Ponekad to znači davanje većih odgovornosti, mogućnost napredovanja ili pružanje dodatne obuke i edukacije. Osim toga, menadžeri trebaju stvoriti kulturu povjerenja i transparentnosti, gdje zaposlenici osjećaju da mogu slobodno izražavati svoje ideje i mišljenja. Redovita komunikacija i povratne informacije također su ključne, jer pomažu zaposlenicima da razumiju svoje ciljeve i kako ih najbolje postići. Cilj svakog menadžera je stvoriti radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju motivirano i angažirano, što ne samo da povećava njihovu učinkovitost, već i doprinosi ukupnom uspjehu tvrtke. Korištenjem kombinacije materijalnih i nematerijalnih strategija, menadžeri mogu učinkovito motivirati svoje timove i

postići izvanredne rezultate. U nastavku ovog diplomskog rada slijedi tablica koja prikazuje materijalnu strategiju motiviranja zaposlenika (Dasović, Deželić, Jurač, 2023).

**Tablica 1. Materijalna strategija motiviranja**

<b>Materijalna strategija motiviranja</b>	
<b>Vrste materijalne motivacije</b>	
Prema izravnosti materijalnih dobiti	Odnosi se na relaciju između pojedinca i materijalne dobiti
Prema razini i obuhvatu	Odnosi se na organiziranje i distribuiranje u poduzeću
<b>Stupanj izravnosti materijalnih dobiti</b>	
Izravne materijalne kompenzacije	Odnosi se na kompenzacije koje pojedinac dobiva u novcu (plaća, bonusi, poticaji, naknade i sl.)
Neizravni materijalni dobitci	Pridonose individualnom standardu (stipendije, školarine, specijalizacije, putovanja, slobodni dani i sl.) Ovi materijalni dobitci dobro djeluju kod privlačenja i zadržavanja zaposlenika
<b>Razina i obuhvat poduzeća</b>	
Motivacije vezane za individualan interes	Temelje se na individualnom radu i učinku (bonus, sudjelovanje u dobitku, udjeli u vlasništvu i sl.)

Motivacije vezane za opći interes zaposlenika	Odnose se na prehranu, zdravstveno, mirovinsko, životno osiguranje i sl.
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

*Izvor: Dasović, I., Deželić, S., Jurač, K. (2023): Motivacija zaposlenika u organizaciji, <https://hrcak.srce.hr/file/453421> (21.07.2024.), str. 61*

Osim materijalnih strategija, menadžeri trebaju razvijati nematerijalne strategije koje mogu zadovoljiti različite potrebe zaposlenika. Nematerijalne strategije su brojne, a neke od njih su:

- **Sudjelovanje zaposlenika** – Jedna od strategija je uključivanje zaposlenika u donošenje odluka koje ih se tiču. Ova strategija potiče osjećaj vlasništva i angažiranosti među zaposlenicima jer imaju priliku izraziti svoje mišljenje i sudjelovati u kreiranju poslovnih odluka.
- **Vođenje ciljevima** – Ova strategija podrazumijeva da menadžeri i zaposlenici zajednički postavljaju ciljeve koje treba postići u određenom vremenskom roku. Zajedničko određivanje ciljeva potiče suradnju i usklađivanje napora ka postizanju zadanih ciljeva.
- **Oснаživanje timova** – Osnaživanje timova je strategija koja naglašava važnost sinergijskog djelovanja kako bi se postigli bolji rezultati. Kada timovi rade zajedno, koriste svoje različite vještine i resurse na najbolji mogući način, što povećava ukupnu učinkovitost.
- **Mentorstvo** – Mentorstvo je posebno dizajniran program u kojem iskusni zaposlenici (mentori) pomažu manje iskusnim kolegama da maksimalno iskoriste svoj potencijal. Mentorstvo pruža podršku, vodič kroz karijeru i profesionalni razvoj zaposlenika.
- **Rad na daljinu** – Rad na daljinu omogućava zaposlenicima da rade od kuće ili s bilo koje druge lokacije. Ova strategija pruža fleksibilnost i može povećati zadovoljstvo zaposlenika jer im omogućava bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života.
- **Suradnja i povratne informacije** – Suradnja između menadžera i zaposlenika, uz stalne povratne informacije, je ključna strategija. Menadžeri trebaju jasno objasniti radne zadatke i pružati redovite povratne informacije o napretku, čime pomažu zaposlenicima da bolje razumiju svoje odgovornosti i kako ih mogu poboljšati.

- **Obogaćivanje posla** – Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla podrazumijeva strategiju koja potiče zaposlenike da preuzmu više poslova i odgovornosti. Ova strategija može povećati njihovo zadovoljstvo poslom jer im pruža priliku za razvoj novih vještina i napredovanje.
- **Fleksibilan raspored rada** – Fleksibilan raspored rada omogućava zaposlenicima da sami odrede početak i kraj svog radnog vremena. Ova strategija povećava autonomiju zaposlenika i može poboljšati njihovu produktivnost i zadovoljstvo.
- **Rotacija zaposlenika** – Rotacija zaposlenika podrazumijeva horizontalno premještanje zaposlenika na različite poslove kako bi stekli nova znanja i vještine. Ova strategija sprječava rutinu i dosadu te potiče kontinuirani profesionalni razvoj (Dasović, Deželić, Jurač, 2023).

#### 2.4. Motivacija mladih zaposlenika

Pandemija COVID-19 ostavila je trajne posljedice na radne uvjete diljem svijeta, značajno utječući na angažman i dobrobit zaposlenika. Najnoviji podaci pokazuju da je angažman zaposlenika u SAD-u stagnirao krajem 2023. godine, unatoč blagom porastu u prvoj polovici godine, i još uvijek se nije vratio na razinu s početka 2020. godine. Iako je općenito poznato da je pandemija promijenila način na koji radimo, manje je poznato da su te promjene u angažmanu različite među generacijama (Harter, 2024). Naime, mlađi zaposlenici osjećaju se sve više odvojeni od svog posla i poslodavaca, dok baby boomeri, suprotno tome, ostaju visoko angažirani. Tijekom razdoblja od ožujka 2020. godine, postotak angažiranih zaposlenika među baby boomerima (rođenima između 1946. i 1964.) porastao je za dva postotna boda, dok se istovremeno smanjio postotak onih koji su aktivno neangažirani. Ova generacija zadržala je pozitivan omjer angažmana, s više od dva angažirana zaposlenika na svakog neangažiranog. Nasuprot tome, zaposlenici generacije X (rođeni između 1965. i 1979.) bilježe pad angažmana od četiri postotna boda, a njihov omjer angažmana pao je na manje od dva angažirana na svakog neangažiranog zaposlenika. Najdrastičniji pad angažmana zabilježen je među starijim milenijalcima (rođenima između 1980. i 1988.), čiji je omjer angažmana pao s 3,3 na 1,9. Mlađa skupina milenijalaca i zaposlenika generacije Z (rođenih nakon 1989.) također je doživjela pad angažmana, iako nešto manji, što ukazuje na to da se mlađi radnici sve više udaljavaju od svojih

poslodavaca i radnih zadataka. Ova generacijska razlika u angažmanu ima duboke implikacije na upravljanje radnom snagom (Harter, 2024). Naime, mlađi zaposlenici, posebno milenijalci i pripadnici generacije Z, sve više gube osjećaj povezanosti s misijom organizacije i sve manje osjećaju podršku na radnom mjestu. Ključni elementi angažmana, kao što su prilike za učenje i razvoj, osjećaj da se njihova mišljenja cijene, te mogućnosti za napredak, doživjeli su najveći pad među ovim generacijama od početka pandemije. Ovo sugerira da se mlađi radnici postupno osjećaju sve više odvojeni od svojih organizacija i menadžera, što dodatno smanjuje njihovu vjerojatnost da ostanu u trenutnim ulogama. S obzirom na ove promjene, važno je da lideri i menadžeri pronađu načine kako bi ponovno povezali mlađe zaposlenike s organizacijom i povećali njihov angažman. To mogu postići kroz jasnu komunikaciju svrhe i ciljeva organizacije, osiguravajući da svaki zaposlenik razumije kako njihov rad doprinosi većoj slici. Osim toga, fokus na razvoj menadžera, osobito onih koji vode hibridne timove, ključan je za osiguranje da zaposlenici dobiju redovitu povratnu informaciju i podršku potrebnu za uspjeh. Mlađi radnici traže mentore i razvojne prilike koje im pomažu da napreduju, a menadžeri moraju biti spremni pružiti te mogućnosti. Također je važno postaviti jasna očekivanja vezana uz rad u uredu, posebno za mlađe zaposlenike koji trebaju razvoj i mentorstvo te žele osjetiti povezanost s organizacijom. Prilike za rad na licu mjesta pomažu u izgradnji snažnijih veza među kolegama i jačanju lojalnosti prema organizaciji. Vođe i menadžeri trebaju biti primjer i redovito prisutni na licu mjesta kako bi svojim zaposlenicima pokazali važnost osobne interakcije i timske suradnje. Uvođenjem fleksibilnih i personaliziranih prilika za učenje, kao i poticanjem suradnje i inovacija, organizacije mogu povećati angažman i zadržati mlađe radnike. U svijetu nakon pandemije, zadržavanje i angažiranje mlađih zaposlenika nije samo izazov, već i prilika za stjecanje konkurentne prednosti i osiguranje dugoročnog uspjeha organizacije. Organizacije koje uspiju stvoriti radno okruženje koje zadovoljava potrebe svih generacija, posebno mlađih radnika, bit će u boljoj poziciji za budući rast i uspjeh (Harter, 2024).

## 2.5. Utjecaj motivacije zaposlenika na postizanje strateških ciljeva

Svaka poslovna organizacija mora jasno definirati svoju misiju, viziju i ciljeve kako bi mogla uspješno poslovati. Misija organizacije predstavlja njenu osnovnu svrhu i razlog postojanja, dok vizija opisuje budućnost prema kojoj teži. Ciljevi poslovne organizacije su konkretni rezultati koje želi postići u određenom vremenskom periodu. Ciljevi daju smjernice i postavljaju mjerila za uspjeh. Strateški ciljevi poslovne organizacije su precizni i brojčano izraženi planovi razvoja. Uključuju želje i smjer u kojem se organizacija treba kretati kako bi ostvarila rast i dugoročan uspjeh. Ove ciljeve obično definiraju najviši menadžeri u organizaciji. Njihova je odgovornost osigurati dugoročan opstanak, rast i razvoj organizacije, istovremeno prateći koliko je poslovanje efikasno i efektivno. Za postizanje strateških ciljeva, strateški menadžment mora se fokusirati na detaljno planiranje i definiranje poslovne strategije. To uključuje određivanje točnih akcija i resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Strateško planiranje je ključni korak jer pomaže u identificiranju koraka koje organizacija mora poduzeti kako bi se uspješno razvijala i prilagođavala promjenama. Praćenje i usklađivanje ciljeva s promjenama u poslovnom okruženju i unutar same organizacije od izuzetne je važnosti. To znači da organizacija mora stalno pratiti svoje ciljeve, prilagođavati ih prema potrebama tržišta i unutarnjim promjenama kako bi ostala konkurentna i uspješna. Redovita evaluacija i prilagodba ciljeva omogućava organizaciji da reagira na nove izazove i prilike, osiguravajući tako njen kontinuirani rast i razvoj (Karakas, Peranić, Zovko, 2024).

