

Teorije motivacije i analiza motivacijskih tehnika u hrvatskoj javnoj upravi

Gavrić, Helena

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:199:064884>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-22**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE

Helena Gavrić

**TEORIJE MOTIVACIJE I ANALIZA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U
HRVATSKOJ JAVNOJ UPRAVI**

Diplomski rad

Zagreb, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE

**TEORIJE MOTIVACIJE I ANALIZA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U
HRVATSKOJ JAVNOJ UPRAVI**

Diplomski rad

Kolegij: Sociologija javne uprave

Mentor: izv.prof. dr. sc. Dario Čepo

Studentica: Helena Gavrić

JMBAG: 0066276315

Matični broj studenta: 20R017

Zagreb, rujan 2022.

Izjava o izvornosti

Ja, Helena Gavrić 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.

Helena Gavrić v.r.

Sadržaj

1. UVOD.....	5
2. MOTIVACIJA	2
2.1. POJAM MOTIVACIJE	2
2.2. ŠKOLA LJUDSKIH ODNOSA	3
3. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE	5
3.1. MASLOWLJEVA TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA	5
3.2. TEORIJA TROSTUPANJSKE HIJERARHIJE	7
3.3. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA.....	9
3.4. TEORIJA MOTIVACIJE ULOGA.....	9
3.5. DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE	12
4.1. V. H. VROOM - KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE	13
4.2. PORTER-LAWROV MODEL OČEKIVANJA	15
4.3. ADAMSOVA TEORIJA NEJEDNAKOSTI U SOCIJALNOJ RAZMJENI	16
5. MOTIVACIJA U HRVATSKOJ JAVNOJ UPRAVI	17
5.1. MOTIVACIJA – PREDUVJET ZAPOŠLJAVANJA U JAVNOJ UPRAVI	17
5.2. IZVORI I MEHANIZMI MOTIVACIJE U HRVATSKOJ JAVNOJ UPRAVI	19
5.3. ULOGA VODSTVA U STRATEGIJI MOTIVIRANJA	20
5.4. KOMPARACIJA HRVATSKOG SLUŽBENIČKOG SUSTAVA I SLUŽBENIČKOG SUSTAVA SAVEZNE REPUBLIKE NJEMAČKE.....	22
6. MOTIVACIJA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE.....	24
6.1. POJAM GLOBALIZACIJE	24
6.2. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA MOTIVACIJSKE STRATEGIJE	24
6.3. IZAZOVI MOTIVACIJSKIH STRATEGIJA U SUVREMENOM DRUŠTVU	26
7. ZAKLJUČAK	28

SAŽETAK	32
SUMMARY	33
POPIS SLIKA	34
POPIS TABLICA	34

1.UVOD

Kvalitetni mehanizmi motivacije i strateškog utjecaja na ponašanje pojedinca na radnom mjestu ključni su faktori za uspješnost organizacije. Još od vremena industrijske revolucije, kada se proces rada sve više fragmentirao, pojedini znanstvenici uočavali su određene obrasce ponašanja ljudi u organizaciji koji se mogu identificirati i danas. Njihovi zaključci i teorije se nastoje implementirati u menadžerske strategije, proporcionalno težnjama ljudi, u poduzećima modernog svijeta. Postoje različiti mehanizmi motivacije, od materijalnih do onih koji utječu na interpersonalno određenje pojedinca, a složena struktura ljudske psihe konstantno predstavlja nove izazove posebice u suvremenom svijetu, gdje se trendovi eksponencijalno mijenjaju i razvijaju.

U prvom dijelu rada obrađen je pojam motivacije te uloga klasične škole u razumijevanju određenih oblika ponašanja koji utječu na shvaćanje i važnost identifikacije pojedinca sa radnom grupom. Nadalje, objašnjeni su sadržajni i procesni teorijski pravci u proučavanju motivacije ljudskog djelovanja potkrijepljeni raznolikim analizama istaknutih znanstvenika i teoretičara koji za svrhu imaju argumentirati uzročnike i obrasce funkcioniranja osobe u radnom okruženju. Iako vođeni različitim pristupima u proučavanju, svaki znanstvenik svoju teoriju zasniva na klasifikaciji i raščlambi pojedinih elemenata u osobi i organizaciji kako bi se razumijevanjem postojećeg stanja moglo učinkovitije manipulirati motivacijskim izazovima.

Drugi dio namijenjen je analizi motivacijskih tehnika u hrvatskoj javnoj upravi. Mehanizmi motiviranja i upravni standardi važan su faktor u oblikovanju pouzdanih i djelotvornih javnih politika, a kvalitetni ljudski resursi ključni su u provođenju istih, što je od posebne važnosti za malu zemlju poput Hrvatske. Također, valja spomenuti i utjecaj globalizacije na motivacijske strukture i izazove u današnjem, neizvjesnom, vremenu koje obiluje informacijama, vještinama, ali i raznolikim ljudskim potrebama koje rapidnim razvojem tehnologije sve više razbijaju jednoličnosti u standardima i postupcima organizacijskih procesa.

2. MOTIVACIJA

Motivacija se može definirati kao psihički proces koji uvjetuje duševne ili tjelesne aktivnosti i iznutra djeluje na ponašanje pojedinca. U psihologiji je zamijenila pojam „volje” koji se svrstava u takozvanu psihologiju moći (moć volje, moć govora), te sa psihološkog stajališta valja naglasiti da i emocije potiču na djelovanje, stoga psiholozi ne nameću granicu između pojma motivacije i emocija (Hrvatska enciklopedija, 2022).

Motivacija za rad je važan čimbenik koji doprinosi uspješnosti organizacije. Određenje radne motivacije ogleda se u tome što doprinosi zadržavanju kvalitetnih ljudskih kadrova i tako pridonosi konkurentnosti poduzeća na tržištu i dovodi do maksimizacije profita. Cilj motivacijskih strategija je da kroz različite beneficije i stimulacije pojedinca potaknu da svoj doprinos radu i organizaciji postave na najveću moguću razinu.

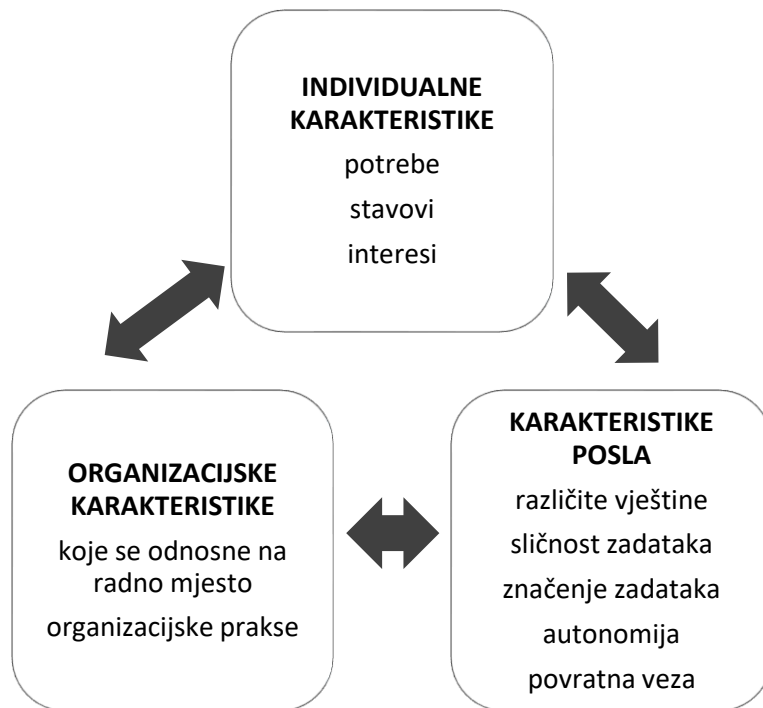
2.1. Pojam motivacije

S organizacijskog gledišta, motivacija se može analizirati u dva pravca; 1) iz percepcije pojedinca i 2) s gledišta menadžera. U prvom slučaju riječ je o internom stanju koje vodi realizaciji ciljeva dok je s menadžerskog pristupa, motivacija skup aktivnosti koje usmjeravaju ljude kako bi ostvarili postavljene ciljeve (Sikavica i sur., 2008).

Na motivaciju utječu brojni čimbenici, takozvani motivatori. Osnovna karakteristika motivatora je da su to pojave koje pojedinca potiču na djelovanje, mogu biti u obliku nagrada ili poticaja. Porter i Miles su identificirali tri skupine faktora koji utječu na motivaciju

- 1) individualne karakteristike koje predstavljaju specifične potrebe, vrijednosti te stavove koji posjeduju pojedinci, a razlikuju se od osobe do osobe,
- 2) organizacijske karakteristike koje se odnose na pravila, personalnu politiku, standarde i sustav nagrađivanja, a utječu na efikasnost u radnoj organizaciji,
- 3) karakteristike posla kojima se identificiraju elementi posla poput kompleksnosti, autonomije, složenosti radnih procesa i slično (Dujanić, 2006).

Slika 1. Karakteristike motivacije



Izvor: autorica prema, Dujanić 2006.

