

# Utjecaj motivacije na produktivnost državnih službenika

---

**Palić, Marija**

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

**2023**

*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:199:413903>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE  
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ JAVNE UPRAVE

Marija Palić

UTJECAJ MOTIVACIJE NA PRODUKTIVNOST DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Diplomski rad

mentor: izv.prof.dr.sc. Jasmina Džinić

Zagreb, 2023.



## Izjava o izvornosti

Ja, Marija Palić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog 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.

Marija Palić, v.r.

## Sadržaj

1. UVOD .....	4
1.1. Cilj i svrha istraživanja .....	2
1.2. Struktura rada.....	2
1.3. Metode istraživanja.....	3
2. KONCEPTUALNI OKVIR MOTIVACIJE I PRODUKTIVNOSTI ZAPOSLENIKA .....	4
2.1. Pojmovne odrednice motivacije.....	4
2.2. Teorije i strategije motivacije.....	7
2.3. Specifičnosti produktivnosti zaposlenika .....	13
2.4. Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji produktivnosti zaposlenika .....	16
3. IMPLEMENTACIJA MOTIVACIJE U DRŽAVNOJ SLUŽBI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA PRODUKTIVNOSTI SLUŽBENIKA.....	19
3.1. Specifičnosti rada u državnoj službi.....	19
3.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	21
3.3. Motivacijski procesi materijalnih kompenzacija .....	23
3.4. Motivacijski procesi nematerijalnih kompenzacija .....	26
3.5. Pokazatelji produktivnosti rada u državnoj službi u funkciji motivacijskih procesa.....	28
4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE – MOTIVACIJA I PRODUKTIVNOST DRŽAVNIH SLUŽBENIKA.....	30
4.1. Uzorak istraživanja .....	31
4.2. Metodologija istraživanja .....	32

4.3. Rezultati provedenog istraživanja .....	32
4.4. Zaključci i preporuke za unapređenje motivacije državnih službenika .....	44
4. ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA.....	47

## 1. UVOD

Motivacija predstavlja ključni proces koji pokreće, usmjerava i održava ciljno orijentirano ponašanje. Ona je unutarnja sila koja potiče zaposlenike na djelovanje s ciljem stjecanja novih znanja, spoznaja o poslovnim aktivnostima i unapređenju njihovih vještina. Motivacija uključuje biološke, emocionalne, socijalne i kognitivne sile koje aktiviraju naše ponašanje.

U svakodnevnoj poslovnoj praksi, pojam motivacije često se koristi kako bismo objasnili zašto osoba nešto radi, odnosno što je potiče na proaktivno poslovno djelovanje. Motivacija je snaga koja pokreće naše djelovanje i ispoljava se kroz poduzetničke aktivnosti, koje rezultiraju pozitivnim utjecajima na poslovanje. Motivacija se ne odnosi samo na faktore koji aktiviraju naše ponašanje, već također uključuje faktore koji ga usmjeravaju i održavaju.

Kao rezultat toga, često se izvlače zaključci o razlozima zbog kojih ljudi rade ono što rade, temeljem opaženog ponašanja. Motivacija je razlog za naše akcije, volju i ciljeve. Ove potrebe, želje ili ambicije mogu biti oblikovane kroz utjecaj kulture, društva, načina života ili mogu biti urođene. Motivacija pojedinca može biti inspirirana vanjskim čimbenicima ili dolaziti iznutra, iz samog pojedinca. Motivacija se smatra jednim od ključnih razloga za postizanje napretka i proizlazi iz interakcije svjesnih i nesvjesnih faktora. Svladavanje vještine motivacije kako bismo je mogli primjenjivati trajno i svjesno je presudno za postizanje visokih razina postignuća, kao što su u elitnom sportu, medicini ili glazbi.

Uvodeći faktor motivacije u radno okruženje državnih službenika predstavlja ključnu komponentu koja ima značajan utjecaj na njihovu produktivnost. Motivacija, kao interni faktor

koji potiče pojedince da ostvare svoje ciljeve i izvrsnost, može biti odlučujući faktor u postizanju visokih razina produktivnosti među državnim službenicima.

Državni službenici igraju vitalnu ulogu u pružanju javnih usluga i upravljanju državnim poslovima. Njihov rad obuhvaća širok raspon zadataka, od administrativnih poslova do donošenja važnih odluka koje utječu na živote građana. Upravo zbog te važnosti, ključno je razumjeti kako motivacija utječe na njihovu produktivnost.

Motivacija državnih službenika može proizaći iz različitih izvora. Financijski poticaji, poput plaća, bonusa ili napredovanja, često su smatrani glavnim motivacijskim faktorom. Motivacija državnih službenika nije samo vezana uz financijske stimulanse. Čimbenici poput osjećaja postignuća, prepoznavanja, zadovoljstva poslom, profesionalnog razvoja i radne klime također igraju važnu ulogu u stvaranju visoke razine motivacije.

Kada državni službenici osjete visoku razinu motivacije, to može rezultirati povećanjem produktivnosti na nekoliko načina. Motivirani službenici često su više usredotočeni na svoje zadatke, radije preuzimaju odgovornost za svoj rad i pokazuju veću inicijativu u rješavanju problema. Također, visoka razina motivacije može potaknuti timski rad i suradnju među državnim službenicima, što dovodi do bolje koordinacije i učinkovitije isporuke usluga.

## **1.1. Cilj i svrha istraživanja**

Cilj je diplomskog rada prikazati implementaciju motivacije u državnoj službi u funkciji unapređenja produktivnosti zaposlenika u teorijskom kontekstu te u empirijskom istraživanju spoznati utjecaj stavova o motivaciji za rad, iskoristivosti potencijala državnih službenika, zadovoljstva radom te bitnim čimbenicima produktivnosti. Svrha rada jest ukazati na važnost egzistencije materijalnih i nematerijalnih kompenzacija u državnoj službi te kako putem njih unaprijediti motivaciju službenika s ciljem uvećanja njihove produktivnosti.

## **1.2. Struktura rada**

Struktura rada sačinjena je od šest poglavlja. U uvodu je dana uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje konceptualni okvir motivacije i produktivnosti zaposlenika, sa razmatranjem njihovih teorijskih odrednica te

teorija i strategija motivacije. U trećem poglavlju opisana je implementacija motivacije u državnoj službi u funkciji unapređenja produktivnosti zaposlenika, gdje su prikazane specifičnosti rada u državnoj službi, ocjena dosadašnjih istraživanja, motivacijski procesi materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, kao i pokazatelji produktivnosti rada u državnoj službi u funkciji motivacijskih procesa. U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati empirijskog istraživanja o motivaciji i produktivnosti državnih službenika. U zaključku je dana završna misao autorice o istraženju temi.

### **1.3. Metode istraživanja**

U završnom radu su, u različitim kombinacijama, korištene sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda generalizacije i apstrakcije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze, koje se sve zajedno prožimaju kroz čitav završni rad.

## **2. KONCEPTUALNI OKVIR MOTIVACIJE I PRODUKTIVNOSTI ZAPOSLENIKA**

Motivacija ljudi predstavlja jedan od ključnih pristupa u organizacijama. Dosadašnja istraživanja o motivaciji jasno pokazuju da ima izravan utjecaj na kvalitetu obavljenog posla, zadovoljstvo zaposlenika, njihov odnos prema poslu, privrženost organizaciji, zadovoljstvo klijenata, učinkovitost vođenja i druge aspekte (Gutić Martinčić, 2017). Postoje tri glavna razloga za veliki interes za problem motivacije: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama te jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević Šiber, 1999).

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja i postiglo viši nivo motivacije te zadržavanje zadovoljnih zaposlenika, razvijeno je mnogo teorija motivacije. Motivacija zaposlenika je kompleksno područje koje i dalje intrigira znanstvenike, unatoč brojnim istraživanjima. Mnoga pitanja vezana uz motivaciju još uvijek nemaju jasan odgovor.

Drugo poglavlje opisuje konceptualni okvir motivacije i produktivnosti zaposlenika, sa razmatranjem njihovih teorijskih odrednica te teorija i strategija motivacije.

### **2.1. Pojmovne odrednice motivacije**

U svrhu razumijevanja i unapređenja motivacije zaposlenika, razvijeno je mnogo teorija motivacije. Ove teorije imaju za cilj odgovoriti na razna pitanja koja postavljaju menadžeri, kao



što su definicija motivacije, podizanje motivacije na višu razinu i održavanje zadovoljstva zaposlenika.

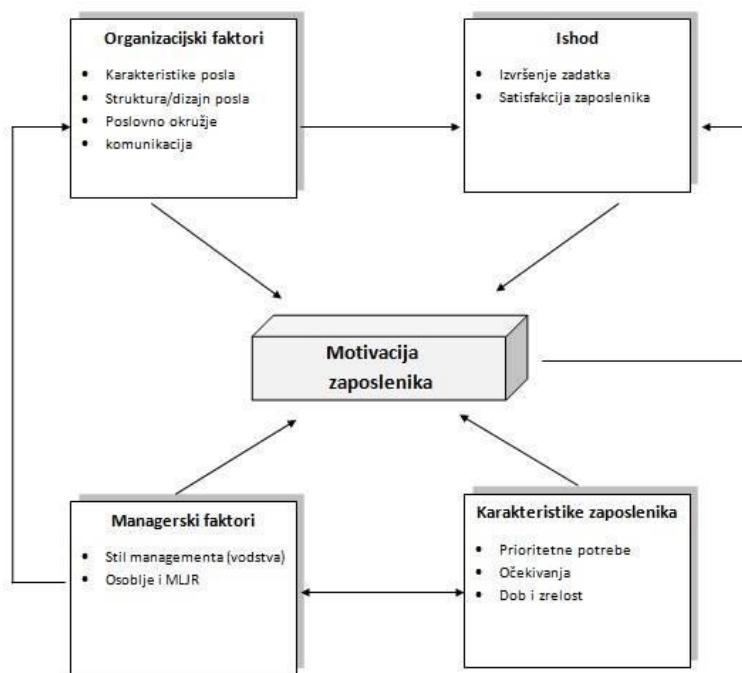
Interes za motivaciju za rad postoji već koliko i sama ljudska aktivnost (Bahtijarević Šiber, 1999: 555). Današnje ljudske mogućnosti su velike, a motivacija ih usmjerava, organizira i određuje intenzitet radnih aktivnosti kako bi se ostvarile želje i ciljevi, kako osobni, tako i poslovni. Motivacija ima mnoge teorije, podjele i modele, ali jedno je sigurno: utječe na poboljšanje psihofizičkih, socijalnih i društvenih karakteristika ljudi (Marušić, 2006).

Postoji nekoliko definicija motivacije, uključujući:

- Najjednostavnija definicija motivacije smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, traženje zadovoljenja potreba (Buntak et al., 2013).
- Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje (Maslow, 1982).
- Motivacija je skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i ciljano određen način (Lončarević et al., 2007).
- Motivacija je zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta i trajanja (Bahtijarević Šiber, 1999).

Motivacija je ključni faktor koji određuje ponašanje usmjereno prema određenom cilju, često u poslovnom kontekstu. Ona obuhvaća sve oblike namjernog i voljnog ponašanja, ali također uključuje i nesvjesne motivirajuće aktivnosti. Bahtijarević Šiber (1999) daje definiciju motivacije kao zajedničkog pojma za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju unutarnju i fizičku energiju, potiču i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Ova složena koncepcija temelji se na ljudskim potrebama, aspiracijama i preferencijama koje se razlikuju od drugih ljudi (Pivarski, 2012.) i usmjerene su prema objektivnim i subjektivnim poslovnim situacijama zaposlenika.

Slika 1. Faktori koji utječu na motivaciju za rad



Izvor: Naoum, S. (2011): People and Organizational Management in Construction, str. 37

Motivacijski sustav sastoji se od raznih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se implementiraju u organizacijskoj okolini kako bi se motivirali zaposlenici (Bahtijarević Šiber, 1999: 558). Motivacija je dinamičan proces koji podliježe stalnim promjenama, što znači da zaposlenici mogu imati različite razine motivacije u različitim trenucima. Ponekad će imati više motiva za rad, dok će u drugim trenucima imati samo jedan dominantan motiv s nizom podređenih. Taj dominantni motiv ima najveći utjecaj na ponašanje zaposlenika i njihovu radnu

produktivnost. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže određenu razinu radne uspješnosti ili uspješnost u izvršavanju bilo koje aktivnosti.

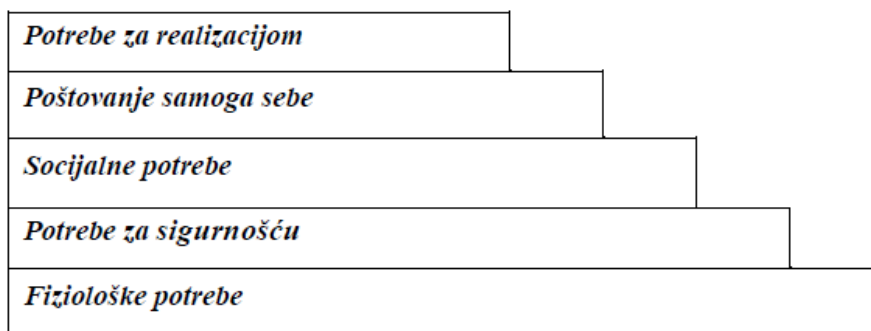
## 2.2. Teorije i strategije motivacije

Skupina teorija motivacije usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude na određene aktivnosti. Ove teorije se bave proučavanjem uzoraka ljudskog ponašanja i temelje se na konceptu potreba. Važno je napomenuti da su ove teorije često usredotočene na analizu individualnih potreba i neki od njih zanemaruju komponente posla. Stoga su ove teorije pristupaju motivaciji na individualnoj razini, s ciljem razumijevanja različitih motiva i potreba koje pokreću ljude.

### 1. Teorija hijerarhije potreba

Skupina teorija motivacije usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude na određene aktivnosti. Ove teorije se bave proučavanjem uzoraka ljudskog ponašanja i temelje se na konceptu potreba. Važno je napomenuti da su ove teorije često usredotočene na analizu individualnih potreba i neki od njih zanemaruju komponente posla. Stoga su ove teorije pristupaju motivaciji na individualnoj razini, s ciljem razumijevanja različitih motiva i potreba koje pokreću ljude.