Strateški menadžment ljudskih resursa ima značajan utjecaj na rad i motivaciju zaposlenika, što direktno utječe na postizanje ciljeva poslovne organizacije. Omogućuje planiranje razvoja i aktivnosti zaposlenika kako bi se postigli ciljevi organizacije. Menadžeri imaju zadatke i uloge koje proizlaze iz poslovnih ciljeva, što znači da moraju biti dobro upoznati sa strateškim ciljevima organizacije kako bi bili uspješni u svom radu. Kada menadžeri razumiju strateške ciljeve, bolje mogu pronaći načine za motivaciju zaposlenika. Motivirani zaposlenici su učinkovitiji, što znači da njihov rad direktno doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije. Radna uspješnost zaposlenika je proces kojim menadžeri osiguravaju da aktivnosti i rezultati zaposlenika budu usklađeni s ciljevima organizacije. Da bi motivacija zaposlenika bila uspješna i doprinijela ostvarivanju strateških ciljeva, potrebno je razviti funkcionalan sustav upravljanja radnom uspješnošću. Ciljevi upravljanja zaposlenicima i njihovom motivacijom proizlaze iz organizacijskih ciljeva i moraju biti usklađeni s njima. Ovo



upravljanje ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da zadaci i aktivnosti menadžera nisu odvojeni od ciljeva organizacije, već su usklađeni kako bi sve aktivnosti bile svrhovite i doprinosile postizanju ciljeva. Iz svega navedenog jasno je da postoji snažna veza između motivacije zaposlenika i strateških ciljeva poslovne organizacije. Svaka organizacija mora unaprijed postaviti jasne, mjerljive i dostižne strateške ciljeve koje želi ostvariti. Motivirani zaposlenici ključni su za realizaciju tih ciljeva. Što su zaposlenici motiviraniji, to će više vremena, truda i napora ulagati u ostvarivanje zadataka koji im se postave. Svaki uspješno realizirani zadatak doprinosi ukupnom uspjehu organizacije u postizanju njenih strateških ciljeva. Dakle, motivacija zaposlenika nije samo alat za povećanje produktivnosti, već ključni faktor za ostvarivanje dugoročnih ciljeva organizacije (Karaklaš, Peranić, Zovko, 2024).

### **3. SADRŽAJNE I SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE**

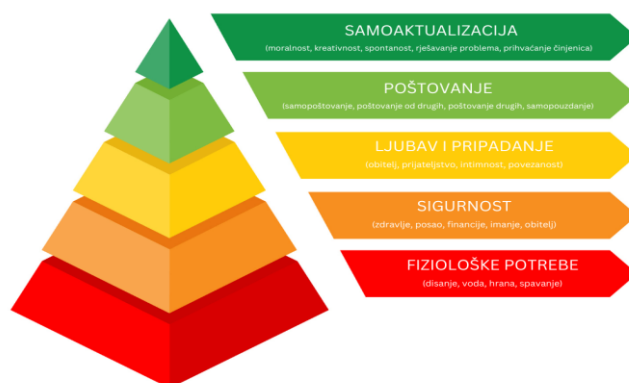
Sadržajne teorije motivacije uglavnom se fokusiraju na razumijevanje i istraživanje individualnih potreba ljudi. One pokušavaju otkriti koje su to specifične potrebe koje pojedinci imaju, kako bi ih mogli kategorizirati i organizirati u jasne skupine. Primarna svrha ovih teorija je proučavanje kako te potrebe mogu biti ispunjene ili aktualizirane, odnosno kako se mogu pretvoriti u konkretne akcije koje vode ka postizanju određenih ciljeva. U nastavku ovog diplomskog rada biti će objašnjena Maslowljeva teorija motivacije, Alderferova teorija motivacije, Herzbergova teorija motivacije, McClellandova teorija motivacije i teorija McGregora (Gutić, Devčić, Hak, 2017).

#### **3.1. Maslowljeva teorija motivacije**

Teorija Abrahama Maslowa, koja je nastala još pedesetih godina prošlog stoljeća, i dalje je jedna od najpoznatijih teorija motivacije. Osnovna ideja ove teorije je razlikovanje i rangiranje različitih potreba pojedinca po njihovoj važnosti i hijerarhijskoj vrijednosti. Prema Maslowu, pojavljivanje nove potrebe i njeno zadovoljavanje zavisi od prethodnog zadovoljenja druge, hijerarhijski važnije potrebe. Ove potrebe su rangirane na pet različitih nivoa. Na dnu

piramide nalaze se fiziološke potrebe, koje uključuju osnovne egzistencijalne potrebe poput hrane, vode i skloništa. Te potrebe su osnovne za preživljavanje. Drugi nivo čine potrebe za sigurnošću, koje uključuju osjećaj fizičke sigurnosti i sigurnost radnog mjesta. Ove potrebe se odnose na zaštitu od fizičkih i ekonomskih prijetnji. Treći nivo su socijalne potrebe, odnosno potrebe za pripadnošću i ljubavlju. To uključuje želju da budemo prihvaćeni od strane drugih, posebno u radnoj grupi ili društvenom okruženju. Četvrti nivo čine potrebe za poštovanjem, koje uključuju želju za priznanjem, statusom i samopoštovanjem. Ljudi žele biti cijenjeni i poštovani od strane drugih, ali i imati pozitivan osjećaj o sebi. Najviši nivo u hijerarhiji potreba je samoaktualizacija. To je želja za osobnim rastom i ispunjenjem svojih potencijala. Ljudi na ovom nivou teže ostvarivanju svojih snova i maksimalnom iskorištavanju svojih sposobnosti. Maslow smatra da kada jedna skupina potreba bude zadovoljena, ona prestaje biti glavni motivator. Na primjer, kada su fiziološke potrebe zadovoljene, osoba se počinje fokusirati na potrebe za sigurnošću. Iako potrebe koje su zadovoljene ne nestaju, njihova važnost i intenzitet opadaju jer se pažnja preusmjerava na sljedeći nivo potreba. Iako je teorija Maslowa prošla kroz mnoge empirijske provjere i istraživanja, utvrđeno je da ima određene nedostatke. U stvarnom životu, hijerarhija potreba nije uvijek tako linearna i uredna kao što teorija sugerira. Ponekad ljudi mogu težiti višim potrebama čak i kada niže nisu potpuno zadovoljene. Također, organizacije rijetko funkcioniraju na način koji potpuno odgovara Maslowovoj piramidi potreba. Unatoč ovim manama, velika vrijednost Maslowove teorije leži u njenom ukazivanju na činjenicu da jedna skupina potreba s vremenom prestaje biti motivator za rad pojedinca. Drugim riječima, ne možemo motivirati osobu na isti način tokom cijelog njenog radnog vijeka. Ljudi se mijenjaju, njihove potrebe se mijenjaju, i stoga se i pristupi motivaciji moraju prilagođavati kako bi ostali učinkoviti. Maslowova teorija nam pomaže razumjeti da motivacija nije statičan proces, već dinamičan. Kako se jedne potrebe zadovoljavaju, druge postaju prioritetne. Ova spoznaja može pomoći menadžerima i liderima da bolje razumiju svoje zaposlenike i razviju strategije koje će ih održati motiviranim i angažiranim (Gutić, Devčić, Hak, 2017). U nastavku ovog diplomskog rada slijedi slika piramide Maslowljevih hijerarhija potreba.

#### Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba



*Izvor: Kreni zdravo, <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zivotni-stil/put-ka-sreci/samoaktualizacija-sto-je-i-kako-je-postici> (14.07.2024.)*

Maslowova hijerarhija potreba je teorija koja jasno pokazuje kako se različite ljudske potrebe slažu u obliku piramide, od osnovnih fizioloških potreba do potrebe za samoaktualizacijom. Svaka razina piramide predstavlja skupinu potreba koje ljudi žele zadovoljiti, a prema Maslowu, zadovoljenje jedne razine potreba omogućuje prelazak na sljedeću. Ova teorija ima izravnu povezanost s motivacijom jer objašnjava kako različite potrebe utječu na ljudsko ponašanje i pokreću ljude na djelovanje. Maslowova hijerarhija potreba jasno pokazuje kako različite potrebe utječu na motivaciju. Kada su osnovne potrebe zadovoljene, ljudi se usmjeravaju na više razine potreba, što oblikuje njihovo ponašanje i motivira ih na daljnje djelovanje. U radnom okruženju, razumijevanje ove hijerarhije može pomoći menadžerima i liderima da prepoznaju što motivira njihove zaposlenike i kako najbolje zadovoljiti njihove potrebe kako bi postigli visoku razinu angažmana i produktivnosti. Na primjer, ako zaposlenici nemaju osnovne uvjete kao što su adekvatna plaća i sigurno radno mjesto (fiziološke i sigurnosne potrebe), bit će teško motivirati ih za timski rad ili kreativne projekte (potrebe za pripadnošću i samoaktualizacijom). S druge strane, ako su osnovne potrebe zadovoljene, fokusiranje na priznanje, profesionalni razvoj i stvaranje pozitivnog radnog okruženja može značajno povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Maslowova teorija motivacije naglašava važnost zadovoljavanja različitih potreba kako bi se postigla optimalna

motivacija i produktivnost. Razumijevanje ovih potreba i njihova hijerarhija može pomoći organizacijama da stvore radno okruženje koje podržava i potiče motivaciju zaposlenika na svim razinama (Gutić, Devčić, Hak, 2017).

### **3.2. Alderferova teorija motivacije**

Alderferova teorija motivacije, poznata i kao trostupanjska teorija motivacije, stvorena je kao pokušaj nadopune Maslowove teorije motiva i motivacije. Za razliku od Maslowove, Alderferova teorija je pojednostavljena u smislu broja i strukture potreba, fokusirajući se na tri glavne skupine potreba: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe razvoja (Barbir, 2020).

Egzistencijalne potrebe uključuju osnovne fiziološke potrebe kao što su hrana, voda, stanovanje i odjeća. Alderfer smatra da ljudi doživljavaju ove potrebe kao motivatore samo ako se razlikuju od onoga što drugi ljudi dobivaju u istim uvjetima i u isto vrijeme. Međutim, ovdje se javlja sumnja u održivost ove teorije, posebno u kontekstu motivacije zaposlenika. U stvarnom životu, posebno u tranzicijskim i ekonomski siromašnijim društvima, zaposlenici su često motivirani ispunjavanjem egzistencijalnih potreba bez usporedbe s drugima. Njihova motivacija proizlazi iz zadovoljavanja osnovnih životnih potreba, a ne nužno iz usporedbe s onima oko sebe (Barbir, 2020).

Potrebe povezanosti odnose se na odnos pojedinca s njegovom grupom, kao što su obitelj, suradnici i prijatelji. Ove potrebe uključuju želju za uzajamnošću, suradnjom i međusobnom razmjenom, kao što su prihvaćanje, povjerenje, tolerancija i razmjena iskustava. I ovdje se mogu postaviti određene sumnje. Naime, zaposlenici, kako bi zadovoljili svoje egzistencijalne potrebe (prva razina potreba), često moraju istovremeno implementirati uzajamnost, suradnju i povjerenje unutar svoje radne grupe. Radni rezultati i ispunjavanje egzistencijalnih potreba ne mogu se postići izolirano, već su nužno povezani s psihosocijalnim interakcijama unutar radne grupe (Barbir, 2020).

Potrebe rasta i razvoja zadovoljavaju se kada pojedinac ima mogućnost iskoristiti svoje potencijale i kada mu se pruže prilike za njihov razvoj. Ako se toj osobi onemogućí razvoj, ona stagnira, postaje rutinska i gubi inovativnost. Kada ljudi imaju priliku rasti i razvijati svoje

vještine i sposobnosti, oni postaju motiviraniji i angažiraniji. Bez takvih mogućnosti, oni se osjećaju nezadovoljno i demotivirano (Barbir, 2020).

