

# Motivacija u javnoj upravi

---

Zoričić, Franka

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:199:248426>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



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

Franka Zoričić

## **MOTIVACIJA U JAVNOJ UPRAVI**

Diplomski rad

Zagreb, veljača 2023.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE

Franka Zoričić

## **MOTIVACIJA U JAVNOJ UPRAVI**

Diplomski rad

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

Studentica: Franka Zoričić

Zagreb, veljača 2023.

## Izjava o izvornosti

Ja, Franka Zoričić 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.

Franka Zoričić, v.r.

---

(potpis studenta)

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. JAVNA UPRAVA.....	3
<b>2.1. Pojam javne uprave</b> .....	3
<b>2.2. Kategorije upravnog osoblja</b> .....	4
<b>2.3. Modeli upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi</b> .....	5
3. MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJE.....	8
4. MOTIVACIJA U JAVNOJ UPRAVI.....	15
<b>4.1. Motivacija i zadovoljstvo pojedinca za rad</b> .....	15
<b>4.2. Uloga menadžera u motiviranju zaposlenika</b> .....	17
<b>4.3. Motivacija u javnoj upravi Republike Hrvatske</b> .....	21
5. METODOLOGIJA.....	23
<b>5.1. Anketno istraživanje</b> .....	24
<b>5.2. Uzorak istraživanja</b> .....	24
6. CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA.....	25
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	25
8. ZAKLJUČAK.....	37
9. LITERATURA.....	38
10. PRILOZI: .....	39
11. POPIS SLIKA.....	48
Sažetak .....	49

## 1. UVOD

Posljednjih godina svjedoci smo velikih promjena koje su utjecale prije svega na naše živote, socijalizaciju, osjećaje, radna iskustva i navike. Pandemija je prisilila društvo, ekonomiju i gospodarstva cijeloga svijeta da zastanu. U toj stanci i neznanju ljudi su se posvetili sebi i svojim potrebama i idejama, kako bi se osjećali produktivnije i zadovoljnije. Bez obzira na svjetsku pauzu i potpuni lockdown i dalje nas je držala želja za ostvarenjem vlastitih ciljeva. Posvetili smo se privatnom životu, tjelovježbi, raznim tečajevima i učenju novih stvari kako bi postigli planirane ciljeve. „Želja za ostvarivanjem jest motivacija koja djeluje kao temeljni faktor našeg uspjeha i zadovoljstva jer samim time, ako su te dvije stavke ispunjene osjećamo se bolje, imamo više volje te spremnosti na svakodnevne izazove koje nam život i okolina postavljaju. Osim toga, kada zadovoljimo vlastite interese i ciljeve također pomažemo drugima u ispunjenju njihovih ciljeva, bilo da je riječ o poslovnom ili privatnom smislu“ (Marčetić, 2007: 210). Zahvaljujući motivaciji funkcioniramo, odrastamo, učimo i postajemo zadovoljniji ljudi. Kao u svim životnim sferama, motivacija postaje jako bitna značajka u radnom okruženju i poslovnoj hijerarhiji. Nedostatak motivacije na radnom mjestu, u većini slučajeva ostavlja negativne posljedice koje na koncu utječu na radnu uspješnost. O motivaciji i njenoj važnosti na radnom mjestu istraživali su mnogi teoretičari poput A. Maslowa, McClellanda, D. McGregora, F. Herzberga i mnogi drugi.

Kako i sam naziv glasi „Motivacija u javnoj u upravi“ rad započinjem sa ukratko pojašnjenim pojmom i strukturom javne uprave, zatim poglavlje koje nam daje jasnu sliku o tome na koga se zapravo odnosi motivacija, odnosno koje su to kategorije osoblja unutar upravne strukture uz koji se neizostavno veže pojam upravljanje ljudskim potencijalima. U nastavku rada bavit ću se detaljnijim opisom pojedine teorije motivacije od već spomenutih teoretičara, važnosti motivacije na radnom mjestu te kako to sve utječe na pojedinca zaposlenog u upravnoj uorganizaciji u svrhu poboljšanja radne uspješnosti. Tvrdnje autora povezati ću sa vlastitim primjerom istraživanja koji je rezerviran kao posljednji dio ovog rada u kojem će biti prikazani rezultati dobiveni iz različitih područja javnog sektora Grada Šibenika odnosno njezinih upravnih kadrova. Često se čuje u medijima, preko društvenih mreža i od strane različitih autora kako su zaposlenici privatnog sektora „sretniji zaposlenici“ nego zaposlenici u javnom sektoru te da su presudni faktori koji

utječu motivacije i zadovoljstva poslom upravo oni materijalne prirode. Putem dobivenih rezultata želim saznati u kolikoj mjeri oni utječu ili ne utječu na radnu motivaciju, zatim, koliku važnost pridaju ispitanici intrinzičnim i ekstrinzičnim faktorima za motivaciju na radnom mjestu, odnosno koji su to faktori koji se nalaze na vrhu ljestvice važnosti te postoje li anti-motivacijske teorije koje namjeravam prikupiti putem pitanja o motiviranju od strane nadređenih.

## 2. JAVNA UPRAVA

### 2. 1. Pojam javne uprave

Javna uprava je skup upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove, a pod javne poslove smatramo one koji se obavljaju u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice i koji su kao takvi određeni propisom državnog, regionalnog ili lokalnog karaktera. U doba moderne uprave navedene poslove obavljaju upravne organizacije. Sama moderna uprava je nastala istodobno s afirmacijom upravnih organizacija kao glavnih nositelja javnih poslova i profesionalizacijom statusa službenika-zaposlenika u upravnim organizacijama. Općenito pojam profesionalizam je jako važan za cijeli koncept javne uprave jer ono upravo znači da su se službenici specifično obrazovali za svoj rad na poslovima u javnoj upravi, da im je rad u upravi njihovo glavno zanimanje, da im je plaća za taj rad temelj vlastitog uzdržavanja te da im je pravni položaj obično reguliran specifičnim pravnim pravilima službeničkog prava. No, osim u upravi su zaposlene i druge kategorije ljudi, ali ne u tako velikom broju kao službenici. Tu je riječ o političkim dužnosnicima koji na svoje pozicije dolaze političkim izborima ili političkim imenovanjem. Temeljna povezanost svih upravnih organizacija u javnoj upravi temelji se na činjenici da se svi javni poslovi obavljaju u javnom interesu, da su regulirane pravnim pravilima javnog prava, da se financiraju iz javnih sredstava te da su podložne nadzoru javnih vlasti na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, kao i općem političkom nadzoru javnosti i svih građana u određenoj zajednici (Koprić et.al., 2015).