Tablica 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 87

## **2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

teoriju potreba razradio je Clayton Alderfer kao proširenje Maslowljeve teorije hijerarhije potreba. Alderfer je u svojoj teoriji identificirao tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti i rasta. Potrebe egzistencije obuhvaćaju materijalne i fiziološke potrebe, potrebe povezanosti proširuju se na socijalne odnose i interakcije, dok potrebe rasta uključuju potrebe za osobnim razvojem, kreativnošću i produktivnošću (Bahtijarević Šiber, 1999: 566). Ova teorija dodaje složeniji i detaljniji pristup razumijevanju ljudskih potreba i motivacije.

## **3. Teorija motivacije postignuća**

Usmjerena je na motivaciju za rad i objašnjava radno ponašanje kroz značaj pojedinačnog motiva. Smatra se da su osnove ponašanja stečene i rezultat učenja i socijalizacije u društvu. Ova teorija se fokusira na intrinzičnu motivaciju, gdje je sam proces obavljanja aktivnosti i rješavanja problema motivacijski poticaj, a cilj je postizanje uspjeha i nagrade (Bahtijarević Šiber, 1999: 567).

## **4. Dvofaktorska teorija motivacije**

Razvio ju je Herzberg, a temelji se na mjerenju zadovoljstva poslom. Ova teorija vidi organizaciju kao ključni čimbenik i mehanizam ponašanja ljudi unutar nje. Sadrži dva aspekta: teoriju radnog ponašanja, koja konceptualizira motivaciju kao dvofaktorsku teoriju, te drugi aspekt koji se fokusira na bihevioralne konzekvencije obogaćenja posla i programe preoblikovanja rada (Bahtijarević Šiber, 1999: 568).

## **5. Teorija motivacije uloga**

Razvijena od strane Johna Minera, temelji se na specifičnim motivacijskim strukturama različitih tipova poslova ili uloga u organizaciji. Pretpostavlja se da različite uloge zahtijevaju različite motive i potrebe. Ova teorija predstavlja hijerarhijsku strukturu, gdje se na vrhu nalazi

menadžerska motivacija koja je usmjerena na autoritet, natjecanje i moć, druga je profesionalna motivacija koja je orijentirana prema potrebi za učenjem, radom i stjecanjem statusa, dok se na dnu nalazi poduzetnička motivacija koja je usmjerena prema potrebi za postignućem, izbjegavanjem rizika i uvođenjem inovativnih rješenja.

Motivacija zaposlenika pod utjecajem je različitih čimbenika, uključujući društvene, psihološke, materijalne i druge, koji mogu imati motivirajući ili demotivirajući učinak. Osnovna obveza poslodavca prema zaposleniku je isplata plaće za obavljeni rad. Međutim, ukoliko zaposlenik pokazuje iznadprosječnu radnu produktivnost, poslodavac mu može dodatno nagraditi složenim sustavom nagrađivanja koji koristi materijalne i nematerijalne kompenzacije.

Kompleksna podjela strategija motivacije može se sažeti u dvije ključne strategije: materijalne i nematerijalne strategije kompenzacije u motivaciji. Poslovna kompenzacija obuhvaća plaću koju zaposlenik prima za svoj rad u poslovnoj organizaciji. To je temeljna plaća bez ikakvih dodataka, koja se isplaćuje za redovan rad, u skladu s brojem radnih sati i dana u mjesecu. Naknade se mogu podijeliti na tri segmenta: plaću, nagrade i beneficije. Visina naknada ovisi o različitim faktorima, kao što su vrijednost radne snage, odnos ponude i potražnje na tržištu rada, utjecaj sindikata, radna učinkovitost, poslovni rezultati poduzeća i drugi čimbenici (Noe, R. A. i sur., 2006).

Strategije materijalne kompenzacije mogu se klasificirati s aspekta pojedinca i s aspekta poduzeća, a cilj im je potaknuti pojedinca na radno produktivno ponašanje. Klasifikacija strategija materijalne kompenzacije obuhvaća dva dijela financijskih kompenzacija (Bahtijarević Šiber, 1999: 614):

- Izravni materijalni i financijski dobici: To su financijske nagrade koje pojedinac primi "u novcu" i "na ruke". Ovo može uključivati osnovnu plaću, bonuse, dodatke na plaću, nagrade za postignuća, provizije, udjele u dobiti ili druge oblike novčanih pogodnosti koje pojedinac prima izravno.
- Neizravni materijalni dobici: Ovi dobici doprinose individualnom materijalnom standardu, ali ne dolaze u obliku izravne novčane isplate. To mogu biti beneficije poput zdravstvenog osiguranja, mirovinskih planova, fleksibilnih radnih vremena, slobodnih dana, plaćenog dopusta, obuke i razvojnih mogućnosti, putnih troškova ili drugih pogodnosti koje doprinose ukupnom materijalnom zadovoljstvu zaposlenika.

Ove dvije kategorije strategija materijalne kompenzacije imaju za cilj motiviranje zaposlenika kroz pružanje financijskih pogodnosti koje će utjecati na njihovu radnu uspješnost i zadovoljstvo.

Slika 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

Izvor. Bahtijarević Šiber (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 614

Izravne materijalne kompenzacije s aspekta pojedinca obuhvaćaju plaće, bonuse, poticaje, naknade za inovacije i širenje znanja, kako je prikazano na slici 3. Važno je razlikovati osnovnu plaću od ostalih materijalnih kompenzacija. Osnovna plaća ovisi o radnom mjestu i poziciji unutar platnog razreda, dok ostale financijske naknade ovise o radnom učinku i postignutim rezultatima zaposlenika.

Osim navedenih kompenzacija, zaposlenici mogu dobiti i plaćenu edukaciju u obliku studija ili tečajeva koje financira poduzeće. Ova vrsta kompenzacije povećava lojalnost zaposlenika prema organizaciji i potiče njihovu motivaciju za usavršavanjem. Materijalne kompenzacije predstavljaju značajan trošak za poduzeća jer su dugoročne investicije koje se povrate tijekom nekoliko godina. Međutim, uvijek postoji rizik da educirani zaposlenik napusti organizaciju, što predstavlja gubitak za poduzeće.

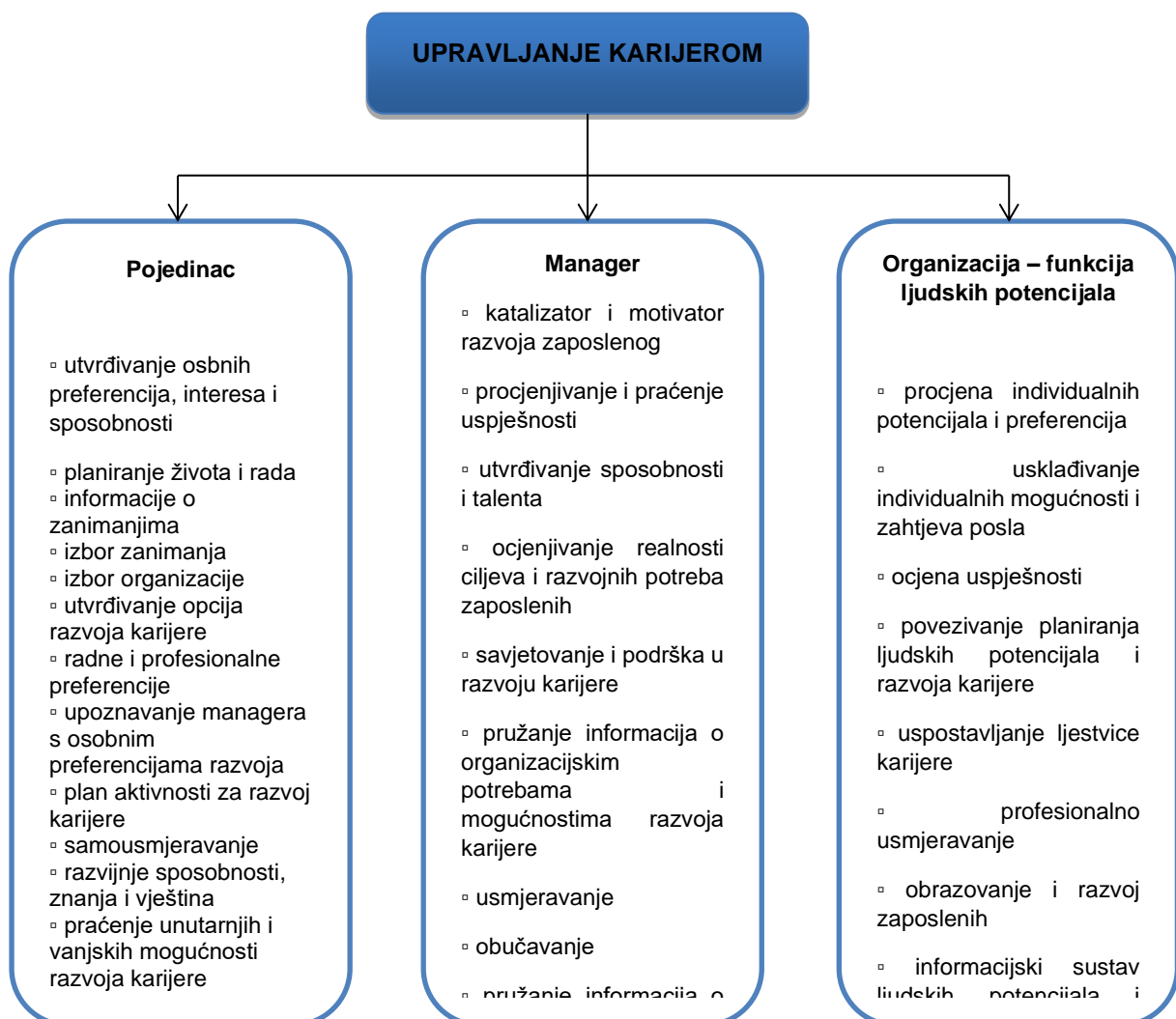
Unatoč tome što su materijalne kompenzacije temelj motivacijskog sustava nagrađivanja, u svijetu se sve više koriste i nematerijalne kompenzacije. Razlog za to je što zaposlenici ne žele samo zadovoljiti egzistencijalne potrebe i biti isključivo materijalno nagrađeni. U njima postoje potrebe višeg reda poput potvrđivanja vlastitih sposobnosti, mogućnosti autonomije, razvoja karijere, priznanja, dokazivanja, potvrđivanja određenog statusa i slično (Noe et al., 2006). Nematerijalne kompenzacije postaju sve važnije za motivaciju zaposlenika, jer im pružaju satisfakciju i zadovoljstvo na različitim psihološkim i socijalnim razinama.

Nematerijalne strategije kompenzacije uključuju sljedeće elemente (Bahtijarević Šiber, 1999: 633):

- Dizajniranje poslova: Ovo uključuje rotaciju posla, proširivanje posla i obogaćivanje posla kako bi se povećala raznolikost zadataka i odgovornosti koje zaposlenik obavlja. To može povećati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.
- Stil menadžera: Stilovi vođenja i upravljanja koji potiču autonomiju, podršku, uključivanje zaposlenika u odlučivanje i pružanje feedbacka mogu imati pozitivan učinak na motivaciju i angažman zaposlenika.
- Upravljanje pomoću ciljeva: Postavljanje jasnih i izazovnih ciljeva za zaposlenike te pružanje podrške i povratne informacije tijekom postizanja tih ciljeva može povećati motivaciju i usmjerenost zaposlenika.
- Fleksibilno radno vrijeme i programi: Pružanje fleksibilnosti u radnom vremenu, mogućnost rada na daljinu, prilagodljivi rasporedi i slični programi mogu zadovoljiti potrebe zaposlenika za ravnotežom između poslovnog i privatnog života.
- Priznanje i povratna informacija: Pružanje priznanja za postignuća i doprinos zaposlenika te redovita povratna informacija o radu može povećati osjećaj zadovoljstva i motivacije.

- Usavršavanje i razvoj karijere: Pružanje mogućnosti za kontinuirano usavršavanje, obuku i razvoj vještina može povećati zadovoljstvo zaposlenika i potaknuti njihovu karijeru unutar organizacije.

Slika 3. Upravljanje karijerom u organizaciji





- 

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., *Manadžement ljudskih potencijala*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 834

Edukacija zaposlenika i upravljanje karijerom su posebno važni oblici nematerijalne kompenzacije. Edukacija pruža zaposleniku mogućnost stjecanja novog znanja i vještina, dok poduzeće ima koristi jer zaposlenik može primijeniti to znanje i poboljšati radnu produktivnost organizacije. Upravljanje karijerom se odnosi na proces odabira, procjene, premještanja i razvoja zaposlenika kako bi organizacija osigurala kvalificirane ljude koji će zadovoljiti buduće potrebe. To uključuje postavljanje ciljeva, planiranje i strategije kako bi se zadovoljile potrebe organizacije i postigli ciljevi karijere zaposlenika.

### **2.3. Specifičnosti produktivnosti zaposlenika**

Produktivnost zaposlenika općenito se shvaća kao sposobnost zaposlenika da primi inpute (upute, upute, zahtjeve itd.) i pretvori ih u output. Učinkovito, to je mjera načina na koji zaposlenici prihvaćaju input i pretvaraju ga u output, u određenom vremenskom razdoblju (Walters, 2010.).

Produktivnost zaposlenika definira se kao procjena vrijednosti koju generira pojedini zaposlenik u određenom vremenskom razdoblju. Produktivnost je u izravnoj korelaciji s poslovnim ishodom (kratkoročnim i dugoročnim) i povratom ulaganja (Baikley, 2016.). Bez te korelacije aktivnost se ne može smatrati produktivnom. Visoka ili niska produktivnost ovisi o internom prosjeku tvrtke i o tome gdje zaposlenik, tim i odjel stoje prema ovoj unaprijed definiranom cilju.

Ukupni uspjeh organizacije u direktnoj je korelaciji s učinkovitom produktivnošću njegovih zaposlenika (Borković, 2002.). Bez obzira na poslovne mogućnosti, ulaganja ili strateški smjer, realizacija i izvršenje na terenu najviše ovisi o zaposlenicima (Perko – Šeparović, 1975.) te stoga uspješne tvrtke žele poboljšati produktivnost zaposlenika i pomoći im da postižu što bolje rezultate na radnom mjestu.