Alderferova teorija tako naglašava važnost prepoznavanja i zadovoljavanja ovih tri skupine potreba kako bi se održala motivacija. Ona pojednostavljuje Maslowovu hijerarhiju potreba, ali i dalje prepoznaje složenost ljudske motivacije. U praksi, ovo znači da organizacije moraju osigurati ne samo osnovne uvjete za egzistenciju svojih zaposlenika, već i mogućnosti za socijalne interakcije i profesionalni razvoj kako bi održale visoku razinu motivacije i zadovoljstva među zaposlenicima. Primjena Alderferove teorije može pomoći menadžerima da bolje razumiju što motivira njihove zaposlenike i kako mogu stvoriti radno okruženje koje podržava i potiče te ključne potrebe. Na primjer, osiguravanje sigurnih i ugodnih radnih uvjeta (egzistencijalne potrebe), poticanje timskog rada i društvenih aktivnosti (povezanost) te omogućavanje kontinuiranog učenja i razvoja (rast) može značajno povećati motivaciju i produktivnost zaposlenika (Barbir, 2020).

### **3.3. Herzbergova teorija motivacije**

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije razvijena je kao odgovor na Maslowovu hijerarhiju potreba, ali s nekoliko ključnih razlika. Dok je Maslow razvio model koji se temelji na pet razina potreba organiziranih u hijerarhiju, Herzberg je predložio model koji se fokusira na dvije odvojene kategorije motivacijskih faktora, koje ne smatra hijerarhijskim, već neovisnim. Prva kategorija koju Herzberg ističe su higijenični faktori. Ovi faktori su ekstrinzični, što znači da dolaze iz vanjskog okruženja pojedinca, poput radnih uvjeta, plaće, sigurnosti posla i odnosa s kolegama. Herzberg ih uspoređuje s preventivnim faktorima u medicini, jer njihova svrha nije motivirati zaposlenike na visok učinak, već spriječiti nezadovoljstvo. Ako higijenični faktori nisu na zadovoljavajućoj razini, to može izazvati nezadovoljstvo među zaposlenicima, ali njihovo postojanje samo po sebi neće stvoriti zadovoljstvo, već samo spriječiti nezadovoljstvo. Druga kategorija, motivatori, odnosi se na intrinzične faktore koji proizlaze iz same prirode posla i kako se on obavlja. Ovi faktori uključuju stvari poput priznanja, šansi za napredak, odgovornosti i samog sadržaja posla. Prema Herzbergu, motivatori odgovaraju Maslowovim višim potrebama kao što su ljubav i pripadanje,

poštovanje, samopoštovanje i samoaktualizacija. Prisutnost motivatora može dovesti do stvarnog zadovoljstva i visoke motivacije za rad, dok njihovo odsustvo ne uzrokuje nezadovoljstvo, ali ostavlja zaposlenike bez dubokog osjećaja zadovoljstva i motivacije. U praksi, nedostatak higijeničnih faktora može dovesti do nezadovoljstva, dok njihovo prisustvo eliminira nezadovoljstvo ali ne motivira ljude na dugoročnu osnovu. S druge strane, prisutnost motivatora može značajno povećati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. To znači da su za stvaranje istinski motivirajućeg radnog okruženja potrebni motivatori koji se tiču srži posla koji pojedinci obavljaju. Iako je Herzbergova teorija dovela do mnogih istraživanja, nalazi nisu uvijek podržavali njene tvrdnje. Isto tako, suvremena istraživanja u psihologiji često zanemaruju Herzbergovu i Maslowovu teoriju zbog njihove neuključenosti kognitivnih koncepata poput očekivanja i evaluacija koje pojedinci provode. Ipak, ove teorije ostaju povijesno značajne i korisne za razumijevanje osnovnih principa motivacije, iako danas možda zahtijevaju modernizaciju ili nadopunu novijim psihološkim teorijama koje bolje objašnjavaju kompleksnost ljudske motivacije.<sup>1</sup>

### 3.4. McClellandova teorija motivacije

McClellandova teorija motivacije, također poznata kao teorija motivacije postignuća ili teorija potrebe za postizanjem rezultata, usredotočuje se na intrinzičnu motivaciju, tj. motivaciju koja dolazi iznutra, iz vlastitih želja i ciljeva pojedinca. Ova teorija ističe da se motivi i potrebe koje vode naše ponašanje razvijaju kroz naše iskustvo, učenje i socijalizaciju. Srž teorije leži u ideji da svaka osoba ima individualnu sklonost prema postizanju uspjeha, što se smatra trajnom osobinom njihove ličnosti. Ova potreba za postignućem tjera ljude da postavljaju ciljeve i teže uspjehu. Međutim, McClelland tvrdi da motivacija pojedinca proizlazi iz dvije suprotstavljene sile: želje za postizanjem uspjeha s jedne strane i želje za izbjegavanjem neuspjeha s druge strane. Sukob između ovih dviju sila može povećati rizik od osobnog neuspjeha, jer dok se osoba može truditi postići nešto veliko, istovremeno može imati strah od

---

<sup>1</sup> Rječnik psihologije rada: Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Dostupno na: <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/herzbergova-dvofaktorska-teorija.html> (14.07.2024.)

neuspjeha koji ju može kočiti. McClellandova teorija nudi nekoliko praktičnih alata koji mogu pomoći u upravljanju ponašanjem zaposlenika. Primjerice, teorija sugerira da je važno raditi na utvrđivanju i jačanju osobnog povjerenja zaposlenika, što uključuje izgradnju samopouzdanja i sposobnosti da preuzmu rizike bez straha od neuspjeha. Također, naglašava važnost preuzimanja osobne odgovornosti za donesene odluke, što može motivirati zaposlenike da budu angažiraniji u svojim radnim zadacima. Teorija također potiče voditelje i menadžere da razumiju kako različiti zaposlenici reagiraju na izazove i neuspjehe te kako različite motivacijske strategije mogu utjecati na njihov radni učinak. Prepoznavanjem individualnih predispozicija zaposlenika prema postizanju uspjeha, menadžeri mogu prilagoditi svoj pristup kako bi maksimalno iskoristili potencijal svakog pojedinca. McClellandova teorija motivacije naglašava važnost razumijevanja intrinzičnih motiva i potreba zaposlenika. Pristup koji se usredotočuje na individualne predispozicije prema postizanju uspjeha i izbjegavanju neuspjeha može pomoći organizacijama da razviju efikasnije strategije motivacije koje promiču angažman i produktivnost. Kroz kontinuirano jačanje samopouzdanja, preuzimanje rizika i preuzimanje osobne odgovornosti, zaposlenici se mogu osnažiti da ostvare svoje maksimalne potencijale, čime ne samo da se poboljšava njihova motivacija, već i opći uspjeh organizacije (Gutić, Devčić, Hak, 2017).

### **3.5. Teorija McGregora**

Teorija McGregora, koja se bavi motivacijom i motivima zaposlenika, razlikuje dva pristupa u razumijevanju ponašanja radnika: teoriju "X" i teoriju "Y". Ova dva pristupa imaju suprotstavljene stavove o prirodi zaposlenika i metodama njihove motivacije. Prema teoriji "X", smatra se da su zaposlenici po svojoj prirodi lijeni i imaju tendenciju izbjegavati rad koliko god je to moguće. Vjeruje se da zaposlenici nemaju ambicije, ne uživaju u radu i bježe od odgovornosti. Zbog ovih pretpostavki, teorija "X" sugerira da je potrebna stroga kontrola i upravljanje zaposlenicima. Menadžeri koji prate ovaj pristup često koriste strogu kontrolu, precizno definiranje poslovnih zadataka, te sustav nagrađivanja i kažnjavanja kako bi osigurali da zaposlenici obavljaju svoj posao. Motivacija se, prema ovoj teoriji, postiže primjenom vanjskih poticaja i nadzora, gdje su plaće i kazne glavni alati za upravljanje radnom snagom. S druge strane, teorija "Y" predstavlja optimističniji pogled na radnu snagu. Smatra se da rad

može biti izvor zadovoljstva i da većina zaposlenika prirodno prihvaća i želi odgovornost. Prema ovoj teoriji, zaposlenici nisu samo spremni raditi, već su i ambiciozni te žele doprinijeti ciljevima organizacije. Menadžment prema teoriji "Y" fokusiran je na stvaranje uvjeta koji potiču unutarnju motivaciju radnika. To uključuje pružanje ugodnog radnog okruženja, delegiranje odgovornosti, poticanje na timski rad i razvijanje vještina zaposlenika. Vjeruje se da ako se zaposlenicima omogući da preuzmu odgovornost i napreduju u svom radu, oni će biti motiviraniji i učinkovitiji. McGregorove teorije "X" i "Y" pružaju važan okvir za razumijevanje različitih pristupa upravljanju zaposlenicima i njihovoj motivaciji. Iako se teorija "Y" čini kao moderniji i poticajniji pristup, važno je razumjeti da u različitim organizacijama i industrijama može biti potrebno prilagoditi pristup upravljanju zaposlenicima ovisno o specifičnim potrebama i situaciji. U svakom slučaju, razumijevanje ovih teorija može pomoći menadžerima da bolje motiviraju svoje timove i unaprijede produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu (Barbir, 2020).

Suvremene teorije motivacije uključuju teoriju triju potreba, teoriju postavljanja ciljeva, teoriju pojačanja i teoriju nepristranosti. Ove teorije pružaju različite perspektive i pristupe razumijevanju kako i zašto se ljudi motiviraju na radnim mjestima. Kroz detaljno razmatranje svake od ovih teorija, možemo dobiti uvid u složenost ljudske motivacije i naučiti kako primijeniti ove koncepte u praksi kako bismo poboljšali učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika.

### **3.6. Teorija triju potreba**

David McClelland i njegovi suradnici razvili su teoriju koja identificira tri glavna motiva ili potrebe koje znatno utječu na ponašanje ljudi u različitim situacijama. Ove potrebe su ključne za razumijevanje kako pojedinci donose odluke i kako se ponašaju u osobnim i profesionalnim kontekstima. Prva od ovih potreba je potreba za postignućem. Ova potreba opisuje snažnu želju pojedinca da se istakne u svojim aktivnostima. Osobe s visokom potrebom za postignućem teže za izvrsnošću i žele postići značajne rezultate koji su mjerljivi prema postavljenim standardima. Takve osobe su često vrlo ambiciozne i neprestano traže načine kako poboljšati svoje vještine i performanse. One nisu samo fokusirane na postizanje osobnih ciljeva, već i na postavljanje



novih, sve izazovnijih ciljeva nakon što postignu prethodne. Druga ključna potreba je potreba za moći. Ova potreba odnosi se na želju pojedinca da ima utjecaj na druge ljude, da upravlja ili kontroliraju situacije i osobe oko sebe. Osobe koje imaju visoku potrebu za moći teže usmjeravati ili utjecati na ponašanje drugih, bilo kroz autoritet, bilo kroz manje direktne metode uvjeravanja ili manipulacije. Ova potreba nije nužno negativna, u pozitivnom smislu, može voditi prema liderstvu koje teži zajedničkom dobru i pomaže drugima da ostvare svoje potencijale. Treća i posljednja potreba po McClellandu je potreba za pripadnošću. Ova potreba opisuje želju pojedinca za izgradnjom i održavanjem prijateljskih, bliskih međuljudskih odnosa. Osobe s visokom potrebom za pripadnošću cijene bliskost, prijateljstvo i socijalnu interakciju, te teže biti dijelom grupa ili zajednica koje im pružaju osjećaj sigurnosti i prihvaćenosti. Takve osobe obično stavljaju veliku važnost na međuljudske odnose i mogu uložiti znatne napore kako bi održale sklad i pozitivne odnose unutar svojih socijalnih krugova. Razumijevanje ove tri temeljne potrebe može pomoći liderima i menadžerima da bolje pristupe motivaciji svojih timova, razvijajući strategije koje potiču postignuća, koristeći moć na konstruktivan način i jačajući osjećaj pripadnosti unutar organizacije. Svaka od ovih potreba ima svoju ulogu u oblikovanju kako pojedinci vide svoj rad, svoje karijere i međuljudske odnose, stoga je ključno razumjeti svaku od njih na adekvatan način kako bi se maksimalno povećala motivacija i zadovoljstvo zaposlenika (Gutić, Devčić, Hak, 2017).

