

# Motivacija

---

Šantorić Kekez, Ana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:982767>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



Pravni fakultet u Zagrebu  
Studijski centar za javnu upravu i javne financije  
Katedra za sociologiju

Ana Šantorić Kekez

MOTIVACIJA

Diplomski rad

Voditeljica diplomskog rada prof.dr.sc. Ksenija Grubišić

Zagreb, lipanj 2022.

# SADRŽAJ

## 1. UVOD

## 2. POJAM MOTIVACIJE

## 3. TEORIJE MOTIVACIJE

### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

#### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

#### 3.1.2. Teorija x i y

#### 3.1.3. Grupna suradnja

#### 3.1.4. Teorija trostupanjske hijerarhije

#### 3.1.5. Teorija motivacije postignuća

#### 3.1.6. Dvofaktorska teorija motivacije

#### 3.1.7. Moć i konflikt

### 3.2. Procesne teorije motivacije

#### 3.2.1. Vroomov kognitivni model motiviranja

#### 3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

#### 3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

## 4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

### 4.1. Strategije materijalnog stimuliranja

### 4.2. Strategije nematerijalnog stimuliranja

#### 4.2.1. Pohvala jača od prijetnje!

#### 4.2.2. Motivacijski govori

## 5. KORISTI OD MOTIVACIJE

## 6. MOTIVACIJA U JAVNOM SEKTORU

### 6.1. Čimbenici i značaj motivacije

### 6.2. Istraživanje motivacije zaposlenika na primjeru Hrvatskog restauratorskog zavoda

#### 6.2.1. Način provedbe istraživanja i rezultati

## 7. MOTIVACIJA U PRIVATNOM SEKTORU

### 7.1. Čimbenici i značaj motivacije

### 7.2. Istraživanje motivacije zaposlenika na primjeru softverske tvrtke Leapbit

#### 7.2.1. Način provedbe istraživanja i rezultati

### 7.3. Usporedba faktora motivacije javnog i privatnog sektora

## 8. ZAKLJUČAK

## 9. LITERATURA

### **Izjava o izvornosti**

**Ja, ANA ŠANTORIĆ KEKEZ pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.**

**Ana Šantorić Kekez, v.r.**

## SAŽETAK

Motivacija kao pokretačka snaga, teorije motivacije, strategije materijalnog i nematerijalnog stimuliranja, je li pohvala jača od prijetnje te moć motivacijskih govora. Koristi od motiviranog zaposlenika, čimbenici i značaj motivacije u javnom i privatnom sektoru, istraživanja i rezultati te usporedba faktora motivacije javnog i privatnog sektora.

Ovo su neki od elemenata koji čine predmet mog istraživanja i ovog rada u kojem ću detaljnije objasniti sam razvitak pojma motivacije i što motivacija uistinu znači za zaposlenika i organizaciju u kojoj radi.

**KLJUČNE RIJEČI:** motivacija, rad, motivatori, teorija, strategija, motivacijski govor, materijalno stimuliranje, nematerijalno stimuliranje, faktori

## 1. UVOD

Motivacija kao pokretačka snaga svakog pojedinca i motivatori koji nas navode da izaberemo određeno radno mjesto, da se osjećamo zadovoljno i ispunjeno kao zaposlenik što utječe i na cjelokupnu sferu našeg života, smatram temom koju treba neprekidno istraživati i kojoj treba dati važno mjesto na ljestvici ne samo socioloških i psiholoških faktora, već ih gledati i kroz aspekte društvenih i radnih potreba.

Iz navedenih razloga, u ovom se radu bavim istraživanjem pojma motivacije, posebice radne motivacije. Istraživat ću razvijanje teorija motivacije kroz povijest od Abrahama Maslowa, Barnarda, Herzberga i drugih te do procesnih teorija Vrooma i Adamsa. Spoznaje do kojih su došli i kako su u mnogočemu pridonijele boljem razumijevanju potreba zaposlenika i promjena načina rada.

Od značajne je važnosti strategije motiviranja kojima raspoložemo danas te spoznaja koliko se vođe služe njima, a zaposlenici zaista oslanjaju na njih, te je li novac zaista najvažniji motivator svih nas ili nas ipak više pokreću nematerijalni motivacijski čimbenici.

Također ću istražiti može li pohvala biti jača od prijetnje, te koliko težinu imaju motivacijski govori. Koje su to sve koristi koje organizacija ima od motiviranog zaposlenika te kako se sa time nose u javnom sektoru, a kako u privatnom sektoru i ima li razlike između čimbenika motivatora njihovih zaposlenika. Potvrđuju li navedene spoznaje koji od elemenata dosadašnjih motivacijskih teorija ili dokazuju upravo suprotno, sve su to elementi koje ću prikazati u slijedećim poglavljima.

Na samom kraju ću pojedine teorije motivacije staviti u kontekst zaključnih razmatranja ovog rada i provedenih empirijskih istraživanja.

## 2. POJAM MOTIVACIJE

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* što znači pokretati, poticati. U najopćenitijem smislu se manifestira kao "svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi." <sup>1</sup> Također je možemo opisati i kao "psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i "iznutra" djeluje na naše ponašanje".<sup>2</sup> Riječ je to koju vjerojatno svatko od nas tumači na neki svoj specifičan način, ali svakako svima omiljena u razgovoru kao npr. baš mi danas nedostaje motivacije za pisanje eseja ili jako sam motivirana za trčanje ili pak kolega me motivirao da zajedno radimo na projektu. Upravo zato meni najdraže i najobuhvatnije objašnjenje tog divnog fenomena: "motivacija se često mistificira – predstavlja se kao čarobni prah koji rasut po ljudima stvara energiju i volju za stvaralačkim radom. No njezina bit je nevjerojatno jednostavna – koliko se dobro pojedinci osjećaju s obzirom na ono što rade, to je motivacija!"<sup>3</sup> Zbog toga je i tražimo uvijek i svugdje, ne samo na radnom mjestu, već i u svakoj

---

<sup>1</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011., str. 117.

<sup>2</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, 20.03.2022.

<sup>3</sup> Keenan, K., Kako motivirati, Zagreb, 1997., str. 7.

životnoj situaciji, pozitivnoj ili negativnoj. "Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva."<sup>4</sup>

Možemo izdvojiti tri komponente motivacije: smjer – ono što osoba pokušava učiniti, trud – koliko se čovjek trudi te upornost - koliko dugo osoba pokušava. Također motivaciju možemo podijeliti na dva tipa, a to su intrinzična i ekstrinzična. Intrinzična motivacija se pojavljuje kada pojedinci osjećaju da je njihov posao važan, zanimljiv i izazovan te da im pruža razuman stupanj autonomije, mogućnosti za napredak i razvijanje svojih vještina i sposobnosti. Ekstrinzična motivacija usmjerena je na motiviranje ljudi radi ostvarivanja određenog zadatka – uključuje nagrade kao što su npr. veća plaća ili bolji položaj, ili kazne kao što su npr. smanjenje plaće ili kritika.<sup>5</sup>

Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje te stvaraju razliku u onome što osoba čini, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljavanjem želja.<sup>6</sup> Obrazovanje, izazov, pohvala, slava, vizija sa jedne strane ili bijes, mržnja, osveta, prijevara s druge strane, samo su neki od mnogobrojnih motivatora koji nas pokreću na neku akciju i izazivaju u nama neku vrstu zadovoljstva, bilo dugoročnog bilo kratkoročnog. Naše potrebe i najvažnije, naša želja da ispunimo te potrebe, nas motiviraju na određeni čin, a "uzbuđenje da ćeš na kraju postići ono što sada samo želiš, ispunit će te posebnom snagom i voljom".<sup>7</sup>

U ovom radu fokus je stavljen na motivaciju vezanu za rad i radno mjesto.

### 3. TEORIJE MOTIVACIJE

Kao što se i naši motivi mogu izmjenjivati tijekom života, tako su se izmjenjivale i teorije motivacije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Još od prastarih Grka koji su smatrali da je hedonizam<sup>8</sup> glavna pokretačka snaga, preko teorije instinkta te kasnije teorijama pokretanja i pojačanja pa sve do hijerarhije potreba i motivacije postignuća.<sup>9</sup>

U slijedećim poglavljima objasniti ću kratko najvažnije temelje teoretičara sadržajnih i procesnih teorija motivacije.

---

<sup>4</sup> Jambrek, I.; Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog Fakulteta Sveučilišta u Rijeci, br. 2, 2008., str. 1195.

<sup>5</sup> Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, London, 2009., str. 170.

<sup>6</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija>, 20.03.2022.

<sup>7</sup> Kim, S.H., 1001 način kako motivirati sebe i druge da postignemo ono što želimo, Tuma, Ljubljana, 2001., str. 12. – 13.

<sup>8</sup> Potraga za uživanjem i izbjegavanje boli

<sup>9</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1), str. 118.

### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije temelje se na potrebama pojedinca i njihovom značenju za ponašanje na radu.<sup>10</sup> Usredotočuju se na sadržaj motivacije u obliku potreba i njihova osnova leži u uvjerenju da ta nezadovoljena potreba stvara napetost i stanje neravnoteže. Da bi se uspostavila ravnoteža identificira se cilj koji će zadovoljiti potrebu, te se odabire način ponašanja koji će dovesti do postizanja cilja i zadovoljenja te potrebe. Ponašanje je stoga motivirano nezadovoljenim potrebama.<sup>11</sup>

#### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow<sup>12</sup> postavio je piramidu potreba koja se sastoji od pet stupnjeva sa glavnom mišlju da potrebe višeg reda ne nastaju dok potrebe nižeg reda nisu potpuno zadovoljene.

1. i najniži stupanj piramide su temeljne ljudske potrebe kao što su zrak, voda, hrana, odjeća, seksualnost, spavanje;
2. stupanj su psihološki motivi sigurnosti kao viša razina, a to su npr. stabilnost, zaklon od kiše i sunca, odsutnost neizvjesnosti i straha;
3. stupanj su društvene potrebe kao što je obitelj i prijatelji, osjećaj pripadnosti, ljubavi, romantike;
4. stupanj kao specifična ljudska osobina je uvažavanje u formi priznanja, postignuća, samopoštovanja;
5. i najviši stupanj piramide je samoaktualizacija kao izuzetno kompliciran koncept jer za svakog pojedinca " osjećaj ispunjenosti smislom" označava nešto drugo. Kasnije dodaje i dva nova međustupnja, kao poveznicu između uvažavanja i samoaktualizacije, a to su kognitivne potrebe - jer svaki čovjek traži razumijevanje i istinu; te estetske potrebe - potraga za lijepim i skladnim.<sup>13</sup>

"Što je potreba viša to je manje presudna za goli opstanak."<sup>14</sup>

#### 3.1.2. Teorija x i y

Douglas McGregor<sup>15</sup> svoja je dva pogleda na ljudska bića definirao kao teoriju x koja ima negativan kontekst i teoriju y kao pozitivna osnova. Teorija x tvrdi da ljudi ne vole raditi, lijeni su, stalno ih treba nadzirati i izdavati naređenja, te ih na rad treba siliti nagradama i kaznama. Teorija y pak tvrdi da je rad za čovjeka prirodan te da čovjek želi odgovornost i postignuće. Već samo postizanje cilja je nagrada sama za sebe.<sup>16</sup> Njegove teorije imaju karakteristike

<sup>10</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 121.