Prije nego se dublje uđe u načine na koji se može poboljšati produktivnost zaposlenika potrebno je pobliže sagledati koncept produktivnosti zaposlenika i što on podrazumijeva.

Koncept produktivnosti zaposlenika nameće poduzeću identifikaciju namjeravane dodane vrijednosti koja se očekuje od zaposlenika, a prikazana je na primjeru obrazovne ustanove, kontaktnog centra i razvoju softvera (Pozen, 2012.).

Zaposlenici u obrazovnoj ustanovi (nastavnici, administratori, nenastavno osoblje itd.) radit će na smislenom obrazovanju, definiranom uspjehom učenika na ispitima i dodatnim razvojem kurikuluma svojih učenika. Zaposlenici će također pokušati maksimizirati ulaganja i prihode kako bi ustanova nastavila raditi održivim tempom (Marčetić, 2007: 49.). Također će biti marketinških napora za privlačenje novih studenata i rast institucije. Svaka aktivnost zaposlenika koja pomaže u postizanju jednog od ovih ciljeva može se smatrati produktivnom, a što zaposlenik poduzima produktivnije aktivnosti, to postaje vrijedniji školi.

U kontaktnom centru koncept produktivnosti zaposlenika bit će drugačiji, obzirom da je osnovna isporuka vrijednosti koja se očekuje od tipičnog zaposlenika kontaktnog centra, velik broj upita kupaca koji se učinkovito obrađuju s očekivanim razinama zadovoljstva. Zaposlenici koji se s lakoćom i učinkovitošću bave voluminoznim interakcijama s kupcima smatrali bi se najproduktivnijima.

Produktivnost tvrtke za razvoj softvera podrazumijeva praktično kodiranje, razvoj, dizajn proizvoda, marketing i prodaju, strateško donošenje odluka, korisničku službu i mnoge druge pomoćne uloge u poslu (Baikley, 2016.). Svaki pojedini segment posla i produktivnost zaposlenika u njegovoj realizaciji imat će jedinstven način ostvarivanja vrijednosti i povrata ulaganja. Kao što je jasno iz ovih primjera, koncept produktivnosti zaposlenika može biti vrlo nijansiran, ovisno o prirodi poslovanja, kao i o organizacijskoj strukturi.

Izračun produktivnosti zaposlenika i referentne vrijednosti mogu se prikazati kroz formulu za izračun produktivnosti zaposlenika za jednostavnu referencu (Haroun, 2017.):

- Produktivnost zaposlenika prema metrici vrijednosti =  $(\text{Cilj zaposlenika} / \text{Stvarno postignuće}) \times 100$

U radnom procesu postoje razni ciljevi produktivnosti, od sati rada do završenih projekata, ovisno o prirodi posla i parametru koji najbolje opisuje produktivnost organizacije.

Točan izračun produktivnosti zaposlenika ovisi o postavljanju pravog mjerila na samom početku. U primjeru kontaktnog centra, kao primarni pokazatelj produktivnosti uzet je broj poziva kupaca kao pokazatelj produktivnosti, ali volumen poziva nije jedini element koji treba uzeti u obzir.

Prilikom planiranja i izračunavanja produktivnosti zaposlenika u obzir treba uzeti pet osnovnih mjerila (Pozen, 2012.) :

### **1. Utjecaj na kupca**

Jedan od najvažnijih parametara koje treba uzeti u obzir pri mjerenju produktivnosti. Mjerni podaci kao što su ocjene zadovoljstva korisnika (CSAT) i neto ocjene promotora (NPS) kvantitativno bilježe utjecaj kupca. Ukoliko je prosječni NPS u cijeloj organizaciji 8 od 10, a zaposlenik postigne ocjenu 7,5 od svojih kupaca, to sugerira impresivnu razinu produktivnosti od 93,75%.

### **2. Kvaliteta rada**

Od vitalne je važnosti uzeti u obzir kvalitetu rada osobe pri izračunavanju njezine produktivnosti. Značajan pokazatelj je interno izračunata metrika. Proizvođač može koristiti nedostatke po jedinici kao signal dobre kvalitete, što sugerira da je zaposlenik s niskim nedostatkom po jedinici vrlo produktivan.

U mnogim slučajevima neposredni menadžer bolje razumije zaposlenika i njihovu kvalitativnu produktivnost. Preporučljivo je identificirati mjerila kvalitete specifična za domenu poduzeća (proizvodnja, obrazovanje, tehnologija, javni sektor itd.).

### **3. Mentalno zdravlje i dobrobit**

Održivost razina produktivnosti ključna je za točan izračun. Primjerice, nesretni zaposlenik pod stresom neće moći dugoročno nastaviti s optimalnim učinkom.

### **4. Optimizacija vremena**

Visoka produktivnost mora ići u skladu s inteligentnim korištenjem vremena i ključnim fokusom na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Zaposlenici se ne bi trebali odlučiti za redovite prekovremene napore kako bi nadmašili očekivanja produktivnosti. S druge strane, ne bi trebali trošiti velike dijelove dana na neproduktivne aktivnosti.

## 2.4. Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji produktivnosti zaposlenika

Da bi se u poduzeću učinkovito upravljalo produktivnošću zaposlenika, važno je uravnotežiti kvantitativne i kvalitativne čimbenike. Navedeno se može izmjeriti sljedećim čimbenicima (Walters, 2010.):

- Kvantitativni čimbenici: Ovi čimbenici obuhvaćaju količinu rada ili rezultata koji zaposlenik može postići u određenom vremenskom razdoblju. To uključuje faktore poput produktivnosti, efikasnosti, brzine izvršavanja zadataka i postizanja postavljenih ciljeva. Kvantitativni čimbenici pomažu mjeriti i procjenjivati količinu rada koju zaposlenik obavlja.
- Kvalitativni čimbenici: Ovi čimbenici se odnose na kvalitetu rada koji zaposlenik obavlja. To uključuje točnost, točnost, detaljnost, inovativnost, pridržavanje standarda i postizanje visoke razine kvalitete u obavljenom poslu. Kvalitativni čimbenici su važni jer osiguravaju da posao bude obavljen na odgovarajući način i zadovoljava očekivanja i standarde.

Poboljšanje produktivnosti može biti usmjereno na dva ključna zahtjeva: brže i učinkovitije obavljanje posla te stvaranje ugodnijeg radnog okruženja koje dovodi do kvalitetnijeg krajnjeg proizvoda.

Primjer automatizacije tijekom rada i integracije komunikacijskih alata odličan je primjer kako se može poboljšati produktivnost zaposlenika (Christensen et al., 2007.). Omogućavanje zaposlenicima da obavljaju svoj posao bez nepotrebnih prekida i prelazaka između različitih alata značajno povećava njihovu učinkovitost i smanjuje gubitak vremena (Haroun, 2017.). Također, omogućava bržu reakciju na zahtjeve i prilike te poboljšava komunikaciju i suradnju unutar tima. Takva poboljšanja u produktivnosti imaju masivan učinak na poslovanje jer omogućavaju zaposlenicima da se fokusiraju na bitne zadatke i ostvaruju bolje rezultate.

Upravljanje produktivnošću zaposlenika ključno je za uspjeh svake organizacije. Učinkoviti zaposlenici koji postižu visoku produktivnost doprinose ostvarivanju ciljeva i poboljšanju poslovnih rezultata (Zoretić, 2018.). Međutim, kako biste mogli pratiti i evaluirati produktivnost zaposlenika, važno je koristiti ključne pokazatelje uspjeha. Ovi pokazatelji pružaju objektivne informacije o performansama zaposlenika i omogućuju vam da identificate snage, područja za poboljšanje i pravovremeno poduzmete potrebne korake.

Nekoliko je ključnih pokazatelja uspjeha produktivnosti zaposlenika koji se mogu koristiti u organizaciji (Hyat, 2019.):

- Količina obavljenog posla: Ovaj pokazatelj mjeri količinu posla koji zaposlenik može obaviti u određenom vremenskom razdoblju. To može uključivati broj zadataka, projekata ili transakcija koje zaposlenik uspješno dovrši. Praćenje ovog pokazatelja omogućuje vam usporedbu između zaposlenika i identificiranje onih koji postižu visok volumen rada.
- Kvaliteta rada: Ovaj pokazatelj fokusira se na kvalitetu izvršenog rada zaposlenika. To uključuje točnost, točnost, detaljnost i pridržavanje standarda. Praćenje kvalitete rada omogućuje vam identificiranje zaposlenika koji postižu visok standard i osiguranje da se rad obavlja na najvišoj razini.
- Efikasnost: Ovaj pokazatelj mjeri koliko vremena, resursa i napora zaposlenik koristi za obavljanje određenog zadatka ili projekta. Visoka efikasnost ukazuje na to da zaposlenik iskorištava resurse na optimalan način i brzo dovršava zadatke.
- Prisutnost i iskorištenost radnog vremena: Ovi pokazatelji odnose se na prisutnost zaposlenika na radnom mjestu i na to kako koriste svoje radno vrijeme. Praćenje prisutnosti omogućuje vam uvid u dosljednost i odgovornost zaposlenika, dok praćenje iskorištenosti radnog vremena pomaže u identificiranju područja s vremenskim gubicima ili neefikasnostima.
- Zadovoljstvo zaposlenika: Iako se može činiti subjektivnim, zadovoljstvo zaposlenika važan je pokazatelj uspjeha produktivnosti. Sretni i motivirani zaposlenici često pokazuju veću predanost, angažman i učinkovitost u svom radu. Redovito prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika putem anketa ili razgovora može vam pomoći u praćenju zadovoljstva zaposlenika i identificiranju područja za poboljšanje.

Važno je prilagoditi odabrane pokazatelje specifičnim potrebama i ciljevima organizacije. Redovito praćenje i evaluacija ovih pokazatelja omogućuju identifikaciju trendova, mjerenje napretka i pravovremeno poduzimanje mjera za poboljšanje produktivnosti zaposlenika (Hyat, 2019.). Također, važno je osigurati transparentnost i jasno komunicirati očekivanja i ciljeve kako bi zaposlenici bili svjesni kako njihov rad doprinosi produktivnosti organizacije.

Ključni pokazatelji uspjeha produktivnosti zaposlenika omogućuju učinkovito vođenje i upravljanje timom te stvaranje motivirajućeg radnog okruženja. Kontinuirano praćenje i

poboljšanje ovih pokazatelja ključni su za postizanje uspjeha i konkurentske prednosti na tržištu.

Poboljšana produktivnost dovodi do veće efikasnosti, većeg obima rada koji se može obaviti u istom vremenskom periodu te bolje iskorištenosti resursa.

Važno je da svaki korak koji se poduzima za poboljšanje produktivnosti ima jasan cilj i da se usredotoči na konkretne potrebe zaposlenika i organizacije. Uz pravilnu analizu i planiranje, mogu se identificirati područja koja zahtijevaju poboljšanja te primijeniti odgovarajuće alate, tehnologije ili procese kako bi se ostvarili željeni rezultati (Haroun, 2017.).

Kombinacija bržeg i učinkovitijeg obavljanja posla te stvaranje ugodnijeg radnog okruženja ključna su za postizanje poboljšanja produktivnosti i uspjeha organizacije. Kontinuirano praćenje i prilagođavanje tim procesima osigurat će da se produktivnost nastavi poboljšavati kako se mijenjaju potrebe i okolnosti poslovanja.

### **3. IMPLEMENTACIJA MOTIVACIJE U DRŽAVNOJ SLUŽBI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA PRODUKTIVNOSTI SLUŽBENIKA**

U trećem poglavlju opisana je implementacija motivacije u državnoj službi u funkciji unapređenja produktivnosti zaposlenika, gdje su prikazane specifičnosti rada u državnoj službi, ocjena dosadašnjih istraživanja, motivacijski procesi materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, kao i pokazatelji produktivnosti rada u državnoj službi u funkciji motivacijskih procesa.

#### **3.1. Specifičnosti rada u državnoj službi**

Državna služba predstavlja tijelo vladinih dužnosnika koji su zaposleni u civilnim zanimanjima koja nisu ni politička ni sudska. U većini zemalja pojam se odnosi na zaposlenike odabrane i promovirane na temelju sustava zasluga i staža, koji može uključivati ispite. Državna služba ima svoje specifičnosti koje se razlikuju od drugih sektora rada. Rad u državnoj službi obuhvaća pružanje usluga i obavljanje administrativnih funkcija za državu i njene građane. Specifičnosti rada u državnoj službi obuhvaćaju sljedeće elemente (Potočnjak, 2013.):

- Javni interes: Jedna od osnovnih karakteristika rada u državnoj službi je usmjerenost na javni interes. Državni službenici rade za dobrobit društva i građana te su odgovorni za pružanje usluga koje su bitne za funkcioniranje države, kao što su zdravstvo, obrazovanje, sigurnost, pravda itd. Njihov rad ima izravan utjecaj na kvalitetu života građana i razvoj društva.

- **Zakonodavni i regulativni okvir:** Rad u državnoj službi podložen je zakonodavnim i regulativnim okvirima koji uređuju obavljanje poslova i odgovornosti službenika. Službenici moraju biti upoznati s pravnim propisima i postupcima koji reguliraju njihov rad te ih primjenjivati u svakodnevnom obavljanju dužnosti.
- **Stabilnost zaposlenja:** Državna služba često pruža veću stabilnost zaposlenja u usporedbi s drugim sektorima. Državni službenici često imaju stalne ugovore o radu i osiguranu financijsku sigurnost, što može biti privlačno za neke radnike. Međutim, ova stabilnost također može dovesti do manje fleksibilnosti i inovacija u radnom okruženju.
- **Stručnost i profesionalizam:** Rad u državnoj službi zahtijeva visoku razinu stručnosti i profesionalizma. Službenici moraju imati odgovarajuće kvalifikacije, znanja i vještine za obavljanje svojih dužnosti. Njihov rad se često temelji na stručnosti u području javne politike, upravljanju, pravu ili drugim relevantnim disciplinama.
- **Odgovornost i transparentnost:** Državni službenici su odgovorni za svoje postupke i odluke te su obvezni raditi u skladu s načelima transparentnosti i odgovornosti. Građani imaju pravo biti informirani o radu državne službe i odlukama koje se donose u njihovo ime. Službenici moraju voditi računa o pravednom i etičkom postupanju te djelovati u skladu s javnim interesom.
- **Birokracija i administracija:** Rad u državnoj službi često je povezan s birokracijom i administrativnim postupcima. Službenici moraju se pridržavati propisanih procedura i administrativnih postupaka u obavljanju svojih zadataka. Ovo može zahtijevati dodatno vrijeme i trud u usporedbi s drugim sektorima rada.
- **Kontinuirano obrazovanje:** Kako bi se službenici u državnoj službi adekvatno nosili s promjenama u zakonodavstvu, tehnologiji i društvenim trendovima, važno je kontinuirano obrazovanje i usavršavanje. Službenici trebaju biti informirani o novim zakonima, politikama i praksama te razvijati svoje vještine kako bi bili učinkoviti u svom radu.