Javna uprava dijeli se na: „državnu upravu (uprava na državnoj, nacionalnoj razini), teritorijalnu samoupravu (najčešće u obliku lokalne i regionalne samouprave) te javne službe. Državnu upravu čine ponajprije ministarstva i druge njima slične državne upravne organizacije (uprave, uredi, zavodi, itd.“ (Koprić et.al., 2015: 5). Također, u novije vrijeme sve više spominju organizacije odnosno agencije, kao samostalne upravne organizacije koje djeluju u određenom upravnom području i one koje su strukturno odvojene od ministarstva (Musa, 2022). Ono što se smatra kao jedna od primarnih karakteristika svih međusobno različitih segmenata javne uprave je upravo djelovanje u javnom interesu bez namjere stjecanja dobiti (profita). No, ipak postoji mogućnost da država i lokalne zajednice osnivaju i organizacije koje barem načelno mogu stjecati profit te



takav tip organizacija u javnom vlasništvu čine javni sektor. Zajedničke odlike javne uprave i ostatka javnog sektora su djelovanje u javnom interesu, obavljanje javnih poslova te opći politički i javni nadzor nad njima (Koprić et.al., 2015).

## 2.2. Kategorije upravnog osoblja

Za potrebe daljnjeg razumijevanja rada, potrebno je ukratko razjasniti koje su to kategorije ljudi koji su zaposleni u pojedinim upravnim organizacijama, a to su profesionalni javni službenici, privremeno zaposlene osobe od kojih su i službenici zaposleni na određeno vrijeme putem ugovora, osobe koje rade na manualnim i pomoćno – tehničkim poslovima, vanjski i privremeni suradnici te naposljetku i politički dužnosnici. „Započinjemo od javnih službenika kao najbrojnije i najznačajnije skupine ljudi čija se uloga znatno mijenjala kroz povijest, od toga da se smatrao osobnim nositeljem dijela državnog monopola prisile, odnosno nešto kasnije kao nositelj ovlaštenja koji posredno proizlazi iz tog monopola“, (Marčetić, 2007: 89), preko nositelja određenih povlastica i beneficija, odnosno povoljnijeg statusa od ostalih članova zajednice, koje se etabliralo kroz pojam „uhljebljenja“ što je dovelo do raznih oblika nepotizma, korupcije i drugih raznih oblika zloupotrebe položaja, do suvremene uloge s pojavom novog javnog menadžmenta koji je glavnu ulogu odigrao u problematizaciji pitanja odnosa javne uprave i građana. Javni službenici imaju specifična prava, obveze i odgovornosti kada je riječ u njihovom odnosu prema građanima jer obavljaju poslove od javnog interesa i spadaju pod režim posebnog javnog prava odnosno službeničkog prava (Marčetić, 2007).

Zbog mnogobrojnih menadžerskih reformi koje zagovaraju mnoge reforme od kojih je jedna smanjenja upravnog osoblja, uz istodobno slabljenje njihovog položaja sve se više povećao broj druge gore navedene kategorije osoblja, a to su privremeno zaposleni službenici koji je kao trend postao sve više zastupljeniji način zapošljavanja. Vezano uz prethodno spomenutu kategoriju veže se i sljedeća kategorija javnog osoblja koja se označava različitim terminima pa tako razlikujemo termine namještenici, pomoćnici, djelatnici i sl., a prema hrvatskoj zakonodavnoj terminologiji je odlučeno da se koristi termin namještenik.. Ovdje je konkretno „riječ o osobama koje obavljaju manualne, pomoćne i tehničke poslove u javnoj upravi bez kojih ne bi bilo moguće obavljanje svakodnevnih zadataka javne uprave, kao što su poslovi čistača, vozača,

dostavljača te je njihov status uređen službeničkim zakonodavstvom“ (Marčetić, 2007: 93). Vanjski suradnici su osobe koje najčešće privremeno, ali i u nekim slučajevima može se dogoditi i da trajno sudjeluju u radu upravnih organizacija, ali nisu zaposleni u njima. „Tu se radi se o članovima određenih odlučujućih ili savjetodavnih tijela, odbora ili komisija u upravnim organizacijama koji zbog svoje stručnosti, neprofesionalnog karaktera posla ili potrebe predstavljanja interesne skupine građana (roditelji u školama, umirovljenici) sudjeluju u odlučivanju o pojedinim pitanjima iz nadležnosti te organizacije“ (Marčetić, 2007: 95). Također u spomenutu skupinu spadaju i osobe koje sudjeluju u radu upravnih organizacija na određeno vrijeme zbog zakonske obveze kao što su javni radovi u slučaju elementarnih nepogoda ili civilno ili redovno služenje vojnog roka ili pak obavljanje nekog jednokratnog posla kao što je popis stanovništva. I kao posljednja skupina koja je iznimka od primjene merit – sustava, odnosno pravila da se radna mjesta i položaji u javnoj upravi popunjavaju s obzirom na stručnost i sposobnost su politički imenovane osobe. Svoj legitimitet položaja izvode od povjerenja građana dobivenog na demokratskim izborima, prenose političku volju odlučujućih grupa na vlasti te tako provode demokratsku kontrolu nad javnom upravom uz istodobnu odgovornost javnosti za propuste koje se dogode u području djelovanja upravnih organizacija u kojima su čelnici (Marčetić, 2007).

S obzirom na to da je cijeli sustav javne uprave orijentiran javnom interesu, jasno je da i upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi treba biti prilagođeno navedenom pa i u slučajevima kada se pojave problemi ostanka pojedinih javnih službenika u službi koje prouzrokuje visoke troškove i kada ista ta djelatnost postane ne ekonomična „ali je u interesu građana te ako nepristrano, profesionalno i odazivno odgovaraju na javne potrebe“ (Marčetić, 2007: 102).