<sup>11</sup> Armstrong, op. cit. (bilj. 5 ), str. 171.

<sup>12</sup> *A Theory of Human Motivation*, 1943.

<sup>13</sup> Kregar, J., Sociologija uprave, Zagreb, 2014., str. 33. - 35.

<sup>14</sup> Maslow, A., Motivacija i ličnost, Beograd, 1976., str. 149.

<sup>15</sup> *The Human Side of Enterprise*, 1960.

<sup>16</sup> Kregar, op. cit. (bilj. 13), str. 37. – 38.



Pygmalion efekta koji je potpuno jednostavan i izravan: ako se očekuje od tebe da ćeš bolje napraviti, onda ćeš bolje i napraviti!<sup>17</sup>

### 3.1.3. Grupna suradnja

Chester Barnard<sup>18</sup> smatra da je organizacija učinkovita ako sudionici koji rade zajedno u grupi žele isti cilj te su spremni svakodnevnim radom i međusobnom komunikacijom održavati zajednicu i ostvariti definirane ciljeve.<sup>19</sup> Razlika između osobnih i organizacijskih motiva potaknuli su Barnarda da razlikuje pojmove učinkovitosti i efikasnosti (effectiveness and efficiency). Učinkovitost označava određenje u kojoj mjeri organizacija postiže svoje zadane ciljeve, a efikasnost je postizanje posebnih motiva članova organizacije u postizanju cilja.<sup>20</sup>

### 3.1.4. Teorija trostupanske hijerarhije

Clayton Alderfer<sup>21</sup> je dalje razvio hijerarhiju potreba kategorizirajući hijerarhiju u svoju teoriju trostupanske hijerarhije ili skraćeno ERG teorija (*existence-relatedness-growth*)<sup>22</sup> koju čine egzistencijalne potrebe- različiti oblici materijalnih i fizioloških potreba koji se zadovoljavaju plaćom, uvjetima rada i sl., zatim potrebe povezanosti koje uključuju povezanost s obitelji, prijateljima, suradnicima te potrebe rasta i razvoja čijim zadovoljavanjem se potiče korištenje ljudskih potencijala i stvaranja u pojedincu osjećaja cjelovitosti.<sup>23</sup>

### 3.1.5. Teorija motivacije postignuća

John Atkinson i David McClelland<sup>24</sup> razvili su teoriju motivacije postignuća koja je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Ovdje se protežu dvije sile, a to su želja za uspjehom te želja da se izbjegne neuspjeh. Kasnije je ova teorija proširena dvjema novim varijablama: potrebom za moći što znači želju pojedinca za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih tj. preuzimanje vodećih pozicija; te afilijativnom potrebom kao težnjom za povezanošću s drugim ljudima.<sup>25</sup>

---

<sup>17</sup> Dropulić, M., Jesmo li prerasli teoriju x i teoriju y?, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, 2009., str. 351.

<sup>18</sup> *Functions of the Executive*, 1938.

<sup>19</sup> Kregar, op. cit. (bilj. 13), str. 41.

<sup>20</sup> Nikezić, S., *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221/2016, str. 128.

<sup>21</sup> *An empirical test of a new human needs, Organizational Behavior Performance*, 1976.

<sup>22</sup> Prijevod: postojanje, povezanost i rast

<sup>23</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 123. – 124.

<sup>24</sup> *The achievement motive*, 1953.

<sup>25</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 125.

### 3.1.6. Dvofaktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg<sup>26</sup> razvio je dvofaktorsku teoriju motivacije koja se temelji na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Pretpostavka postojanja intrinzičnih faktora kao karaktera motivatora koji vode većem zadovoljstvu radom a time i većim radnim zalaganjem te ekstrinzičnih faktora kao karaktera higijenika koji sprečavaju nezadovoljstvo radom, ali ne utječu na veći radni angažman, znatno su utjecali na promjenu postojeće prakse orijentacije na posao na orijentaciju na ličnost i uvažavanju individualnih karakteristika.<sup>27</sup>

### 3.1.7. Moć i konflikt

Mary Parker Follett<sup>28</sup> smatra da treba prepoznati potencijalni konflikt te zajednički pronaći rješenje, a prva pretpostavka rješavanja konflikta je komunikacija "Kompromis, a ne dominacija, vodi integraciji, boljim odnosima i zadovoljstvu u organizaciji – dakle boljem učinku."<sup>29</sup> Moć vođenja nije prisila već znanje i mogućnosti vođe da postigne "atmosferu suradnje". Ljude treba uključivati u odlučivanje i poštovati ih, a ograničenje u korištenju moći pretpostavka je dobrih odnosa i motiviranosti ljudi.<sup>30</sup>

## 3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

U procesnim teorijama naglasak je na psihološkim ili mentalnim procesima i silama koje utječu na motivaciju, kao i na osnovne potrebe. Također je poznata kao kognitivna teorija jer se odnosi na percepciju ljudi o njihovom radnom okruženju i načine na koje ga tumače i razumiju. Glavne teorije procesa povezane su s očekivanjem, ciljevima, pravednošću i kognitivnom evaluacijom.<sup>31</sup>

### 3.2.1. Vroomov kognitivni model motiviranja

Victor Vroom<sup>32</sup> u traženju odgovora zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredijelio za jednu alternativu, a odbacio onu drugu, uvodi koncept valencije – privlačnost efekta koji za pojedinca ima izabrana alternativa; koncept očekivanja – očekivanje pojedinca da izabranim može ostvariti svoje ciljeve te koncept instrumentalnosti – za pojedinca je važna veza između željenog cilja i uloženog napora. Zaključio je da je jačina motivacije "ravnomjerno

<sup>26</sup> *One more time: How do you motivate employees?*, 1968.

<sup>27</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 125. – 126.

<sup>28</sup> *Constructive Conflict*, 1925.

<sup>29</sup> Kregar, op. cit. (bilj. 13), str.44.

<sup>30</sup> *Ibid.*, str. 43. – 45.

<sup>31</sup> Armstrong, op. cit. (bilj. 5), str. 173.

<sup>32</sup> *Work and Motivation*, 1964.

povećavajuća funkcija valencije i očekivanja",<sup>33</sup> dakle povećanje ili smanjenje nekog od navedena dva faktora povećava ili pak smanjuje motivaciju.<sup>34</sup>

### 3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Lyman Porter i Edward Lawler<sup>35</sup> proširuju Vroomov model novim faktorima kao što su karakteristike i sposobnost pojedinca, zadovoljstvo i percepcija zadatka.<sup>36</sup> Ovaj model je odmak od tradicionalne analize odnosa zadovoljstva i učinka i definitivno je dao značajan doprinos boljem razumijevanju radne motivacije i odnosa između učinka i zadovoljstva. Međutim, čak ni do danas, to nije puno utjecalo na stvarnu praksu upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>37</sup>

### 3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

J. Stacy Adams<sup>38</sup> istražuje posljedice nejednakosti koje pojedinac doživljava na radu te specifični odnos pojedinca i organizacije. Na jednu stranu stavlja znanje, iskustvo, energiju pojedinca, dok na drugu stranu stavlja kompenzaciju organizacije kao što su plaća, beneficije i sl., i u toj razmjeni može doći do nejednakosti na jednoj ili obje strane. Upravo taj osjećaj nejednakosti on smatra glavnim pokretačem u socijalnim situacijama te smatra da je važno utvrditi mehanizme percepcije nejednakosti i metode njihova rješavanja.<sup>39</sup>

## 4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Od izuzetne je važnosti znati kako motivirati svoje zaposlenike i osigurati prave uvjete da bi ljudi uopće bili zadovoljni poslom koji rade. Oni se moraju osjećati korisno i smatrati svoj rad svrhovitim.

Menadžerima danas na raspolaganju stoje mnogobrojni financijski i nefinancijski motivatori, a na koji od njih će staviti naglasak ili koju kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom znanju,

---

<sup>33</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 128.

<sup>34</sup> Ibid, str. 127.

<sup>35</sup> *Managerial Attitudes and Performance*, 1968.

<sup>36</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 128.

<sup>37</sup> <https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/porter-and-lawler-model-of-motivation-with-diagram/53299>, 21.03.2022.

<sup>38</sup> *Inequity in Social Exchange*, 1965.

<sup>39</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 130. – 131.

okolnostima i inovativnosti.<sup>40</sup> Više se ne polazi samo od principa mrkve i batine<sup>41</sup> već postoje razne motivacijske strategije i prakse koje današnja poduzeća poduzimaju da bi potaknuli svoje zaposlenike na visoki nivo izvedbe.

Tako strategije motiviranja možemo podijeliti na strategije materijalnog i strategije nematerijalnog stimuliranja.<sup>42</sup>

#### 4.1. Strategije materijalnog stimuliranja

Materijalno stimuliranje odnosno materijalna (financijska) kompenzacija je sastavljena od raznih oblika motiviranja koji osiguravaju i poboljšavaju materijalni status zaposlenih. Možemo je podijeliti na dvije temeljne vrste, a to su: izravni materijalni dobici koje pojedinac dobiva u novcu te neizravni materijalni dobici koje ne dobiva u plaći ili u obliku novca. Od izravnih materijalnih kompenzacija to su plaća, bonusi i poticaji, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, bonusi vezani uz rezultate i dobitak, udio u dobiti i profitu te udio u vlasništvu poduzeća. Od neizravnih materijalnih kompenzacija to mogu biti stipendije, automobil poduzeća, slobodni dani, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, godišnji odmori i slično.<sup>43</sup>

Najznačajniji elementi su osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Osnovna plaća utvrđuje se opisom i specifikacijom posla. Stimulativni dio plaće služi za poticanje rezultata zaposlenika i cijelog poduzeća. Dodaci na plaću isplaćuju se za rad pod određenim uvjetima kao što su rad noću, prekovremeni rad, rad u smjenama i slično.<sup>44</sup>

Novac je svakako najstariji način motivacije za rad. Međutim, povećamo li plaću zaposleniku, to ne znači da će doći i do povećanja proizvodnosti, stoga je važno slijediti nekoliko čimbenika: između ostalog mora postojati jasna veza između nagrade i rezultata rada te povećanje mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor zaposlenika, treba se voditi pozitivnim radnim ponašanjem, a razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne tako da stimuliraju dobar rad.<sup>45</sup>

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika i menadžera u ostvarivanju ciljeva u određenom vremenu. Sastoji se od određivanja posla i kriterija uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti i razgovora o uspješnosti. Kod ocjenjivanja ljudi treba uzeti u obzir njihove umne i organizacijske sposobnosti, etička načela i domete uspješnosti kao što su planiranje, kontrola, koordiniranje, produktivnost. Upravo je uspješnost i ocjena rada zaposlenika bitna odrednica za stimulativno nagrađivanje.<sup>46</sup>

<sup>40</sup> Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. – Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 1/2013., str. 57.