Rad u državnoj službi ima svoje izazove i specifičnosti, ali isto tako pruža priliku da se doprinese razvoju društva i dobrobiti građana. Ključno je osigurati da državni službenici budu motivirani, stručni i odgovorni u svom radu kako bi se postigla visoka razina usluga i zadovoljstvo građana (Potočnjak, 2013.).

U postupku prijama u državnu službu, provodi se temeljita analiza pristiglih prijava kandidata, provjera njihove stručnosti, obrazovanja i iskustva te se obavlja selekcija najboljih kandidata (Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08,



34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22). Odabir kandidata vrši se na temelju njihovih kvalifikacija, sposobnosti i stručnosti relevantnih za obavljanje poslova u državnoj službi. Važno je istaknuti da prijam u državnu službu temeljen na načelu jednakosti, meritokracije i transparentnosti (Koprić, 1999.). Sve informacije o postupku prijema, uvjetima i kriterijima ocjene kandidata moraju biti jasno objavljene i dostupne svim zainteresiranim stranama.

Državna služba također podliježe sustavu napredovanja i profesionalnog razvoja. Državni službenici mogu napredovati na temelju postignuća, stručnosti i iskustva, uz ispunjavanje određenih kriterija propisanih zakonom i internim pravilima (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2023.). Ova pravila osiguravaju transparentnost i objektivnost pri napredovanju te motiviraju službenike da se kontinuirano usavršavaju.

U državnoj službi također postoji sustav disciplinskog postupka koji osigurava odgovornost i sankcioniranje službenika koji ne obavljaju svoje dužnosti sukladno zakonu i pravilima struke (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2023.). Disciplinski postupak provodi se prema zakonskim odredbama i propisima.

Važno je istaknuti da državna služba ima svoju posebnu ulogu u društvu te da službenici imaju odgovornost prema građanima i državi. Rad u državnoj službi zahtijeva visoku razinu profesionalizma, stručnosti, odgovornosti i poštenja. Službenici moraju biti svjesni važnosti svoje uloge u pružanju usluga građanima i ostvarivanju javnog interesa.

Uz sve specifičnosti i zahtjeve, rad u državnoj službi pruža priliku za doprinos društvu, razvoj vlastitih vještina i profesionalnog napretka. Ključno je da se procesi prijama, napredovanja i radnih odnosa u državnoj službi odvijaju transparentno, pošteno i u skladu s pravilima struke kako bi se osigurala kvalitetna i učinkovita javna uprava.

### **3.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

U znanstvenoj literaturi nalazi se obilje znanstvenih i stručnih članaka koji istražuju problematiku motivacije zaposlenika. Međutim, naglasak na utjecaj motivacije u funkciji doprinosa uvećanja produktivnosti državnih službenika je tema od specifičnog interesa znanstvenika koji je obrađuju na autentičan i specijaliziran način.

Jumady i Lilla (2021) su analizirali učinak motivacije na radno okruženje državnih službenika te su proveli eksplanatorno istraživanje u gradu Pare-pare, Indonezija, nad uzorkom od 40 ispitanika. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da radna motivacija i radno okruženje imaju značajan utjecaj na radni učinak te da će povećanje motivacije i radnog okruženja poboljšati učinak državnih službenika. Da bi se postigli najbolji rezultati, zaposlenik mora uravnotežiti sposobnost obavljanja zadanog zadatka i spremnost da dovrši posao. Ova ravnoteža može dovesti do povećanja produktivnosti i poboljšanja neučinkovitosti. Motivirani zaposlenici mogu dovesti do povećane produktivnosti i omogućiti organizaciji postizanje viših razina rezultata.

Kanotti (2009) je prikazala kako se motivacija javnih službenika sagledava unutar evoluiranih očekivanja od javne uprave i kvalitete njenih pruženih usluga. Koncept motivacije se analizira zajedno s povezanim elementima, poput organizacijske kulture. Dodatno, istraživanje koje je provela u Varaždinskoj županiji 2005. godine donosi uvid u ovu temu, pružajući vlastite rezultate. Današnje transformacije javne uprave zahtijevaju efikasnost i kvalitetnu uslugu građanima. Motivacija javnih službenika postaje ključni faktor za postizanje ovih ciljeva. Osim financijskih poticaja, koncept motivacije obuhvata i faktore poput ličnog zadovoljstva, profesionalnog razvoja i osjećaja pripadnosti organizaciji. Organizacijska kultura također igra značajnu ulogu u oblikovanju motivacije, utičući na to kako zaposleni percipiraju svoj posao i radno okruženje. U kontekstu predmetnog istraživanja provedenog 2005. godine na teritoriji Varaždinske županije, otkrila je da motivacija javnih službenika nije samo vezana za materijalne stimulacije, već i za dublje aspekte kao što su priznanje, mogućnost napredovanja i osjećaj vrednovanja. Organizacijska kultura također se pokazala kao značajan faktor. Zaposleni su reagirali pozitivno na otvorenu komunikaciju, transparentno upravljanje i mogućnost učešća u procesima donošenja odluka. Važno je napomenuti da su ovi rezultati specifični za kontekst Varaždinske županije i 2005. godinu, te se mogu razlikovati u drugim vremenima i mjestima. Ipak, istraživanje ističe važnost holističkog pristupa motivaciji i ulozi organizacijske kulture u postizanju zadovoljstva i angažmana zaposlenih u javnoj upravi.

Idris et al. (2017) su analizirali utjecaj obrazovanja, obuke i motivacije na učinak Agencije za državnu službu osoblja, Agencije za obrazovanje i obuku (BKPP) u provinciji Aceh s radnom produktivnošću kao interventnom varijablom na uzorku od 128 zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazali su da obrazovanje, obuka i motivacija imaju značajan utjecaj na radni učinak predmetnih Agencija, bilo izravno ili putem interventne varijable radne produktivnosti.

Tessema et al. (2007) ispitali su kako, kada i u kojoj mjeri prakse ljudskih resursa u državnoj službi utječu na učinak na razini zaposlenika. Spoznali su da su rezultati općenito u skladu s prethodnim studijama koje su koristile podatke sa Zapada, gdje su također utvrdili kako eritrejsko ekonomsko i političko okruženje unutar kojeg djeluju HR prakse nije bilo pogodno za maksimiziranje utjecaja HR praksi na učinak produktivnosti u državnoj službi.

Ryanto et al. (2021) su utvrdili čimbenike koji utječu na učinak državnih službenika u Indoneziji na uzorku od 200 državnih službenika u raznim ministarstvima i državnim agencijama. Rezultati njihova istraživanja pokazali su kako dobro upravljanje zahtijeva maksimalan učinak svojih zaposlenika.

Bertelli (2006) je ukazao kako reforme plaćanja prema učinku stvaraju "jake" poticaje za državne službenike da ispune ili premaše određene ciljeve učinka koji se mjere stvarima poput zadovoljstva kupaca. Ekonomisti i socijalni psiholozi iznijeli su tvrdnju da snažni poticaji za učinak mogu empirijski umanjiti učinak intrinzične motivacije državnih službenika prema postizanju agencijskih ciljeva (motivacija se može "istisnuti"). Unatoč tome, dobro osmišljeni poticaji za plaćanje prema učinku mogu "ugurati" intrinzičnu motivaciju. Rezultati njegova istraživanja sugeriraju da je struktura nagrađivanja prepuna intrinzične motivacije na najnižim razinama, ali da je na najvišim razinama motivacije intrinzična motivacija istisnuta.

### **3.3. Motivacijski procesi materijalnih kompenzacija**

Državne institucije prepoznaju važnost materijalnih kompenzacija u motiviranju svojih zaposlenika i pružanju adekvatnog priznanja za njihov rad. Cilj državne službe je osigurati da zaposlenici budu adekvatno nagrađeni za svoj trud i doprinos uspješnosti institucija, te se to postiže kroz različite oblike materijalnih kompenzacija (Pozen 2012.,).

Fiksna plaća predstavlja ključni aspekt materijalnih kompenzacija u državnoj službi. Ona osigurava stabilan i redovan prihod za zaposlenike, pružajući im sigurnost i predvidljivost u financijskom planiranju (Hasroun, 2017.). Zaposlenici mogu biti mirni jer ne moraju brinuti o varijacijama u prihodima, što im omogućuje da se usredotoče na svoje radne zadatke.

Uz materijalne kompenzacije, važno je naglasiti da i drugi faktori, poput radne klime, mogu utjecati na motivaciju zaposlenika. Međutim, adekvatne materijalne kompenzacije igraju

ključnu ulogu u pružanju poštenog priznanja i motiviranju zaposlenika u državnoj službi, te doprinose uspješnosti institucija u ostvarivanju njihovih ciljeva.

Materijalne kompenzacije u državnoj službi igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika, pružajući im osjećaj priznanja, sigurnosti i zadovoljstva u radnom okruženju. Sustav upravljanja plaćama temelji se na propisima Statuta društva i javnog sektora (Hyat, 2019.), koji određuju visinu plaća prema koeficijentima za određene stručne razine i kvalifikacije.

Važno je napomenuti da se sustav upravljanja plaćama u državnoj službi provodi u skladu s propisima i smjernicama koje se odnose na javni sektor. Promjene u zakonskim propisima mogu utjecati na strukturu i visinu plaća te se redovito prate i primjenjuju u skladu s aktualnim propisima.

Ukupno gledajući, sustav materijalnih kompenzacija u državnoj službi igra ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika i osiguravanju adekvatne nagrade za njihov rad. Pravedna i stimulativna plaća, uz dodatne nagrade za izvanredne rezultate, stvara okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivirano za postizanje visokih standarda u radu.

U Hrvatskoj su materijalne kompenzacije uređene kroz različite zakone, propise i programe koji se odnose na različite vrste kompenzacija za različite situacije. Radnici u Hrvatskoj imaju pravo na različite vrste materijalnih kompenzacija u skladu s radnim zakonima. To uključuje plaće, dodatke, naknade za rad na određenim uvjetima (npr. noćni rad, rad nedjeljom), te naknade za putne troškove i obroke. Hrvatska ima sustav socijalne sigurnosti koji osigurava različite vrste kompenzacija za osobe koje su u teškim situacijama, kao što su nezaposlenost, bolest, nesreće ili invaliditet. Ovo uključuje naknade za nezaposlene, invalidske mirovine i druge oblike novčane pomoći. Za osobe koje su pretrpjele štetu tijekom Domovinskog rata u Hrvatskoj, postoje posebni zakoni i programi koji pružaju materijalnu kompenzaciju ili nadoknadu za pretrpljene gubitke, uključujući štetu na imovini i tjelesne ozljede. Poljoprivrednici i ruralna područja imaju pristup raznim programima i potporama koje mogu uključivati financijske poticaje, subvencije i druge oblike materijalne pomoći.

Državna služba nudi i druge materijalne kompenzacije. Jubilarne nagrade se dodjeljuju zaposlenicima nakon određenog radnog staža kao priznanje za dugogodišnji rad u poduzeću (Baikley, 2016.). Regres za godišnji odmor je novčana naknada koja se isplaćuje svim

zaposlenicima kako bi im pomogla u podmirenju troškova vezanih uz godišnji odmor. Božićnica se također isplaćuje tijekom božićnih blagdana, isplaćuje se sa dar u prigodu dana Sv. Nikole svakom službeniku roditelju djeteta do 15 godina starosti koji je za 2022. godinu iznosio 600kn.

Također, službenici i namještenici imaju pravo novčane pomoći u slučajevima smrtnog slučaja, pravo naknade troškova prijevoza dolaska i odlaska s posla ( uvijet je najmanje 2 km udaljenosti od mjesta prebivališta ili boravišta do posla), naknada za odvojeni život od obitelji ako ga je poslodavac uputio da obavlja poslove u mjestu rada koje je različito od njegovog stalnog mjesta stanovanja (prebivališta ili boravišta) te zbog toga živi odvojeno od obitelji.( Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, NN 56/2022)

Navedene materijalne kompenzacije su dodatni poticaj za zaposlenike u državnoj službi, pružajući im osjećaj priznanja za njihov rad i doprinos poduzeću. Pažljivo planirane i pravedne kompenzacije pomažu u održavanju motivacije, potiču izvrsnost i doprinose uspješnosti državne službe u ispunjavanju svojih ciljeva.

Uz materijalne kompenzacije, državna služba također pridaje veliku važnost razvoju i edukaciji svojih zaposlenika. Organiziranje redovitih edukacija, tečajeva i poslovnih putovanja za zaposlenike jedan je od načina na koji se podržava njihov profesionalni razvoj (Hyat, 2019.). Osim toga, institucije državne službe organiziraju i razne društvene događaje poput poslovnih susreta, božićnih i uskršnjih večera, team building aktivnosti i poticajnih druženja.

Sve ove aktivnosti imaju za cilj promicanje timskog rada, razmjenu znanja i iskustava te stvaranje poticajnog radnog okruženja. Kroz edukacije i obuke, zaposlenici stječu nova znanja i vještine koje su relevantne za njihov rad i doprinose njihovom radnom učinku. Državna služba smatra edukaciju i profesionalni razvoj svojih zaposlenika važnom obvezom te ih uključuje u godišnji plan izobrazbe.