2.2. Škola ljudskih odnosa

Na položaj čovjeka u organizaciji kao i na njegovu angažiranost u radu utječu brojni unutrašnji čimbenici, koje su među prvima uočili E. Mayo i njegovi suradnici. Proučavajući prirodu čovjeka i obrasce ponašanja na radnom mjestu došli su do zaključka da je ljudska afilijacija jedna od motivirajućih sila, dok je industrijska organizacija socijalni sustav. Naime, Mayo tvrdi da je čovjek ponajprije motiviran socijalnim potrebama i da svoj temeljni smisao dobiva kroz identifikaciju sa zajednicom i međuovisnosti sa drugim ljudima, kritizirajući tako kapitalističko društvo.

Mayo smatra da je industrijska revolucija i racionalizacija posla rezultirala prelaskom težišta s radnog mjesta u međuljudske odnose na radu kao i da je pojedinac jače motiviran socijalnim utjecajima nasuprot materijalnim stimulacijama i menadžerskim nadzorom, ali da je odgovoran vodećim službenicima proporcionalno mogućnošću zadovoljenja svojih potreba. Slijedeći te pretpostavke, vodeći kadar usmjerava strategiju na osjećaje članova organizacije i jačanju morala zaposlenih, nasuprot pukom izvršenju zadataka.

Tako glavni kriterij evaluacije rada postaje sposobnost stvaranja kohezivne i kooperativne male grupe (Bahtijarević-Šiber, 1971).

Kako bi dodatno utemeljio svoje tvrdnje, E. Mayo i grupa znanstvenika, između 1924. i 1933. godine, provode niz eksperimenata u tvornici Hawthorne analizirajući odnos između uvjeta osvjetljenja i produktivnosti zaposlenika. U početnoj fazi provodili su se eksperimenti s rasvjetom, a radnici su bili podijeljeni u dvije skupine: jedna skupina koja je radila pod istim svjetlosnim uvjetima, a druga pod svjetlom koje su znanstvenici postupno gasili. Neočekivano, obje su skupine postupno povećavale svoje rezultate.

Iznenadjujući rezultati dobiveni u početnoj fazi potaknuli se daljnje usporedbe odnosa između performansi i ostalih fizičkih varijabli (sobna temperatura, vlažnost te različite kombinacije radnog vremena i odmora), kojima su nastojali proizvesti monotoniju i umor kod radnika. No, ponovno je potvrđeno da premda su uvedene promjene bile a priori štetne, učinak se unaprijedio.

Iako su smatrali da je takav obrazac ponašanja uvjetovan njihovom prisutnošću u organizaciji, došli su do mnogo većeg zaključka koji odvaja radnika od samo ekonomskog čovjeka te naglasak stavlja na važnost neformalne organizacije i odnosa radnika i nadređenih. Rezultati Hawthorne eksperimenta postavili su temelje za nastanak škole ljudskih odnosa te ukazali na ulogu malih radnih grupa u poboljšanju motivacije u organizaciji.

3. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Sadržajne teorije motivacije ili individualne teorije motivacije, odnosno teorije potreba, ponajprije su orijentirane na individualne potrebe pojedinca te naglasak stavljaju na želje i potrebe usmjeravajući se na oblike ponašanja pojedinaca kako bi iste aktualizirali i došli do cilja. Sadržajnim teorijama nastoji se rastumačiti razlog sklonosti osoba prema određenim faktorima u radnom okruženju (sigurnost posla, plaća, usavršavanje, napredovanje), dok ostali nemaju utjecaj ili se nastoje izbjeći. Potreba se može identificirati kao određeni poremećaj u ravnoteži osobe uzrokovan fizičkom ili psihičkom deficijencijom, te čija je posljedica odgovarajući obrazac ponašanja (Marušić, 2005).

Najistaknutije sadržajne teorije su:

- 1) teorija hijerarhije potreba,
- 2) teorija trostupanjske hijerarhije,
- 3) teorija motivacije postignuća,
- 4) teorija motivacije uloga, i naposljetku
- 5) dvofaktorska teorija motivacije.

3.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow, začetnik razvoja teorije motivacije, pedesetih godina prošloga stoljeća, predstavio je svoju teoriju motivacije, poznatiju kao teoriju hijerarhije potreba, koja i danas ima veliku ulogu u razumijevanju ljudskog djelovanja u organizaciji, uzrokovanu individualnim potrebama. Sukladno njegovoj teoriji, ponašanje i djelovanje pojedinca uvelike ovisi o zadovoljavanju jedne ili više općih potreba koje su klasificirane hijerarhijski, a Maslow ih prikazuje pomoću piramide.

U svom djelu *Motivacija i osobnost* identificirao je da je zadovoljavanje potrebe nižeg reda uvjet za prelazak na drugu potrebu, većeg značaja. Prvi stupanj zadovoljavanja potreba prema Maslowljevoj piramidi započinje s fiziološkim potrebama, odnosno primarnim ljudskim potrebama poput potrebe za hranom, vodom, zrakom, domom i slično.

Nakon što su ispunjeni osnovni zahtjevi za egzistenciju, u drugom stupnju, navodi se zadovoljavanje potreba za sigurnošću (obiteljskoj, tjelesnoj, financijskoj, radnoj i slično) i odsutnosti bilo kakve vrste patnje ili prijetnje, odnosno bolesti. Treći stupanj potreba podrazumijeva potrebe za integracijom, prihvaćanjem, identifikacijom pojedinca u zajednici te težnje za ljubavi i prijateljstvom. Zadovoljenje potreba za poštovanjem i samopoštovanjem, stjecanje statusa i prestiža u društvu karakteristika su četvrtog stupnja piramidalne sheme. Na najvišoj, petoj, razini piramide nalazi se potreba za samoaktualizacijom, to jest žudnja za osobnim razvojem i realizacijom cjelovitog osobnog potencijala (Maslow 1982).

Slika 2. Hijerarhija potreba A. Maslowa



Izvor: autorica, prema Gutić, 2018.

Iz slikovnog prikaza Maslowljeve piramide može se uvidjeti da na najnižoj razini hijerarhijske organizacije potreba stoje fiziološke potrebe dok je na samom vrhu potreba za samoostvarenjem koja se može ostvariti tek ukoliko su zadovoljene potrebe nižeg ranga.

Sukladno tome teorija hijerarhije potreba određuje dvije temeljne postavke

1. nastanak pojedine potrebe obično je uzrokovan prethodnim zadovoljavanjem druge važnije potrebe,
2. nijedna potreba se ne može promatrati izolirano, sve se nalaze u međuovisnosti zato jer je svaka uvjetovana stupnjem zadovoljavanja ostalih.

3.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Američki psiholog Clayton P. Alderfer, razradom Maslowljeve teorije, utemeljio je kompleksniju teoriju trostupanjske hijerarhije koju temelji na tri glavna elementa – egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe podrazumijevaju različite oblike fizioloških i materijalnih težnji, poput potrebe za hranom, vodom, zrakom te na čimbenike koji imaju utjecaj na njihovo zadovoljavanje (npr. plaća, ostali materijalni dobitci, uvjeti rada i slično). Te potrebe nisu beskonačne, stoga čovjek ima određenu predodžbu njihova ispunjavanja koja je društveno i individualno uvjetovana, a koju on procjenjuje dovoljnom (što dobivam ja, a što dobivaju drugi?) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

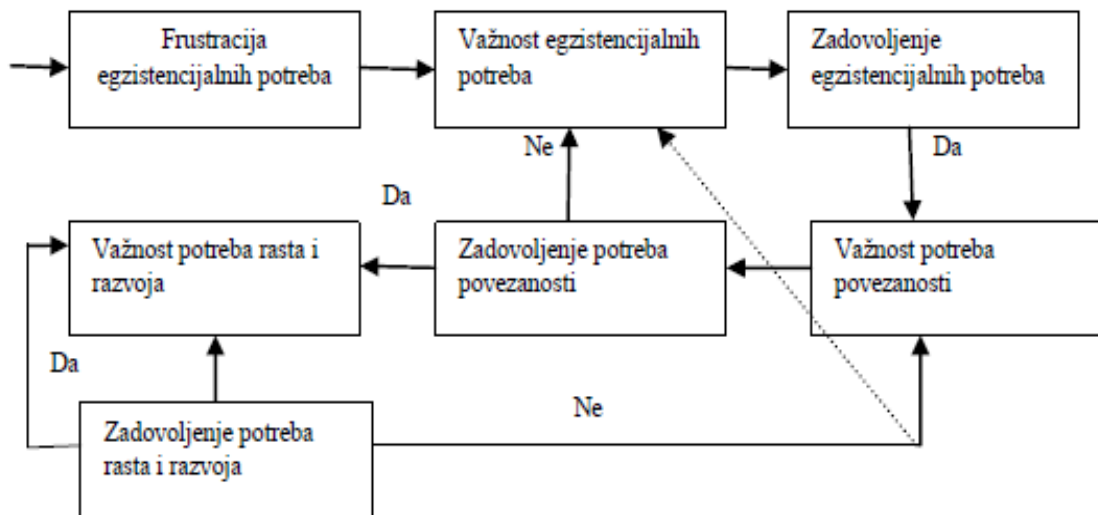
Dalje, potrebe povezanosti se odnose na unutarnje potrebe pojedinca da bude povezan s obitelji, prijateljima, partnerima, kolegama itd., a usmjerene su na osjećaje prihvaćanja, razumijevanja i suradnje. Ovakvi međuljudski odnosi mogu biti pozitivni i negativni reflektirani kroz odnos povjerenja i nepovjerenja, razumijevanja i nerazumijevanja, ljubavi i mržnje i sl. (Buble, 2006).