<sup>41</sup> Teorija nagrađivanja ponašanja koje se želi pojačati te sankcioniranja nepoželjnih ponašanja. Više na <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/kako-funkcionira-pravilo-batine-i-mrkve-315139>

<sup>42</sup> Buble, op. cit. (bilj. 1 ), str. 133.

<sup>43</sup> Buntak; Droždek; Kovačić, op. cit. (bilj. 40), str. 60.

<sup>44</sup> Ibid, str. 61.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid, str. 62.

Međutim, da je novac zaista toliko jaka i najvažnija motivacija, možda bi tada svi pljačkali banke ili imali svoj osobni stroj za štampanje novčanica. Ipak to nije tako jednostavno.

"Natprosječnog zaposlenika motivira sama pomisao da može postati dio nečeg velikog, nečega gdje on nešto znači i gdje može pridonijeti općem uspjehu i sjaju."<sup>47</sup>

#### 4.2. Strategije nematerijalnog stimuliranja

Zaposlenicima valja dati mogućnost da se dokažu u poslu koji rade te im pružiti mehanizme da to postignu. Od izuzetne je važnosti osmisliti motivacijski sustav koji kombinira više motivatora i obuhvaća sve dimenzije posla te time čini i zaposlenika i poduzeće uspješnima.<sup>48</sup>

Cjelovit sustav motivacije, uz materijalne strategije, doista mora uključivati i nematerijalne poticaje za rad koji će zadovoljiti različite potrebe pojedinaca u organizaciji. Motivacija će time biti veća ako može zadovoljiti ne samo svoje egzistencijalne potrebe već i potrebe višeg reda kao što su osobni razvoj, određeni status, mogućnost autonomije i slično.<sup>49</sup>

Tako sa strane menadžerske spoznaje i pristupa, možemo razlikovati dva pristupa oblikovanju posla. Motivacijski pristup je usmjeren na povećanje složenosti, raznolikosti, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenika. Specijalističkim (tradicionalnim) pristupom se smanjuju negativni motivacijski efekti jednostavnih specijaliziranih poslova i to rotacijom ili pomicanjem ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi, što je moguće u jednom danu ili na duži vremenski period, te proširenjem posla slaganjem više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao dodijeljen jednom izvršitelju.<sup>50</sup>

Raditi uvijek isti posao sa svojim ograničenjima je samouništavajuće, dok ponos zbog obavljenog cjelokupnog zadatka omogućuje da se ljudi osjećaju korisno i važno.<sup>51</sup>

Obogaćivanje posla je stvarni motivacijski pristup kojim se potiče razvoj i korištenje potencijala zaposlenika kroz različita načela, a oblikovanje radnih zadataka zadaća je menadžmenta. Participacija zaposlenika također je jedan od značajnih nematerijalnih stimulatora, a cilj joj je podizanje zainteresiranosti, kreativnosti, kvalitete rada i odluka zaposlenika. Fleksibilno radno vrijeme povećava pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenika, omogućuje im da si lakše kreiraju stil i ritam života. Pohvaliti zaposlenika da dobro radi te informirati ga ne samo o njegovom radu već o svim bitnim aspektima poslovanja, izuzetno povoljno utječe na motivaciju i samopouzdanje te omogućava profesionalni razvoj.<sup>52</sup>

"U tvrtkama koje nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja, pa se zaposlenici loše osjećaju te neminovno

<sup>47</sup> Kim, op. cit. (bilj. 7 ), str. 51.

<sup>48</sup> Buntak; Droždek; Kovačić, op. cit. (bilj. 40), str. 63.

<sup>49</sup> Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. – Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2/2013., str. 213.

<sup>50</sup> Ibid, str. 214.

<sup>51</sup> Keenan, op. cit. (bilj. 3 ), str. 27.

<sup>52</sup> Buntak; Droždek; Kovačić, op. cit. (bilj. 49), str. 215. – 217.

dolazi do stagnacije i nazadovanja. Nasuprot tome, u tvrtkama u kojima su zaposlenici motivirani, na posao se dolazi u pozitivnom razmišljanju, a zaposlenici se identificiraju s tvrtkom i nastoje doprinijeti njenom razvoju i rastu."<sup>53</sup>

#### 4.2.1. Pohvala jača od prijetnje!

Pohvalu možemo definirati kao javno iskazivanje zadovoljstva čijim djelom ili postupkom, javno isticanje vrijednosti čijeg postupka ili djela; javno odobravanje.<sup>54</sup>

Svima nam je dobro poznata izreka: lijepa riječ i zlatna vrata otvara! Pohvalimo li dijete za dobro ponašanje, uloženi trud kod crtanja ili dobre ocjene, osjećat će se ponosno<sup>55</sup> i trudit će se i dalje. Pohvalimo li prijatelja za izvrsno napisan doktorski rad, iako je odrastao čovjek i svjestan svog znanja i kvalitete svog rada, svejedno će ta pohvala u njemu izazvati isti osjećaj ponosa, kao i kod djeteta. Ista je situacija i na radnom mjestu. "Ljudi cijene pohvale za dobro obavljen posao. Ako su još uložili dodatni trud, pohvala znači kako je taj trud bio koristan."<sup>56</sup>

"Brojne su studije pokazale kako je jedan od bitnih čimbenika veće motiviranosti za rad pojedinca da neposredan rukovoditelj odnosno radna okolina prepozna kvalitetu. I najmanja gesta i pohvala može biti veći motivirajući čimbenik od materijalnih nagrada."<sup>57</sup>

Prijetnja pak kao psihička prisila kojom se izaziva kod druge osobe opravdani strah, ne može stvoriti ni dobrog ni motiviranog zaposlenika. Prijetnja izaziva trenutni pristanak i želju za bijegom. Ona ne može ni ne smije biti motivator na radnom mjestu, iako smo joj nažalost češće svjedoci nego pohvalama. "Odmah to napravi ili ćeš dobiti otkaz" nije rečenica koja bi se smjela čuti od strane nadređenog. Ako postoji potreba za bilo kakvom kritikom, naravno da ju treba izraziti, ali ne vikom i sramoćenjem zaposlenika.

Na internetskom portalu posao.hr, gdje mnogi ljudi dolaze tražiti novi posao ili informirati se o nekim svojim pravima ili interesima u svojstvu zaposlenika, naišla sam na zanimljiv članak čija je tema kako pokazati zaposlenicima da ih cijene te je, na temelju provedenih istraživanja, utvrđeno da su često želje zaposlenika i menadžera potpuno suprotne. Menadžeri kao ključne oblike motivacije navode promociju i novčane bonuse, dok njihovi zaposlenici stavljaju riječ "hvala" na prvo mjesto, a na drugo mjesto spoznaju njihovih nadređenih da su obavili dobar posao što je ponovno dokaz o snazi pohvale i koliko su nematerijalni oblici motivacije često snažniji od materijalnih.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Ibid, str. 219.

<sup>54</sup> [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eVtmURE%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=eVtmURE%25253D), 30.03.2022.

<sup>55</sup> Ponos je emocija ili osjećaj zadovoljstva odnosno poštovanja samog sebe zbog spoznaje da smo sudjelovali u nečem pohvalnom, te spada u osnovne prirodne emocije kao što su tuga ili strah. Više na <https://hr.wikipedia.org/wiki/Ponos>

<sup>56</sup> Keenan, op. cit. (bilj. 3 ), str. 38.

<sup>57</sup> Ciglević, M., Je li napredovanje službenika u državnoj službi motivacijski čimbenik?, Porezni vjesnik, 12/2016., str. 53.

<sup>58</sup> <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/10-nacina-kako-pokazati-zaposlenicima-da-ih-cijenite/10414/> , 03.04.2022.

Neki od jednostavnih načina kako pokazati svojim zaposlenicima da ih cijenite je da pokažete ljudima koliko cijenite energiju koju ulažu u ostvarenje zajedničkih ciljeva, kažete hvala, pitajte ih kako su oni ili njihove obitelji, organizirajte domjenke i druženja i nemojte propustiti uputiti konkretnu pohvalu. "Još jednu stvar bismo trebali imati na umu. Redovita zahvala i pohvala učinit će zaposlenike manje defanzivnima kada dođe vrijeme za kritiku, naravno sve dok je ona konstruktivna."<sup>59</sup> Prijetnjama i zastrašivanjima zaposlenika postiže se negativan efekt jer donose više štete nego koristi. Stvara se osjećaj otpornosti, smanjuje se kvaliteta obavljenog posla te dolazi do loših međuljudskih odnosa. Negativne javne kritike djeluju posebno omalovažavajuće i u slučaju potrebe za kritikom, treba posebno paziti na prikladnost vremena i mjesta te davati ih s obzirom samo osobi kojoj su upućeni.<sup>60</sup>

Pohvala je nešto što treba shvatiti kao važan čimbenik motivacije. "Dobro obavljen posao" je rečenica koja otvara upravo ta zlatna vrata koja vode do zadovoljnog, ponosnog zaposlenika motiviranog da i dalje uspješno i sa zadovoljstvom izvršava svoje radne zadatke i na taj način postiže i samoostvarenje i pridonosi boljitku svoje radne okoline.

#### 4.2.2. Motivacijski govori

Uz samu pohvalu za dobro obavljen posao, ponekad je potrebno potaknuti motivaciju u čovjeku da uopće obavi određeni zadatak. Zbog toga su danas popularni razni motivacijski govornici koji će nas potaknuti da se zauzmemo za sebe, odemo na put oko svijeta, počnemo sa vježbanjem ili pokrenemo posao koji dugo priželjkujemo.