Cilj edukacija u državnoj službi je osigurati da zaposlenici posjeduju potrebno znanje i vještine kako bi učinkovito obavljali svoje zadatke (Pozen 2012.). Tematski obuhvaćaju širok spektar područja, uključujući stručne teme specifične za industriju prijevoza i logistike, kao i opće vještine poput upravljanja vremenom, komunikacije, vođenja timova, rješavanja problema i drugih relevantnih vještina.

Godišnji plan izobrazbe određuje prioritete i potrebe za edukacijom zaposlenika. Na temelju tog plana, organiziraju se interni ili eksterni edukacijski programi, seminari, radionice ili tečajevi. Kroz ove aktivnosti, zaposlenici imaju priliku nadograditi svoje znanje i vještine, što im omogućuje napredak u karijeri i pruža veće mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj.

Sveukupno, državna služba prepoznaje važnost razvoja i edukacije zaposlenika kao ključnih faktora za njihovu radnu učinkovitost i uspjeh. Kroz organizirane edukacijske aktivnosti, institucije državne službe potiču stjecanje znanja i vještina, promiču timski rad i stvaraju poticajno radno okruženje koje podržava rast i razvoj zaposlenika.

### **3.4. Motivacijski procesi nematerijalnih kompenzacija**

U državnoj službi se pridaje važnost nematerijalnim kompenzacijama kako bi se potaknuo profesionalni i osobni razvoj zaposlenika. Ove kompenzacije su usmjerene na poboljšanje radnog okruženja, zadovoljstva zaposlenika i razvoja njihovih vještina. Neki od načina implementacije nematerijalnih kompenzacija u državnoj službi uključuju (Gellerman, 2017.):

- Promjena i obogaćivanje posla: državna služba pruža mogućnosti za promjenu i obogaćivanje posla kako bi zaposlenicima pružio raznolikost i izazove. To može uključivati dodavanje novih odgovornosti, projekata ili timskog rada. Cilj je osigurati da zaposlenici imaju interesantne i stimulativne zadatke koji ih motiviraju i razvijaju.
- Povratna informacija: U državnoj službi se cijeni pružanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom obavljenom poslu. To uključuje priznanje njihovog rada, identifikaciju postignuća i pružanje konstruktivnih povratnih informacija o njihovom performansu. Povratna informacija igra važnu ulogu u motivaciji i poboljšanju učinkovitosti zaposlenika.
- Razvoj karijere: Za određenu skupinu zaposlenika u državnoj službi utvrđuje se smjer razvoja karijere. To može uključivati planiranje karijere, identifikaciju ciljeva i pružanje podrške u razvoju potrebnih vještina i znanja za napredovanje. Svaka državna institucija se trudi pružiti mogućnosti za napredovanje unutar organizacije kako bi zaposlenici mogli ostvariti svoje profesionalne ciljeve.

- **Fleksibilno radno vrijeme:** državna služba također nudi mogućnost fleksibilnog radnog vremena za određene skupine zaposlenika. To omogućava prilagodbu radnog vremena prema individualnim potrebama i omogućava ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Državna služba primjenjuje i rotaciju posla kako bi se izbjegla monotonost i povećala fleksibilnost radne snage. Rotacija posla uključuje povremene izmjene zaposlenika na sličnim radnim zadacima koji zahtijevaju slične vještine. Ovo pruža priliku za razvoj novih vještina, raznolikost u radu i mogućnost brze zamjene na poslovima tijekom godišnjih odmora, bolesti ili odlaska zaposlenika. Sve ove nematerijalne kompenzacije u državnoj službi imaju za cilj poboljšanje zadovoljstva, motivacije i razvoja zaposlenika, što rezultira boljom radnom učinkovitošću i postizanjem organizacijskih ciljeva.

U državnoj službi se pridaje velika važnost razvoju karijere i jasnom putu napredovanja za zaposlenike. Rukovoditelji su aktivno uključeni u podržavanje zaposlenika u njihovom razvoju i pružanju novih prilika.

Ključni aspekti vezani za razvoj karijere u državnoj službi su sljedeći (Haroun, 2017.):

- **Novi poslovni izazovi:** Zaposlenicima se dodjeljuju nove poslovne odgovornosti i izazovni zadaci kako bi se potaknula njihova profesionalna rast i razvoj. Rukovoditelji detaljno upoznaju zaposlenike s ciljevima radnog mjesta i ciljevima koji će se postići obavljanjem tih zadataka. Ovo omogućava zaposlenicima da iskoriste svoje specifične talente i vještine te da se kontinuirano razvijaju u svojim ulogama.
- **Planiranje karijere:** Na godišnjim razgovorima između nadređenih rukovoditelja i zaposlenika, utvrđuje se smjer karijere i ključni pokazatelji uspješnosti. Ovaj razgovor ima za cilj postavljanje jasnih ciljeva i identifikaciju mogućnosti napredovanja unutar organizacije. Zaposlenicima se prikazuju mogućnosti rasta i napredovanja kako bi bili motivirani i angažirani.
- **Individualni pristup:** državna služba pristupa razvoju karijere s individualiziranom perspektivom. Svaki zaposlenik ima jedinstvene talente, interese i ciljeve, stoga se razgovori o karijeri prilagođavaju njihovim potrebama i ambicijama. Rukovoditelji su osposobljeni za identificiranje talenata i podršku zaposlenicima u razvoju njihovih specifičnih vještina.

- Motivacija i angažiranost: Jasno definiran put napredovanja i mogućnost razvoja karijere važni su za motivaciju zaposlenika. Kada zaposlenici vide jasnu budućnost kod poslodavca, motivirani su da se trude i kontinuirano unapređuju svoje performanse. Državna služba se trudi osigurati da zaposlenici vide perspektivu rasta i napredovanja te da im pruži podršku u ostvarivanju njihovih profesionalnih ciljeva.

Državna služba toga pruža strukturiran i podržavajući okvir za razvoj karijere zaposlenika. Kroz dodjeljivanje novih odgovornosti, usmjeravanje rukovoditelja, definiranje smjera karijere i individualizirani pristup, u državnoj službi se djelatnici motiviraju zaposlenike da se razvijaju, postižu rezultate i ostvare svoj puni potencijal.

### **3.5. Pokazatelji produktivnosti rada u državnoj službi u funkciji motivacijskih procesa**

Pokazatelji produktivnosti rada u državnoj službi igraju ključnu ulogu u mjerenju učinkovitosti i uspješnosti javne uprave. Budući da je cilj državne službe pružiti kvalitetne usluge građanima i upravljati državnim poslovima na transparentan i učinkovit način (Baikley, 2016.), važno je identificirati i pratiti relevantne pokazatelje koji će omogućiti evaluaciju produktivnosti i identifikaciju područja za poboljšanje.

Jedan od ključnih pokazatelja produktivnosti rada u državnoj službi je brzina izvršavanja zadataka. To uključuje vrijeme potrebno za rješavanje zahtjeva i pružanje usluga građanima, kao i rokove za donošenje odluka (Pozen, 2012.). Ako su zadaci izvršeni brzo i u skladu s propisanim rokovima, to ukazuje na učinkovitost državne službe i visoku produktivnost.

Kvaliteta usluga također je važan pokazatelj produktivnosti. Državni službenici trebaju osigurati da usluge koje pružaju budu točne, ažurirane, pravno valjane i prilagođene potrebama građana. Pravilno rješavanje zahtjeva, pružanje točnih informacija i kvalitetna komunikacija s građanima ključni su elementi kvalitete usluga.

Učinkovito korištenje resursa također je važan pokazatelj produktivnosti u državnoj službi. To uključuje optimalno korištenje ljudskih resursa, financijskih sredstava, tehnoloških



alata i infrastrukture (Baikley, 2016.). Učinkovito raspoređivanje resursa omogućava maksimiziranje rezultata uz minimalno rasipanje resursa.

Transparentnost i odgovornost također su važni pokazatelji produktivnosti rada u državnoj službi. Javna uprava treba biti transparentna u svojem djelovanju, omogućujući građanima pristup informacijama, sudjelovanje u procesima odlučivanja i praćenje rada institucija (Potočnjak, 2013.). Također, odgovornost državnih službenika za svoje postupke i odluke ključan je aspekt produktivnosti.

Mjerljivi rezultati i postignuća također su važni pokazatelji produktivnosti u državnoj službi. To uključuje broj obavljenih zadataka, ostvarene ciljeve, riješene predmete ili projekte. Praćenje ovih rezultata omogućuje usporedbu s postavljenim ciljevima i identifikaciju uspješnih područja, ali i područja koja zahtijevaju poboljšanje.

Napredak u digitalizaciji i korištenje informacijskih tehnologija također može biti pokazatelj produktivnosti. Efikasna upotreba digitalnih alata i automatizacija procesa mogu značajno povećati produktivnost državne službe, smanjiti administrativno opterećenje i omogućiti brže i preciznije pružanje usluga (Pozen, 2012.).

U konačnici, praćenje i analiza ovih pokazatelja produktivnosti omogućuju vladinim institucijama da identificiraju snage i slabosti u radu državne službe te donose informirane odluke o optimizaciji i poboljšanju rada. Kontinuirano praćenje i usmjerenost na poboljšanje ovih pokazatelja pomaže u stvaranju efikasnijeg i učinkovitijeg sustava javne uprave koji je usmjeren prema potrebama građana i ostvarenju javnog interesa.

## **4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE – MOTIVACIJA I PRODUKTIVNOST DRŽAVNIH SLUŽBENIKA**

U cilju empirijske analize predmetnog diplomskog rada, provedeno je anketno istraživanje s ciljem istraživanja motivacije i produktivnosti državnih službenika, njihovih stavova o motivaciji za rad, iskoristivosti radnih potencijala, zadovoljstva radom te bitnim čimbenicima produktivnosti. Upotreba anketnih istraživanja za prikupljanje podataka danas je široko prihvaćena i sofisticirana metoda za ispitivanje javnog mišljenja, pružajući specifične rezultate i zaključke temeljene na odabranom uzorku. Važno je napomenuti da, iako anketna istraživanja imaju ograničenje prenošenja rezultata uzorka na cijelu populaciju, dobiveni zaključci iz uzorka mogu ukazivati na realno stanje istraživog problema.

Anketna istraživanja danas su iznimno popularna metoda, koju koriste mnogi pojedinci i organizacije kako bi pristupili rješavanju svojih istraživačkih pitanja. Ovaj pristup omogućuje istraživačima usmjeravanje na ključne probleme definirane putem ankete te im omogućuje da, identificirajući te probleme, steknu dublji uvid u stvarno stanje i razviju strategije za njihovo rješavanje.

Provedba ankete obuhvaća postavljanje konkretnih i jasno formuliranih pitanja odabranom uzorku, s naglaskom na istraživački problem. Ova metoda posebno je korisna kad nema prethodnih saznanja o konkretnom problemu ili kad do sada nije provedeno slično istraživanje. Rezultati prikupljeni ovim istraživanjem mogu pružiti znanstveni ili istraživački doprinos te donijeti nova saznanja onima koji se trude riješiti definirane probleme.

U svrhu ovog diplomskog rada, autorica se fokusirala na istraživanje motivacije i produktivnosti državnih službenika s ciljem uvećanja njihova radnog učinka. Anketno istraživanje je provedeno sa pretpostavkom kako plaća nije glavni motivator državnih

službenika već se kao glavni motivator u današnjici ističe sigurnost zaposlenja i dobri međuljudski odnosi. U posljednjih nekoliko godina primjetan je trend nematerijalnih vrijednosti koji je zahvatio i državne službenike. Umjesto veće plaće službenici će rađe izabrati sigurnost i ugodu.

#### **4.1. Uzorak istraživanja**

Literatura ne navodi opsežan broj istraživanja koja su se bavila procjenom motivacije i radne produktivnosti državnih službenika. Ovaj nedostatak čini rezultate ovog istraživanja izuzetno važnim kako bi se stekao uvid u stvarno stanje njihove motivacije te koliko je ista povezana s realnim ulaganjem napora da budu što bolji i produktivniji djelatnici. U skladu s potrebom za kontinuiranim unapređenjem kvalitete njihova rada s ciljem zadovoljavanja javnih usluga za građane koje pruža državna uprava, nužno je uložiti napore u povećanje njihove motivacije i poticanje na produktivniji rad.

Stoga će ovo anketno istraživanje doprinijeti prikupljanju informacija o razini motivacije i produktivnosti državnih službenika u zalaganju za uvećanje radnog učinka. Ispitanici ovog istraživanja čine uzorak ciljane skupine državnih službenika zaposlenih u državnoj službi i institucijama. Ukupno je 38 sudionika – državnih službenika koji su zaposleni u državnoj službi nedefiniranog karaktera, gdje je osnovni uvjet bio samo radno mjesto u državnoj službi.. Svi popunjeni anketni upitnici su dostavljeni i će biti uzeti u obzir prilikom analize rezultata.

Ovo istraživanje je provedeno anonimno putem internetske platforme Google Forms te je distribuirano elektroničkom poštom i putem društvene mreže Facebook. Prikupljeni rezultati obuhvaćaju cjelokupni uzorak ispitanika te će pružiti korisne uvide u razinu motivacije državnih službenika za zalaganje da uvećaju svoju radnu produktivnost u državnoj službi gdje rade.

## 4.2. Metodologija istraživanja

U okviru ovog anketnog istraživanja korištene su tri temeljne metodološke pristupe. Prvo, primijenjena je kvantitativna metoda istraživanja koja je omogućila strukturirano ispitivanje ispitanika kroz uporabu anketnih upitnika. Nakon što su upitnici prikupljeni, koristila se metoda neovisnog induktivnog zaključivanja kako bi se iz dobivenih podataka izveli zaključci. Na kraju, koristile su se metode analize i sinteze kako bi se povezali teoretski koncepti i teza s prikupljenim rezultatima istraživanja.

Prikupljanje primarnih podataka za istraživanje obuhvatilo je mišljenja ispitanika i koristilo je neizravan pristup. Autorica istraživanja je distribuirala upitnike putem elektroničke pošte i društvene mreže, omogućujući ispitanicima da samostalno odgovaraju na postavljena pitanja. Nakon što su ispitanici ispunili ankete, iste su vraćene autorici istraživanja.