Potrebe rasta i razvoja podrazumijevaju osobne potrebe koje se ostvaruju maksimalnom produktivnosti kako bi se osoba osjećala cjelovitom i korisnom, a zadovoljavaju se rješavanjem problema i konflikta te tako potiču pojedince na kontinuirano korištenje i razvijanje svojih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999).

U svojoj teoriji, Alderfer potvrđuje da zadovoljavanje potreba ima velik utjecaj na njihovu važnost kao i na važnost ostalih potreba, dakle u tome se slaže s A. Maslowom. No ipak tvrdi da zadovoljavanje potreba iznad one zadovoljene potrebe nema presudnog utjecaja na važnost, dakle u tom smislu naglašava se simultano djelovanje svih potreba (Buble, 2009).

Iz navedenog se, dakle, dolazi do zaključka da će nezadovoljenje potreba za rastom i razvojem potencijalno dovesti do fokusiranja pojedinaca na ostale potrebe, poput potrebe za povezanosti, dok, recimo, nezadovoljenje potrebe za povezanosti dovodi do orijentacije na egzistencijalne potrebe. Međutim, pojedinci će uslijed nepostojanja šansi razvoja postati demotiviraniji stoga će težište usmjeriti na zadovoljavanje ostalih vjerojatnijih potreba.

Slika 3. Alderferov model trostupanjske hijerarhije



Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999.

3.3. Teorija motivacije postignuća

McClelland i Atkinson su teoretičari koji su se najviše bavili teorijom motivacije postignuća, a usmjerena je ponajprije na radnu motivaciju. Motivacija se objašnjava kao određeni tip strukture u kojoj su zastupljene vrijednosti i stavovi koji upućuju na radnu usmjerenost. Ključni element u motivaciji postignuća nalazi se u tendenciji za uspjehom, odnosno karijernim napretkom koji je rezultat dva oprečna procesa.

Prvi predstavlja želju za uspjehom, dok drugi ide prema izbjegavanju neuspjeha. Naime, ta teorija objašnjava da će zaposlenici biti više potaknuti za rad ukoliko im je težnja za uspjehom veća i očekuju uspjeh pri obavljanju posla (pozitivna afektivna očekivanja), no također izvor motivacije pronalaze i u strahu od neuspjeha (negativna afektivna očekivanja). Rizik od osobnog neuspjeha postaje veći uslijed težih i složenijih procesa, ali s težim zadatkom i manjoj vjerojatnosti uspjeha, posebnost uspjeha postaje veća i obratno (Sikavica i sur., 2008).

McClellandova teorija motivacije je obično orijentirana na motivaciju menadžera, razlog tomu je potreba za postignućem koja je više manifestirana u zadacima koje obavljaju menadžeri (vođenje i usmjeravanje, podjela i izvršenje zadataka) nego izvršitelji koji obavljaju nestandardne zadatke.

3.4. Teorija motivacije uloga

Začetnikom teorije motivacije uloga smatra se John Miner, a taj teorijski pravac ukazuje na specifičan pristup proučavanju motivacije, utemeljen na pretpostavkama specifičnih motivacijskih funkcija različitih uloga ili oblika poslova. Miner je, naime, razvio različite motivacijske koncepcije potreba sukladnih poslovima koji se obavljaju u organizaciji (Sikavica i sur., 2008).

Sukladno tome, kao glavni elementi motivacijske strukture poslova i uloga, identificiraju se:

- 1) menadžerska motivacija,
- 2) profesionalna motivacija
- 3) poduzetnička motivacija.

Menadžerska motivacija, odnosno motivacija hijerarhijskih uloga, sastoji se od dvije dimenzije, pritom prvu dimenziju karakteriziraju postojanje jedinstvenih motiva, potreba, stavova i motivacijskih tehnika neophodnih za postizanje uspjeha. Zatim, druga dimenzija koja se bavi pitanjem zašto određeni pojedinci žele biti menadžeri, to jest, utvrđuje motivacijske pretpostavke.

Za motivaciju stručnjaka, odnosno profesionalnu motivaciju, karakteristično je stručno i profesionalno znanje koje pojedinci stavljaju na tržište. Bit profesionalne motivacije je konstantna potreba za učenjem, neovisan rad i djelovanje te naposljetku identifikacija s profesijom.

U poduzetničkom tipu motivacije u teoriji motivacije uloga, uspjeh i neuspjeh su svojstveni zahtjevima organizacijskih zadataka te se naglasak stavlja na ponašanje uspješnih poduzetnika, identifikacijom potrebe za izbjegavanjem rizika, potrebe za povratnom informacijom kao i pronalaskom novih inovativnih rješenja u radu te predviđanja novih, potencijalno riskantnih, situacija u organizaciji (Buble, 2009).

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga

ULOGE	POTREBE
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba <i>feedbacka</i> Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: autorica, prema Buble, 2009.

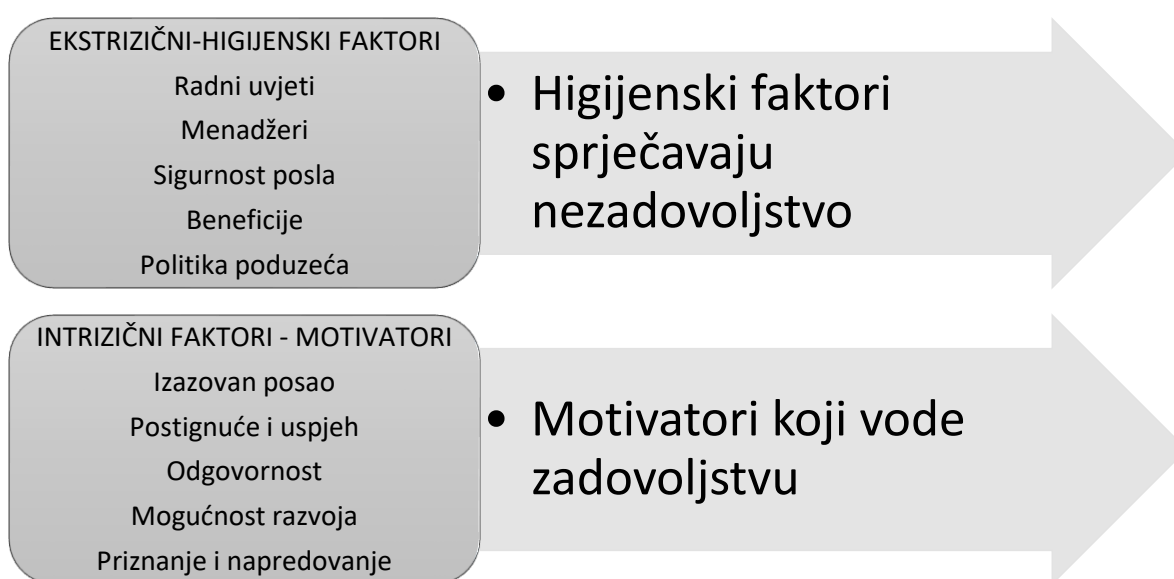
3.5. Dvofaktorska teorija motivacije

Frederic Herzberg, američki psiholog, tvorac je dvofaktorske teorije motivacije ili motivacijsko-higijenske teorije, koja je nastala korekcijom teorije A. Maslowa, temelji se na zadovoljstvu i nastojanju postizanja zadovoljstva poslom. Jedna skupina motivacijskih čimbenika reflektira se kroz ekstrinzične ili higijenske motivacijske čimbenike koji su vezani za konkretnu za situaciju, a drugoj kategoriji motivacijskih faktora pripadaju intrinzični faktori ili motivatori vezani za posao.

Ekstrinzični, higijenski faktori reflektiraju se kroz mehanizme rukovođenja, različite beneficije, i stupanj sigurnosti posla, politiku poduzeća te međuljudske odnose na radnom mjestu, i odnose se na izvanjske uvjete u poslu, a nastoje utvrditi jesu li zaposlenici kontinuirano zadovoljni ili nezadovoljni.

Intrinzični faktori ili motivatori identificiraju određene aspekte u prirodi posla, poput zainteresiranosti poslom, jačine postignuća i uspjeha u radu, stupnja odgovornosti, priznavanja zasluga za obavljeni posao, mogućnosti napredovanja i potencijala razvoja koji dalje utječu na sprječavanje nezadovoljstva privatnim životom, a vezani su izravno za obavljeni posao u organizaciji (Beck, 2003).

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: autorica, prema Varga, 2011.

4. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije motivacije, kognitivne teorije, odnosno teorije očekivanja, osim osnovnih potreba ljudi, u analizu nastoje integrirati i ostale elemente radnog procesa poput očekivanja, vrijednosti, interakcija te percepcije i ostalih međuvisnosti pojedinca i radnog okruženja u kojemu se nalazi. Naglasak se stvara na razbijanju jednoličnosti slike o motivaciji te uključivanje ostalih čimbenika koji utječu na ažurnost osobe u procesu rada.

Među najistaknutijim modelima iz koje pripadaju kognitivnim teorijama motivacije ističu se: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja i naposljetku Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Gutić i sur.2018).

4.1. V. H. Vroom - kognitivni model motivacije

Victor Harold Vroom smatra se začetnikom teorije očekivanja. Prvi je definirao očekivanje kao vjerojatnost postizanja valoriziranog cilja pomoću određenog napora. Vroom kreće od pretpostavke da svaka osoba u određenoj situaciji racionalno bira između različitih oblika ponašanja, odnosno svjesno se opredjeljuje za jedan, dok drugi oblik ponašanja nastoji izbjeći.