Međutim, motivacijski govornici poznati su još od antičke Grčke i najčešće su se pojavljivali u ratna vremena potičući hrabrost vojnika te čast i slavu borbe. Mnogi motivacijski govori upisali su se u povijest kao put prema važnim društvenim promjenama. Svakako svjetski najpoznatiji govor Marthina Luthera Kinga koji je u svojoj borbi za rasnu jednakost rekao: Sanjam da će moje četvoro djece jednog dana živjeti u zemlji u kojoj neće biti suđeni po boji kože, nego po vrijednosti njihove osobnosti...<sup>61</sup> Govor američkog predsjednika Kennedyja: Ne pitajte što vaša zemlja može učiniti za vas – pitajte što vi možete učiniti za svoju zemlju".<sup>62</sup> Jednako tako, jedna od svjetski najpoznatijih govornica danas Oprah Winfrey u obraćanju studentima Sveučilišta Harvard rekla je: "Budite sigurni da ćete posrnuti, pasti i boriti se, ali težak i predan rad i vjera u sebe uvijek će vam pomoći da sve okrenete na uspjeh."<sup>63</sup> Reese Witherspoon u svom govoru o poslovnim uspjesima i neuspjesima kaže: Ambicija nije prljava riječ već jednostavno vjerovanje u sebe i svoje sposobnosti!<sup>64</sup> Mnogo je takvih divnih govora koji pokreću, motiviraju, bude, daju snagu.

<sup>59</sup> <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/10-nacina-kako-pokazati-zaposlenicima-da-ih-cijenite/10414/>, 03.04.2022.

<sup>60</sup> (<https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>), 03.04.2022.

<sup>61</sup> <https://informativator.hr/strucni-clanci/vremeplov-govor-martina-luthera-kinga-sanjam-28-kolovoza-1963>, 05.04.2022.

<sup>62</sup> <https://povijest.hr/nadanasnjidan/2744/>, 05.04.2022.

<sup>63</sup> <https://zaposlena.hr/aktualno/inspirirajuci-govori-koje-treba-poslusati-svaka-zena/>, 05.04.2022.

<sup>64</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=JKKRBnpDpBY&t=12s>, 05.04.2022.

Što se tiče poslovnih motivacijskih govora, naišla sam na mnoge stranice koje nude motivacijske govore za tvrtke, team buildinge, sastanke. Na jednoj američkoj stranici nabrojani su tako mnogi motivacijski govornici koje možete unajmiti pod uvodom: Ovi poslovni stručnjaci mogu pokriti teme kao što su pozitivno razmišljanje, strah od neuspjeha, naporan rad, hrabrost, fokus, ciljevi, samodisciplina, navike, vodstvo i upravljanje, prevladavanje nedaća, uspjeh, timski rad i još mnogo toga. Neki od njih su poznati autori, financijski stručnjaci, osnivači raznih kompanija, a među svima njima nalazi se i poznati bivši sportaš Magic Jonhson koji kaže: U životu će se dogoditi i pobjeda i poraz. Ono što nikada nije prihvatljivo je odustajanje.”<sup>65</sup>

Od hrvatskih stranica izdvojila bih stranicu bivše sportašice Sandra Paović koja nudi motivacijske govore za tvrtke, sportaše i djecu. "Bili djeca, sportaši, osobe koje se svakodnevno bore na poslovnom planu svima nam je život ispunjen pobjedama i porazima a na nama je da se ustanemo i postanemo još jači."<sup>66</sup> Zanimljiva je i Iva Bele Sucess Concept koja "potiče pojedince i tvrtke da aktiviraju svoju svrhu, ciljeve i unutarnje snage, kroz treninge, mentorstvo i motivacijske govore" koja uz svoje dugogodišnje zavidno poslovno iskustvo obećava drugačije motivacijske govore na kojima je publika aktivni sudionik, čime postiže maksimalnu uključenost i koncentraciju.<sup>67</sup>

Internetski portal mojposao.net organizira već desetu godinu za redom HR Days konferencije i na njima je, među ostalima, o izazovu motivacije zaposlenika govorio Clint Pulver<sup>68</sup> koji je svojim radom promijenio način na koji tvrtke stvaraju trajnu odanost zaposlenika jer važno je i znati zadržati dobrog zaposlenika. Napisao je i knjigu koja opisuje načine kako dobri menadžeri i vođe stvaraju organizaciju koju zaposlenici nikada na žele napustiti, ne zato što se boje, već zato što uživaju u toj organizaciji. Tu je i višestruko nagrađivana doktorica bihevioralne medicine Lisa Belanger<sup>69</sup> koja na temelju svojih iskustava i istraživanja pokazuje drugačiji pristup optimiziranju performansi, produktivnosti i inovativnosti vođa te cijelih timova. Možemo ovdje naći još mnoge uspješne ljude iz različitih grana djelatnosti koji svoje znanje i iskustva dijele na ovaj način što je i pokazatelj koliko je motivacija uistinu važna tema, pogotovo u poslovnim krugovima.<sup>70</sup>

Mnogo je ljudi koji su nepovjerljivi prema takvom načinu motiviranja, međutim vjerujem da je ponekad dobro čuti drugačiji pristup poslu ili nekoj situaciji i da to doista može pridonijeti boljem razumijevanju i motiviranosti. U svakom slučaju, tvrtke koje organiziraju takve motivacijske govornike i susrete pokazuju da im je stalo do svojih zaposlenika, a to je uostalom ono što je zaposlenicima i najvažnije.

<sup>65</sup> <https://motivationalspeakerz.com/business-motivational-speakers/>, 05.04.2022.

<sup>66</sup> <https://www.sandra-paovic.com/motivacijski-govori/>, 05.04.2022.

<sup>67</sup> <https://www.ivabele.com/motivacijska-govornica/>, 05.04.2022.

<sup>68</sup> I love it here, How great leaders create organizations their people never want to leave! Više na <https://clintpulver.com/>

<sup>69</sup> Više na <https://www.dr lisabelanger.com/>

<sup>70</sup> <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/hr-days-2021-o-liderima-buducnosti-i-stvaranju-iz-kaosa-15096787>, 05.04.2022.



## 5. KORISTI OD MOTIVACIJE

Do sada sam navela razne teorije, spoznaje, prakse i istraživanja koji se bave time kako uopće motivirati čovjeka, motivirati zaposlenika, sve u svrhu ostvarenja zajedničkog cilja organizacije i zadovoljstva zaposlenika. Međutim, koristi od motiviranih ljudi su mnogostruke i duboko kompleksnije i značajnije.

Motivirani zaposlenici bit će uvelike angažirani u uspjehu tvrtke, stoga će često biti odgovorni za generiranje novih ideja i optimizaciju poslovanja. Angažirani zaposlenik je neprocjenjiv za organizaciju, a istraživanja pokazuju da visoko angažirani timovi rezultiraju povećanjem poslovne profitabilnosti za 21%. Kada se zaposlenik osjeća motiviranim na poslu, vjerojatnije je da će više raditi za tu tvrtku. Zaposlenici koji su motivirani izvršavaju svoje odgovornosti prema najvišim standardima. Motivacija može biti zarazna jer ako se smatra da je jedan zaposlenik aktivno sretan i angažiran na poslu, moral će se podići i motivacija se širi unutar tima.<sup>71</sup>

Osim pozitivnih učinaka na poslovanje, ne bi li organizacija u današnje vrijeme trebala težiti stvaranju prostora u kojem se zaposlenici osjećaju sretno? Zaposlenici će biti marljivi jer vole svoj posao, uživati će u njemu i osjećat će se cijenjenima, moral će biti visok što će stvoriti izvrsnu radnu atmosferu i odnose među ljudima. To je proces koji je vrijedan truda.<sup>72</sup>

Iskrena i otvorena komunikacija u cijelom poslovanju temelj je stvaranja radnog mjesta na kojem svi zaposlenici mogu napredovati što se postiže kroz kontinuirani dijalog koji izaziva u zaposlenicima osjećaj povjerenja. Ulaganje u razvoj zaposlenika pokazuje zaposleniku da organizacija vjeruje u njega te da želi da napreduje unutar tvrtke što inspirira zaposlenike da rade više kako ne bi iznevjerili tvrtku.

Pružanje dobre ravnoteže između poslovnog i privatnog života izuzetno je korisno za sve jer manje je vjerojatno da će motivirani zaposlenici uzimati bolovanje ili napustiti organizaciju te će biti spremniji raditi prekovremeno kada je to potrebno, Važno je osigurati da zaposlenici rade razumno vrijeme i kombiniraju posao s aktivnostima koje promiču zdravlje i dobrobit te će se tako spriječiti i "sagorijevanje" radnika na radnom mjestu.<sup>73</sup>

U zadnje dvije pandemijske godine bilo je izuzetno izazovno održati bilo koju vrstu motivacije, posebno motivaciju za rad s obzirom da se većina poslova obavljala iz "kućnih ureda". Sastanci preko kompjuterskih poziva demotivirajući su za sve te je doista teško bilo održavati motivacijski nivo. Međutim, kao što sam već spomenula, to je zaista proces koji je u svakoj situaciji vrijedan truda te motivacija sama po sebi nije crno-bijela, nije uvijek ista za svakog i tu su ključni pokušaji i pogreške, ali najvažnije je ne odustajati.

Važno je motivirane zaposlenike ne uzimati zdravo za gotovo, nastaviti ih njegovati i osigurati da se osjećaju motiviranima i cijenjenima jer koristi od zadovoljnog i motiviranog zaposlenika

<sup>71</sup> <https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/four-benefits-motivate-employees>, 08.04.2022.

<sup>72</sup> Keenan, op. cit. (bilj. 3 ), str. 61.

<sup>73</sup> <https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/5-factors-that-affect-employee-motivation>, 08.04.2022.

su vidljive u svim aspektima njegovog života, ne samo poslovnog, što utječe na zdravlje i razvijeniju zajednicu.