### 2.3. Modeli upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi

Upravljanje ljudskim potencijalima se u javnoj upravi pojedinih zemalja pojavljuje u različitim verzijama. Dok anglosaksonske zemlje uz većoj mjeri zastupaju menadžerski pristup, zemlje su kontinentalne Europe ostale pri obilježjima tradicionalne javne uprave. Razlikujemo dvije tvrdnje o tome što zapravo predstavlja pojam upravljanja ljudskim potencijalima, onu u širem smislu, te

onu u užem smislu. „Upravljanje ljudskim potencijalima u širem smislu podrazumijeva znanja, vještine, ponašanja i osobine svih ljudi privremeno ili trajno zaposlenih u javnoj upravi, dok s druge strane upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi u užem smislu predstavlja ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti javnih službenika privremeno ili trajno zaposlenih u javnim organizacijama na poslovima od javnog interesa“ (Marčetić, 2007: 97).

Razlikujemo četiri modela upravljanja ljudskih potencijala ovisno o konceptu javne uprave koji je zastupljen u određenoj zemlji. Prvi model je politički koji predstavlja predweberijanski koncept javne uprave, drugi je administrativni ili birokratski koji karakterizira koncept tradicionalne uprave u weberijanskom smislu, treći je menadžerski iz kojeg je iz samog naziva vidljivo da zastupa doktrinu novog javnog menadžmenta, i kao posljednji integralni model u kojem se nastoje integrirati pozitivne strane administrativnog i menadžerskog modela, uz dodavanje elemenata koji se ne nalaze u prije navedenim modelima (Marčetić, 2007).

Politički model je model koji se pojavljivao u prijašnjim povijesnim razdobljima, ali i u suvremenim totalitarnim, autokratskim, nedemokratskim i slabije razvijenim upravnim sustavima. Temeljna vrijednost na kojoj počiva jest politička, dakle glavni cilj navedenog modela svodi se na provođenje političke vlasti koja zahtjeva poslušnost, odnosno prema kriteriju političke podobnosti ili lojalnosti vladaru, šefu države ili vladajućoj partiji. Službenički status je vrlo nesiguran, a zaposlenje ovisi o trenutnoj političkoj volji ili diskrecijskoj odluci nadređene osobe, prevladava diletantizam, pojam kojim se označava neprofesionalizam upravnog osoblja. Pretežno ni rukovoditelji ni službenici ne moraju biti posebno obrazovani ili stručni za određeni posao u upravi te njihovo profesionalno znanje ne označava bitan međuodnos s pojedinim službeničkim mjestom, jer na koncu presudan je ipak kriterij političke podobnosti ili lojalnosti (Marčetić, 2007).

Administrativni ili birokratski model je model koji naglašava pravne i demokratske vrijednosti uz neizravno obuhvaćanje socijalnih vrijednosti koji je usmjeren na provođenje prava i drugih pravila, naglašavanje i razvijanje merit – načela te promicanje socijalne jednakosti. Što se tiče personalne službe, ona je centralizirana, postoje personalni odjeli, službeničke komisije ili stručnjak specijaliziran za personalne poslove. Rukovoditelj službe najčešće je diplomirani

pravnik koji ima ulogu u društvenoj odgovornosti za postupanje u javnoj interesu. Suprotno od političkog modela, prava, obveze i odgovornosti uređeni su službeničkim ili radnim zakonodavstvom, kolektivnim ugovorima ili sekundarnim propisima kojima se uređuju pitanja prijma u službu, razmještaja na radna mjesta, iznosa i visine plaća, nagrađivanja i napredovanja službenika te ostala pitanja koja se tiču službeničkih odnosa. Za razliku od statusa službenika kod političkog modela, ovdje je službenički status siguran i može se reći povlašten s obzirom na status zaposlenika u nekim drugim djelatnostima, viši stupanj obrazovanja jamči i bolju kvalitetu rada. Služba je karijera, životni poziv tijekom kojeg službenik napreduje, kako na platnoj tako i na hijerarhijskoj ljestvici (Marčetić, 2007).

Menadžerski model je model koji sa sobom nosi elemente kao što su smanjenje upravnih troškova, ekonomičnost, efikasnost i efektivnost javne uprave, koji se smatra kao potencijalno rješenje u korištenju alternativnih metoda za osiguravanje javnih službi i porast broja fleksibilnih radnih odnosa javnih službenika. Sve to zapravo nerijetko dovodi do narušavanja socijalne jednakosti zaposlenika, zatim javne službenike se promatra kao problem, a ne kao rješenje problema što dovodi do straha i napetosti među javnim službenicima. Obilježava ga decentralizacija personalne službe, te delegacija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima menadžerima koji je obavljaju u sklopu šire vodeće funkcije. Smatra da su znanja o upravljanju ljudskim potencijalima opća i u većini slučajeva se smatraju kao dodatak ostalim menadžerskim znanjima, a koja su pretežno ostvarena kroz kratkoročne tečajeve ili praksu upravljanja (Marčetić, 2007).

Integralni model je model koji odgovara upravnom konceptu dobre vladavine, koji promiče demokratske, pravne i socijalne i ekonomske vrijednosti, štiti i promiče prava javnih zaposlenika, pod uvjetom da se obveze i zadaci kvalitetno izvrše. Također, ono što je bitno naglasiti jest da znatno mijenja funkciju upravljanja ljudskim potencijalima u ulogu stručnjaka za upravljanje ljudskim potencijalima zbog toga što njihova znanja su potencijalno mnogo šira od znanja tradicionalnih personalnih stručnjaka, te fragmentiranih i slabih znanja menadžera općeg tipa u modelu novog javnog menadžmenta. Nedostatak navedenog modela očituje se u njegovoj neostvarivosti, odnosno neostvariv je na razini pojedinih javnih organizacija ako ga ne podržava javna vlast. Ono na što se mora obratiti pozornost navedenog modela odnosi se na postizanje

ravnoteže između zadržavanja i motiviranja kvalitetnih stručnjaka u javnoj upravi te posebnog stupnja mobilnosti i fleksibilnosti radnog odnosa (Marčetić, 2007).