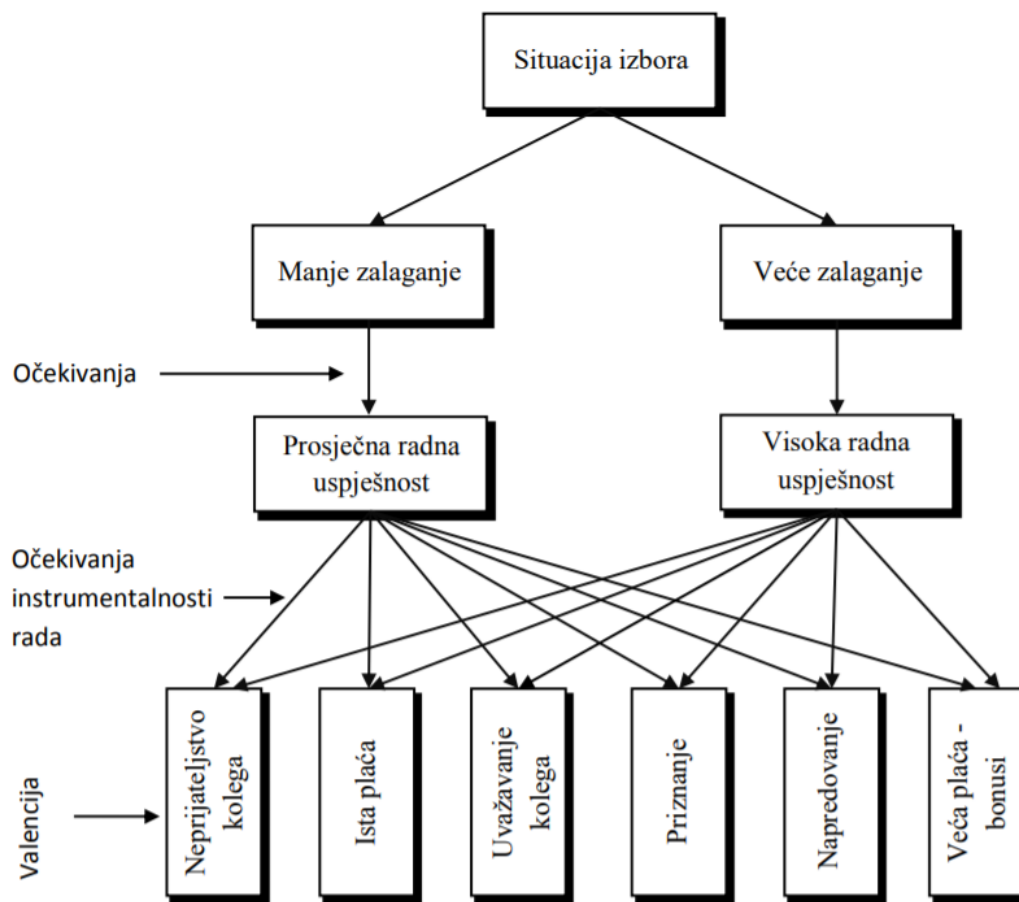
Svojom teorijom nastoji dati odgovor na pitanje zašto je pojedinac izabrao baš taj oblik ponašanja od svih mogućih alternativa u radnom procesu, za koji se iznimno zalaže i ulaže veći trud u obavljanje zadatka. Vroom drži da je pojedinac sklon maksimizirati svoj trud ako ga se potakne obećanom nagradom i ostvarenjem vlastitih ciljeva, tj. odabrat će onaj oblik ponašanja pomoću kojega ima najveću vjerojatnost da će zadani cilj i ostvariti. Teoriju potkrjepljuje konceptima valencije i očekivanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Naime, i matematičkom formulom se može objasniti teorija da je motivacija zaposlenih određena onim vrijednostima koje pridodaju rezultatu vlastitih napora pomnoženih s pouzdanošću, pomoću koje vjeruju da će njihovi napori, pomoći u ostvarenju ciljeva:

$$\text{valencija} \times \text{očekivanje} = \text{pritisak}$$

Koncept valencije, tumačenje odabira određene opcije pronalazi u privlačnosti učinka koji izabrana alternativa ima za subjekta. Ponekad učinak, npr. plaća, nije dostatan parametar i pokretač motivacije, stoga glavni motivacijski pokretač obično biva u onome što taj učinak donosi subjektu u pogledu unutrašnjeg zadovoljstva (Wehrich i Koontz, 1998).

Slika 5. Vroomov model motivacije za rad

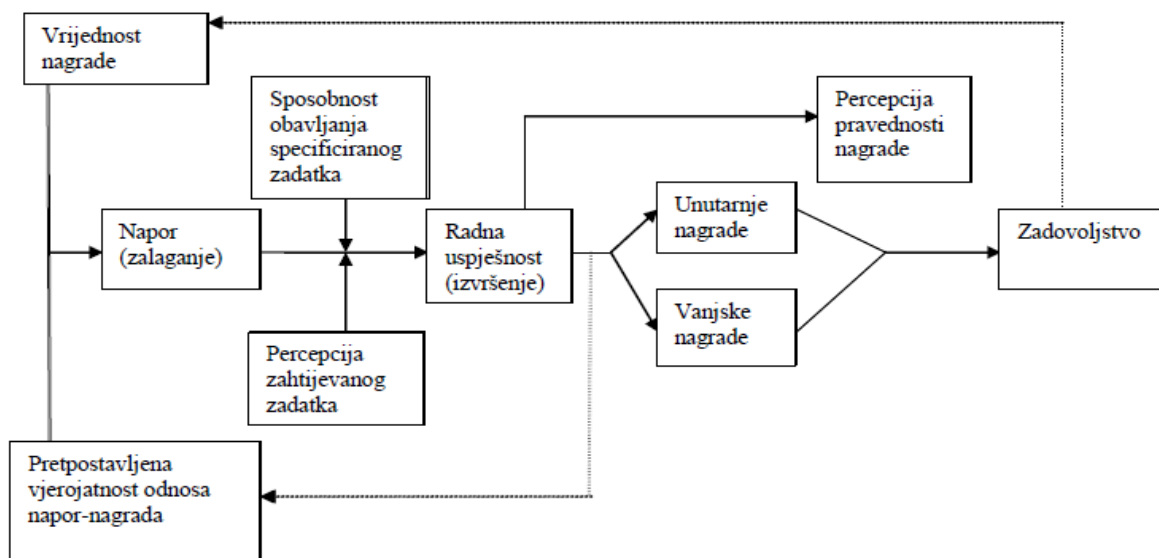


Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999.

4.2. Porter-Lawrov model očekivanja

Porter i Lawler svoju teoriju temelje na Vroomovoj teoriji očekivanja, ali koncept dodatno definiraju i proširuju, dodajući mu nova obilježja i elemente, svojim integrativnim modelom motivacije. Smatraju da njegov model nedostavno precizno tumači koncept očekivanja u međuodnosima zalaganja, učinka i nagrade. Ističu da je motivacija samo jedan u nizu od svih elemenata koji čine koncepciju radnog ponašanja te model nadopunjuju dodatnim relevantnim utjecajima kao što su karakteristike i sposobnosti osobe te percepcije pojedinca o svojoj ulozi u poduzeću.

Slika 5. Porter-Lawlerov model očekivanja



Izvor: Wehrich i Koontz, 1998.

U njihovoj teoriji naglasak se stavlja na očekivanje da je moguće uspješno obaviti posao većim zalaganjem kao i na vjerojatnost da će za kvalitetno obavljanje zadataka uslijediti nagrada te da će nagrada biti od osobitog značaja za pojedinca. Prednost Porter-Lawlerova modela jest u tome što implementira različite pretpostavke te druge relevantne varijable i one čimbenike koji se odražavaju na radnu motivaciju. U njihovoj teoriji može se razlikovati devet varijabli koje skreću pažnju na to da je motivacija za rad iznimno kompleksna te je uvjetovana brojnim faktorima (Wehrich i Koontz, 1998).

4.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

J. Stacy Adams razvio je teoriju pravednosti, odnosno teoriju (ne)jednakosti. Naglasak ove teorije zasnovan je na percepciji pojedinca analizom situacija i posljedica nejednakog i nepravednog postupanja koju susreće u radnoj okolini. Tako da, ukoliko se sa službenicima postupa nepravedno, to će uvelike imati utjecaj na njihovu radnu motivaciju kao i na radni učinak i naposljetku dovesti do modifikacija u ponašanju. Adams napominje da su pojedinci skloni uspoređivati se s ostalima, stoga radnici u organizaciji uvelike izračunavaju odnos onoga što su uložili u posao i onoga što ostvaruju zauzvrat te također svoje nagrade i kazne uspoređuju sa kolegama (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Teorija pravednosti, u usporedbi s ostalima, najveću pažnju pridaje odnosima između zaposlenika, odnosima nadređenih i podređenih kao i položaju radnika u strukturi organizacije. Osnovne postavke Adamsove teorije pravičnosti moguće je podijeliti na dvije kategorije, prvu, koja se usredotočuje na kriterije percepcije nejednakosti, dok je druga orijentirana na rješavanje problema nejednakosti (Varga, 2001).