### **3.7. Teorija postavljanja ciljeva**

Izražavanje namjera kroz postavljanje ciljeva može biti izuzetno motivirajuće. Prema teoriji Marka E. Tubbsa, postavljanje specifičnih ciljeva često dovodi do poboljšanja učinkovitosti, dok postavljanje teških ciljeva može rezultirati još većim učinkom nego postavljanje lakših ciljeva. Kada su ciljevi jasno definirani i izazovni, obično potiču veći nivo angažmana nego opći, manje definirani ciljevi. Specifičnost cilja služi kao snažan unutarnji poticaj za pojedince. Jednom kada ljudi prihvate izazovan cilj, obično su spremni uložiti značajan napor da ga ostvare. Ovaj proces uključuje upornost i posvećenost sve dok cilj ne bude ili postignut, ili dok okolnosti ne navedu osobu da cilj smanji ili u potpunosti napusti. Međutim, samo uključivanje pojedinca u postavljanje ciljeva ne garantira automatski veće zalaganje.

Prednost uključivanja zaposlenika u ovaj proces može biti veća vjerojatnost da će teži ciljevi biti prihvaćeni i da će se za njih snažnije zalagati. Participacija u definiranju ciljeva može biti posebno korisna kada postoji rizik od otpora prema teškim izazovima. Kada ljudi aktivno sudjeluju u postavljanju ciljeva, vjerojatnije je da će se osjećati povezano s tim ciljevima i biti motivirani da ih ostvare. Stoga, namjere koje su jasno artikulirane kao ciljevi mogu djelovati kao snažan pokretač motivacije, omogućavajući ljudima da ostvare svoje ambicije i doprinesu većim postignućima u svojim profesionalnim i osobnim životima (Barbir, 2020).

### **3.8. Teorija pojačanja**

Teorija pojačanja predstavlja značajan odklon od teorije postavljanja ciljeva. Dok teorija postavljanja ciljeva naglašava kako su namjere pojedinca ključne u upravljanju njegovim ponašanjem, teorija pojačanja tvrdi da je ponašanje ljudi primarno određeno vanjskim okruženjem. Ova teorija stavlja fokus na vanjske događaje koji se događaju kao rezultat nečijih akcija i kako ti događaji utječu na buduće ponašanje. Teorija pojačanja temelji se na ideji da će ljudi vjerojatnije ponoviti određena ponašanja ako su ona nagrađena ili pojačana pozitivnim ishodom. Na primjer, ako radnik dobije povišicu kao rezultat izvanrednog uspjeha na projektu, vjerojatno će se truditi ponoviti tu izvedbu u budućnosti očekujući sličnu nagradu. Ovo pokazuje da su ponašanja koja rezultiraju nagradama ili pozitivnim ishodima sklonija ponavljanju. S druge strane, teorija pojačanja također razmatra i negativne posljedice koje mogu smanjiti vjerojatnost ponavljanja određenih ponašanja. Ako je ponašanje dovelo do negativnih posljedica, kao što je kritika ili kazna, osoba će vjerojatno izbjegavati to ponašanje u budućnosti. Važno je napomenuti da iako teorija pojačanja pruža uvid u kako vanjski podražaji utječu na ponašanje, ona ne uzima u obzir unutarnje stanje pojedinca ili njegove osobne motive. Na primjer, teorija ne objašnjava kako unutarnji ciljevi pojedinca ili njegova težnja za uspjehom mogu utjecati na njegove akcije. Osim toga, motivacija nije isključivo produkt pojačanja. Drugi faktori također igraju ulogu, uključujući osobne ciljeve pojedinca, njegovu razinu ambicije za postizanjem uspjeha, pristranost u dodjeljivanju nagrada unutar organizacije i očekivanja koja ljudi imaju prema svojim akcijama (Gutić, Devčić, Hak, 2017).

### 3.9. Teorija nepristranosti

Teorija nepristranosti objašnjava kako ljudi procjenjuju svoje doprinose i nagrade (inputi i outputi) u usporedbi s drugima iz svoje okoline ili socijalne grupe. Osnovna ideja teorije je da pojedinci uspoređuju svoje uloge i ono što dobivaju za svoj rad s onim što drugi ulože i dobiju. Ova usporedba može znatno utjecati na količinu truda koji pojedinci ulažu u svoje ciljeve. Ako pojedinac osjeti da je odnos između njegovih ulaganja i nagrada sličan onom koji imaju drugi ljudi s kojima se uspoređuje, vjeruje se da postoji stanje nepristranosti. Međutim, ako otkrije da postoji razlika između njegovih input-output omjera i omjera drugih, može se osjećati nepravedno tretiranim, što dovodi do osjećaja pristranosti. Kada se pojavi ova neravnoteža, pojedinci često pokušavaju ispraviti situaciju na različite načine. Postoje dvije glavne referentne kategorije koje ljudi koriste za usporedbu. Kategorija "drugi" uključuje ljude sličnih radnih sposobnosti, navika i iskustava kao što su prijatelji, susjedi, članovi obitelji i profesionalni kolege. Informacije za usporedbu često se dobivaju kroz razgovore, medije i druge društvene interakcije. Usporedba s ovom kategorijom omogućuje pojedincima da steknu jasniju sliku o tome kako stoje u odnosu na svoje vršnjake. Kategorija "ja osobno" se odnosi na individualne input-output omjere koji su jedinstveni za svaku osobu. Ovi omjeri su oblikovani prethodnim iskustvima i utjecajem obitelji na pojedinca unutar organizacije. Ova vrsta uspoređivanja može biti subjektivnija i ovisi o osobnoj percepciji i vrijednostima pojedinca. Kada osobe osjećaju nezadovoljstvo na radu zbog percepcije nepravednosti, mogu poduzeti jednu ili više sljedećih akcija:

- Iskrivljavanje vlastitih ili tuđih inputa ili rezultata kako bi uspostavili osjećaj pravednosti.
- Ponašanje koje potiče druge da promijene svoje inpute ili outpute.
- Promjena vlastitih inputa ili outputa kako bi se uskladili s percepcijom pravednosti.
- Odabir druge referentne kategorije koja može bolje odražavati njihove osobne vrednote ili situaciju.
- Napuštanje organizacije ako se neravnoteža ne može ispraviti na druge načine.

Razumijevanje teorije nepristranosti pomaže organizacijama da razviju strategije koje promiču osjećaj pravičnosti i transparentnosti, što može povećati zadovoljstvo, motivaciju i

lojalnost zaposlenika. Omogućavanje pravedne raspodjele nagrada i priznanja ključno je za održavanje produktivnog i angažiranog radnog okruženja (Barbir, 2020).

#### 4. OPĆINE I NJIHOVE ZADAĆE

Općina se smatra temeljnom jedinicom lokalne samouprave i predstavlja lokalnu zajednicu u kojoj stanovnici izravno sudjeluju u aktivnostima koje su usmjerene na zadovoljavanje njihovih potreba i interesa, zasnovanih na bliskosti i zajedničkom životnom prostoru. U suvremenim političkim sustavima, općine djeluju kao integralni dijelovi državnog upravljanja, bilo kao politička protuteža središnjoj državnoj moći ili kao njezin alat za provedbu politika. S urbanizacijom, klasična percepcija lokalnih zajednica kao totalnih, samodostatnih zajednica se mijenja, te one postaju više usmjerene na obavljanje specifičnih komunalnih poslova. U Republici Hrvatskoj već u trinaestom stoljeću svako selo je bilo shvaćeno kao općina, što dokazuju srednjovjekovni statuti poput Vinodolskog, Vrbničkog, Korčulanskog i Poljičkog. Zakon iz 1871. godine u Kraljevini Hrvatskoj, Slavoniji i Dalmaciji nalaže da se mjesta i sela koja nisu sposobna samostalno obavljati općinske dužnosti trebaju udružiti u jednu općinu. Ovime je došlo do smanjenja broja općina, koje su kasnije ponovno povećane ukinućem vojnih krajina 1881. godine. Značajna je i samouprava gradova-komuna u Istri i Dalmaciji pod vlašću Venecije. Tijekom Drugog svjetskog rata, osnovani su narodnooslobodilački odbori, a zakon iz 1947. godine ne poznaje općine, već samo mjesne narodne odbore. Broj općina se znatno mijenjao kroz povijest, ovisno o argumentima za centralizaciju ili decentralizaciju vlasti. Od 1963. godine, općina je definirana kao samoupravna i osnovna društveno-politička zajednica, zasnovana na vlasti i samoupravljanju radničke klase i svih radnih ljudi, gdje se ostvaruju funkcije vlasti, neposredno se izvršavaju zakoni i upravlja značajnim dijelom društvenih poslova. To je doba kada su općine imale jedinstveni komunalni sustav s monotipnim ustrojem.<sup>2</sup> Prema Ustavu iz 1990. godine i Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi iz 2001. godine, jedinice lokalne samouprave u Hrvatskoj mogu biti općine i gradovi, obično osnovani za područje više naseljenih mjesta koja čine prirodnu,

---

<sup>2</sup> Hrvatska enciklopedija: Općine. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/opcina> (16.07.2024.)

gospodarsku i društvenu cjelinu povezanu zajedničkim interesima stanovništva. Gradom se može proglasiti mjesto s više od 10,000 stanovnika ili manje, ako za to postoje posebni povijesni, gospodarski ili geoprometni razlozi. Hrvatska danas ima 555 jedinica lokalne samouprave, koje uključuju 428 općina i 127 gradova. Pri svakoj promjeni granica općine i grada traži se mišljenje stanovnika tog područja.<sup>3</sup> Općine imaju svoj statut i pravnu osobnost te obavljaju poslove iz lokalnog djelokruga koji neposredno ostvaruju potrebe građana, uključujući uređenje naselja, stanovanje, prostorno i urbanističko planiranje, komunalne djelatnosti, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i šport, zaštitu potrošača, zaštitu i unaprjeđenje prirodnog okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu. Tijela općine, kao što su općinsko vijeće, načelnik i općinsko poglavarstvo, igraju ključnu ulogu u donošenju odluka i upravljanju lokalnim resursima, pri čemu općinsko vijeće ima ulogu predstavničkog tijela, dok općinski načelnik i općinsko poglavarstvo obavljaju izvršne funkcije.<sup>4</sup>

Općine, gradovi i županije u Hrvatskoj imaju svoj samostalan obuhvat poslova koji se naziva samoupravni djelokrug. U tom djelokrugu, općine i gradovi se bave poslovima koji su važni za lokalnu zajednicu i koji izravno zadovoljavaju potrebe građana na njihovom području. Ti poslovi nisu dodijeljeni državi Ustavom ili zakonima, pa stoga spadaju pod lokalnu samoupravu. S druge strane, županije se fokusiraju na poslove koji su važni na širem, regionalnom nivou. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi precizno određuje koje su to specifične aktivnosti i zadaci u samoupravnom djelokrugu općina, gradova i županija. Ovi zakoni omogućavaju jedinicama lokalne samouprave da samostalno organiziraju i provode aktivnosti koje su važne za njihove građane. Što se tiče posebnih zadataka koji su pripisani općinama, gradovima i županijama, postoji niz sektorskih zakona koji detaljno opisuju koje poslove jedinice lokalne i područne samouprave moraju organizirati i koje mogu obavljati. Ovi sektorski zakoni služe kao detaljni vodiči koji osiguravaju da svaki nivo lokalne samouprave razumije svoje dužnosti i prava. Dodatno, postoji poseban zakon koji određuje kako se neki poslovi državne uprave prenose na jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Ovo omogućava da određene funkcije koje tradicionalno pripadaju državi mogu biti efikasno

---

<sup>3</sup> Hrvatska enciklopedija: Općine. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/opcina> (16.07.2024.)