Formulirana anketa sastojala se od jasnih, konkretnih i nedvosmislenih pitanja. Struktura ankete obuhvaćala je opće podatke o ispitanicima te tvrdnje s kojima se ispitanici mogu ili ne moraju slagati. Pitanja su bila oblikovana tako da osiguraju precizne, kratke i razumljive odgovore od strane ispitanika.

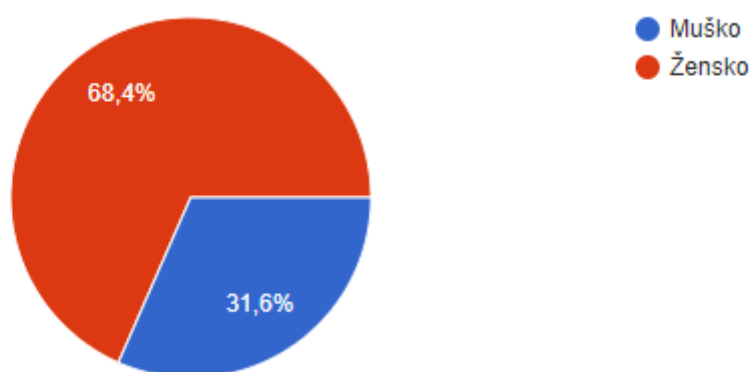
Kombinacija ovih metodoloških pristupa omogućila je sveobuhvatan i dubinski uvid u razinu motivacije državnih službenika i najčešćih razloga koji ih potiču na uvećano zalaganje za učinkoviti rad.

## 4.3. Rezultati provedenog istraživanja

Provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 38 državnih službenika kako bi se istražila njihova motivacija za uvećanje radne učinkovitosti. Svi sudionici su ispunili anketne upitnike.

Anketa je strukturirana u dva dijela radi dubljeg razumijevanja problematike. Prvi dio ankete bavio se socio-demografskim pitanjima ispitanika. Drugi dio istraživao je aspekte i razloge motivacije državnih službenika za izbor baš tog radnog mjesta i što ih posebno čini motiviranima da unaprijede svoju radnu produktivnost. Svi prikupljeni rezultati anketnog istraživanja bit će detaljno prikazani u nastavku.

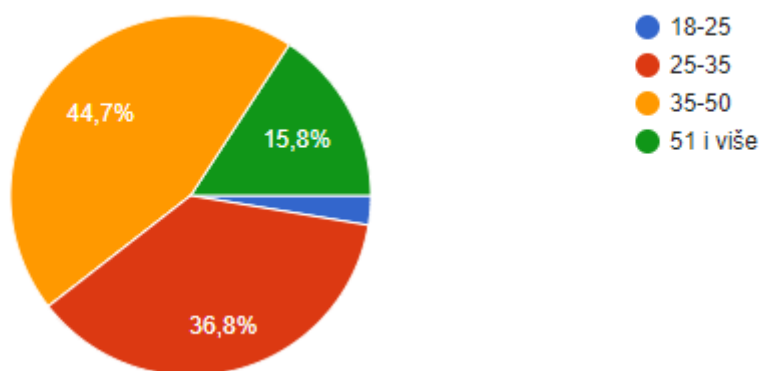
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 1. je razvidno kako je ispitivačkom uzorku prisustvovali 68% žena i 32% muškaraca, iz čega je razvidna dominacija ženskih ispitanica.

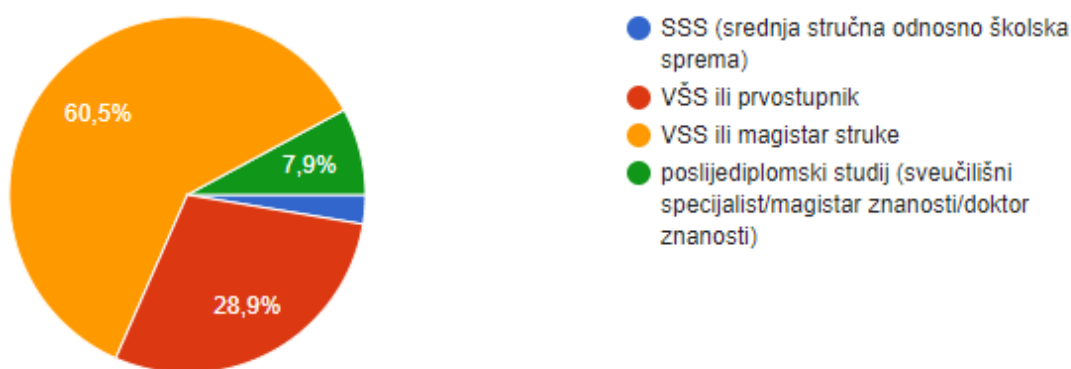
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 2. je razvidno kako je ispitivanju prisustvovalo najviše ispitanika u dobnoj skupini od 35 – 50 godina, njih 44%. Potom slijede ispitanici dobne skupine 25 – 35 godina, njih 37% te ispitanici dobne skupine sa 51 i više godina, njih 16%. Samo 3% ispitanika ima 18 – 25 godina. U uzorku, dakle, dominiraju ispitanici dobne skupine od 35 – 50 godina.

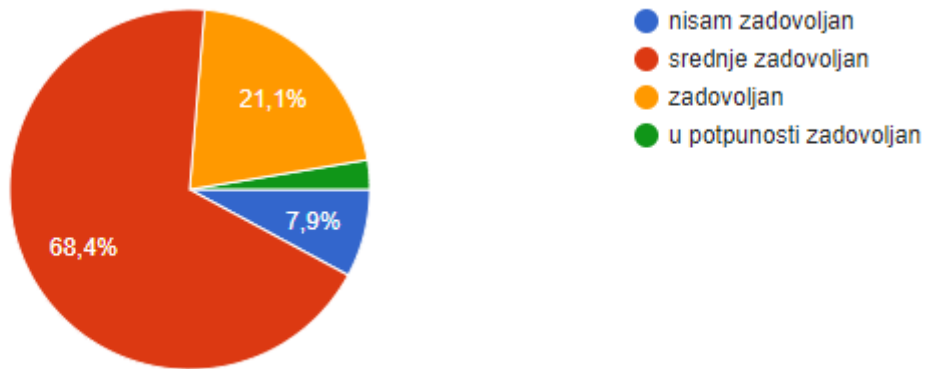
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 3. je razvidno kako većina zaposlenika ima završenu VSS ili su magistri struke. Potom ispitanici imaju završen stručni studij ili VŠŠ, njih 29%. Najmanje je zaposlenika sa doktoratom, njih 3%, dok je zaposlenika sa SSS 8%. U uzorku dominiraju zaposlenici koji su visokoobrazovani.

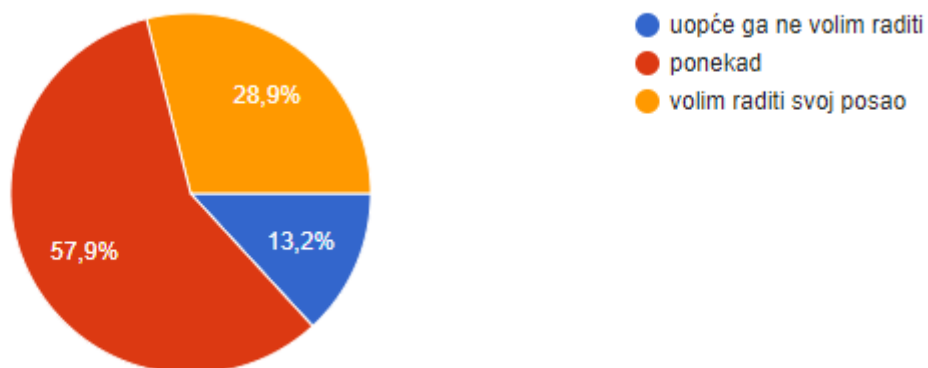
Grafikon 4. Zadovoljstvo zaposlenika sadašnjim zaposlenjem



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 4. je razvidno kako je većina zaposlenika, njih 68% srednje zadovoljno svojim poslom. Potom je njih 21% zadovoljno, dok ih 8% nije zadovoljno. Samo 3% ih je u potpunosti zadovoljno, iz čega proizlazi zaključak da su državni službenici srednje zadovoljni poslom koji rade u državnoj upravi.

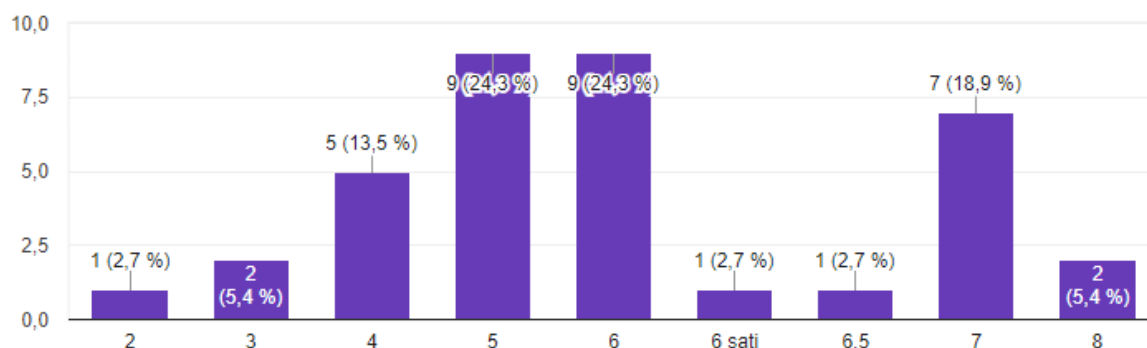
Grafikon 5. Volja ispitanika za vlastiti posao



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 5. je razvidno kako većina državnih službenika, njih 58% svoj posao voli raditi ponekad i povremeno. Njih 29% vole posao koji obavljaju, dok njih 13% uopće ne vole posao koji rade u državnoj upravi.

Grafikon 6. Provedba radnog vremena u aktivnom radu

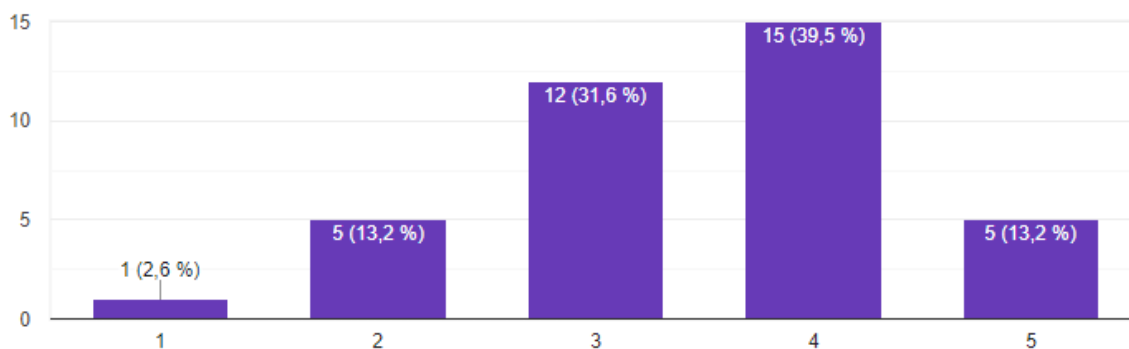


Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 6. je razvidno kako ispitanici provode veliku količinu radnog vremena u aktivnom poslu te je to vrijeme, sukladno njihovoj procjeni, 5v – 7 radnih sati. Vrlo mali udio, njih 2% je procijenilo da samo 1 – 2 sata provedu u aktivnom poslu, kao i da provedu cijelo radno vrijeme u aktivnom poslu.

Grafikon 7. Motivacija zaposlenika za radom

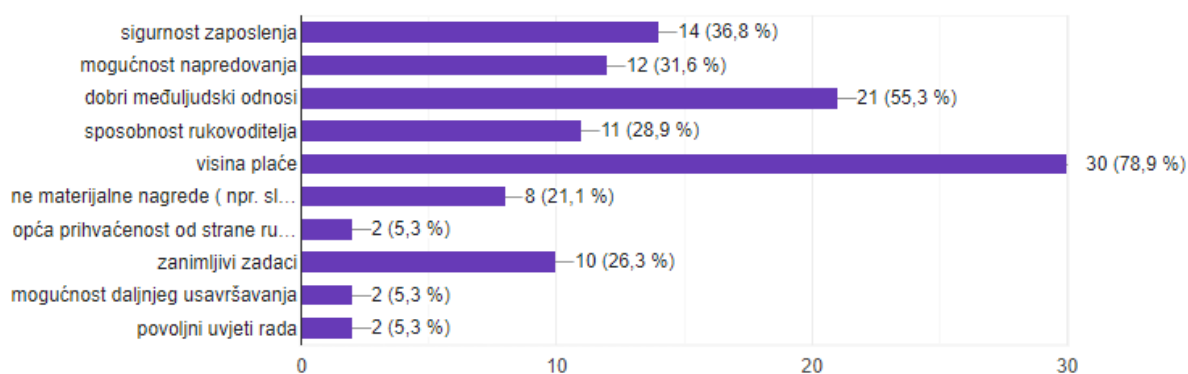




Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 7. je razvidno kako je najviše ispitanika svoju motivaciju ocijenilo ocjenom 4, njih 39%, dok je njih 31% svoju motivaciju ocijenilo ocjenom 3. Podjednak udio ispitanika, njih 13% je svoju motivaciju ocijenilo ocjenama 2 i 5, dok je samo 3% ispitanika svoju motivaciju ocijenilo ocjenom 1. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 19,8, dok standardna devijacija iznosi 14,73.