## 6. MOTIVACIJA U JAVNOM SEKTORU

Javni sektor Republike Hrvatske sastoji se od opće države i javnih poduzeća. Opću državu čine: 1. središnja država koja se sastoji od proračunskih korisnika (sva državna tijela, ustanove, proračunski fondovi i lokalna samouprava koji se financiraju iz proračuna) i izvanproračunskih korisnika čiji izvor financiranja je namjenski ili neki drugi prihod, kao što su trgovačka društva, izvanproračunski fondovi; 2. regionalne i lokalne vlasti. Javna poduzeća (financijska i nefinancijska) su pravne osobe u većinskom izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu koja obavljaju različite državne poslove i financijske transakcije na zahtjev državnih jedinica.<sup>74</sup>

Javni sektor Europske Unije zapošljava oko 75 milijuna ljudi odnosno oko 25% radne snage.<sup>75</sup> U Republici Hrvatskoj najveći broj zaposlenih u javnom sektoru je u općoj državi (82%) dok u javnim poduzećima radi oko 18% zaposlenih. Teško je zaista pristupiti problemu veličine javnog sektora i premašuje li broj zaposlenih razumnu brojku. "Palijativnim mjerama restriktivne prirode može se, s jedne strane, trajno naštetiti kvaliteti usluga koje javni sektor pruža, ako to dovede do odlaska kvalitetnijih zaposlenika, dok se, s druge strane, previše ekspanzivnom politikom plaća i novog zapošljavanja može ugroziti financijska stabilnost javnog sektora sa svim negativnim posljedicama za gospodarstvo."<sup>76</sup>

Uz stalna prikazivanja javnog sektora da je prevelik, nepotreban, prozivanja službenika lijenima, neefikasima, zaboravlja se važnost koju taj sektor ima u pružanju izuzetno važnih usluga kao što je obrazovanje, zdravstvo, javni red i mir te mnoge druge esencijalne usluge.

Kako održati motivaciju za rad u takvom okruženju? Kako motivirati službenike da dobro i časno obavljaju svoj posao kada nema poticajnih modela nagrađivanja, a često i međuljudski odnosi veoma loši? Nalazimo li u javnom sektoru više intrinzičnih ili ekstrinzičnih motivatora?

Odgovore na ta i slična pitanja pokušat ću pronaći kroz istraživanje te razgovor i ispitivanje javnih službenika zaposlenih u Hrvatskom restauratorskom zavodu.

### 6.1. Čimbenici i značaj motivacije

Perry i Wise<sup>77</sup> razlikuju tri vrste motiva zaposlenika javnog sektora:

<sup>74</sup> Bejaković, P.; Vukšić, G.; Bratić, V., Veličina javnog sektora, Hrvatska i komparativna javna uprava, 1/2010., str. 108. – 109.

<sup>75</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_hr.pdf), 10.04.2022.

<sup>76</sup> Bejaković; Vukšić; Bratić, op. cit. (bilj. 74), str. 123.

<sup>77</sup> Perry, J. L., Wise, L. R., *The Motivational Bases of Public Service*, *Public Administration Review*, 1990., str. 367. – 373.

1. racionalni – prednost, identificiranje s programom organizacije, sudjelovanje u oblikovanju politike organizacije i zagovaranje privatnih interesa;
2. normativni – socijalna jednakost, želja za služenjem javnom interesu i odanost svojoj organizaciji i vladi;
3. afektivni – patriotska dobronamjernost, predanost iz istinskog uvjerenja u društvenu važnost organizacije.<sup>78</sup>

Ako kažemo, na primjer, da je javna uprava odraz institucionalnih temelja načina upravljanja državom koja se bavi potrebama društva te utječe na održivo gospodarsko blagostanje i dobrobit ljudi kao i na društveno povjerenje te utvrđuje uvjete za stvaranje javne vrijednosti, sustav motiviranja trebao bi biti od javnog interesa i važnosti.<sup>79</sup> Međutim, "javna uprava na hrvatskim se prostorima nedovoljno bavi motivacijskim tehnikama, ne analizira u dovoljnoj mjeri organizaciju rada i s time u vezi nema razrađenih kriterija i mjerila".<sup>80</sup>

Službenici teško ostvaruju svoje potrebe u uvjetima nestimulativnih primanja, veoma slabog poštovanja i nemogućnosti napredovanja.<sup>81</sup>

Profesor Koprić navodi kako je niska motivacija službenika vidljiva na svim razinama i štete joj "još uvijek prisutna duboka politizacija javne službe, nedovoljno poznavanje mehanizama motivacije i tek umjerena razina upravnog profesionalizma". Prijam u službu i napredovanje poslušnih i politički podobnih demotivira ostale službenika, a također dovodi i do raširenog uvjerenja da kompetencija i obrazovanje nisu kriteriji za zapošljavanje.<sup>82</sup>

Organizacijska kultura u javnoj upravi je autoritarna i kruta te prevladava uvjerenje da se nadređenoj osobi ne smije suprotstavljati, službenike se uopće ne pita za mišljenje te se ne prihvaćaju ni ne podržavaju prijedlozi.<sup>83</sup>

S obzirom na navedeno, jedan od glavnih ciljeva treba biti motivacija službenika i usmjeravanje prema ostvarivanju potreba korisnika usluga te je nužno analizirati nedostatke, razvijati programe usavršavanja i razvoja individualnih vještina.<sup>84</sup>

---

<sup>78</sup> Bakotić, D.; Bušić J., Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vr. javni sektor, Ekonomski pregled, 3/2014., str. 227.

<sup>79</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_hr.pdf), 10.04.2022.

<sup>80</sup> Kanoti, D., Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Hrvatska javna uprava, 2/2009., str. 319.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Koprić, I., Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma, 26/2016., str. 8.

<sup>83</sup> Zoretić, G.; Buterin, D., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4/2016., str. 162.

<sup>84</sup> Kanoti, op. cit. (bilj. 80), str. 322.

## 6.2. Istraživanje motivacije zaposlenika na primjeru Hrvatskog restauratorskog zavoda

Hrvatski restauratorski zavod osnovan je uredbom Vlade 1996. godine kojom je određen kao središnja javna ustanova konzervatorsko-restauratorske djelatnosti koja obavlja poslove zaštite kulturnih dobara u Republici Hrvatskoj. Osnovna djelatnost Zavoda je istraživanje, očuvanje i prezentiranje arheoloških, nepokretnih i pokretnih kulturnih dobara Republike Hrvatske. Provodi se u suradnji sa Upravom za zaštitu kulturne baštine Ministarstva kulture s ciljem očuvanja postojećih i stvaranja novih vrijednosti za buduće naraštaje istraživanjem, dokumentiranjem, valoriziranjem, nadzorom i provođenjem izravnih radova na njegovoj materijalnoj strukturi postupcima konzerviranja i/ili restauriranja.

Vizija Zavoda je unaprjeđenje osnovne djelatnosti s ciljem sveobuhvatnog pristupa kulturnom dobru i želja da se podigne svijest o vrijednostima i značenju kulturne baštine.

Ima oko 300 zaposlenika koji su raspoređeni po mnogobrojnim odjelima kao što je Odjel za kopnenu arheologiju, Restauratorski odjel, Odjel za kadrovske poslove, Arhiv, Pisarnica i slično. Na čelu Zavoda nalazi se ravnatelj. Kompetencije koje se traže u natječaju za imenovanje ravnatelja su slijedeće: mora biti visokog obrazovanja društvenog, humanističkog, tehničkog, prirodnog ili umjetničkog smjera, stečeno više stručno zvanje u konzervatorsko-restauratorskoj djelatnosti, 10 godina radnog iskustva u toj djelatnosti, iskustvo na upravljačkim poslovima te se prema dosadašnjim stručnim, radnim i organizacijskim sposobnostima može očekivati da će uspješno voditi Zavod. Imenuje se na temelju javnog natječaja koji raspisuje i provodi Upravno vijeće Zavoda, uz uvjete propisane Zakonom o ustanovama i Statutom Zavoda.<sup>85</sup>

Na natječaju za voditelja Odjela za poslove nabave uz visoko obrazovanje društveno-humanističkog smjera, znanje rada na računalu i stranog jezika te 3 godine radnog iskustva, traži se visoka razina sistematičnosti, organiziranosti, pedantnosti i savjesnosti, izgrađen osjećaj odgovornosti, izgrađene radne navike i komunikacijske sposobnosti, povišena tolerancija na stres, spremnost na suradnju te identifikacija s kolektivom. Za stručnog savjetnika financijsko-računovodstvenih poslova uz visoko obrazovanje ekonomskog smjera i radno iskustvo minimalno 3 godine, znanje rada na računalu i stranog jezika, navedene su identične kompetencije kao i za voditelja Odjela za poslove nabave.

Tražene kompetencije za konzervatora-restauratora uz visoku stručnu spremu odgovarajuće struke, znanje rada na računalu i stranog jezika, su izgrađen osjećaj odgovornosti, manualne vještine, sposobnost prezentacije, komunikacijske sposobnosti, spremnost na suradnju, pedantnost, organiziranost, savjesnost, izgrađene radne navike, identifikacija s kolektivom. Za radno mjesto domara, uz srednju stručnu spremu odgovarajuće struke, tražene su identične kompetencije.<sup>86</sup>

Proučavajući ustrojstvo Zavoda te natječaje za njegove zaposlenike, primjećujem da se za većinu radnih mjesta traži izražen osjećaj odgovornosti i identifikacija s kolektivom, dva faktora koji ispunjavaju individualne karakteristike motivacije gdje osoba poistovjećuje svoje vrijednosti sa vrijednostima organizacije te ih povezuje sa karakteristikama posla. Jednako tako, tražene kvalifikacije možemo svesti pod zajednički nazivnik "organizacijska predanost".

<sup>85</sup> <https://www.hrz.hr/index.php>, 13.04.2022.

<sup>86</sup> <https://www.hrz.hr/index.php/zavod/natjeaji-za-radna-mjesta>, 13.04.2022.

"Organizacijska predanost uključuje vjernost prema organizaciji i identifikaciju s njom. Povezana je s tri faktora: Čvrsto uvjerenje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, spremnost da se vrši znatan napor u ime organizacije, i jaka želja da zaposlenik što duže bude član organizacije."<sup>87</sup>

### 6.2.1. Način provedbe istraživanja i rezultati

Nakon istraživanja Hrvatskog restauratorskog zavoda i saznanja do kojih sam došla, odlučila sam slijedeće: provesti kratku i anonimnu anketu na 20 zaposlenika Zavoda da bih saznala koji su to faktori koji ih najviše motiviraju na njihovom radnom mjestu, te razgovarati sa voditeljicom Pisarnice.

Pitanje u anketi je glasilo: Što vas najviše motivira na radnom mjestu? Odabrali najviše dva odgovora između ponuđenih: 1. visina prihoda, 2. redovitost prihoda, 3. pohvala nadređenog, 4. dobri međuljudski odnosi, 5. osjećaj postignuća, 6. mogućnost napredovanja, 7. osobni razvoj, 8. fleksibilno radno vrijeme, 9. prigodne isplate (Božić, Uskrs...) 10. nagrade za radne rezultate. Moja zapažanja i saznanja su slijedeća:

Odgovori na anketu su uslijedili relativno brzo nakon molbe za ispunjenje, što je pohvalno, međutim neki od anketiranih su ipak izabrali više od dva odgovora. Dvoje ispitanika dalo je čak sedam odgovora, jedan je dao šest odgovora, dok ih je troje označilo tri odgovora.