5. MOTIVACIJA U HRVATSKOJ JAVNOJ UPRAVI

Hrvatska javna uprava posljednjih nekoliko desetljeća prolazi kroz intenzivne procese europeizacije koje bitno utječu na strukturu upravne organizacije kao i na položaje zaposlenih. Europskim upravnim standardima dodatno je ojačan status službenika, a ljudski potencijali u javnoj upravi smatraju se prijeko potrebnim elementom u promicanju zaštite ljudskih prava, razvoja, gospodarskog razvitka te naposljetku ostvarivanja zadanih ciljeva javnih politika (Marčetić, Musa, 2013).

Položaj službenika u upravnim organizacijama uređen je Zakonom o državnim službenicima u kojemu su propisani prava, obveze i odgovornosti službenika, ali su jasno definirana i načela zaštite i pravne sigurnosti svakog od zaposlenih u tijelima državne uprave, pravosudnim tijelima, kaznenim tijelima, stručnoj službi i uredima Vlade i ostalim državnim tijelima. Zakon također propisuje jasne odredbe o plaći i drugim materijalnim pravima, organizacijskim i tehničkim uvjetima rada kao i sigurnosti radnog mjesta (Zakon o državnim službenicima, 2019).

Unaprijed utvrđena pravila, obveze i mjere zaštite u velikoj mjeri imaju utjecaj na efikasnost i motivaciju na radnom mjestu, no javna uprava u Hrvatskoj ne posvećuje dovoljnu pažnju motivacijskim tehnikama i analizama organizacije rada kako bi se utvrdila određena mjerila i kriteriji koji bi maksimalno povećali radnu uspješnost i osjećaj zadovoljstva djelatnika (Kanoti, 2009).

5.1. Motivacija – preduvjet zapošljavanja u javnoj upravi

Zapošljavanje je značajan čimbenik u stvaranju profesionalne upravne sfere zbog čega je bitno da se na svaki položaj rasporede najkompetentniji kandidati za taj posao, sukladno propisanim načelima. Država se nerijetko smatra idealnim poslodavcem, uglavnom radi sigurnosti radnog mjesta, nepovredivosti položaja i kontinuirane plaće kao i ostalih beneficija koji nosi status državnog djelatnika, a tako opisani, idealni, uvjeti rada potiču veliku ambiciju pojedinca za stupanje u takvu vrstu radnog odnosa.

Slobodna radna mjesta, sukladno Zakonu, u državnim tijelima, u pravilu se popunjavaju putem javnog natječaja ili internog oglasa, a nerijetki su slučajevi napredovanja ili premještaja službenika. Zakonom su definirani temeljni uvjeti i zapreke za prijam u državnu službu, načini izbora kandidata i donošenja rješenja o prijmu kao i obvezi probnog rada i polaganja državnog stručnog ispita (Zakon o državnim službenicima, 2019). Potrebni stupanj obrazovanja, stručno znanje i radno iskustvo jedni su od odlučujućih kriterija pri izboru prikladnog kandidata, a naglasak se stavlja na otvorenosti i transparentnosti natječaja. Međutim velik stupanj politizacije i pristranosti prilikom procesa zapošljavanja dovodi do konflikta između onog što je pravilo i stvarne situacije.

Politizacija također šteti profesionalnosti jer prijam u javnu službu i intenzivirano napredovanje politički privilegiranih pojedinaca u znatnoj mjeri utječe na demotivaciju ostalih djelatnika i zainteresiranih subjekata za radu u organizaciji, a sukladno tome i ojačava već široko rasprostranjeno javno mišljenje da potrebno stručno znanje i obrazovanje nisu glavni kriteriji za stupanje u javnu službu (Koprić, 2016).

Mnoštvo autora navodi da se natječajni postupci provode samo formalno i neutemeljeno, bez plana sukladnog potrebama organizacije i strateškog pristupa kao i primjene propisanih meritnačela pri izboru kandidata. Također, velik problem koji utječe na motivaciju za zapošljavanje u hrvatskoj javnoj upravi, predstavlja i dugotrajnost cijelog selekcijskog postupka, a kvaliteta obavljenog intervjua i stručnost tima koji provodi klasifikaciju je problematična (Giljević, Lopižić, 2019).

Sve ove poteškoće vezane za sam postupak zapošljavanja dovele su do problema nezainteresiranosti za rad u javnoj službi. Posljedica toga ogleda se u situaciji da je Ministarstvo pravosuđa i uprave, dana 25. svibnja 2022. raspisalo natječaj za 22 radna mjesta, među kojima je bilo i radno mjesto višeg informatičkog savjetnika, tj. specijalista za pravosudni informatički sustav, a na natječaj se nije javio nitko. Također, raspisan je i natječaj za voditelja Službe za međunarodnu suradnju i izradu i unaprjeđenje normativnog okvira na koji se javio samo jedan kandidat, dok je početna plaća za ovaj posao iznosila je oko 9000 kuna neto (Jutarnji list 2. srpanj, 2022).

5.2. Izvori i mehanizmi motivacije u hrvatskoj javnoj upravi

Načini i izvori motiviranja u organizaciji mogu se jednostavno klasificirati na materijalne i nematerijalne. Materijalni izvori se mogu podijeliti s obzirom na stupanj izravnosti materijalnih dobiti i na stupanj organiziranja i distribuciju poduzeća.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih, tj. novčanih primanja i ukupnih stimulacija zaposlenika u organizaciji, materijalni izvor se dijeli na dvije potkategorije naknada: 1) financijskim, novčanim i izravnim dobitcima koje osoba ostvari u novčanom obliku i 2) onim neizravnim materijalnim dobitcima koji doprinose osobnom standardu unatoč tome što ih zaposleni ne primaju u novcu (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Jedan od temeljnih materijalnih motivatora svakog pojedinca na radnom mjestu, a svrstava se u prvu kategoriju, je plaća. Plaća značajno pridonosi stvaranju osjećaja unutarnjeg zadovoljstva kao i aktualizaciji vlastitih potreba, a financijska stabilnost često je povezana sa radom u državnim organizacijama. Plaće državnih službenika i namještenika uređuju se zakonom i na temelju zakonom donesenih propisa i vrlo ih se često karakterizira kao jedne od najsigurnijih, u smislu poštenih i redovnih isplata.

Sukladno tome, Zakonom su definirani i dodaci za kvalitetan i uspješan rad, stoga za natprosječne rezultate tokom rada službenici i namještenici mogu svake godine dobiti dodatak za uspješnost na radu, a koji iznosi najviše do tri plaće koji ga ostvaruje, no ne može se ostvarivati kao stalni dodatak uz plaću. Djelatnici koji rade na poslovima s posebnim uvjetima rada imaju pravo na posebne dodatke za posebne uvjete rada, a sva prava službenika zaštićena su kolektivnim ugovorima (Zakon o državnim službenicima 2019).

Neizravnim materijalnim dobitcima podrazumijevaju se povlastice koje osoba stječe samim zapošljavanjem u organizaciji, a odnose se na prava iz zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, pravo na godišnji odmor ili bolovanje, školovanje i daljnje usavršavanje.

Druga kategorija materijalnih izvora motivacije podrazumijeva organizacijsku razinu i distribuiranje na osnovu organizacijskih programa te efikasnosti u ostvarenju ciljeva koji dovode do strategija posebnih bonusa i povlastica vezanih uz sudjelovanje u rezultatu ili profitu, moguće dioničarstvo radnika i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Nematerijalni izvori motivacije u organizaciji usko su vezani uz osjećaj zadovoljstva na radnom mjestu. Potrebe pojedinca za priznanjem, postignućem i pohvalom za učinjeni posao, nerijetko se ogledaju u težnji za stvaranjem statusa i napredovanja kao i osobnog usavršavanja. Nematerijalne strategije koje se primjenjuju u organizaciji, u svrhu maksimalne efektivnosti u radu, su participacija radnika u donošenju odluka vezanih za rad, upravljanje pomoću ciljeva, stvaranje ugodnog radnog okruženja, mogućnost fleksibilnog radnog vremena, a često i rada od kuće te razvoju karijere kao jednog od glavnih prioriteta osobnog razvitka pojedinca.

Pojedinci zaposleni u hrvatskoj javnoj upravi nemaju mogućnost odabira mjesta rada, poput onih zaposlenih u tijelima državne uprave, tijelima i jedinicama lokalne i regionalne samouprave i drugim državnim tijelima, gdje opis i struktura radnog mjesta službeniku nalaže prisutnost u organizaciji (npr. rad sa strankama), dok oni zaposleni u vodećim organizacijama državnih službi, poput zaposlenika u Vladi, Hrvatskom Saboru, tu mogućnost imaju, a vrlo često je i zloupotrebljavaju. Primjeri za to mogu se vidjeti na polupraznim sjednicama Sabora, ili sjednicama Vlade. Takav obrazac ponašanja vodećih službenika uvelike utječe na motivaciju onih koji rade na nižim položajima u smislu poštovanja radne etike, produktivnosti u radu i odnosa sa građanima.