<sup>4</sup> Hrvatska enciklopedija: Općine. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/opcina> (16.07.2024.)

upravljane na lokalnijem nivou, bliže građanima koji su najviše pogođeni tim funkcijama.<sup>5</sup> Ukratko, samoupravni djelokrug općina, gradova i županija omogućava decentralizaciju vlasti i daje lokalnim i regionalnim vlastima veći autoritet i odgovornost za upravljanje specifičnim poslovima koji direktno utječu na živote građana. Ovo doprinosi boljem zadovoljenju lokalnih potreba, potiče veće uključivanje građana u donošenje odluka i jača lokalnu demokraciju.<sup>6</sup> U nastavku ovog diplomskog rada slijedi tablica koja prikazuje djelokrug općina, županija i gradova.

**Tablica 2. Djelokrug općina, županija i gradova**

OPĆINE I GRADOVI	ŽUPANIJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uređenje naselja i stanovanja</li> <li>• Prostorno i urbanističko planiranje</li> <li>• Komunalno gospodarstvo</li> <li>• Briga o djeci</li> <li>• Socijalna skrb</li> <li>• Primarna zdravstvena zaštita</li> <li>• Odgoj i osnovno obrazovanje</li> <li>• Kultura, tjelesna kultura i sport</li> <li>• Zaštita potrošača</li> <li>• Zaštita i unapređenje prirodnog okoliša</li> <li>• Protupožarna i civilna zaštita</li> <li>• Promet na svome području</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Zdravstvo</li> <li>• Prostorno i urbanističko planiranje</li> <li>• Gospodarski razvoj</li> <li>• Promet i prometna infrastruktura</li> <li>• Održavanje javnih cesta</li> <li>• Planiranje i razvoj mreže obrazovanih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova</li> <li>• Izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju, te provedba dokumenata prostornog uređenja</li> </ul>

<sup>5</sup> Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije: Samoupravni djelokrug općine, grada i županije. Dostupno na: <https://mpudt.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-opcu-upravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/samoupravni-djelokrug-opcine-grada-i-zupanije/22315> (16.07.2024.)

<sup>6</sup> Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije: Samoupravni djelokrug općine, grada i županije. Dostupno na: <https://mpudt.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-opcu-upravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/samoupravni-djelokrug-opcine-grada-i-zupanije/22315> (16.07.2024.)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostali poslovi sukladno posebnim zakonima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostali poslovi sukladno posebnim zakonima</li> </ul>
<b>VELIKI GRADOVI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Održavanje javnih cesta</li> <li>• Izdavanje građevinskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju, te provedba dokumenata prostornog uređenja</li> </ul>	

*Izvor: Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije, <https://mpudt.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-opcu-upravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/samoupravni-djelokrug-opcine-grad-a-i-zupanije/22315> (16.07.2024.)*

Tablica koju vidimo prikazuje raspodjelu odgovornosti i zadataka između općina i gradova te županija, te dodatne poslove za velike gradove. Ova strukturirana podjela pomaže u razumijevanju kako su lokalne i regionalne uprave organizirane te koje specifične funkcije obavljaju u okviru svojih samoupravnih djelokruga.

Budući da je ovaj diplomski rad orijentiran na općine u Koprivničko-križevačkoj županiji, u nastavku slijedi nekoliko osnovnih podataka o samoj županiji. Koprivničko-križevačka županija smještena je u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, s Koprivnicom kao administrativnim sjedištem. Na čelu županije nalazi se župan Darko Koren, kojem pomaže zamjenik župana Ratimir Ljubić, a Predsjednik Županijske skupštine je Damir Felak. Županija obuhvaća površinu od 1.748 km<sup>2</sup> i ima ukupno 101.661 stanovnika, čime se svrstava na sedamnaesto mjesto po veličini među hrvatskim županijama. Ova županija je poznata po svojoj bogatoj povijesti i kulturnom naslijeđu, a uključuje tri grada: Đurđevac, Koprivnicu i Križevce. Grad Koprivnica, kao sjedište županije, igra ključnu ulogu u gospodarskom i društvenom životu regije. Županija se može pohvaliti raznolikim gospodarskim aktivnostima, od poljoprivrede do industrije, što doprinosi njenom razvoju i stabilnosti.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Koprivničko-križevačka županije: O županiji. Dostupno na: <https://www.kckzz.hr/hr/saznajte-vise/o-zupaniji-kckzz> (17.07.2024.)

Općine koje spadaju u Koprivničko-križevački su:

- Drnje
- Đelekovec
- Ferdinandovac
- Gola
- Gornja Rijeka
- Hlebine
- Kalinovac
- Kalnik
- Kloštar Podravski
- Koprivnički Bregi
- Koprivnički Ivanec
- Legrad
- Molve
- Novigrad Podravski
- Novo Virje
- Peteranec
- Podravske Sesvete
- Rasinja
- Sokolovac
- Sveti Ivan Žabno
- Sveti Petar Orehovec
- Virje<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Koprivničko-križevačka županije: O županiji. Dostupno na: <https://www.kckzz.hr/hr/saznajte-vise/o-zupaniji-kckzz> (17.07.2024.)



## 5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U JAVNOJ SLUŽBI (OPĆINI)

Iako ljudi teže zadovoljiti svoje potrebe, u praksi to ne znači da strategiju možemo jednostavno temeljiti na tome da ih izravno pitamo koje su to potrebe. Često ljudi nisu potpuno sigurni koje su njihove stvarne potrebe. Iako većina nas ima neku ideju o tome što nam je potrebno, kada se suočimo s pitanjem "Koje su vaše potrebe?", mnogi od nas osjećaju nesigurnost, čak i kada se to pitanje ograniči na sadašnji trenutak. Ovakva pitanja mogu izazvati zbunjenost jer ljudi često ne mogu razlikovati svoje stvarne potrebe od onih koje su možda samo zamišljene. Primjerice, neki ljudi misle da bi trebali biti motivirani da izgrade karijeru koja donosi puno novca ili da učine svoje roditelje ponosnima, iako ih te stvari možda ne zanimaju istinski. Čak i kada su ljudi svjesni nekih svojih potreba, otkrivanje tih potreba svojim nadređenima može biti riskantno i naivno. Zaposlenici mogu biti oprezni u dijeljenju ovih informacija jer bi njihovi šefovi mogli iskoristiti te informacije protiv njih. Dijeljenje osobnih potreba zahtijeva visok nivo povjerenja između zaposlenika i rukovoditelja. Stoga, nije mudro hodati okolo i pitati ljude direktno o njihovim potrebama. Kako onda rukovoditelji mogu motivirati svoje zaposlenike? Prvo, menadžment treba osigurati da politike i prakse upravljanja ljudskim resursima omogućuju zaposlenicima da zadovolje svoje potrebe na način koji im odgovara. Rukovoditelji ne moraju znati specifične potrebe svakog zaposlenika, već trebaju implementirati širok spektar mjera i praksi koje će omogućiti svakom zaposleniku da pronađe način kako da zadovolji svoje potrebe i ostane motiviran. Primjerice, zaposlenici možda ne trebaju izričito reći što ih zadovoljava jer se njihove potrebe mogu mijenjati s vremenom. Ako su roditelji male djece, važna im je mogućnost da djecu ostave u vrtiću blizu radnog mjesta, dok će im ta potreba postati manje važna kad djeca odrastu. Politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima mogu se usporediti s ponudom u kantini, gdje svaki zaposlenik može odabrati ono što mu najviše odgovara. Većina zaposlenika će biti zadovoljna svojim odabirom, čak i ako su neke stvari obavezne, kao što je politika nazočnosti. Motivacijska klima može se definirati kao prilika za radnike da sami pronađu svoje motive za rad, što je djelomično određeno rasponom politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Drugi dio rješenja uključuje osobnu suradnju sa zaposlenicima. Iz perspektive rukovoditelja i organizacija, postoji niz uvjeta koji mogu stvoriti opću klimu za motivaciju zaposlenika. Kada su ovi uvjeti prisutni, zaposlenici će vjerojatno pronaći nešto što ih motivira, iako će neki biti motiviraniji od drugih:

- Konkurentne plaće.
- Relevantne beneficije koje uzimaju u obzir potrebe radnika za ekonomskom sigurnošću, kao i potrebe koje nisu vezane uz rad, poput obitelji i odmora.
- Pravedno distribuirane nagrade i priznanja.
- Prilike za radne zadatke koji su izazovni, ali izvedivi, uz dodatne prilike za učenje i razvoj vještina.
- Prijateljski i suradnički odnosi na radnom mjestu.
- Zadaci koji omogućuju zaposlenicima da značajno doprinesu društvu.
- Povratna informacija koja pruža priznanje i prilike za razvoj.
- Razuman nadzor nad radnim okruženjem zaposlenika.
- Smanjenje demotivirajućih učinaka pravila i propisa koji sprječavaju izvedbu posla i zadovoljstvo.
- Umanjivanje negativnih odnosa prema nadzorniku (Berman i sur., 2014).

Ukratko, ovi uvjeti stvaraju radno okruženje u kojem se mogu zadovoljiti mnoge potrebe zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima igra ključnu ulogu u ispunjavanju tih uvjeta. Ljudi se razlikuju u svojim potrebama, nisu uvijek u stanju jasno ih razumjeti, a mnogi ih nisu voljni ni otkriti (Berman i sur., 2014).