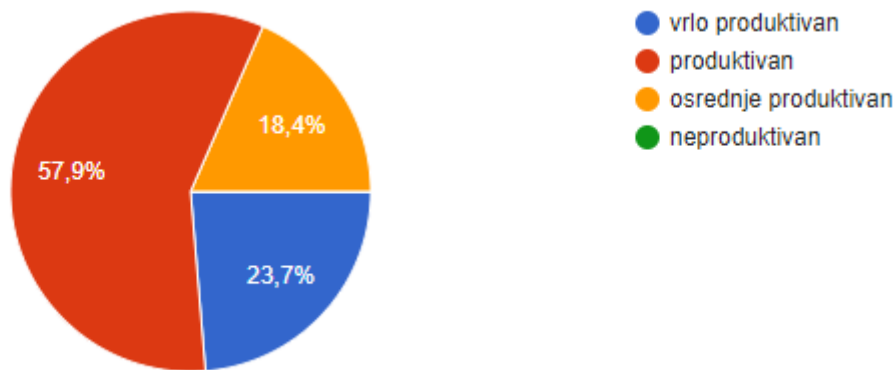
Grafikon 8. Najvažniji faktori za ostvarenje motivacije za rad



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 8. je razvidno kako su ispitanici kao najvažnije faktore za ostvarenje motivacije za rad izdvojili visinu plaće, dobre međuljudske odnose te sigurnost zaposlenja. Najmanje su važni faktori opće prihvaćenosti na poslu, mogućnost daljnjeg usavršavanja te povoljni uvjeti rada.

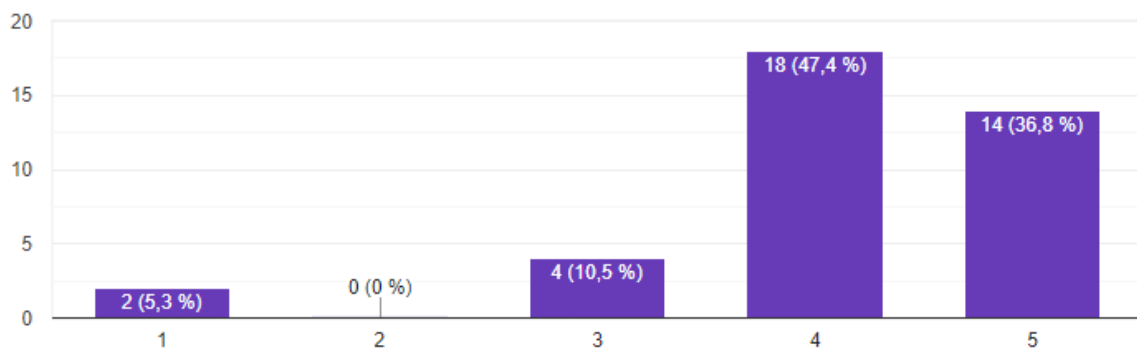
Grafikon 9. Procjena vlastite radne produktivnosti



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 9. je razvidno kako je većina ispitanika, njih 58% procijenilo svoju radnu produktivnost na zadovoljavajućoj razini, odnosno smatraju se produktivnima. Njih 23% se smatra vrlo produktivnima, dok se njih 18% smatra osrednje produktivnima. Zaključak je da državni službenici svoju radnu produktivnost ocjenjuju zadovoljavajućom.

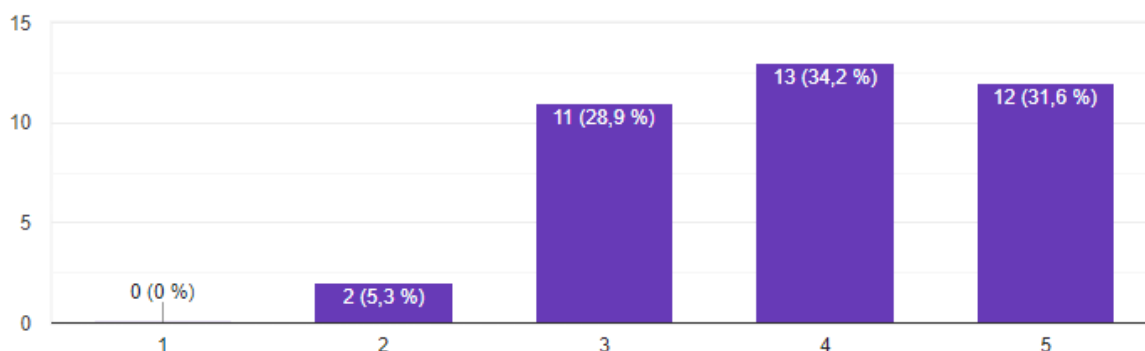
Grafikon 10. Utjecaj visine plaće na radnu produktivnost



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 10. je vidljivo kako je većina ispitanika utjecaj visine plaće na njihovu radnu produktivnost ocijenila ocjenom 4, njih 47%, dok je njih 27% ov o j varijabli dalo ocjenu 5. Njih 10% smatra kako visina plaće osrednje utječe na njihovu radnu produktivnost, dok njih 5% smatra da visina plaće uopće ne utječe na njihovu radnu produktivnost. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 16,5, dok standardna devijacija iznosi 12,11.

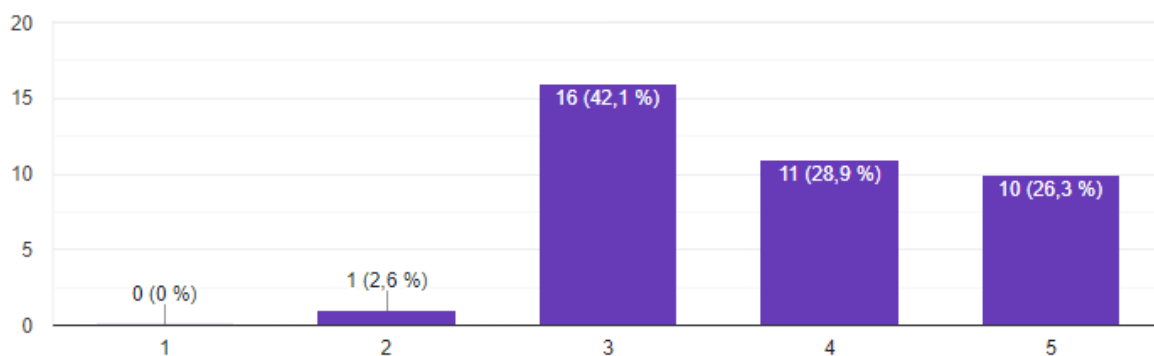
Grafikon 11. Utjecaj dodatnih usavršavanja na radnu produktivnost



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 11. je razvidno kako je većina ispitanika utjecaj dodatnih usavršavanja na radnu produktivnost ocijenila ocjenama 4 i 5, dok je njih 29% dalo ovoj tvrdnji ocjenu 3. Samo njih 5% je utjecaj dodatnih usavršavanja na radnu produktivnost ocijenilo vrlo slabo dostatnom. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 12,5, dok standardna devijacija iznosi 13,67.

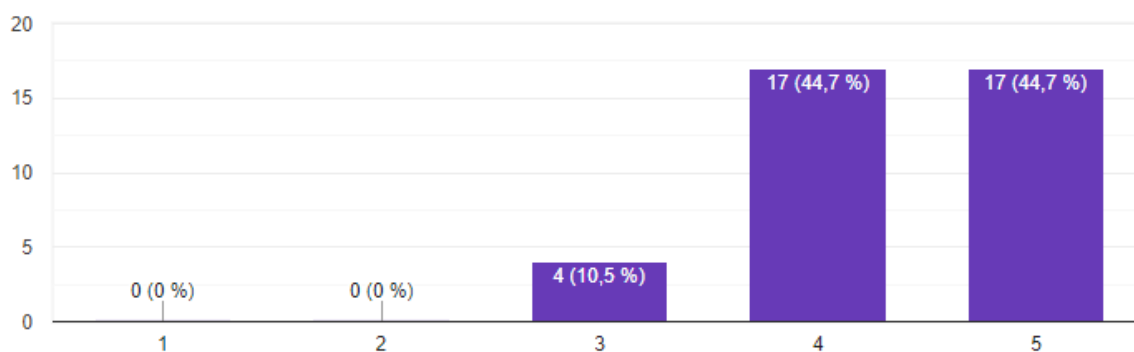
Grafikon 12. Sposobnost rukovoditelja kao čimbenik radne produktivnosti



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 12. je razvidno kako je većina ispitanika ocijenila sposobnost rukovoditelja kao čimbenik radne produktivnosti ocjenom 3, njih 42%. Potom je njih 29% dalo ocjenu 4 te njih 26% ocjenu 5. Samo njih 2% je ocijenilo ovu sposobnost rukovoditelja vrlo niskom kao utjecaj na radnu produktivnost državnih službenika. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 14,3, dok standardna devijacija iznosi 17,25.

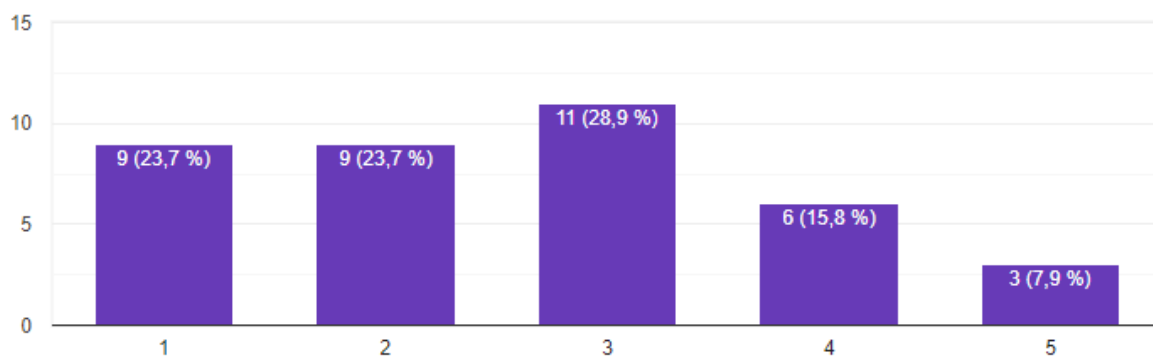
Grafikon 13. Utjecaj suvremenih tehnologija na radnu produktivnost državnih službenika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 13. je razvidno kako su ispitanici ocijenili utjecaj suvremenih tehnologija na radnu produktivnost državnih službenika vrlo visoko – njih 44% je ovoj tvrdnji dalo ocjenu 4, dok je njih također 44% dalo ocjenu 5. Samo njih 10% je ovu tvrdnju ocijenilo ocjenom 3, dok negativnih ocjena nema. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 39,2, dok standardna devijacija iznosi 24,76.

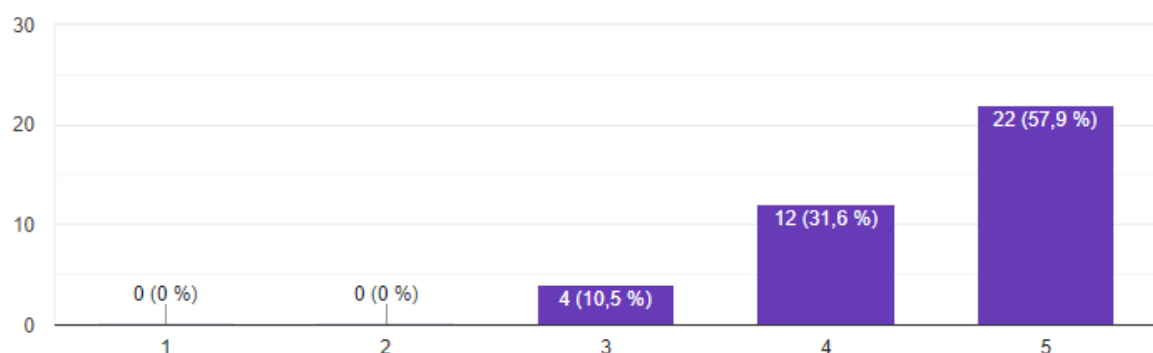
Grafikon 14. Ocjena zalaganja za rad državnih službenika kao motivacija za rad



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 14. je razvidno kako je najviše zaposlenika ocjenu zalaganja za rad državnih službenika kao motivacija za rad ocijenilo ocjenama 2 i 3, dok ih je najmanje ocijenilo ocjenom 5. U tom kontekstu ispitanici smatraju da je ocjena njihova zalaganja nedovoljan element poticaja na radnu produktivnost. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 9,8, dok standardna devijacija iznosi 7,56.

Grafikon 15. Sigurna okolina kao doprinos većoj radnoj produktivnosti

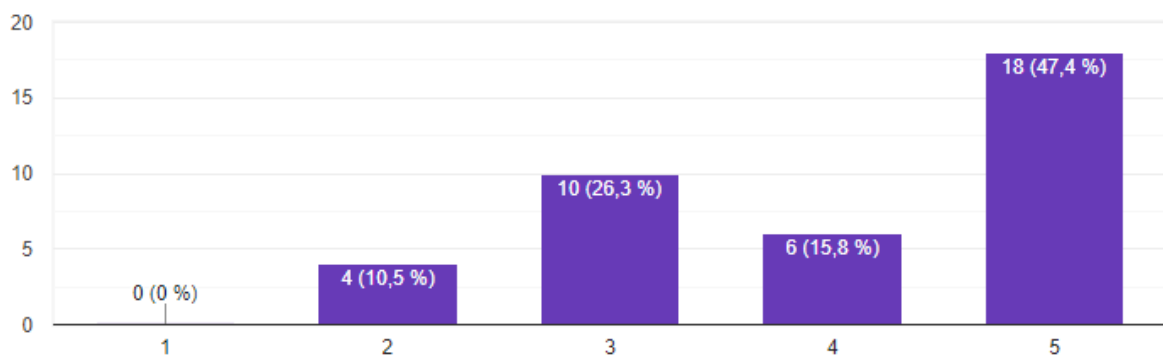


Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 15. je razvidno kako je najviše ispitanika, njih 58% ocijenilo sigurnu radnu okolinu bez mobinga ključnim elementom utjecaja na njihovu visoku radnu produktivnost. Njih 31% je ovoj tvrdnji dodijelilo ocjenu 4, dok je njih 10% dodijelilo ocjenu 3. Negativnih ocjena

nije bilo. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 35,7, dok standardna devijacija iznosi 32,45.

Grafikon 16. Uključivanje službenika u donošenje odluka kao doprinos većoj radnoj produktivnosti



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 16. je razvidno kako je najviše ispitanika tvrdnju da uključivanje službenika u donošenje odluka doprinosi većoj radnoj produktivnosti ocijenilo ocjenom 5, njih 47%, te ocjenom 4, njih 16%. Najmanje ih je ovoj tvrdnji dalo ocjenu 2. dok negativnih ocjena nije bilo. Aritmetička sredina motivacije ta radom državnih službenika iznosi 14,4, dok standardna devijacija iznosi 12,22.