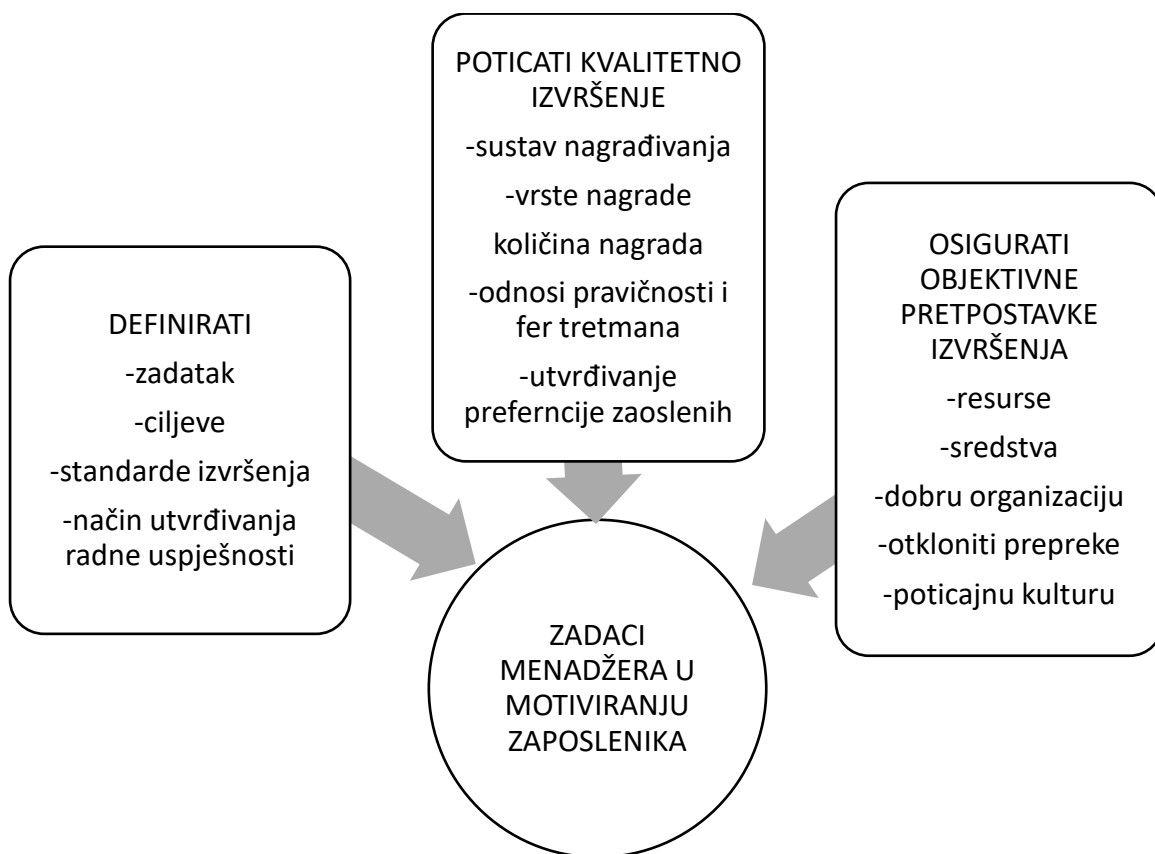
5.3. Uloga vodstva u strategiji motiviranja

Kvalitetan vodeći kadar ključan je u koordinaciji i uspjehu organizacije, te osigurava dosljednu provedbu radnih procesa kao i učinkovitost i profesionalnost u pristupanju radnim zadacima. Menadžer u izvršenju posla mora biti stručnjak koji će ustvrditi potrebe i želje svojih podređenih kako bi im se omogućilo što bolje radno okruženje definiranjem jasnih procesa rada i očekivanja. Također, vrlo je važno svakodnevno nadopunjavati znanje i vještine u individualne i poslovne svrhe te ostvarivati dobru komunikaciju s podređenima s namjerom osiguravanja osjećaja pripadnosti i timskog rada.

Prvi stupanj utjecaja vodećeg kadra na radno ponašanje i uspješnost službenika, započinje određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standarda izvršenja zadatka. Strukturiranje radnih zadataka i posla od iznimne je važnosti. U toj fazi se kroz usmjerenje na različite strategije u pristupu zadacima ugrađuje različit motivacijski potencijal u sam posao.

Bitno je prepoznati individualne karakteristike radnika i kasnije ih pravilno rasporediti na položaje, prema njihovim kompetencijama, kako bi se posao obavio na najbolji mogući način. Određivanjem pravilnog sustava nagrađivanja i vrste nagrade prema težnjama zaposlenih, vodstvo organizacije nastoji potaknuti pojedinca da poveća svoj radni učinak iako možda u drugim okolnostima (da nagrade nema ili sustav nagrađivanja nije fer) neće imati tendenciju postizanja veće radne efikasnosti. Potencijalni problem koji se može pojaviti u opisanom slučaju stoji u tome da ponekad menadžeri krivo protumače želje i očekivanja radnika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Slika 6. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika



Izvor: autorica, prema Bahtijarević-Šiber, 1999.

Obilježja i uloga vodstva i menadžmenta preklapaju se u privatnim i državnim organizacijama, iako postoje određene razlike, ponajprije u pristupu i ograničenjima. U hrvatskoj javnoj upravi, uloga nadređenih službenika je da naposljetku osiguravaju dosljednu i koherentnu provedbu javnih politika. Specifičnost odgovornosti nadređenih u radu u upravi karakterizira činjenica da uz odgovornost prema svojim zaposlenima imaju i odgovornost (političku i pravnu) prema strankama, stoga je vrlo važno postupati prema pravilima i čuvati dostojanstvo struke.

Nadalje, čelnici upravnih organizacija u velikoj su mjeri ograničeni zakonskim odredbama, stoga manipulacija sa sustavom nagrađivanja vrlo često nije moguća. Posebnost vodećeg položaja u državnoj organizaciji očituje se i u zakonskoj obvezi godišnjeg ocjenjivanja državnog službenika. Sustav ocjenjivanja pokazao je obilježja dobre prakse jer potiče službenika na rad po pravilima i motivira službenika da maksimizira svoj radni učinak jer bolja ocjena učestalo sa sobom donosi svojevrsne oblike nagrada i mogućnost daljnjeg napretka u službi.

5.4. Komparacija hrvatskog službeničkog sustava i službeničkog sustava Savezne Republike Njemačke

Republika Hrvatska u zadnjih nekoliko desetljeća prolazi kroz razne oblike reformi upravnog sustava, prvobitno radi približavanja svojih institucija europskim standardima. Poseban naglasak je stavljen na reformu službeničkog sustava kako bi se osiguralo kvalitetno provođenje novih institucionalnih rješenja počevši od najniže razine, to jest provedbe politike u praksi. Implementacijom europskih politika dobre prakse, Hrvatska je učinila korak naprijed i od male zemlje u tranziciji kreće k približavanju svojih politika, rame uz rame, s najuspješnijim zemljama Europske Unije. Polazna točka u reformi službeničkog sustava bila je analizirati i primijeniti iskustva i procese oblikovanja kvalitetnih normativnih okvira od uspješnih europskih zemalja.

Kao dobar primjer zemlje s kvalitetno oblikovanim institucionalnim i zakonodavnim politikama te regulaciji službeničkog zakonodavstva može se uzeti Savezna Republika Njemačka. Ona ima iznimno učinkovit službenički sustav te razrađen i široko rasprostranjen sustav upravnog obrazovanja. Gledajući u prošlost, čak od 18. stoljeća, upravne službenike, u njemačkom društvu prati velik ugled. Također, poput službenika zaposlenih u hrvatskom

upravnom sustavu, imaju mnoštvo prava, ali i obveza koji su regulirani posebnim zakonodavstvima (Manojlović, 2015).

Iz aspekta radnog učinka i motivacije, valja naglasiti da je vrlo teško usporediti načine i oblike motiviranja službenika u spomenute dvije zemlje, ponajprije zbog oprečnog mentaliteta i kulture ljudi, razlike u životnim standardima te statusom koji službenici imaju u društvu. Najveće razlike u položaju službenika koje uvelike utječu na motivaciju i učinkovitost u službi, mogu se uvidjeti u pravima službenika. Tako službenici u njemačkoj upravi imaju pravo na doživotno imenovanje, stoga kad je službenik jednom primljen u organizaciju, njegov položaj je siguran, sve u svrhu očuvanja nepristranosti i neutralnosti. Dok s druge strane rad u hrvatskim upravnim organizacijama može biti popraćen nizom turbulencija koje se uglavnom događaju s promjenama političke vlasti.

Također, jedno od prava koje službenici u Njemačkoj ostvaruju je pravo na odgovarajuću plaću kojom se moraju dati pokriti svi ili bar većina troškova života, kako bi službenici mogli nesmetano i bezbrižno obavljati svoju dužnost. Zanimljivo je i to da je država obvezna brinuti se o službenicima i nakon prestanka službe, kao i o njihovim obiteljima. Takve primjere u hrvatskoj javnoj upravi teško se može identificirati, no slično kao i u njemačkom modelu i hrvatski upravni službenici za svoj rad primaju zakonom propisanu plaću, koja s druge strane može imati određene posljedice na motivaciju na radnom mjestu.

Ovisno o položaju pojedinca u hrvatskoj javnoj službi, plaća može biti svojevrsan pokretač većeg radnog učinka ili može ići u smjeru demotivacije (obično kod nižih službenika, referenata, radnika na šalteru).

Još jedna bitna stavka razlikuje položaj službenika u ovim dvjema zemljama, a to je pravo na odgovarajuće radno mjesto. Dakle, službenika u njemačkoj upravi se ne može zaposliti na niže radno mjesto od njegove formalne kvalifikacije, a sve u svrhu osiguravanja kvalitete njegova rada (Manojlović 2015).