Motivacija zaposlenika u općinama ključna je za učinkovitost i uspjeh lokalne uprave. Motivirani zaposlenici ne samo da obavljaju svoje zadatke brže i s više truda, već i pozitivno utječu na radnu atmosferu te potiču timski duh među kolegama. Kada su zaposlenici motivirani, oni su zadovoljniji svojim poslom, rjeđe odlaze na bolovanje i manje je vjerojatno da će napustiti posao, što smanjuje troškove zapošljavanja i obuke novih radnika. Postoje različiti načini na koje se može motivirati zaposlenike u općinama, uključujući priznanja za dobro obavljen posao, mogućnosti za profesionalni razvoj, te stvaranje ugodnog radnog okruženja. Kvalitetno vođenje i komunikacija također igraju važnu ulogu u motivaciji zaposlenika, jer zaposlenici koji osjećaju da su njihove potrebe i mišljenja uvaženi, lakše se posvećuju svojim radnim zadacima. Načelnik općine, kao ključna figura u lokalnoj upravi, ima izuzetno važnu ulogu u motiviranju svojih zaposlenika. Njegov pristup i stav prema zaposlenicima mogu značajno utjecati na njihov radni moral i motivaciju. Primjerice, načelnik koji redovito komunicira sa svojim zaposlenicima, pruža im povratne informacije i priznaje njihov trud,

stvara pozitivno radno okruženje. Na primjer, organiziranje redovitih sastanaka gdje se zaposlenicima daje prilika da iznesu svoje prijedloge i ideje, može značajno povećati njihovu motivaciju jer osjećaju da su dio tima i da njihovo mišljenje vrijedi. Dobre međuljudske odnose na radnom mjestu i osjećaj pripadnosti zajednici dodatno povećavaju motivaciju. U jednoj općini, primjerice, načelnik je uveo program zajedničkih aktivnosti poput sportskih dana ili društvenih večeri, što je pomoglo u izgradnji tima i poboljšanju radne atmosfere. Pravedne plaće i dodatne beneficije, poput fleksibilnog radnog vremena i mogućnosti rada od kuće, također mogu značajno doprinijeti motivaciji zaposlenika. Na primjer, omogućavanje zaposlenicima da povremeno rade od kuće može smanjiti stres i poboljšati ravnotežu između posla i privatnog života, što vodi do veće motivacije i produktivnosti. Sve ove strategije zajedno pomažu u stvaranju radnog okruženja u kojem zaposlenici osjećaju da njihov rad ima smisla i da su oni važan dio zajednice. Kada se zaposlenici u općinama osjećaju motivirano, to ima pozitivan učinak ne samo na njih same, već i na građane koje oni služe, jer motivirani zaposlenici pružaju kvalitetnije i učinkovitije usluge. Na primjer, zaposlenik općine koji je motiviran i zadovoljan svojim poslom, vjerojatno će biti ljubazniji i efikasniji u pružanju usluga građanima, što doprinosi boljoj percepciji i većem povjerenju građana u lokalnu upravu. Uz sve navedeno, kontinuirano ulaganje u edukaciju i profesionalni razvoj zaposlenika može također biti snažan motivacijski faktor. Načelnik općine može organizirati radionice, seminare i tečajeve koji pomažu zaposlenicima da unaprijede svoje vještine i znanja. Takvi programi ne samo da povećavaju kompetenciju zaposlenika, već i njihovu motivaciju jer osjećaju da se ulaže u njihov razvoj i napredak. Sve ove mjere, kada se pravilno implementiraju, stvaraju okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno, podržano i motivirano, što je ključno za uspjeh svake općine (Berman i sur., 2014).

## **6. EMPIRIJSKI DIO DIPLOMSKOG RADA**

U empirijskom dijelu diplomskog rada obuhvaćeno je istraživanje motivacije zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije. U ovom dijelu predstavljeni su ciljevi istraživanja, rezultati prikupljeni putem ankete, te detaljna rasprava o dobivenim rezultatima. Analizom podataka nastojalo se utvrditi ključne faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika, kao i potencijalne razlike u motivaciji među različitim općinama. Rezultati istraživanja pružaju

uvid u trenutno stanje i nude smjernice za unapređenje radnog okruženja i motivacijskih strategija unutar županijskih općina.

## **6.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je detaljno ispitati čimbenike koji utječu na motivaciju zaposlenika u svim općinama Koprivničko-križevačke županije te razumjeti njihovo zadovoljstvo poslom i radnim okruženjem. Konkretno, istraživanje nastoji analizirati kako zaposlenici procjenjuju svoje zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom, identificirati ključne motivacijske faktore koji ih potiču na rad, te istražiti percepciju zaposlenika o prepoznavanju i vrednovanju njihovih doprinosa u radnoj sredini. Osim toga, istraživanje ima za cilj ispitati kvalitetu odnosa među kolegama i utvrditi stupanj opće motivacije na radnom mjestu. Istraživanje se je provodilo slanjem internet linka na e-mail svih općina u Koprivničko-križevačkoj županiji, a provođenje ankete trajalo je tjedan dana, od 22. srpnja 2024. godine do 29. srpnja 2024. godine, te je kreirana pomoću Google obrazaca. Uzorak istraživanja je 30 ispitanika. Anketa koja se koristi u istraživanju obuhvaća pitanja o demografskim karakteristikama kao što su spol i dob, zatim pitanja o radnom mjestu, zadovoljstvu poslom, percepciji odnosa s kolegama, te motivacijskim faktorima. Kroz analizu dobivenih podataka, istraživanje će omogućiti bolje razumijevanje potreba i očekivanja zaposlenika, te identificirati potencijalna područja za unapređenje radnih uvjeta i motivacijskih strategija. Na taj način, rezultati istraživanja poslužit će kao temelj za formuliranje konkretnih prijedloga i mjera usmjerenih na povećanje motivacije, zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije.

## **6.2. Rezultati istraživanja**

Rezultati ankete pokazuju da je većina ispitanika ženskog spola. Ova distribucija sugerira da u općinama Koprivničko-križevačke županije postoji veća zastupljenost žena među zaposlenicima koji su sudjelovali u istraživanju.

U sljedećoj tablici 3. prikazani su demografski podaci o ispitanicima.

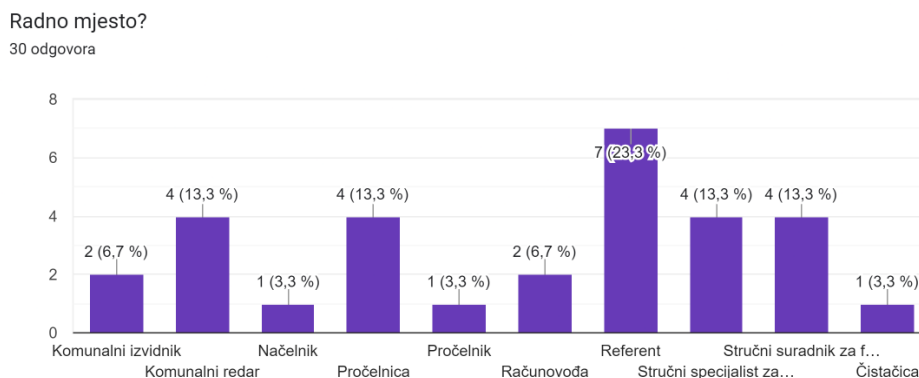
**Tablica 3. Demografske karakteristike ispitanika**

Spol ispitanika	Broj ispitanika	Postotak %
Žensko	20	66,7 %
Muško	10	33,3 %
Dob ispitanika	Broj ispitanika	Postotak %
18-29	3	10 %
30-39	7	23,3 %
40-49	13	43,3 %
50-59	5	16,7 %
60-65	2	6,7 %

Ovaj podatak može ukazivati na nekoliko stvari: prvo, možda postoji veći broj žena zaposlenih u općinskim službama u odnosu na muškarce, ili je veći broj žena bio motiviran sudjelovati u anketi. Također, ovo može odražavati općenitu distribuciju spola u javnoj upravi u toj županiji. Rezultati ankete pokazuju raznoliku dobnu strukturu među zaposlenicima u općinama Koprivničko-križevačke županije. Najveći postotak ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 40-49 godina, što ukazuje na to da je ova dobna skupina najzastupljenija među zaposlenicima u općinama koji su sudjelovali u istraživanju. Druga najzastupljenija skupina su zaposlenici u dobi od 30-39 godina, dok je najmanji postotak zabilježen među ispitanicima u dobi od 18-29 godina i 60-65 godina. Ova dobna distribucija može imati nekoliko implikacija na razumijevanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Na primjer, stariji zaposlenici (između 40-49 godina) mogu imati različite motivacijske faktore u usporedbi s mlađim zaposlenicima (18-29 godina), kao što su sigurnost radnog mjesta i beneficije. S druge strane, mlađi zaposlenici mogu biti više motivirani profesionalnim razvojem i napredovanjem. Nadalje, distribucija dobnih skupina može utjecati na dinamiku radne snage i percepciju radnih uvjeta, kao i na odnose s kolegama.

Rezultati ankete pokazuju različitu raspodjelu zaposlenika prema radnim mjestima u općinama Koprivničko-križevačke županije. Na temelju dostavljenih podataka, raspodjela zaposlenika po radnim mjestima i izračunati postoci su sljedeći:

## Grafikon 1. Radno mjesto

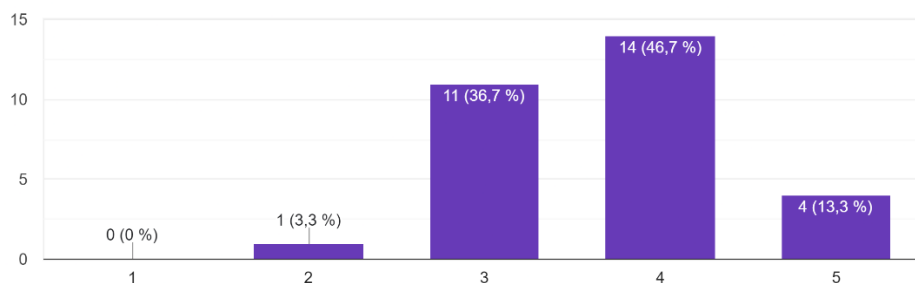


Iz ukupno 30 ispitanika, najzastupljenije radno mjesto je referent, što sugerira da ovo radno mjesto čini značajan dio zaposlenika koji su sudjelovali u anketi. Sljedeća najzastupljenija radna mjesta su pročelnik/pročelnica, komunalni redar, stručni suradnik za financije, i stručni specijalist za financije. Radna mjesta poput komunalnog izvidnika i računovođe imaju po 2 ispitanika, dok najmanji postotak ispitanika zauzimaju radna mjesta načelnik i čistačica, oba s 3,3%. Ova raznolika raspodjela radnih mjesta ukazuje na raznovrsne uloge i odgovornosti među zaposlenicima u općinama. Najveći udio zaposlenika na poziciji referent može ukazivati na potrebu za administrativnim osobljem unutar općinskih službi. Također, prisutnost više stručnih pozicija u financijama sugerira važnost financijskog upravljanja i nadzora unutar lokalne samouprave.

Rezultati ankete za pitanje o zadovoljstvu poslom pokazuju kako zaposlenici općina Koprivničko-križevačke županije procjenjuju svoje zadovoljstvo radnim mjestom na skali od 1 do 5, gdje je 1 najniže zadovoljstvo, a 5 najviše zadovoljstvo. Na temelju prikazanog grafikona, distribucija odgovora je sljedeća:

## Grafikon 2. Kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo poslom?

Kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo poslom?  
30 odgovora



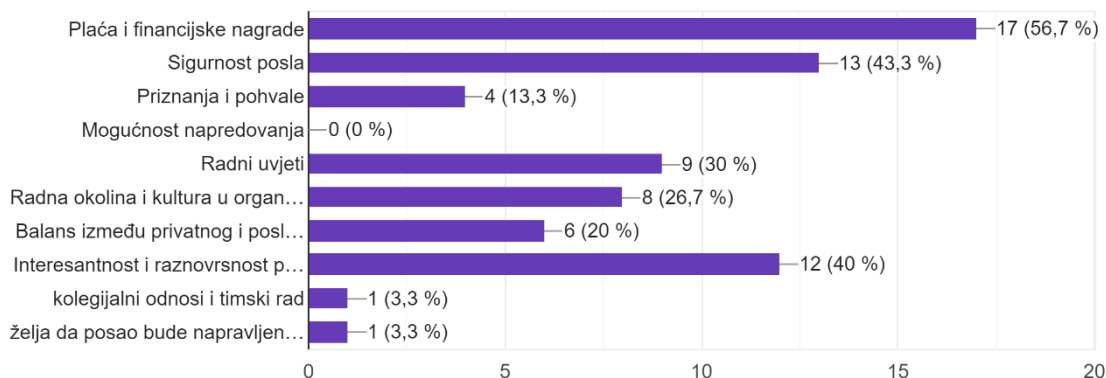
Najveći broj ispitanika, njih 14, ocijenio je svoje zadovoljstvo poslom s ocjenom 4, što ukazuje na relativno visok nivo zadovoljstva među zaposlenicima. Sljedeća najčešća ocjena je 3, koju je odabralo 11 ispitanika, što sugerira umjereno zadovoljstvo poslom. Ukupno gledano, većina ispitanika ocijenila je svoje zadovoljstvo poslom iznad prosječne ocjene (iznad 2,5 na skali od 1 do 5). S druge strane, vrlo mali broj ispitanika izrazio je nezadovoljstvo poslom; samo 1 ispitanik dao je ocjenu 2, dok nijedan ispitanik nije dao ocjenu 1. Ovi rezultati ukazuju na to da zaposlenici uglavnom imaju pozitivan stav prema svom radnom mjestu, iako postoji prostor za poboljšanje kako bi se postigla veća razina potpune satisfakcije (ocjena 5).