Nakon opisa različitih modela, odnosno navedenih modela upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi postavlja se pitanje: Da bi upravni sustav pojedine zemlje kvalitetno funkcionirao kao svojstven, treba li prije toga spoznati svaki od navedenih modela ili se dopušta preskakanje? Odgovori na pitanja dovode do različitih konstatacija, od onih da pokušaji preskakanja mogu biti vrlo nekorisni, a naposljetku i vrlo štetni, s druge strane kod poštivanja propisanog reda pri izgradnji svojstvenog modela postoji vjerojatnost manje štete. Tu je riječ najčešće o zaobilaženju onih elemenata koji su se pokazali negativnima i preuzimanju onih uspješnijih (Marčetić, 2007).

### **3. MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJE**

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima imaju značaj krucijalnog elementa za uspješnost poslovanja svake organizacije bilo to privatne ili javne. U tom smislu, već i sam aspekt upravljanja ljudskim potencijalima znači promjene u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenoj organizaciji. Ljudski faktor kao sastavni dio u gospodarskom razvoju sve više dobiva na važnosti, pa samim time postaje i problematika kojom se bavi niz znanstvenika te istraživača. Neki od temeljnih pojmova koji se vežu uz ljudske potencijale te njihovo upravljanje odnose se na motivaciju, motivacijske čimbenike, konflikte, međuljudske odnose, stres, hijerarhiju, stručnost, kreativnost, te inteligenciju (Jambrek, Penić: 2008). Prvi, a ujedno srž ovog rada je motivacija. „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“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557). Motivi se prvobitno zasnivaju na potrebama čovjeka, te kao takvi mogu biti rezultat njegova fiziološkog nasljeđa, stečeni životom u određenoj društvenoj sredini ili mogu biti produkt individualnog razvoja pojedinca. Ovdje je potrebno strogo naglasiti da je uz pojam motivacije usko vezan i pojam manipulacije, te ih je bitno razlučiti. „Motivacija je način na koji zapravo ohrabrujemo nekoga da učini nešto što bi trebao učiniti, a nije dovoljno odlučan u svom naumu, dok s druge strane, manipulacija je situacija u kojoj pojedinca potičemo da učini nešto što

inače ne bi učinio, koristeći njegovu lažnu želju da to učini i tako ga zapravo na određeni način i za neko određeno vrijeme uvjeravamo da je to za njegovo dobro“ (Jakšić, 2003: 6). Razlikujemo dvije skupine teorija, sadržajne teorije usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način te drugu skupinu koje se nazivaju procesne ili kognitivne teorije motivacije. Polaze od činjenica da je volja svakog pojedinca zapravo njegov izbor alternative ponašanja u kojem se ti isti pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i posljedicama ponašanja te visoke vjerojatnosti da će postići određene ciljeve (Marčetić, 2007).

a) „Sadržajne teorije

- Teorija hijerarhija potreba (Abraham Maslow)
- Dvofaktorska teorija motivacije (Frederic Herzberg)
- Teorija motivacije postignuća (David McClelland i Atikson)
- Teorija trostupanjske hijerarhije potreba (Alderfer)
- Teorija motivacije uloga (John Miner)

b) Procesne ili kognitivne teorije

- Teorija očekivanja (Victor Vroom)
- Teorija pravičnosti (J. Stacy Adams)“ (Marčetić, 2007: 210-212).

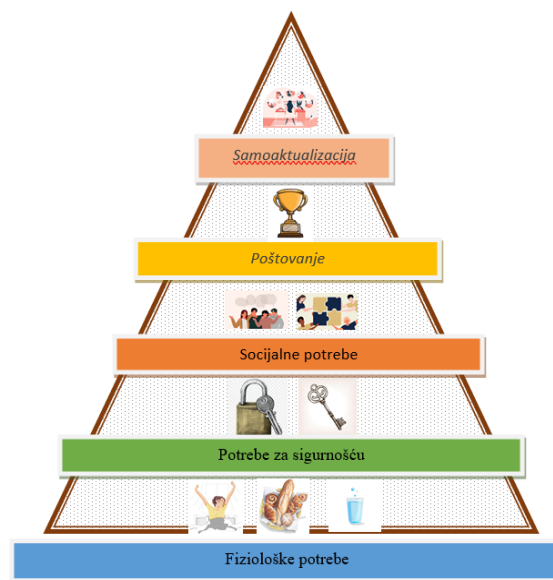
### Sadržajne teorije motivacije

„Maslow smatra, kao što smo već istaknuli, da ljudsko biće posjeduje urođenu težnju, mogli bismo reći čak i nagon da se realizira“ (Puljić, 1980: 269). Njegova najpoznatija teorija nalazi se pod nazivom teorija hijerarhije potreba. Osnovna tezu je da ljudi imaju jedinstven poriv da zadovolje svoje potrebe po nekom utvrđenom redosljedu koje se kreću od toga da tek onda kada pojedinac ostvari one najniže se javlja potreba za onima najviše razine. Sukladno tome, razlikujemo pet vrsta potreba koje su iskazane u obliku piramide, a koje se dijele na:

- fiziološke,

- potrebe za sigurnošću,
- društvene potrebe koje podrazumijevaju osjećaj pripadnosti,
- poštovanje odnosno društvena potvrda,
- potreba samoostvarivanja koja se odražava na temelju rada pojedinca (Jakšić, 2003).