U Hrvatskoj su, s druge strane česti slučajevi da su pojedinci u organizaciji zaposleni na nižim radnim mjestima nego što im njihove stručne kvalifikacije omogućuju, ili se pak može uvidjeti da su na višim položajima pojedinci koji nemaju propisan stupanj stručne sprema, potreban za posao. Kao posljedica toga nerijetko dolazi do izražaja niža motivacija za ostanak ili za pristupanje službi te opadanje radnog učinka.

6. MOTIVACIJA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE

6.1. Pojam globalizacije

Povijesno gledajući, pojam globalizacije se intenzivirao industrijskom revolucijom u 18. stoljeću, dok je razvoj telekomunikacija i informatičke tehnologije dodatno proširio njen utjecaj u sve više područja. Globalizacija je termin koji se koristi za opisivanje sve veće povezanosti svjetskih i međunarodnih gospodarstava i kultura. To je veliki proces pomoću kojeg se znanje, ideje, roba, usluge i informacije šire diljem svijeta. Ona zahtjeva povećanu integraciju, interakciju i međusobnu ovisnost između nacija. Integracija je rezultat i proces održavanja dijelova cjeline zajedno odnosno spajanje različitih elemenata koji zajedno čine veliku cjelinu ili skup.

Cilj globalizacije je osigurati konkurentnu poziciju pojedinim organizacijama koju prate niži operativni troškovi te na taj način postići veći broj usluga, proizvoda i zadovoljnih potrošača. To se postiže na način da se zemlje u globaliziranom gospodarstvu specijaliziraju za određene proizvode ili usluge u kojima imaju mogućnost stvaranja konkurentne prednosti. Ukoliko se sve zemlje u globalnom gospodarstvu specijaliziraju za proizvode i usluge koje mogu provesti uz najmanje troškove odnosno uz pomoć najmanje resursa, pružajući pri tome najveću kvalitetu, proizvodnja bi trebala biti na visokom nivou i učinkovita u cijelom svijetu.

Hrvatska enciklopedija globalizaciju definira kao društveni, gospodarski, kulturni, ali i politički proces koji dovodi do promjene životnih uvjeta u izraženijoj povezanosti i međuovisnosti različitih dijelova svijeta (Hrvatska enciklopedija, 2022).

Općenito govoreći globalizacija se najviše očituje na gospodarskoj razini, a međuovisnost proizvodnje i tržišta postaje široko rasprostranjena. Ekonomsku globalizaciju pokreću politike koje promiču otvorene granice, međunarodnu suradnju i slobodnu trgovinu.

6.2. Utjecaj globalizacije na motivacijske strategije

Strategija obuhvaća niz radnji koje poduzima vodeći kadar kako bi se postigao jedan ili više ciljeva pojedine organizacije. Kako bi se ispunili trenutni ciljevi organizacije, strategija se mora temeljiti na integraciji organizacijskih aktivnosti te se prilikom toga koristiti resursima koji se

ravnomjerno raspodjeljuju unutra okruženja organizacije. Strategija neke organizacije jasno definira viziju, smjer i misiju organizacije te se uz pomoć strateških odluka vodećeg kadra postižu ciljevi same organizacije. Hrvatska enciklopedija definira strategiju kao djelatnost državnog vodstva u određivanju i realizaciji tržišnih ciljeva na važnim državnim područjima (gospodarskom, diplomatskom, vojnom, tehnološkom, kulturnom i dr.) u kontekstu nacionalne sigurnosti (Hrvatska enciklopedija 2022).

Razina motivacije zaposlenika uveliko ovisi o učinkovitom upravljanju vodećeg kadra, odnosno motivacija zaposlenika ovisi o postavljenoj strategiji pojedine organizacije. Motivacija u uvjetima globalizacije postaje sve veći problem s kojim se susreću multinacionalne kampanje, razlog problema je nepostojanost univerzalnog načina nagrađivanja odnosno motivacije zaposlenika. U većini multinacionalnih kampanja kao glavni način motivacije zaposlenika koristi se plaća koja se temelji na učincima i zaslugama svakog pojedinog zaposlenika. Motiviranje zaposlenika na temelju plaća je usmjeren samo na trenutni učinak, to je jedan od razloga zašto se ovaj način motiviranja smatra manje dugoročno učinkovitim.

Motivacija zaposlenika u multinacionalnim kampanjama susreće se s problemom različitih kultura svojih zaposlenika. U trenutnoj situaciji u svijetu većina organizacija ili tvrtki povećava svoju zainteresiranost da svoje poslovanje preusmjeri na globalnu razinu. Cijene svih sirovina variraju u cijelom svijetu, također imamo slučaj da porezne olakšice u cijelom svijetu nisu na istoj razini. Organizacije koje prate te čimbenike uvelike se odlučuju otvoriti svoje podružnice, urede ili pogone na različitim lokacijama u svijetu.

Organizacije vrlo rijetko šalju svu svoju postojeću radnu snagu na nove lokacije već se uvelike odlučuju na zapošljavanje lokalne radne snage na određenim područjima na kojima tvrtka otvara ured, podružnicu, poslovnicu ili pogon. Tvrtka u tim slučajevima na određene lokacije šalje nekolicinu postojeće radne snage u svrhu nadzora, vođenja i edukacije domorodačkog stanovništva, odnosno stanovništva koje obitava na lokaciji u kojoj tvrtka otvara svoj pogon, podružnicu ili ured.

Organizacija se u ovom slučaju susreće s problemom motiviranja zaposlenika koji je vezan uz samu kulturu i način života svojih zaposlenika. Kultura zaposlenika uveliko je vezana za pojmove individualizam i kolektivizam. Individualistička kultura podrazumijeva vrlo slabu vezu

među pojedincima odnosno svaki pojedinac brine sam o sebi. Identitet osobe, u ovom kontekstu zaposlenika, temelji se na individuumu odnosno orijentaciji prema sebi.

Motivacija zaposlenika u individualističkoj kulturi je u principu vrlo jednostavna jer se nagrađuje pojedinac koji je to zaslužio. U suprotnost individualističkoj kulturi dolazi kolektivistička kultura u kojima su ljudi od samog rođenja socijalno integrirani u obitelji, grupe odnosno kolektive koje čuvaju i štite. Važne i vrlo precizne kolektivističke sposobnosti su: lojalnost, timski rad, prilagodljivost i integritet. U kontekstu rada kao kolektivističke sposobnosti navode se jasno definirane obveze i radni zadaci, socijalno priznavanje i status, mogućnost rada u timu te prilika da se radi nešto korisno za društvo.

U kolektivističkoj kulturi većina zapošljavanja obavlja se na temelju krvnog srodstva odnosno obitelji što predstavlja veliki rizik za samu organizaciju. Nagrađivanje zaposlenika pripadnika kolektivističkih kultura odnosi se na cijelu grupu, skupinu, ili organizaciju. Motiviranje pripadnika kolektivističkih kultura znatno je kompliciranije u usporedbi s motiviranjem pripadnika individualističkih kultura. Nastoji se provesti strategija motiviranja na način da određeni kolektiv razvija sposobnosti vođenja kako bi grupe uspješno mogle postizati svoje ciljeve te biti uspješno nagrađivane za postizanje istih.

6.3. Izazovi motivacijskih strategija u suvremenom društvu

Društvo se može definirati kao skup pojedinaca, ili skupina ljudi koja je oblikovana suradnjom i komunikacijom, ali i brojnim različitostima i sukobima koju su povezani s simboličkim i materijalnim dobrima, na osnovu koji se izgrađuju zajednička pravila po kojima skupina djeluje, a poduprta je minimumom zajedničkog interesa i uvjerenja (Hrvatska enciklopedija, 2022).

Svaki zaposlenik pojedine organizacije svoja znanja, vještine i sposobnosti investira u tvrtku u kojoj je zaposlen. Stoga se svakog zaposlenika poduzeća treba nagraditi za njegov trud i rad nezvano na kojoj se poziciji zaposlenik nalazi u poduzeću.

Današnja ekonomija uvelike se temelji na znanju, radnici se stalno moraju usavršavati kako bi ostali konkurentni. Motivacija u suvremenom društvu teži ka stalnom usavršavanju. Ako se vratimo u prošlost možemo vidjeti koliko se stupanj obrazovanja u prošlosti razlikuje od

obrazovanja s kakvim se danas susrećemo. U prošlosti obrazovanje nije bilo omogućeno svima, tijekom daleke prošlosti rijetko koja osoba je bila obrazovana. Danas je osnovno obrazovanje omogućeno gotovo svima. Ljudi sve više vremena i novca ulažu u vlastito obrazovanje, time se stvara velika konkurencija na tržištu rada. Nije samo teško pronaći zaposlenika koji odgovara kriterijima tvrtke još ga je teže motivirati i zadržati na određenom radnom mjestu jer je konkurencija u svijetu u kojem danas živimo veća nego ikada i u konstantnom je porastu.

Tvrtke suočene s problemom konkurentnosti stalno moraju ulagati u unapređenje svoje organizacije i motiviranje zaposlenika organizacije iz „straha“ od odlaska zaposlenika u drugu konkurentnu tvrtku koja u tom trenutku ima pogodnije uvijete za zaposlenika. Svijet se suočio s drastičnim prijelazom s industrijskog na informatičko razdoblje koje zahtjeva visokoobrazovane stručnjake. Zahvaljujući globalizaciji migracija visokoobrazovane radne snage je između organizacija i država u stalnom porastu.