Faktor dobrih međuljudskih odnosa označilo je čak 60% ispitanika, redovitost prihoda 50%, osjećaj postignuća 40%, mogućnost napredovanja 35%, osobni razvoj 25%, pohvala nadređenog 15%, prigodne isplate (Božić i Uskrs) 15%, visina prihoda 10%. (prilog 1)

Telefonski razgovor sa voditeljicom pisarnice Zavoda:

Pitanje: Pohvaljujete li svoje podređene za dobro obavljen posao?

Odgovor: Uvijek pohvalim za dobro obavljen posao, nema iznimke.

Pitanje: Upućujete li konstruktivnu kritiku?

Odgovor: Generalno ne kritiziram jer ni ne dopustim da dođe do nekih većih grešaka, ali svakako kad se i dogodi greška upozorim na nju uljudno.

Pitanje: Na koji način oni reagiraju na pohvalu/kritiku?

Odgovor: Naš odnos gledam prvenstveno kao jedan kolegijalan odnos pun poštovanja, a manje kao odnos nadređeni-podređeni. Pohvale prihvaćaju sa ponosom, a kritike bez ikakvog problema i svaka greška bude ispravljena u najkraćem mogućem roku.

Pitanje: Na koji način motivirate svoje podređene ili to uopće ne radite?

Odgovor: Uz pohvalu, također znaju da imaju i moju zaštitu u smislu da ne dopuštam na nam se, na primjer, ako imamo puno posla, dodjeljuju novi radni zadaci jer tada nećemo moći obaviti redovne zadatke i uvijek sam tu u dogovoru sa ravnateljicom. Također im nitko ne može dodijeliti zadatke koji su van opisa njihova radnog mjesta bez prethodnog razgovora i dogovora sa mnom. Ne skrivam informacije od njih, obavještavam ih o svemu iznesenom na sastancima kojima prisustvujem a što se odnosi na njih, izuzev naravno informacija koje sam zakonski dužna čuvati kao službenu tajnu. Prije nekoliko godina, kod jedne od kolegica je došlo do

---

<sup>87</sup> Bakotić, D.; Bušić J., Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vr. javni sektor, Ekonomski pregled, 3/2014, str. 224.

prezasićenosti poslom i općenito radnom atmosferom, stoga sam zamolila našu nadređenu da razgovara sa njom što je dovelo do pozitivnog pomaka. Kada vidim da imamo previše posla i da to negativno utječe na njih, preuzmem više obaveza na sebe da ih rasteretim. Sada se već svi jako dobro poznajemo jer deset godina radimo zajedno i mislim da imamo jako dobar odnos, često mi kažu da rade u ugodnoj radnoj atmosferi i da su zadovoljne.

Pitanje: Jeste li obavezni ići na motivacijske radionice/seminare?

Odgovor: Ne, do sada nismo bili obavezni niti uopće pozvani na takve radionice.

Na temelju svega navedenog, zaposlenici ne pridaju toliku važnost ekstrinzičnim faktorima koliko intrinzičnim. Kada se sjetimo gore spomenutih teorija, kod Maslowljeve piramide potreba, zaposlenici ovdje su zadovoljili početnu točku motivacije, dakle osnovne fiziološke potrebe, zadovoljili su i potrebu za sigurnošću i stabilnošću, i najviše pozornosti trenutno pridaju potrebi za prijateljstvom i pripadanjem te poštovanjem, a nešto manje teže najvišem stupnja a to je potrebi za samoaktualizacijom. Vidljivo je kako zadovoljenje samo osnovnih fizioloških potreba nije ni približno dovoljan motivator.

Ako pogledamo McGregorovu teoriju x i y, po svemu istraženom zaključila bih da ovdje ima osnova samo za dokazivanje teorije y jer zaposlenici žele odgovornost i postignuće i ako nadređeni ima pozitivna očekivanja od njih, a to je da će dobro obaviti svoj posao, zaposlenici će se tada zaista i potruditi da taj posao obave u skladu sa očekivanjima. Potvrđeni su i elementi teorije trostupanjske hijerarhije, dakle zadovoljenje materijalnih i fizioloških potreba plaćom i uvjetima rada, zatim zadovoljenje potrebe povezanosti sa suradnicima te potrebe rasta i razvoja. Jednako tako, važna je atmosfera suradnje o kojoj je pisala Follet jer uključivanje zaposlenika u odlučivanje i odnos poštovanja važan je motivator.

## 7. MOTIVACIJA U PRIVATNOM SEKTORU

Privatni sektor obuhvaća tvrtke čiji su vlasnici privatni pojedinci koji ih pokreću i financiraju, a glavni cilj je profit. Možemo ih podijeliti na male tvrtke u vlasništvu samo jedne osobe te na velike multinacionalne tvrtke koje posluju širom svijeta.<sup>88</sup>

Velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj ima oko 500, a malih oko 180.000. Statistike pokazuju da je čak 80% novih radnih mjesta otvoreno upravo u malim poduzećima te je velika vjerojatnost da će većina mladih ljudi koji se još školuju u budućnosti svoj posao naći upravo u privatnom sektoru.<sup>89</sup>

Često se čuje kako su poslodavci u privatnom sektoru bešćutni, izrabljuju radnu snagu i ne vrednuju dovoljno, što opet stvara negativnu sliku. Poslodavci pak često optužuju državu da im guši poslovanje beskonačnom birokracijom, visokim nametima i sveopćim nerazumijevanjem za cijeli privatni sektor, zbog čega mnoga mala poduzeća ne mogu dugo opstati s radom.

---

<sup>88</sup> Ibid, str. 225.

<sup>89</sup> <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69177/Buducnost-je-posao-u-privatnom-sektoru/6/>, 18.04.2022.

Kako biti i ostati motiviran u takvim uvjetima? Što uopće motivira zaposlenike privatnog sektora i razlikuju li se njihovi motivi od motiva zaposlenika javnog sektora?

Odgovore na ta pitanja pokušat ću saznati kroz istraživanje i razgovor sa zaposlenicima softverske tvrtke Leapbit u Zagrebu.

### 7.1. Čimbenici i značaj motivacije

Iako se kod privatnog sektora među glavnim čimbenicima motivacije smatra novac, pokazano je da je prosječna neto plaća manja čak 25% nego u javnom sektoru te je puno manja sigurnost radnog mjesta i fleksibilnosti radnog vremena. Neka istraživanja pokazuju da među zaposlenicima sa većim stupnjem obrazovanja veću razinu predanosti organizaciji iskazuju upravo zaposlenici privatnog sektora.<sup>90</sup>

Sektor je to koji je ipak možda otvoreniji promjenama, bolje shvaća značaj motiviranog zaposlenika i pridaje veću pozornost čimbenicima motivacije. Više je načina kako motivirati zaposlenike, o čemu sam već pisala, a privatnim poslodavcima, posebno u malim tvrtkama, lakše je upoznati svoje zaposlenike i upotrijebiti motivacijske tehnike koje će najbolje motivirati pojedinog zaposlenika za ostvarenje zajedničkog cilja te potaknuti u njima organizacijsku predanost, bez nekih "javnosektorskih predrasuda i ograničenja".

"Pametna moderan ured potiče više uspjeha od stare zgrade s oljuštenom bojom i lošim dekorom." Jednako tako, dosada uništava motivaciju. Treba omogućiti zaposlenicima da izraze svoju kreativnu stranu i prenesu svoje ideje u projekte – to što netko radi u računovodstvu ili na tehničkom odjelu ne znači da nema inovativnih ideja. Drugi način prepoznavanja dobrog rada su ekstrinzične nagrade, na primjer, dodatni dani godišnjeg odmora, bonovi ili putovanja - intranet je sjajno mjesto za postavljanje stranice s nagradama, gdje zaposlenici mogu zaraditi bodove i vidjeti ponuđene nagrade.<sup>91</sup>

Još jedan motivirajući čimbenik za zaposlenike je jasno definiranje ciljeva tvrtke, što znači da zaposlenici razumiju širu sliku i gdje se uklapaju u tvrtku. Također oni mogu biti najvažnija fokusna grupa kod lansiranja novih proizvoda tvrtke i uzeti u obzir njihove povratne informacije – tako će imati osjećaj da su važan dio tvrtke.<sup>92</sup>

### 7.2. Istraživanje motivacije zaposlenika na primjeru softverske tvrtke Leapbit

Leapbit je softverska tvrtka osnovana 2018. godine u Zagrebu sa 25 zaposlenika. Njen tim čine ambiciozni programeri željni visoke razine autonomije i traže najizazovnije razvojne zadatke, te se mogu specijalizirati za jedno područje, isprobati različite vrste posla ili interno promijeniti

<sup>90</sup> <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/74636/Razlika-u-placama-u-javnom-i-privatnom-sektoru/2/>, 18.04.2022.

<sup>91</sup> <https://www.lumapps.com/solutions/employee-engagement/employee-motivation-how-to-motivate-employees/>, 18.04.2022.

<sup>92</sup> Ibid.

svoje karijerne puteve u bilo kojem trenutku. " Leapbit ljudi su vrijedni, odgovorni i ambiciozni, ali i prijateljski raspoloženi, ljubazni, podržavajući i opušteni."<sup>93</sup>

Svojim zaposlenicima nude: iznadprosječne plaće, 100% plaćeno bolovanje, godišnji bonus za učinak, božićnica i uskrsnica, edukacijski budžet, dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje te ugodnu radnu okolinu.

U natječajima za bilo koje radno mjesto od potrebnih kompetencija navode isključivo tehničke kompetencije kao što je poznavanje relacijskih baza podataka, računalnih mreža, engleskog jezika i ostale stručne kompetencije vezane za pojedino radno mjesto. Ne navode ništa od kompetencija kao što su otpornost na stres, predanost, organiziranost i slično, već veći fokus stavljaju na dodatne benefite i privlačenje novih odnosno zadržavanje starih zaposlenika kao što je izuzetno uređen radni prostor, kuhinja, osigurano voće i kava za sve zaposlenike, odlazak na zajedničke izlete, natjecanja tko će napraviti više kilometara sa električnim automobilom i slične zanimljivosti.<sup>94</sup>

### 7.2.1. Način provedbe istraživanja i rezultati

Nakon istraživanja o privatnoj tvrtci Leapbit, jednako kao i sa Hrvatskim restauratorskim zavodom o kojem sam pisala u prijašnjim poglavljima, provela sam kratku anketu na 20 zaposlenika tvrtke da bih saznala koji su to faktori koji ih najviše motiviraju na njihovom radnom mjestu, te razgovarala sa direktorom tvrtke.