### Slika 1. Hijerarhija potreba A. Maslowa

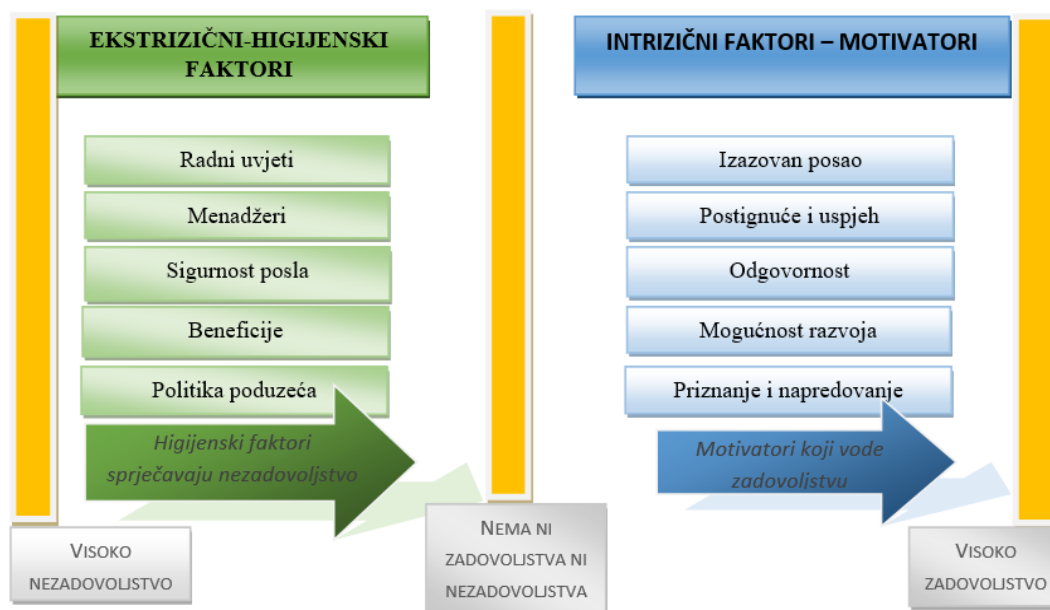


Izvor: <https://zgpd.hr/2018/07/31/abraham-maslow/> (27.02.2023.)

Na prvi pogled slično, ali zapravo sasvim suprotno mišljenje imao je američki psiholog Frederick Herzberg za kojeg se veže dvofaktorska teorija motivacije koja se ujedno naziva i motivacijsko-higijenska teorija ili dvojna teorija motivacije. U njezinom sadržaju nalaze se dvije pretpostavke. Prva pretpostavka odnosi se elemente zadovoljstva i nezadovoljstva. Smatra se da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dva suprotna pojma već su povezani različitim faktorima. Druga pretpostavka odnosi se na motivacijske faktore pa stoga razlikujemo ekstrinzične ili higijenske faktore koji se označavaju kao situacijski faktori i intrinzične faktore ili motivatore koji su

konkretno vezani uz posao koji pojedinac obavlja. „Higijenski faktori se odnose na nagrade ili izvora koji dovode do zadovoljenja potreba i koji nemaju neposredno utjecaja na motivaciju zaposlenika, mogu privući čovjeka u određenu organizaciju, zadržati ga u njoj ali ne djeluju kao motivacija za rad, dok s druge strane sasvim suprotni intrinzični faktori predstavljaju se kao faktori i izvori motivacije za rad“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 574).

## Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: autorica, prema Bahtijarević-Šiber, 1999.

Iz prikaza koji je pred nama može se detaljnije uvidjeti koji su to faktori koji sačinjavaju higijenske, a koji intrinzičnifakore motivacije te u kojoj mjeri predstavljaju zadovoljstvo poslom. Gledajući od osnovne pretpostavke da su posao i karakteristike posla primarni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da ona djeluje na posao, odnosno da posao koji pojedinci obavljaju bude što kreativniji, da stvara odgovornost i potiče razvoj sposobnosti samopotvrđivanja (Varga, 2011).

Sljedeća teorija pod nazivom teorija postignuća Davida McClellanda i Atkinsona se razlikuje po sljedećim karakteristikama:

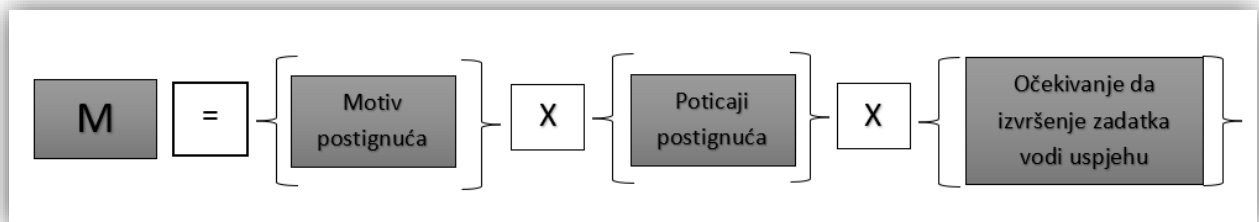


- usmjerena prije svega na motivaciju za rad
- ponašanje na radu se objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatraju temeljnim
- potrebe i motivi koji se uzimaju za pojedino ponašanje su stečeni u zapravo su rezultat učenja i socijalizacije u društvu
- usmjerenje je u potpunosti orijentirano na intrizičnu motivaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Motivirajuće ljudske potrebe svrstali su u tri kategorije od kojih su sljedeće:

1. Potrebe za moći u kojoj pojedinci koji teže ka moći znatno pridonose kontroli i utjecaju te se takve osobe često nalaze na visokim pozicijama u organizaciji, dobri su govornici koji često sudjeluju u raspravama,
2. Potrebe za postignućem u kojoj pojedinci imaju veliku želju za uspjehom što ujedno rezultira i strahom od neuspjeha, a da bi postigli zadani uspjeh često postavljaju teške ciljeve,
3. Potrebe za pripadnošću u kojima je pojedincima prioritet izbjegavanja situacija koje im mogu nanijeti štetu i bol što bi uzrokovalo „ispadanje“ iz zajednice, a glavni motiv zadovoljstva smatra se osjećaj pripadanja skupini (Lazibat, Dumičić: 2002).

**Slika 3. Pojednostavljeni izraz teorije postignuća**



Izvor: autorica, prema Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 570

Shodno navedenom može se reći da je ovdje riječ o jako zanimljivoj i poticajnoj teoriji motivacije koja osim usmjerenja prema poduzetnicima, menadžerima, različitim stručnjacima, rukovoditeljima se također može koristiti u analizi motivacije u sferi politike, sporta ili znanstveno-istraživačkog rada (Bahtijarević Šiber, 1999).

Brojni autori su pokušavali modificirati teoriju Abrahama Maslowa pri tome ostati u okvirima ideje hijerarhijskog djelovanja ljudskih potreba, odnosno pokušavalo se prevladati stroga hijerarhijska klasifikacija koja se opisuje kroz pet razina. Shodno rečenom, slijedi Alderferova koju naziva teorijom trostupanjske hijerarhije potreba. Temeljni elementi navedene teorije razvijaju se kroz tri kategorije potreba, na potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. „Smatra da ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku kompleksnih ciljeva koji uključuju sve te potrebe ili njihove kombinacije te da napredovanje u organizaciji uključuje obično i veću plaću, šire mogućnosti međudnosa i kontakata s drugim ljudima koje su itekako važne pojedincu kao i mogućnost daljnjeg razvoja i primjene njegovih sposobnosti i potencijala“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 566).