Važno je napomenuti da su ispitanici na ovo pitanje mogli odabrati više odgovora, što znači da ukupan broj odabira premašuje broj ispitanika, kojih je bilo 30. Ova mogućnost višestrukog izbora omogućuje bolje razumijevanje različitih faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Distribucija odgovora je sljedeća:

### Grafikon 3. Što Vas najviše motivira na radnome mjestu?

Što Vas najviše motivira na radnome mjestu?

30 odgovora



Najčešći odabir među ispitanicima je plaća i finansijske nagrade, naveli su da ih ovaj faktor najviše motivira na radnome mjestu. Ovo pokazuje da je materijalna kompenzacija ključan motivacijski faktor za više od polovice zaposlenika. Drugi najvažniji motivacijski faktor je sigurnost posla, odabrana od 13 ispitanika, što sugerira da zaposlenici cijene stabilnost i sigurnost u radnom okruženju. Interesantnost i raznovrsnost posla također je značajan motivacijski faktor, što ukazuje na to da zaposlenici cijene posao koji je dinamičan i izazovan. Radni uvjeti i radna okolina i kultura u organizaciji su također važni faktori, ali manje u usporedbi s finansijskim aspektima i sigurnošću posla. Zanimljivo je primijetiti da mogućnost napredovanja nije odabrana niti od jednog ispitanika, što može sugerirati percepciju da postoje ograničene prilike za napredovanje unutar organizacije, ili da zaposlenici u ovoj županiji ne smatraju napredovanje ključnim faktorom motivacije. Rezultati sugeriraju da bi se naponi za poboljšanje motivacije zaposlenika mogli usmjeriti na povećanje finansijskih nagrada, osiguravanje veće stabilnosti zaposlenja te pružanje zanimljivijih i raznovrsnijih radnih zadataka. Također, poboljšanja u radnim uvjetima i radnoj kulturi mogu dodatno doprinijeti većem zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika.

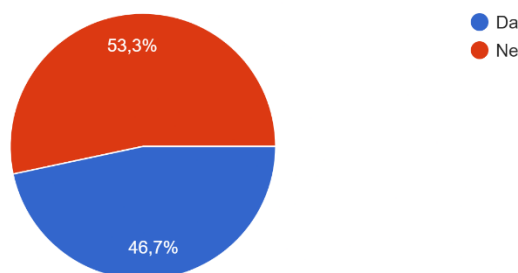
Rezultati ankete pokazuju podijeljena mišljenja zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije u vezi s prepoznavanjem i vrednovanjem njihovih doprinosa na radnom mjestu. Na temelju prikazanog grafikona, distribucija odgovora je sljedeća:



#### Grafikon 4. Smatrate li da su Vaši doprinosi prepoznati i vrednovani?

Smatrate li da su Vaši doprinosi prepoznati i vrednovani?

30 odgovora

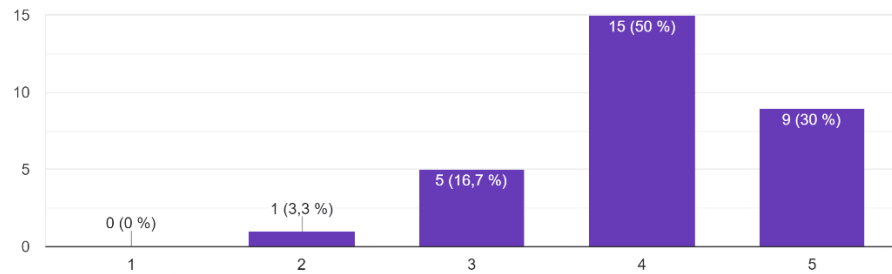


Većina ispitanika, njih 16, smatra da njihovi doprinosi nisu prepoznati i vrednovani na radnom mjestu, dok 14 ispitanika smatra suprotno, odnosno da su njihovi doprinosi prepoznati i vrednovani. Ovi rezultati pokazuju da postoji blagi nesrazmjer u percepciji zaposlenika po pitanju prepoznavanja i vrednovanja njihovih doprinosa. Ova podjela sugerira da gotovo polovica zaposlenika osjeća nedostatak priznanja za svoj rad, što može negativno utjecati na njihovu motivaciju i ukupno zadovoljstvo poslom. To može biti rezultat nedovoljno jasne komunikacije nadređenih o vrijednosti i važnosti doprinosa zaposlenika. S druge strane, činjenica da značajan dio zaposlenika osjeća da su njihovi doprinosi prepoznati i vrednovani može ukazivati na to da u određenim dijelovima organizacije ili pod određenim rukovodstvom postoji efikasniji sustav vrednovanja rada i postignuća.

Rezultati ankete pokazuju percepciju zaposlenika o kvaliteti odnosa s kolegama u općinama Koprivničko-križevačke županije. Na temelju prikazanog grafikona, odgovori su raspoređeni na skali od 1 do 5, gdje 1 označava najniže zadovoljstvo odnosima, a 5 označava najviše zadovoljstvo. Distribucija odgovora je sljedeća:

### Grafikon 5. Koja je Vaša percepcija odnosa s kolegama?

Kakva je Vaša percepcija odnosa s kolegama?  
30 odgovora

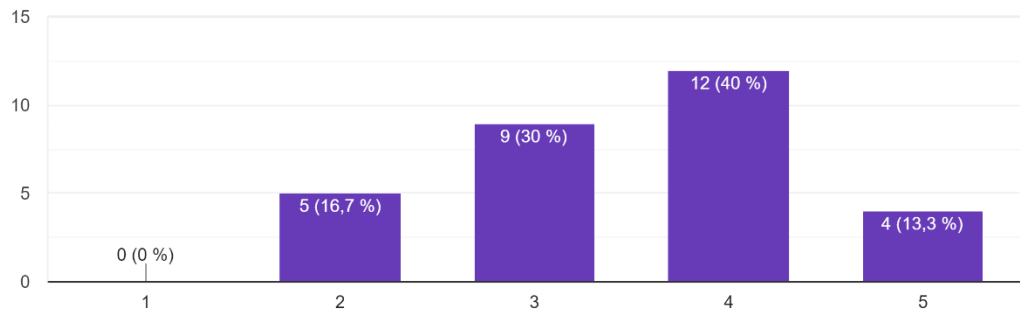


Najveći broj ispitanika, njih 15, ocijenilo je svoju percepciju odnosa s kolegama s ocjenom 4, što ukazuje na visoko zadovoljstvo među zaposlenicima u vezi s međuljudskim odnosima na radnom mjestu. Druga najčešća ocjena je 5, koju je odabralo 9 ispitanika, što dodatno potvrđuje da značajan broj zaposlenika ima vrlo pozitivno mišljenje o svojim kolegijalnim odnosima. S druge strane, manji broj ispitanika ocijenio je svoje odnose s kolegama s nižim ocjenama: 5 ispitanika odabralo je ocjenu 3, dok je samo 1 ispitanik dao ocjenu 2. Nijedan ispitanik nije ocijenio svoje odnose s kolegama s najnižom ocjenom 1. Ovi rezultati sugeriraju da većina zaposlenika smatra kako su njihovi odnosi s kolegama pozitivni i podržavajući, što je važan faktor za zadovoljstvo na radnom mjestu. Dobri međuljudski odnosi mogu doprinijeti boljoj komunikaciji, povećanoj suradnji i većem zadovoljstvu zaposlenika, što pozitivno utječe na radnu atmosferu i motivaciju. Međutim, prisutnost nižih ocjena ukazuje na to da postoje neki pojedinci koji možda imaju manje pozitivno iskustvo s odnosima s kolegama. To može biti područje koje zahtijeva pažnju uprave, potencijalno kroz timске radionice, aktivnosti izgradnje tima ili poboljšanje komunikacije unutar radnog okruženja.

Rezultati ankete prikazuju razinu motivacije zaposlenika na radnom mjestu u općinama Koprivničko-križevačke županije. Odgovori su raspoređeni na skali od 1 do 5, gdje 1 označava najnižu razinu motivacije, a 5 označava najvišu. Distribucija odgovora je sljedeća:

## Grafikon 6. Koliko se osjećate motivirano na radnome mjestu?

Koliko se osjećate motivirano na radnome mjestu?  
30 odgovora



Većina ispitanika ocijenila je svoju motivaciju na radnom mjestu s ocjenama 4 i 3, 12 ispitanika koji su dali ocjenu 4 i 9 ispitanika koji su dali ocjenu 3. Ovi rezultati ukazuju na to da je ukupna razina motivacije među zaposlenicima relativno visoka, s većinom zaposlenika koji se osjećaju umjereno do vrlo motivirano. Manji broj ispitanika ocijenio je svoju motivaciju s ocjenom 2, što ukazuje na nešto nižu razinu motivacije, dok nijedan ispitanik nije dao najnižu ocjenu 1. S druge strane, 4 ispitanika ocijenilo je svoju motivaciju s najvišom ocjenom 5, što pokazuje da postoji i manji segment zaposlenika koji se osjećaju izuzetno motivirano na radnom mjestu. Ovi rezultati sugeriraju da, iako većina zaposlenika osjeća zadovoljavajuću razinu motivacije, postoji dio radne snage koja možda nije u potpunosti motivirana. Moguće je da neki zaposlenici osjećaju nedostatak motivacije zbog različitih faktora kao što su neadekvatna financijska kompenzacija, nedostatak priznanja za njihov rad, ili možda ograničene mogućnosti za profesionalni razvoj. Da bi se povećala ukupna motivacija zaposlenika, moglo bi se razmotriti uvođenje dodatnih programa za razvoj karijere, poboljšanje radnih uvjeta, ili jačanje sustava priznanja i nagrađivanja. Fokusiranje na potrebe i preferencije zaposlenika također može pomoći u osmišljavanju učinkovitijih strategija za motivaciju.

Rezultati prikazani na slikama predstavljaju slobodne odgovore 30 ispitanika o tome što bi, prema njihovom mišljenju, najviše poboljšalo motivaciju na radnome mjestu. Ispitanici su imali mogućnost napisati svoje mišljenje, a odgovori se mogu grupirati u nekoliko glavnih kategorija:

- **Plaća i financijske nagrade:**

Broj ispitanika: 15

Veliki broj ispitanika (15) naglašava potrebu za većom plaćom ili financijskim nagradama kao ključnim faktorom za poboljšanje motivacije. Neki ispitanici spominju i ujednačenost plaća za istovrsna radna mjesta na području cijele Hrvatske, što sugerira da postoje razlike u plaćama koje doživljavaju kao nepravedne. Odgovori uključuju fraze poput "veća plaća", "povećanje plaća", i "veća financijska primanja", što ukazuje na to da je financijski aspekt najvažniji motivacijski faktor za većinu ispitanika.