#### **4.4. Zaključci i preporuke za unapređenje motivacije državnih službenika**

Motivacija državnih službenika igra ključnu ulogu u postizanju visoke radne produktivnosti i učinkovitosti u javnoj upravi. Nakon analize različitih aspekata povezanih s motivacijom državnih službenika te niza provedenih istraživanja, mogu se izvući značajni zaključci koji će poslužiti kao osnova za razvoj relevantnih preporuka.

Motivacija državnih službenika ima snažan utjecaj na njihovu radnu produktivnost i kvalitetu usluga koje pružaju. Službenici koji su motivirani imaju veću vjerojatnost da će se posvetiti svojim zadacima i da će inicijativno tražiti rješenja. Motivacijski faktori variraju među državnim službenicima. Neki su motivirani financijskim poticajima, dok su drugi više fokusirani na profesionalni razvoj, priznanje i mogućnost napredovanja. Istraživanje je pokazalo kako na radnu produktivnost državnih službenika najviše utječe većina plaće i dobri međuljudski odnosi, dok najmanje utječe mogućnost usavršavanja i opća prihvaćenost na poslu. Time je djelomično dokazana pretpostavka iz uvoda budući da su međuljudski odnosi drugi najvažniji faktor motivacije anketiranih državnih službenika. Međutim glavni faktor je ipak visina plaće i time autorica nije u potpunosti dokazala pretpostavku iz uvoda. Bitno je navesti kako je anketa provedena u srpnju 2023. godine usred velike inflacije koja je zahvatila cijeli svijet. Ujedno u Republici Hrvatskoj dodatnu financijsku krizu potaknuo je i prelazak sa valute kune na euro. Shodno tome dobiveni rezultati posljedica su financijske krize te su državni službenici primorani razmišljati o visini plaće.

Nedostatak transparentne komunikacije i sudjelovanja u donošenju odluka može negativno utjecati na motivaciju državnih službenika. Osjećaj da se njihovo mišljenje cijeni i da imaju utjecaj na procese može značajno podići njihovu motivaciju. Nedostatak mogućnosti za profesionalni razvoj i napredovanje unutar sustava javne uprave može smanjiti motivaciju državnih službenika. Kontinuirano usavršavanje i mogućnost unapređenja trebali bi biti dostupni kako bi se očuvala njihova strast prema radu.

Nedostatak sustava priznanja i nagrada za izvanredne rezultate može dovesti do gubitka motivacije. Osiguravanje redovitih ocjenjivanja i priznanja za postignuća može potaknuti bolje radne performanse.



Preporuke za unapređenje motivacije državnih službenika sukladno rezultatima istraživanja su sljedeće:

- Individualizirani pristup: Razumijevanje različitih motivacijskih potreba državnih službenika i prilagodba poticaja prema tim potrebama. To uključuje raznolikost nagrada, mogućnosti profesionalnog razvoja i priznanja.
- Transparentnost i sudjelovanje: Uključivanje državnih službenika u procese donošenja odluka i osiguravanje transparentne komunikacije. Redoviti sastanci za dijeljenje informacija i slušanje njihovih prijedloga mogu osnažiti njihov osjećaj pripadnosti.
- Razvoj karijere: Stvaranje programa za kontinuirani profesionalni razvoj i mogućnosti napredovanja unutar sustava javne uprave. Mentorstvo, edukacija i rotacija pozicija mogu potaknuti motivaciju za rast.
- Sustav priznanja: Uvođenje sustava priznanja i nagrada za izvrsnost. Redovita ocjenjivanja performansi i dodjeljivanje priznanja za postignuća mogu ojačati osjećaj vrijednosti.
- Fleksibilnost i radna kultura: Stvaranje fleksibilnih radnih okruženja i kulture koja podržava ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Olakšavanje pristupa radu na daljinu i podržavanje inicijativa koje doprinose produktivnosti.

Za uspješno unapređenje motivacije državnih službenika za povećanje radne produktivnosti, potrebno je primijeniti sveobuhvatan pristup koji uključuje individualizirane strategije, komunikaciju, profesionalni razvoj i priznanje. Ove preporuke, kada se primijene učinkovito, mogu značajno poboljšati radne performanse i doprinijeti boljem funkcioniranju javne uprave.

## 4. ZAKLJUČAK

Nedostatak motivacije može imati negativan utjecaj na produktivnost državnih službenika. Osjećaj neispunjenosti ili nedostatak interesa za posao može dovesti do manje predanosti i obavljanja minimalnog rada koji je potreban za ispunjenje zahtjeva. Nedostatak motivacije također može rezultirati povećanjem pogrešaka, smanjenjem kvalitete usluga i smanjenjem općeg povjerenja građana u državnu administraciju.

Anketnim upitnikom koji je proveden za potrebe ovog rada utvrđeno je kako se državni službenici većinom smatraju motivirani te zadovoljni svojim radnim mjestom, a kao najvažniji faktor za ostvarenje motivacije za rad navode visinu plaće. Iako je autorica polazila od tvrdnje da visina plaće nije glavni motiv koji utječe na produktivnost državnih službenika istraživanje je pokazalo suprotno. Dobiveni rezultat odraz je trenutne inflacijske krize u državi i svijetu te je u skladu s hijerarhijskom potrebom. Tek kada se ostvare egzistencijalne potrebe službenici mogu razmišljati o daljnim oblicima priznanja i samoostvarivanja.

U Republici Hrvatskoj trenutno je u proceduri donošenja novi Zakon o plaćama u državnim i javnim službama kojim se jamči dodatan rast plaća. Također uvodi se sustav nagrađivanja službenika, ocjenjivanje rada službenika će se staviti u korelaciju s njihovim plaćama, propisivati će vrednovanje radnih mjesta prema utvrđenim kriterijima te se jamči pravednost među službenicima. Navedene mjere trebale bi dodatno potaknuti motiviranost državnih službenika.

Kao ostale faktore koji ih motiviraju anketirani službenici navode dobre međuljudske odnose, sigurnost zaposlenja, mogućnost napredovanja te sposobnost rukovoditelja. Shodno tome kako bi se postigla visoka produktivnost među državnim službenicima, ključno je osigurati motivacijsko okruženje. To može uključivati implementiranje sustava nagrađivanja i priznanja, osiguranje profesionalnog razvoja i mogućnosti napredovanja, poboljšanje radne klime i osiguranje jasnih ciljeva i očekivanja. Također je važno uključiti službenike u procese donošenja odluka i osigurati da njihove ideje i prijedlozi budu cijenjeni.

Motivacija igra ključnu ulogu u oblikovanju produktivnosti državnih službenika. Stvaranje motivacijskog okruženja koje potiče osjećaj postignuća, zadovoljstva poslom i razvoja može rezultirati povećanjem produktivnosti i poboljšanjem kvalitete usluga koje pružaju. Ova tema ima važnost ne samo za državne službenike i njihovu radnu učinkovitost, već i za opću dobrobit i zadovoljstvo građana koji ovise o učinkovitim i kvalitetnim javnim uslugama.

## **LITERATURA**

### **Knjige:**

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Manadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

2. Baikley, C. (2016): The Productivity Project: Accomplishing More by Managing Your Time, Attention, and Energy, Crown Business, Ohio, USA.
3. Borković, I. (2002) Upravno pravo, VII. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Narodne novine
4. Buble, M. (2006): Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split.
5. Christensen, Tom, Peer Laegreid, Paul G. Roness i Kjell Arne Rovik; Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth; Routledge (2007),
6. Gellerman, S. (2017): Motivation and Productivity, AMACOM, Chicago.
7. Haroun, C. (2017): How to Motivate Employees: (So That Productivity Increases!), CreateSpace, Ohio, USA
8. Hyatt, M. (2019): Free to Focus: A Total Productivity System to Achieve More by Doing Less, Kindle Scribe, London, UK.ž
9. Marčetić, G., (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu
10. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.
11. Naoum, S. (2011): People and Organizational Management in Construction.
12. Noe, R. A. i sur. (2006.). Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti. 3. izd. Zagreb, Mate.
13. Perko-Šeparović, I.; Teorije organizacije (odabrana poglavlja); Školska knjiga (1975),
14. Potočnjak, Ž. (2013): Radni odnosi državnih službenika, Zagreb : Pravni fakultet Sveučilišta
15. Pozen, R. (2012): Extreme Productivity: Boost Your Results, Reduce Your Hours, Harper Business, New York, USA.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
17. Walters, J. (2010): Positive Management: Increasing Employee Productivity, Business Expert Presws, London, UK.

### **Znanstveni članci:**

1. Bertelli, A. (2016): Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service, *International Public Management Journal*, Vol. 9, No. 1, str. 3 – 23
2. Kanoti, D. (2009): Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, *HRVATSKA JAVNA UPRAVA*, god. 9, br. 2., str. 317–322
3. Idris, S., Ilhamsyah Putra, T., Djalil, M. (2017): The Analysis of Effectiveness of Education, Training and Motivation on Work Productivity and Its Impact on the Performance of Civil Service of Personel, Education and Training Agency, (BKPP), The Province of Aceh, Indonesia, *Journal of Resources Development and Management* , Vol. 29, str. 32 – 37
4. Jumady, E., Lilla, L. (2021): Antecedent and Consequence the Human Resources Management Factors on Civil Servant Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 104 - 116. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.101>
5. Koprić, I.; *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Pravni fakultet u Zagrebu (1999), str. 7-60, 87-150, 204-322
6. Marušić, S. (1998): Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, *Ekonomski pregled*, No. 7 – 8, str. 1078 - 1099
7. Potočnjak, Ž. (2005): Posebnosti radnih odnosa državnih službenika, *Aktualnosti hrvatskog zakonodavstva i pravne prakse: građansko, trgovačko, radno i procesno pravo u praksi : godišnjak*, str. 211-274
8. Riyanto, S., Mercu Buana, U., Hendri Prasetyo, J. (2021): FACTORS AFFECTING CIVIL SERVANT PERFORMANCE IN INDONESIA, *International Journal of Entrepreneurship* Vol. 25, No. 5, str. 1 – 15
9. Tessema, T., Soeters, J. (2007): Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service, *The International Journal of Human Resource Management* , Vol. 17, No. 1, str. 86-105
10. Zoretić, G. (2018). ODREĐIVANJE KOMPETENCIJA SLUŽBENIKA U JAVNOJ UPRAVI – PREGLED REPUBLIKE HRVATSKE I ODABRANIH ZEMALJA EU, *FIP - Financije i pravo*, Vol. 6 No. 1, str. 53 - 74

**Internet izvori:**

1. Pivarski, G. (2012) Motivacija zaposlenika – nije sve u novcu, ima nešto i u...., Online:<http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenikanije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/> (25.08.2023.)

### **Internet izvori:**

1. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2023): Državni službenici i namještenici, dostupno na <https://mpu.gov.hr/gradjani-21417/iz-djelokruga/drzavni-sluzbenici-i-namjestenici-24634/drzavna-sluzba-24638/24638>, pristupljeno 12.07.2023.
2. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala.- Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004. Navedeno u: [https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje karijerom u funkciji kvalitete sustava upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljivanja.pdf), pristupljeno 12.07.2023.

### **Zakoni i propisi:**

1. Zakon o državnim službenicima, NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22
2. Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, NN 56/22.

## **Anketni upitnik o motivaciji i produktivnosti državnih službenika**

Poštovani,

ovaj anketni upitnik izrađen je u svrhu ispitivanja Vaših stavova o motivaciji za rad, iskoristivosti vaših potencijala, zadovoljstva radom te bitnim čimbenicima produktivnosti. Anketni upitnik provodi se u sklopu izrade diplomskog rada na Specijalističkom stručnom studiju javne uprave Pravnog fakulteta u Zagrebu.

Za ispunjavanje upitnika potrebno je oko 10 minuta.

Napominjem kako se podaci sakupljeni u anketi neće koristiti u komercijalne svrhe, a anonimnost je u potpunosti zajamčena stoga Vas molim na iskrenost prilikom odgovaranja.

Unaprijed zahvaljujem na suradnji.

Spol

\*

Muško

Žensko

Dob (godina)

\*

18-25

25-35

35-50

51 i više

Stručna sprema

\*

SSS (srednja stručna odnosno školska sprema)

VŠS ili prvostupnik

VSS ili magistar struke

poslijediplomski studij (sveučilišni specijalist/magistar znanosti/doktor znanosti)

Da li ste zadovoljni sadašnjim zaposlenjem?

nisam zadovoljan

srednje zadovoljan

zadovoljan

u potpunosti zadovoljan

Volite li raditi svoj posao?

uopće ga ne volim raditi

ponekad

volim raditi svoj posao

Koliko sati Vašeg radnog vremena provedete u aktivnom radu?

Ocjenite od 1 do 5 Vašu motivaciju za radom

nemotiviran

1

2

3

4

5

jako motiviran

Označite tri faktora koji su po Vama najvažniji za ostvarivanje motivacije za rad?

sigurnost zaposlenja

mogućnost napredovanja

dobri međuljudski odnosi

spособnost rukovoditelja

visina plaće

ne materijalne nagrede ( npr. slobodan dan)

opća prihvaćenost od strane rukovodećih

zanimljivi zadaci

mogućnost daljnjeg usavršavanja

povoljni uvjeti rada

Other...

Kako procjenjujete vlastitu produktivnost na radu?

vrlo produktivan

produktivan

osrednje produktivan

neproduktivan

Molim Vas da procijenite u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama.

Description (optional)



Visina plaće utječe na moju produktivnost na poslu.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

Smatram kako dodatna usavršavanja službenika utječu na bolju produktivnost.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

Sposobnost i znanje rukovoditelja jedan su od glavnih čimbenika produktivnosti.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

Moderne tehnologije i oprema doprinose većoj produktivnosti u državnoj službi.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

Činjenica da se moje zalaganje i rad u državnoj službi ocjenjuju potiče me na veću produktivnost.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

Rad u sigurnoj i mirnoj okolini bez mobinga potiče moju produktivnost.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

Uključivanje službenika u procese donošenja odluka doprinosi većoj produktivnosti.

ne slažem se

1

2

3

4

5

u potpunosti se slažem

.