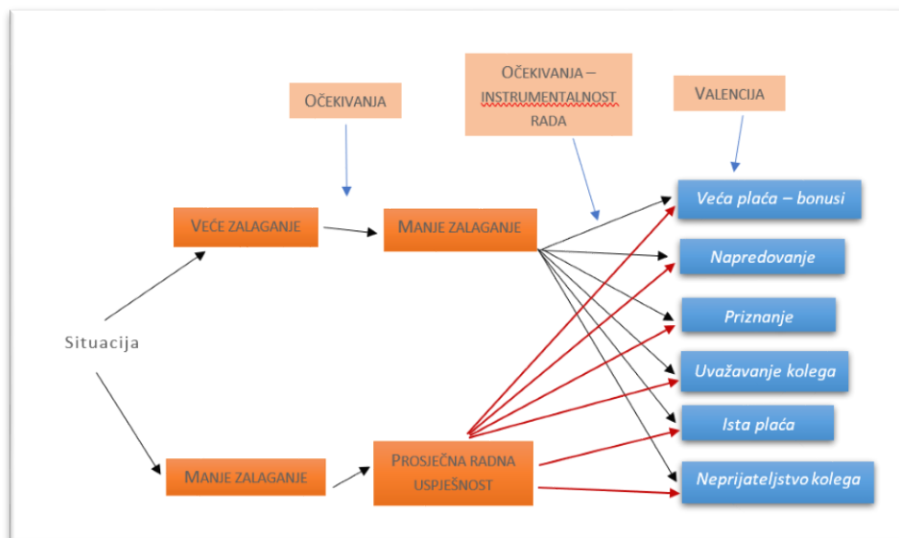
- a) Egzistencijalne potrebe – plaća, materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada
- b) Potrebe povezanosti – socijalne potrebe, faktori vezani uz odnose s drugim osobama koje imaju utjecaj na pojedinca kao što su prijatelji, obitelj, suradnici, menadžeri. Veliku ulogu igraju proces uzajamnosti i razmjene (prihvatanje, povjerenje, ljubav)
- c) Potrebe rasta i razvoja – sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu te koje se zadovoljavaju pri rješavanju problema koji zapravo potiču pojedinca da maksimalno iskoristi svoje potencijale te iste dalje razvija (Bahtijarević-Šiber, 1999).

John Miner za razliku od ostalih teoretičara postavlja drugačiji pristup motivaciji svojom pretpostavkom o specifičnoj motivacijskoj strukturi različitih tipova poslova odnosno uloga te da različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u određenoj organizaciji ipak imaju različite motivacijske strukture potreba. Uloga i ponašanje npr. menadžera, stručnjaka i poduzetnika se razlikuju jedni od drugih, i treba ih se objašnjavati različitom motivacijskom strukturom te različitim teorijama motivacije, dakle onom koja odgovara pojedinom organizacijskom i profesionalnom kontekstu (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## Procesne ili kognitivne teorije

Kod procesnih ili kognitivnih teorija najveće značenje i utjecaj ima kognitivni model V. Vrooma. Polazi se od toga da svaki čovjek u određenoj situaciji bira između alternativnih oblika ponašanja, procjenjujući efekte i značenja koja imaju za njega te tako izabirajući jedne, izbjegava druge. „Motivacija se tako definira kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 551). Navedena teorija sastoji se od dva koncepta, koncepta valencije koji se odnosi na privlačnost i važnost koji različiti ishodi kao što su npr. nagrade ili drugi motivacijski faktori imaju za pojedinca pri tome ono što je jako važno odnosi se da ta da osoba svojim radom postiže određene nagrade i ciljeve koje želi ostvariti. Valencija može biti pozitivna i negativna, no svaki čovjek po svojoj prirodi teži prema pozitivnom ishodu, nastojeći izbjeći one negativne. Drugi koncept je koncept očekivanja koji uporište ima u vjerovanju pri vjerojatnosti da iza pojedine aktivnosti slijedi i pojedini ishod koji će voditi ostvarenju ciljeva koje pojedinac želi ispuniti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Slika 4. Kognitivni model motivacije za rad



Izvor: autorica, prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 552)

Teorija pravičnosti ili jednakosti jednako kao i već navedene teorije daje važan doprinos razumijevanju motivacije za rad, ali za razliku od ostalih naglasak stavlja na element percepcije jednakosti i pravednosti i u vrednovanju individualnog radnog doprinosa i važnosti pravednog tretmana za motivaciju, zadovoljstvo i radnu uspješnost. Općenito je poznato da je u svim procesnim modelima motivacije koncept individualnih očekivanja i percepcije vrlo bitna osnova za procjenjivanje radnog ponašanja, bitno je i odrediti faktore koji također vrlo bitno utječu. Razlikujemo dvije vrste faktora od kojih su jedni povezani s individualnim karakteristikama kao što je samopouzdanje, a drugi su orijentirani objektivnom situacijom i aspektima u njoj, a često se kao faktor navodi mišljenje drugih o situaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

#### **4.MOTIVACIJA U JAVNOJ UPRAVI**

##### **4.1. Motivacija i zadovoljstvo pojedinca za rad**

„Motivacija se označava kao ciklus iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 532). Da bi svaka organizacija uspješno funkcionirala potrebni su joj motivirani zaposlenici. Kada je osoba motivirana i predana radu, to zapravo postaje ključan uspjeh organizacije, a posebno upravne organizacije jer je djelatnost javnih organizacija i njezinih kadrova je jako važna za cjelokupno društvo, odnosno radi postizanja javne svrhe. U motiviranju javnih službenika ključnu ulogu igra ispunjenje organizacijskih zadataka koji iziskuju istodobnu odgovornost prema građanima jer naposljetku su oni ti koji čine zajednicu u kojoj djeluju (Marčetić, 2007).