- **Radni uvjeti i radno okruženje:**

Broj ispitanika: 7

Sedam ispitanika ističe potrebu za poboljšanjem radnih uvjeta, uključujući osiguravanje adekvatnog radnog prostora (npr., "radni prostor koji nije pun vlage i plijesni") i općenito boljih uvjeta rada. Pojavljuju se i prijedlozi za fleksibilnije radno vrijeme i poboljšanje radnog okruženja, što može uključivati bolje fizičke uvjete ili poboljšanje atmosfere na radnom mjestu.

- **Odnosi s nadređenima i međuljudski odnosi:**

Broj ispitanika: 9

Devet ispitanika naglašava važnost odnosa s nadređenima i kolegama kao ključan faktor za poboljšanje motivacije. Odgovori uključuju potrebu za "boljim prihvaćanjem od strane nadređenih", "boljim međuljudskim odnosima", i "boljim odnosom s nadređenima". Nekoliko odgovora također ističe potrebu za poboljšanjem komunikacije, uključujući fraze poput "veća komunikacija" i "dobra komunikacija između nadređenih i nas radnika".

- **Priznanje i napredovanje:**

Broj ispitanika: 5

Pet ispitanika smatra da bi prepoznavanje i priznanje njihovog rada te mogućnosti napredovanja značajno poboljšali njihovu motivaciju. Odgovori uključuju prijedloge za "prepoznavanje truda i profesionalnosti te nagrađivanje prema tome". Postavljanje jasnih očekivanja i odgovornosti također je navedeno kao metoda za povećanje motivacije.

- **Dodatni benefiti i edukacija:**

Broj ispitanika: 3

Tri ispitanika predlažu dodatne edukacije i obuku kao način za povećanje motivacije, uz napomene o potrebi za nagradama i priznanjima za postignuća.

- **Rad po zakonskim regulativama i pravna zaštita:**

Broj ispitanika: 2

Dva ispitanika spominju potrebu za radom u skladu s zakonskim regulativama i bolju pravnu zaštitu, uključujući regulacije protiv kriminala, korupcije, i nepotizma u javnom sektoru.

Ukupno gledano, većina ispitanika (15) smatra da bi povećanje plaća i financijskih nagrada najviše pridonijelo njihovoj motivaciji na radnom mjestu. Također, značajan broj ispitanika (9) ističe potrebu za boljim radnim uvjetima i poboljšanjem međuljudskih odnosa i komunikacije. Ovi rezultati sugeriraju da bi općinske vlasti mogle poboljšati motivaciju zaposlenika kombinacijom financijskih i nefinancijskih mjera, uključujući poboljšanje radnih uvjeta, međuljudskih odnosa i sustava priznanja.

### **6.3.Rasprava dobivenih rezultata**

Rezultati istraživanja motivacije zaposlenika u općinama Koprivničko-križevačke županije otkrivaju nekoliko ključnih područja koja zahtijevaju pažnju kako bi se poboljšalo zadovoljstvo i motivacija zaposlenika. Ovi rezultati mogu poslužiti kao temelj za razvoj strategija usmjerenih na poboljšanje radnog okruženja i organizacijske prakse.

Unapređenje politika i programa usmjerenih prema zaposlenicima ženskog spola: S obzirom na veći udio žena među zaposlenicima, potrebno je razmotriti specifične mjere koje bi dodatno osnažile ženske zaposlenike. Mjere poput fleksibilnijih radnih aranžmana, podrške za usklađivanje privatnog i poslovnog života te programa profesionalnog razvoja mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenica.

Razvoj prilagođenih strategija za različite dobne skupine: Raznolika dobna struktura zaposlenika sugerira potrebu za prilagođenim pristupom motivaciji i zadovoljstvu. Za starije zaposlenike, fokus bi trebao biti na sigurnosti radnog mjesta i beneficijama, dok bi mlađim zaposlenicima trebalo ponuditi više prilika za profesionalni razvoj i napredovanje. Razvijanje programa mentorstva ili treninga prilagođenih različitim dobnim skupinama može doprinijeti boljoj integraciji i motivaciji zaposlenika.

Poboljšanje sustava priznanja i nagrađivanja: S obzirom na to da mnogi zaposlenici smatraju da njihovi doprinosi nisu adekvatno prepoznati, postoji potreba za uspostavom jasnijeg i učinkovitijeg sustava priznanja. Implementacija formaliziranih sustava pohvala i

nagrada, redoviti sastanci za povratne informacije, te transparentnost u ocjenjivanju i nagrađivanju mogu pomoći u povećanju osjećaja vrednovanja među zaposlenicima.

Fokus na radne uvjete i međuljudske odnose: Rezultati pokazuju da poboljšanje radnih uvjeta i međuljudskih odnosa može značajno utjecati na motivaciju. Povećanje fleksibilnosti u radnom vremenu, poboljšanje radnog okruženja te aktivnosti usmjerene na jačanje timske suradnje i komunikacije mogu doprinijeti većem zadovoljstvu zaposlenika.

Usmjerenje prema financijskim poticajima: S obzirom na to da su plaće i financijske nagrade identificirane kao ključni motivacijski faktor, razmatranje mogućnosti za reviziju plaća i uvođenje dodatnih financijskih poticaja može biti učinkovit način za poboljšanje motivacije zaposlenika. Razmatranje ujednačenosti plaća za istovrsna radna mjesta te transparentnost u procesima napredovanja i nagrađivanja mogu dodatno ojačati motivaciju.

Primjena ovih mjera u praksi može značajno doprinijeti poboljšanju radnog okruženja i motivacije zaposlenika u općinama. Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika ne samo da može poboljšati radnu atmosferu, već i rezultirati većom produktivnošću i učinkovitijom uslugom prema građanima, što je krajnji cilj svake općinske uprave. Kroz ciljane intervencije usmjerene na specifične potrebe zaposlenika, općine mogu postati uzor u upravljanju ljudskim resursima unutar javnog sektora.

## 7. ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenika ključan je element uspješnog poslovanja svake organizacije, uključujući i jedinice lokalne samouprave kao što su općine. Rezultati ovog diplomskog rada ukazuju na važnost prepoznavanja i razumijevanja različitih potreba i motivacijskih faktora među zaposlenicima kako bi se osiguralo njihovo zadovoljstvo, angažman i produktivnost. U istraživanju provedenom u općinama Koprivničko-križevačke županije identificirano je nekoliko ključnih područja koja mogu značajno utjecati na motivaciju zaposlenika, uključujući financijske nagrade, radne uvjete, međuljudske odnose te sustave priznanja i nagrađivanja.

Empirijski podaci sugeriraju da bi povećanje plaća i financijskih poticaja, zajedno s poboljšanjem radnih uvjeta i međuljudskih odnosa, moglo doprinijeti većoj motivaciji zaposlenika. Također, važnost prepoznavanja doprinosa i jasno definiranje mogućnosti za napredovanje ističu se kao bitni faktori za održavanje visoke razine angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika. Primjena fleksibilnijih radnih aranžmana, pružanje prilika za profesionalni razvoj i uvođenje sustavnih povratnih informacija mogu dodatno ojačati osjećaj vrijednosti i pripadnosti zaposlenika unutar organizacije.

Zaključno, ovaj diplomski rad naglašava potrebu za holističkim pristupom motivaciji zaposlenika, koji uzima u obzir kako financijske tako i nefinancijske aspekte motivacije. Općine koje uspješno implementiraju takve strategije mogu očekivati ne samo poboljšanje zadovoljstva i produktivnosti svojih zaposlenika, već i unapređenje kvalitete usluga koje pružaju građanima. Ovaj rad služi kao podsjetnik da je ulaganje u motivaciju zaposlenika ključno za dugoročni uspjeh i održivost svake organizacije, osobito u kontekstu javne uprave gdje su ljudski resursi najvažniji kapital.

## 8. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
2. Beck, R. (2000): Motivacija. Jastrebarsko: Naklada Slap
3. Berman, E., Bowman, J., West, J., Van Wart, M. (2014): Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi
4. Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima

### *Članak na mrežnoj stranici:*

1. Dasović, I., Deželić, S., Jurač, K. (2023): Motivacija zaposlenika u organizaciji, <https://hrcak.srce.hr/file/453421> (21.07.2024.)
2. Harter, J. (2024): The New Challenge Of Engaging Young Workers, <https://www.gallup.com/workplace/610856/new-challenge-engaging-younger-workers.aspx> (29.08.2024.)
3. Karakaš, D., Peranić, S., Zovko, H. (2024): Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarivanje strateških ciljeva poslovne organizacije, <https://hrcak.srce.hr/file/459848> (22.07.2024.)
4. Želježić, I. (2019): Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima, <https://hrcak.srce.hr/file/323187> (28.08.2024.)

### *Mrežna stranica:*

1. Rječnik psihologije rada: Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Dostupno na: <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/herzbergova-dvofaktorska-teorija.html> (14.07.2024.)
2. Hrvatska enciklopedija: Općine. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/opcina> (16.07.2024.)
3. Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije: Samoupravni djelokrug općine, grada i županije. Dostupno na: <https://mpudt.gov.hr/o->



ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-opcu-upravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/samoupravni-djelokrug-opcine-grad-a-i-zupanije/22315  
(16.07.2024.)

4. Koprivničko-križevačka županije: O županiji. Dostupno na:  
<https://www.kckzz.hr/hr/saznajte-vise/o-zupaniji-kckzz> (17.07.2024.)

## 9. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Povezanost između ciljeva, motivacije, vizije, misije i emocije
2. Slika 2. Zakoni motivacije
3. Slika 3. Znakovi demotivacije
4. Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba

### *Tablice:*

5. Tablica 1. Materijalna strategija motiviranja
6. Tablica 2. Djelokrug općina, županija i gradova
7. Tablica 3. Demografske karakteristike ispitanika

### *Grafikoni:*

8. Grafikon 1. Radno mjesto
9. Grafikon 2. Kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo poslom?
10. Grafikon 3. Što Vas najviše motivira na radnome mjestu?
11. Grafikon 4. Smatrate li da su Vaši doprinosi prepoznati i vrednovani?
12. Grafikon 5. Koja je Vaša percepcija odnosa s kolegama?
13. Grafikon 6. Koliko se osjećate motivirano na radnome mjestu?

# IZJAVA O AUTORSTVU I ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE DIPLOMSKOG RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU



OBRAZAC 5

## IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, Benjamin Lončar

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

Motiviranost zaposlenika u općinama  
Koprivničko - križevačke županije

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

Lončar

## OBRAZAC 6

ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG  
RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU

Ja, Benjamin Lončar  
dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju Veleučilišta u Virovitici u roku od 30 dana od dana obrane.

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog 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 (zaokružiti):

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: \_\_\_\_\_ (upisati datum)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

U slučaju dostupnosti rada prethodno označeno od a) do d), ovom izjavom dajem pravo iskorištavanja mog ocjenskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije (zaokružiti):

- 1) CC BY (Imenovanje)
- 2) CC BY-SA (Imenovanje – Dijeli pod istim uvjetima)
- 3) CC BY-ND (Imenovanje – Bez prerada)
- 4) CC BY-NC (Imenovanje – Nekomercijalno)
- 5) CC BY-NC-SA (Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima)
- 6) CC BY-NC-ND (Imenovanje – Nekomercijalno – Bez prerada)

Ovime potvrđujem da mi je prilikom potpisivanja ove izjave pravni tekst licencija bio dostupan te da sam upoznat s uvjetima pod kojim dajem pravo iskorištavanja navedenog djela.

Potpis studenta/ice

Lončar