Pitanje u anketi je glasilo identično kao i za javni sektor: Što vas najviše motivira na radnom mjestu? Odabrati najviše dva odgovora između ponuđenih: 1. visina prihoda, 2. redovitost prihoda, 3. pohvala nadređenog, 4. dobri međuljudski odnosi, 5. osjećaj postignuća, 6. mogućnost napredovanja, 7. osobni razvoj, 8. fleksibilno radno vrijeme, 9. prigodne isplate (Božić, Uskrs...) 10. nagrade za radne rezultate. Moja zapažanja i saznanja su slijedeća:

Odgovori na anketno pitanje su također uslijedili vrlo brzo, a ponovno je nekoliko ispitanika zabilježilo više odgovora, iako se od njih tražilo najviše dva odgovora. Dvoje ispitanika odabralo je čak osam faktora motivacije, dvoje sedam faktora, dok je dvoje ispitanika odabralo četiri faktora.

Visina prihoda važna je čak 75% ispitanika, zatim slijede osjećaj postignuća (45%), osobni razvoj (45%) i dobri međuljudski odnosi (45%), mogućnost napredovanja i fleksibilno radno vrijeme 30%, redovitost prihoda 25%, prigodne isplate 20%, nagrade za radne rezultate 15%, a pohvala nadređenog samo 5%. (prilog 2)

Razgovor sa direktorom tvrtke:

Pitanje: Pohvaljujete li svoje podređene za dobro obavljen posao?

Odgovor: Da, pohvaljujem ih.

Pitanje: Upućujete li konstruktivnu kritiku?

<sup>93</sup> <https://www.leapbit.com/index.html>, 20.04.2022.

<sup>94</sup> <https://leapbit.com/careers.html>, 20.04.2022.



Odgovor: Da, objasnim što je krivo i kako bi moglo biti bolje, međutim ni jednu grešku ne uzimam za zlo jer neke stvari se ponekad samo na greškama mogu i naučiti. Kritiku upućujem ili kao generalnu bez imenovanja ijednog zaposlenika, a individualnu kritiku upućujem samo toj osobi bez prisustva drugih zaposlenika.

Pitanje: Na koji način oni reaguju na pohvalu/kritiku?

Odgovor: Poštuju i pohvalu i kritiku. Često me sami dođu pitati za mišljenje i savjet.

Pitanje: Na koji način motivirate svoje podređene ili to uopće ne radite?

Odgovor: Jednostavno, dajem im više odgovornosti i više novaca.

Pitanje: Organizirate li ili pohađate neke motivacijske radionice/seminare?

Odgovor: Ne, jer mislim da moji zaposlenici nemaju problema sa motivacijom, organizacijska kultura je na visokoj razini a također i radna atmosfera. U slučaju bilo kakvog problema, uvijek sam tu za njih.

Na temelju svega navedenog, zaključujem kako zaposlenici privatne tvrtke imaju jasan cilj pred sobom, važniji im je novac kao motivator od nematerijalnih čimbenika motivacije iako i njima pridodaju važnost. Prevladavaju ekstrinzični faktori, zaposlenicima je važan svaki korak u hijerarhiji potreba, učinkoviti su i efikasni. Dokazuju i elemente teorije motivacije postignuća: želja za uspjehom, želja da se izbjegne neuspjeh, potrebu za moći te potrebu za povezanošću s drugim ljudima. Jednako tako, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni ovdje ne bi bila glavni pokretač jer je naglašena jednakost znanja, iskustva i energije pojedinca sa plaćom i beneficijama, tj. poslodavac nagrađuje znanje i zalaganje.

### 7.3. Usporedba faktora motivacije javnog i privatnog sektora

Temeljem mojih istraživanja, zaključujem da se javni sektor oslanja prvenstveno na faktor sigurnosti jer radno mjesto u javnom sektoru je stabilnije i sigurnije od radnog mjesta u privatnom sektoru – javni službenici su zaštićeniji zakonski i teže je doći do otkaza. Samim time, smatraju sigurnim zadovoljenje svojih osnovnih fizioloških potreba, te više pozornosti tu pridaju faktoru nematerijalnih čimbenika motivacije kao što su dobri međuljudski odnosi i osjećaju postignuća, te organizacijskoj pripadnosti. Vođe su u javnom sektoru fokusiraniji na nematerijalne strategije motiviranja te je njihovim podređenima važna njihova pohvala. Kod zaposlenika u privatnom sektoru ovdje je suprotno jer na prvo mjesto stavljaju materijalni faktor motivacije, a njihovi nadređeni ih dodatnim bonusima i stimulacijama, te dodatnim odgovornostima potiču na bolje zalaganje i sprečavaju njihov odlazak u drugu tvrtku. U ovom slučaju, rekla bih da je znanje o motivacijskim tehnikama u javnom sektoru ovdje dosta ograničeno i da se ne razmišlja uopće o njihovom proširenju, točnije nije na listi prioriteta, dok za razliku od male privatne tvrtke koja se raznim zanimljivim načinima trudi motivacijski stimulirati svoje zaposlenike i na taj način privući nove. Radili su čak i anketu da vide što motivira zaposlenike u njihovom stručnom području pod nazivom Što developeri žele, o kojoj je prilog radila i državna televizija.<sup>95</sup>

Istraživanje koje je proveo portal [mojposao.net](http://mojposao.net) je pokazalo da čak 54% ispitanika preferira posao u javnom sektoru i to prvenstveno zbog sigurnosti koji taj posao nudi, te da su sindikati

<sup>95</sup> Više o rezultatima istraživanja na <https://www.leapbit.com/blog/rezultati-istrazivanja-sto-developeri-zele.html>

u javnom sektoru jači. 17% ispitanika daje prednost privatnom sektoru zbog većih plaća i boljih mogućnosti napredovanja, manje korumpiranosti i nepotizma. 29% ispitanika u ova krizna vremena samo želi pronaći posao, neovisno o sektoru.<sup>96</sup>

Balforu i Vechsler<sup>97</sup> su došli do zaključka da su zaposlenici u javnom sektoru motiviraniji, ali manje predani od onih u privatnom sektoru, te da zaposlenici javnog sektora imaju veću potrebu da služe zajednici, ali istodobno nemaju simpatije i manje su predani organizaciji. Baarspul<sup>98</sup> se nadovezuje na njihovo istraživanje te dodaje kako zaposlenici javnog sektora osjećaju veću predanost organizaciji samo ako ona na koristan način služi zajednici. Međutim, neka istraživanja nisu pronašla neku značajnu razliku u pogledu organizacijske predanosti i ponašanja zaposlenika oba sektora.<sup>99</sup>

Istraživalo se i jesu li zaposlenici u javnom sektoru ljepiji od zaposlenika u privatnom te su utvrđene tri razlike koje mogu utjecati na razine truda: javni i privatni sektor mogu ponuditi različite intrinzične i ekstrinzične nagrade; zaposlenici u tim sektorima mogu tražiti različite nagrade i različito ih vrednovati; zaposlenici privatnog i javnog sektora mogu se razlikovati u radnoj etici i drugim osobnim karakteristikama koje utječu na zalaganje i rad.<sup>100</sup>

Moje istraživanje je provedeno na malom uzorku ispitanike isključivo za potrebe ovog rada te sigurno ne prikazuje sve faktore motivacije oba sektora. Kao što vidimo, čak ni mnoga veća istraživanja ne dolaze uvijek do istih saznanja, a i faktori motivacije ovise o osobnim karakteristikama, vanjskoj okolini, organizacijskoj kulturi i toliko mnogo različitih faktora da se vjerojatno ni jedno provedeno istraživanje ne može uzeti zdravo za gotovo.

## 8. ZAKLJUČAK

Mnogi su teoretičari provodili razna istraživanja, donosili razne zaključke i svakako mnogo doprinijeli razumijevanju pojma motivacije. Sjetimo li se kako je Maslow postavio hijerarhijsku piramidu potreba sa 5 glavnih stupnjeva, nakon svega istraženog, svakako mogu zaključiti da je potrebno prvo zadovoljiti potrebe nižeg reda koje su uostalom i ključne za preživljavanje i opstanak i važne su svakom pojedincu, dok najviši stupnjevi piramide koji nisu ključni za goli opstanak, nisu ni od važnosti svakome te neki od njih ih vjerojatno neće ni ostvariti točnije neće njima ni težiti. Osobno nikad nisam bila sklona McGregorovoj teoriji x kojom se ljudi opisuju kao lijeni i nevaljali te je jedino rješenje sustav nagrade i kazne. Ni kroz svoj rad u javnom i privatnom sektoru niti kroz sadašnja istraživanja nisam naišla na elemente koji potvrđuju tu teoriju, dapače ljudi žele odgovornost i postignuće i žele raditi, samo žele raditi u dobroj radnoj

<sup>96</sup> <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/29394/Sigurnost-radnog-mjesta-bez-prekovremenih-i-uz-manje-stresa-glavne-su-prednosti-rada-u-javnom-sektoru/>, 22.04.2022.

<sup>97</sup> Više u Balfour, D., Wechsler, B., *Commitment, performance, and productivity in public organizations*, Public Productivity & Management Review, 1991., str. 355-367.

<sup>98</sup> Više u Baarspul, H. C., *Do Employees Behave Differently in Public- vs. Private - Sector Organizations?*, A State-of-the-Art Review, 2009.

<sup>99</sup> Bakotić; Bušić, op. cit. (bilj. 87), str. 227.

<sup>100</sup> Sindik, J., *Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru*, Ekonomska misao, 2/2013., str. 521.

atmosferi, bez prisile i straha od otkaza, bez one grozne floskule: neka budu sretni što uopće rade! Pravo na rad je temeljno ljudsko pravo svakog čovjeka koje mu mora jamčiti "zaradu kojom može osigurati sebi i obitelji slobodan i dostojan život"<sup>101</sup> i to treba poštovati. Upravo je Aldarfer tako dalje razvio hijerarhiju potreba koju čine egzistencijalne potrebe koje se, kao što sam spomenula, zadovoljavaju plaćom, dobrim uvjetima rada i sl., zatim potrebe povezanosti s prijateljima, suradnicima te potrebe rasta i razvoja. U javnom je sektoru izuzetno naglašeno kod zaposlenika zadovoljenje tih materijalnih i fizioloških potreba plaćom i uvjetima rada, nakon toga zadovoljenje potrebe povezanosti sa suradnicima te potrebe rasta i razvoja. U privatnom sektoru je fokus puno manje stavljen na ovaj drugi element a to je potreba povezanosti sa suradnicima. Teorija motivacije postignuća kroz koju se protežu dvije sile; želja za uspjehom i želja da se izbjegne neuspjeh su vidljivi u oba sektora, potreba za moći je svugdje jaka. Kroz razgovor sa rukovodećim osobljem javnog i privatnog sektora vidljivo je koliko im je važna komunikacija sa njihovim suradnicima kao jedan od elemenata motivacije, a isto tako i prva pretpostavka rješavanja konflikta u organizaciji, kao što navodi Mary Parker Follet.