Motivacija se ne može mjeriti, ona se zaključuje iz određenog ponašanja, truda i zalaganja te rezultata koji proizlaze iz navedenog, a ključni pokazatelj zapravo jest radna uspješnost. Četiri su kategorije faktora koji mogu djelovati na individualnu motivaciju:

- individualne osobine
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja

- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- šira društvena okolina (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

U svakodnevnom životu, a i sve više u različitim literaturama nailazimo na tezu kako su javni službenici lijeni i loše vođeni te da je radna motivacija kao jedan od elemenata koji ima utjecaj na obavljanje posla zapravo ključni voditelj između izvršenja i drugih elemenata kao što su sposobnosti, određene situacije i sl. Odlučujući faktori radne motivacije u javnoj upravi očituju se kroz dva pravca u kojoj je s jedne strane usmjerenje na karakteristikama zaposlenika, dok s druge strane usmjerenje je na organizacijskoj okolini. Kod karakteristike zaposlenika dva su temeljna tipa, motivi zaposlenika i njihovo zadovoljstvo. Pod motivima zaposlenika podrazumijevamo ono što pojedini zaposlenici žele te očekuju od svog posla, dok zadovoljstvo poslom podrazumijeva reakciju na povratno djelovanje organizacije. Kod organizacijske okoline razlikujemo karakteristike posla u kojem se opisuju aspekti posla ili konkretno zadatka i radni kontekst koji sadrži obilježja organizacije, odnosno njezina okvira koji u sebi sadrži elemente kao što je platni sustav, ciljevi ili stupanj formalizacije u kojem zaposlenik obavlja svoj posao. Sve navedene karakteristike zapravo dovode do čimbenika zadovoljstva (Marčetić, 2007). Iz zadovoljstva se može iščitati kako se pojedinac osjeća u vezi svoga posla, odnosno voli li svoj posao ili ne, što nam također daje jasnu sliku o tome kakvo je postupanje sa zaposlenicima unutar organizacije. „Skupina autore poput Balfour i Weschlera, Perry i Winsea, Vinzanta klasificirali su tri vrste motiva koji su povezani s prirodom rada u javnim organizacijama i koji daju odgovore na pitanja o privlačenju pojedinaca za rad u javnim službama te pronalasku zadovoljstvo nakon zaposlenja“ (Marčetić, 2007: 215).

1. Racionalni motivi - pojedinci vide zadovoljenje svojih interesa (želja da sudjeluje u stvaranju nekih politika)
2. Na pravilima utemeljeni motivi – povezani s elementima lojalnosti, dužnosti, građanskih prava i vrijednosti, kao što su društvena jednakost
3. Afektivni motivi – proizlaze iz uvjerenja, ideala ili osjećaja predanosti nekom javnom programu, politici ili funkciji (Marčetić, 2007).

Općenito zadovoljstvo se uobičajeno povezuje s elementima kao što su plaća, mogućnost komunikacije, ocjenjivanje radnog izvršenja, uvjeti rada, mogućnost napredovanja, osobni razvoj, sigurnost, priznanje, organizacijska politika i sl., no i dalje postoji opće uvjerenje kako je zadovoljstvo na poslu povezano s visokom plaćom koje je proturječno s uvjerenjem da se više vrednuje pravednost u plaći nego sama visina plaće. Osim navedenog također se u literaturi prihvaća pretpostavka da je zadovoljstvo povezano s izvršenjem te da će sretan zaposlenik biti učinkovit zaposlenik (Marčetić, 2007). Svaki čovjek po sebi jedinstven no ono što je zajedničko svima odnosi se na činjenicu da je zadovoljstvo na poslu jedan od faktora koji utječu na psihičko i fizičko zdravlje svakog pojedinca, odnosno na svakodnevni život, okolinu, a naposljetku i na samu organizaciju.

#### 4.2. Uloga menadžera u motiviranju zaposlenika

Iz navedenih teorija motivacije možemo zaključiti kako svaka ima svoje zagovornike, a ujedno time i protivnike te da iz svake proizlaze određena pitanja ili nejasnoće koje pak u konkretnim slučajevima ne mogu biti potpuno empirijski potvrđene. Ne postoji jedinstvena teorija koja bi se mogla primijeniti na svim skupinama zaposlenika i pojedincima jer svaki pojedinac posjeduje različite osobnosti te socio-ekonomska obilježja, no u ovom slučaju valja spomenuti Douglasa McGregora te njegovu teoriju koja se nalazi pod nazivom teorija x i y. Primarna teza navedene teorije ogleda se u tome da se stil vodstva mora podrediti karakteristikama podređenih tj. da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju što pretpostavlja da će se nadređeni ponašati prema podređenima ovisno o tome kako ga percipira, bez obzira bio on takav ili ne. Teorija „x“ predstavlja tezu prema kojoj su ljudi lijeni, nekooperativni, loših radnih navika koji ne vole rad te će ga nastojati izbjegavati u široj mjeri što dovodi do situacija da ih se treba primoravati na rad, kontrolirati, a u nekim slučajevima čak i kazniti. Ono što se ističe tiče se elementa sigurnosti koji pretpostavlja da pojedinci vole da ih se vodi jer na taj način zapravo izbjegavaju odgovornost. S druge strane, prema teoriji „y“ sasvim suprotno gledište, dakle menadžeri se vode tezom da podređeni vole raditi, marljivi su, kooperativni, s razvijenim radnim navikama nad kojima nije potrebno vršiti kontrolu jer su kao takvi sposobni provesti samokontrolu i preuzeti odgovornost za izvršenje zadatka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Ovdje je fokus stavljen