U suvremenom društvu organizacije sve više investiraju u edukaciju i treninge svojih zaposlenika te mogućnost usklađivanja poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika npr. rad od kuće koje se u vrijeme pandemije COVID-19 pokazao kao produktivan i održiv, te jedan od boljih načina motivacije zaposlenih jer obavljaju isti posao samo u različitoj okolini odnosno na različitom mjestu. Također sve više poduzeća uvodi opcije kombiniranog rada kojeg omogućava informatizacija i digitalizacija, na način da se dio rada obavlja u prostorijama tvrtke, a dio rada zaposlenik obavlja kod kuće, pri tome zaposlenik može birati na koji način rada će se opredijeliti, odnosno hoće li posao obavljati od kuće, u prostorijama tvrtke ili će kombinirati oba načina rada.

Takav način biranja lokacije rada daje zaposlenicima jednu vrstu motivaciju za rad jer kod zaposlenika koji rade u istom radnom okruženju, s istim kolegama dolazi do jedne vrste prezasićenosti ili monotonije te im ovakav kombinirani način rada ili samo rad od kuće donosi svojevrstu promjenu i smanjuje mogućnost opadanja potencijala zaposlenika.

7. ZAKLJUČAK

Izazovi suvremenog svijeta sa sobom donose mnoštvo rizika i nepredvidivih načina djelovanja. Kako bi se što uspješnije odgovorilo na sve moguće izazove važno je znati da se odgovori uvijek mogu pronaći u prošlosti. Ljudi su oduvijek bili motivirani svojim osobnim težnjama, no razvojem organizacija i unaprjeđenjem socijalnih vještina, motivi se konstantno nadograđuju i mijenjaju. Kvalitetan motivacijski mehanizam u organizaciji uvelike utječe na sposobnost i ažurnost pojedinca u poslu, a zahtijeva neprekinutu evaluaciju.

Motivacijskim tehnikama u brzorastućem informacijskom svijetu posvećuje se iznimna pažnja, a savjeti se nerijetko pronalaze u motivacijskim teorijama. Motivacijske teorije se mogu podijeliti na sadržajne i procesne. Prvospomenute su usmjerene na utvrđivanje varijabli koje imaju utjecaj na ponašanje pojedinca, s posebnim naglaskom na žudnje pojedinca koje nastoji ostvariti u radnom procesu. Procesne teorije, s druge strane, polaze od hipoteze da ljudi nisu jedini element u objašnjenju radne motivacije, stoga u studije integriraju i prosudbu, vrijednosti i očekivanja te, naposljetku i, uzročnike vezane za obrasce djelovanja. Suprotno sadržajnim teorijama, procesne teorije motivacije pokušavaju identificirati temelje motivacijske procese i daju odgovore na pitanja vezane za ljudsko djelovanje protivno njihovim motivima i interesima.

Vodeći kadar u organizaciji primjenjuje razne oblike motiviranja za povećanje radne izvršnosti pojedinca, obično materijalnim i nematerijalnim oblicima sustavnog nagrađivanja. Moderno društvo je češće sklono koristiti nematerijalne resurse implementirane u vrijednosti kojima se stvaraju osjećaji priznanja, postignuća, a nerijetko i osobnog rasta i razvoja. Takav primjer slijede i vodeći menadžeri u hrvatskoj javnoj upravi. Slijedeći već dobro provjerene šablone nastoji se maksimizirati radni učinak i najbolje kadrove smjestiti na odgovarajuća radna mjesta.

U hrvatskoj javnoj upravi ostavljeno je mnoštvo prostora za napredak i razvoj ljudskih potencijala, no nekad je za uspješan korak naprijed potrebno reformirati cijeli sustav. Javni službenici zaposleni u hrvatskoj javnoj upravi nastoje u onolikoj mjeri koliko je to moguće promovirati aktualne politike, iako nema sustavno razrađenih mehanizama motivacije.

LITERATURA

KNJIGE:

- 1) Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- 2) Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- 3) Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
- 4) Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
- 5) Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Rijeka. Veleučilište u Rijeci.
- 6) Giljević, T., Lopižić, I., (2019). *Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)smo naučili iz europskih iskustava?* Institut za javnu upravu. Zagreb.
- 7) Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb. EFFECTUS-studij financije i pravo, Visoko učilište, Zagreb.
- 8) Gutić, D., Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek. Grafika d.o.o.
- 9) Marčetić, G. (2005). *Javni službenici i tranzicija*. Zagreb. Društveno veleučilište u Zagrebu: Konrad Adenauer Stiftung.
- 10) Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- 11) Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- 12) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb. Školska knjiga.
- 13) Sikavica, P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb. Školska knjiga.
- 14) Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

ČLANCI:

- 1) Bahtijarević-Šiber, F., (1971). Različiti teoretski pristupi motivacionom aspektu organizacionog ponašanja. *Revija za sociologiju*, 1, 1, str. 39-55.
- 2) Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 4, str. 109-122.

- 3) Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29, 2, str. 1181-1206.
- 4) Jeknić, R., (2006.). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju*, 37, 3-4, str. 205-225.
- 5) Kanoti, D. (2009). Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 9, 2, str. 317-322.
- 6) Koprić, I. (2016). Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma. *Političke analize: tromjesečnik za hrvatsku i međunarodnu politiku*, 7, 26, str. 3-12.
- 7) Manojlović, R. (2015). Javna uprava i politički sustav Savezne Republike Njemačke: modernizacija kroz očuvanje tradicije. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 15, 1, str. 141-174.
- 8) Marčetić, G., i Musa, A., (2013). Europeizacija službeničkog prava: usklađivanje hrvatskog zakonodavstva s europskim standardima. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 50, 3, str. 725-756.
- 9) Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 152-169.

INTERNETSKI IZVORI

- 1) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2022. *Motivacija*. Pristupljeno 05.09.2022.
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>
- 2) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2022. *Globalizacija*. Pristupljeno 11.9.2022.
<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=22329>
- 3) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2022. *Strategija*. Pristupljeno 11.09.2022.
<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58330>

- 4) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2022. Društvo. Pristupljeno 11.09.2022.
<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=16328>
- 5) Motivation and Globalization in Multinational Companies.
<https://studycorgi.com/motivation-and-globalization-in-multinational-companies/>
- 6) Penić, G. (2022.), *Ministarstva ne mogu naći zaposlenike ni za mjesta s početnom plaćom od 8000 kuna*. Jutarnji list. Pristupljeno 05.09.2022.
<https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/ministarstva-ne-mogu-naci-zaposlenike-ni-za-mjesta-s-pocetnom-placom-od-8000-kuna-15217452>
- 7) The social problems of an industrial civilization. Pristupljeno 06.09.2022.
<https://archive.org/details/socialproblemsof00mayo/page/n9/mode/2up>
- 8) Zakon o državnim službenicima, (2019). <https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>

SAŽETAK

Rad se bavi analizom motivacijskih teorija te identificiranjem utjecaja koji pojedine motivacijske tehnike imaju na pojedinca. Motivacija se smatra važnim faktorom u privatnom, ali i poslovnom životu koji je najčešće iniciran ispunjenjem zadanog cilja, a sa sobom donosi određenu vrstu zadovoljstva te su zadovoljstvo na poslu i uspješno djelovanje organizacije u kontinuiranoj međuovisnosti. Proučavanjem motivacijskih tehnika i kvalitetnom analizom strategija nastoji se stvoriti učinkovito radno okruženje, a uspješne motivacijske strategije se također koriste i u državnim upravnim organizacijama. One su manje podložne promjenama i utjecajima koje sa sobom donose novi moderni društveni procesi potaknuti globalizacijom i ubrzanom digitalizacijom kao i stvaranjem novih trendova u uspješnosti poduzeća.

Ključne riječi: motivacija, teorije motivacije, zadovoljstvo, javna uprava, globalizacija

SUMMARY

The work deals with the analysis of motivational theories and the identification of the influence that certain motivational techniques have on the individual. Motivation is considered as an important factor in private and business life, which is most often initiated by the fulfillment of a given goal, and brings with it a certain type of satisfaction, and satisfaction at work and the successful operation of the organization are in continuous interdependence. By studying motivational techniques and quality analysis of strategies, one tries to create an effective working environment, and successful motivational strategies are also used in state administrative organizations. They are less susceptible to changes and influences brought with them by new modern social processes stimulated by globalization and accelerated digitization, as well as by the creation of new trends in the success of companies.

Key words: motivation, theories of motivation, satisfaction, public administration, globalization

POPIS SLIKA

Slika 1. Karakteristike motivacije. Izvor: autorica prema, Dujanić (2006). *Osnove menadžmenta*, Veleučilište Rijeka, Rijeka.

Slika 2. Hijerarhija potreba A. Maslowa. Izvor: autorica prema, Gutić, (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, EFFECTUS, Zagreb, str. 98

Slika 3. Alderferov model trostupanjske hijerarhije. Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb, str. 567.

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Izvor: autorica, prema Varga, (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2, 1, str. 157.

Slika 5. Vroomov model motivacije za rad. Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 584.

Slika 6. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika. Izvor: autorica, prema Bahtijarević-Šiber, (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 680.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga. Izvor: autorica, prema Buble, (2009). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 492.