Porter Lawlerov model očekivanja koji proširuje Vroomov kongitivni model motiviranja, gdje se uz koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti, uvode i novi faktori kao što su karakteristike i sposobnost pojedinca te zadovoljstvo i percepcija zadatka gdje se naglasak stavlja na odnos između učinka i zadovoljstva, također su važni elementi zaposlenika oba sektora. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni u privatnom pak sektoru ne bi bila glavni pokretač jer je naglašena jednakost znanja, iskustva i energije pojedinca sa plaćom i beneficijama, tj. poslodavac nagrađuje znanje i zalaganje.

Iako je novac izuzetno važan motivator, ipak nije uvijek najvažniji i svakako nije jedini. Uz razne materijalne nagrade, dodatke na plaću, pokazalo se da izuzetan motivator može biti i pohvala, fleksibilno radno vrijeme, dobri međuljudski odnosi. Naime, kad zadovoljimo te osnovne potrebe koje nam pruža novac kao što su hrana i voda, krov nad glavom i slično, zatim stvorimo određeni položaj u društvu, važne su nam i osobne ambicije jer "želja za ostvarenjem osobnih ambicija moćan je pokretač i neprekidan proces. Nikada ne prestaje jer čim se ostvari jedna ambicija, na njezino mjesto dolazi druga."<sup>102</sup>

To ne znači da smo vječno u potrazi za višim ciljevima i da nikada nismo stvarno zadovoljni, već mnogobrojni i različiti motivatori zapravo utječu tako na nas da neprekidno radimo na tome da budemo bolje i uspješnije verzije sebe što je važno i za nas kao pojedince i za cjelokupno društvo. Ponekad je samo potreban dobar motivacijski govor da nam pruži hrabrosti za pokretanje i ostvarenje zamišljenih ciljeva, da nam pokaže snagu koju imamo u sebi pa sve kasnije što dođe uz to je samo nagrada. "Uspjeh je najveća motivacija!"<sup>103</sup>

S obzirom da je za mnoge ljude posao središnja i najvažnija aktivnost, stavovi koje razvijaju prema poslu i zadovoljstvo poslom značajno utječu i na radnu motivaciju i na cjelokupan život. Zanimljiv, raznolik, izazovan, složen posao povećat će motivaciju za radom, dok dosadan i jednoličan posao negativno utječe ne samo na radnu motivaciju već i na život izvan posla.<sup>104</sup>

<sup>101</sup> <https://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske>, 12.05.2022.

<sup>102</sup> Keenan, op. cit. (bilj. 3) str. 19.

<sup>103</sup> Kim, op. cit. (bilj. 7), str. 26.

<sup>104</sup> Buntak; Drođek; Kovačić, op. cit. (bilj. 49), str. 214.

Moj osobni zaključak, provodeći svoje maleno istraživanje za ovaj rad, je slijedeći: s jedne strane su motivacija i motivatori dio ljudske ličnosti i način na koji ih pojedina osoba doživljava je zapravo "jedinствeno stanje", s druge strane nam je većina motivatora zajednička i u većini situacija reagiramo vrlo slično. S obzirom da živimo u tako osmišljenoj zajednici gdje je novac potreban da bi uopće preživjeli, naravno da ga moramo staviti u prve redove motivatora, međutim odmah nakon toga smo društvena bića i uz osjećaj postignuća, izuzetno su nam važni odnosi na radnom mjestu i sa nadređenima i sa radnim kolegama jer ipak, gdje god i kada god, "ni jedan čovjek nije otok, sam po sebi cjelovit".

## 9. LITERATURA

### KNJIGE:

Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London, 2009.

Keenan, K., *Kako motivirati*, Zagreb, 1997.

Kim, S.H., *1001 način kako motivirati sebe i druge da postignemo ono što želimo*, Tuma, Ljubljana, 2001.

Kregar, J., *Sociologija uprave*, Zagreb, 2014.

Maslow, A., *Motivacija i Ličnost*, Beograd, 1976.

### ČASOPISI:

Bakotić, D.; Bušić J., *Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vr. javni sektor*, *Ekonomski pregled*, 3/2014., str. 222-240.

Bejaković, P.; Vukšić, G.; Bratić, V., *Veličina javnog sektora, Hrvatska i komparativna javna uprava*, 1/2010., str. 99. -125.

Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. – *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, *Tehnički glasnik* 7, 1/2013., str. 56. – 63.

Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. – *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, *Tehnički glasnik* 7, 2/2013., str. 213. – 219.

Ciglević, M., *Je li napredovanje službenika u državnoj službi motivacijski čimbenik?* *Porezni vjesnik*, 12/2016., str. 52.-58.

Dropulić, M., *Jesmo li prerasli teoriju x i teoriju y?* *Institut za poljoprivredu i turizam Poreč*, 2009., str. 349. - 372.

Jambrek, I.; Penić, I., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, *Zbornik Pravnog Fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, br. 2, 2008., str. 1181. – 1206.

Kanoti, D., *Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti*, *Hrvatska javna uprava*, 2/2009., str. 317. – 322.

Koprić, I., *Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma*, 26/2016., str. 1. – 12.

Nikezić, S., *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221/2016, str. 126. – 134.

Sindik, J., *Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru*, *Ekonomski misao*, 2/2013., str. 515. – 534.

Zoretić, G.; Buterin, D., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4/2016., str. 159. - 170.

#### INTERNETSKI IZVORI:

<https://clintpulver.com/>

<https://www.drlisabelanger.com/>

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_hr.pdf)

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Ponos>

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eVtmURE%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=eVtmURE%25253D)

<https://www.hrz.hr/index.php>

<https://informativator.hr/strucni-clanci/vremeplov-govor-martina-luthera-kinga-sanjam-28-kolovoza-1963>

<https://www.ivabele.com/motivacijska-govornica/>

<https://www.leapbit.com/index.html>

<https://www.lumapps.com/solutions/employee-engagement/employee-motivation-how-to-motivate-employees/>

<https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69177/Buducnost-je-posao-u-privatnom-sektoru/6/>

<https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/74636/Razlika-u-placama-u-javnom-i-privatnom-sektoru/2/>

<https://motivationalspeakerz.com/business-motivational-speakers/>

<https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/hr-days-2021-o-liderima-buducnosti-i-stvaranju-iz-kaosa-15096787>

<https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/four-benefits-motivate-employees>

<https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/5-factors-that-affect-employee-motivation>

<https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/10-nacina-kako-pokazati-zaposlenicima-da-ih-cijenite/10414/>

<https://www.poslovnici.hr/poduzetnik/kako-funkcionira-pravilo-batine-i-mrkve-315139>

<https://povijest.hr/nadanasnjidan/2744/>

<https://www.sandra-paovic.com/motivacijski-govori/>

<https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>

<https://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske>

<https://informator.hr/strucni-clanci/vremeplov-govor-martina-luthera-kinga-sanjam-28-kolovoza-1963><https://zaposlena.hr/aktualno/inspirirajuci-govori-koje-treba-poslusati-svaka-zena/>

<https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/porter-and-lawler-model-of-motivation-with-diagram/53299>

<https://www.youtube.com/watch?v=JKKRBnpDpBY&t=12s>

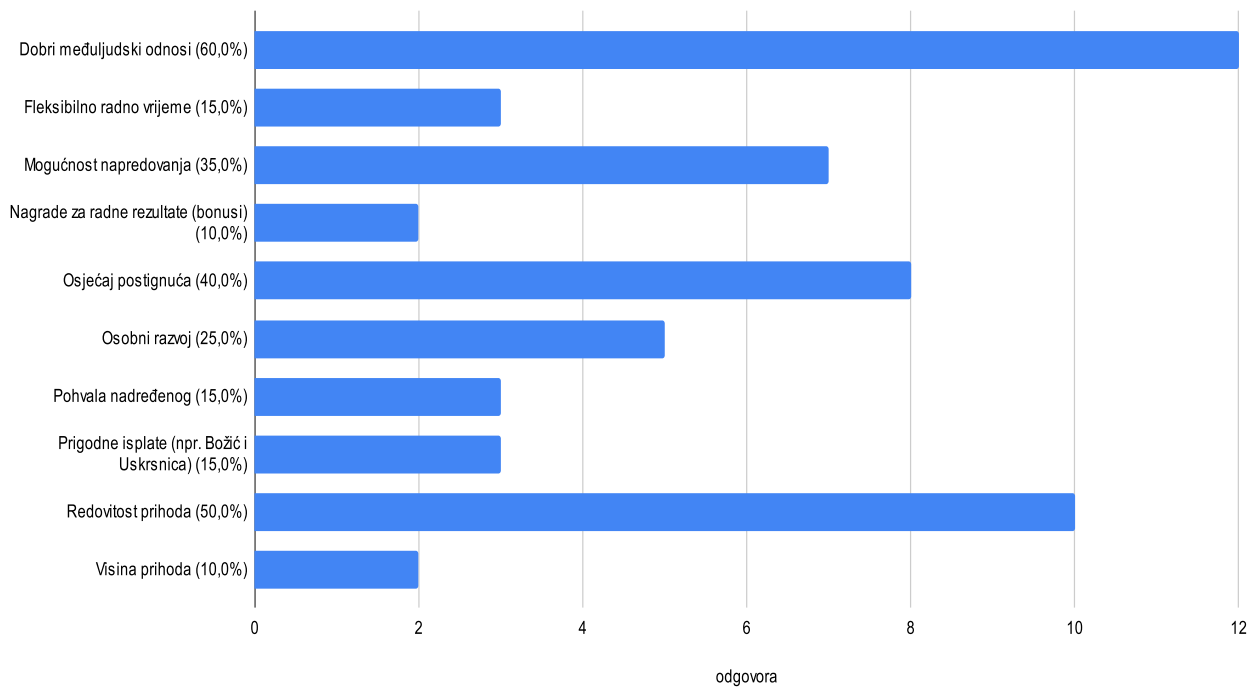
#### PRILOZI:

Prilog 1: grafički prikaz anketnih odgovora javnog sektora

Prilog 2: grafički prikaz anketnih odgovora privatnog sektora

## Prilog 1

## Javni sektor





## Prilog 2

## Privatni sektor