konkretno na menadžere kao poznavatelje opisanih teorija, a samim time i rasprava te neizvjesnosti koje zapravo proizlaze iz njih u koje imaju utjecaja na područje upravljanja ljudskim potencijalima. Također različita shvaćanja o motivaciji postaju podloga za postavljanje različitih modela nagrađivanja i napredovanja u javnim organizacijama (Marčetić, 2007). Javni menadžment smatra se kao izraz koji se u novije vrijeme sve češće koristi kako bi se odredilo područje javnog upravljanja. Tip je javnog upravljanja koji stručno-tehničke menadžerske spoznaje, menadžersku slobodu u odlučivanju te poduzetnički rizik pretpostavlja striktnom poštovanju pravnih pravila javnog upravljanja, ili jednostavnije rečeno, nastojanje da se vrijednosti i tehnike privatnog sektora u upravljanju primjene u javnom sektoru. Naglasak je stavljen na ekonomske vrijednosti kao što su učinkovitost, djelotvornost, ekonomičnost javne uprave, poduzetnost, preuzimanje rizika, povećanje slobode djelovanja rukovodećeg osoblja u upravi (Koprić, Marčetić, Musa, Đulabić, Lalić Novak, 2016). Može se reći kako su funkcije menadžera posvuda skoro pa iste, no ipak se njihovi poslovi, odnosno aktivnosti razlikuju od jedne do druge organizacije, odnosno od najviše do najviše razine menadžmenta. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). U svakog organizaciji menadžeri imaju dvije uloge. Jedna se odnosi na ulogu stručnjaka, a druga kao uloga šefova. Kada se nalaze u ulozi stručnjaka često su ograničeni pravilima, donose rutinske odluke, nemaju mogućnost pregovaranja, dok s druge strane im uloga šefova donosi dominantnost unutar organizacije prema podređenima i izvannje, kao predstavnicima svoje jedinice prema drugim jedinicama jer im daje veću težinu te imaju manje ograničenja (Musa, 2021). Zadatak menadžera usmjeren je ka jačanju uvjeta u kojima će pojedinci sami sebe motivirati, ako uzmemo u obzir činjenicu da je jako teško motivirati podređene usprkos njihovoj slobodnoj volji, odnosno ako to pojedinci sami ne žele. Stoga ćemo nabrojiti neke od općih preporuka kako bi menadžeri trebali postupati da bi se postigla radna motivacija, a time i poboljšala radna uspješnost.

- opteretiti zaposlenike izazovnim, ali dočuvim ciljevima
- dati im pošten feedback za njihovo izvršenje, pomagati im u učenju i pojačavanju samoučinkovitosti

- povećavati njihove sposobnosti i odgovornosti te podržavati razvoj vizije svakog pojedinca o njegovoj budućnosti i karijeri unutar organizacije
- stvarati dobre radne uvjete (alate i načine, efektivne i efikasne radne postupke)
- činiti što god se može da bi zaposlenici osjećali kako se s njima pravedno postupa, odnosno treba poduzeti sve nužne djelatnosti koje će svim zaposlenicima omogućiti da vide pravedno postupanje
- spriječiti negativnu spiralu u kojoj nedovoljno izvršenje vodi većoj menadžerskoj kontroli i manjku autonomije zaposlenika, što vodi smanjenju predanosti zaposlenika
- kloniti se pretjeranog radnog pritiska koji izaziva stres i smanjuje izvršenje
- izbjeći postojanje nepravilnih predodžbi koje ljudi imaju o svojim kapacitetima jer mogu dovesti do nerealnih očekivanja u karijeri (Marčetić, 2007: 213).

H. Mintzberg navodi da menadžeri imaju deset različitih, ali ipak međusobno povezanih uloga koje se dijele u tri skupine:

1. Interpersonalne uloge – uključuju menadžere i njihove suradnike kao i aktivnosti koje su protokolarne i simbolične prirode i te uloge uključuju ulogu reprezentanta tj. onoga koji predstavlja organizaciju te uloga osobe za vezu koja se ostvaruje s osobama izvan njegove organizacijske jedinice.

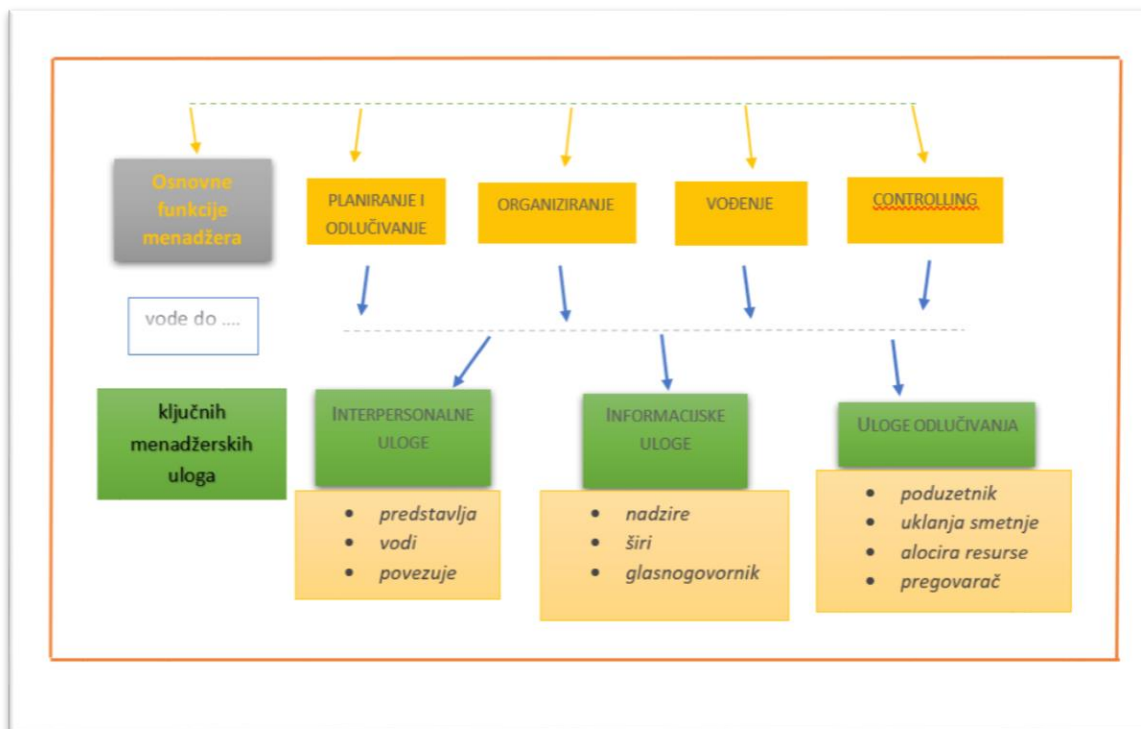
2. Informacijske uloge – uključuju primanje, prikupljanje i odašiljanje informacija, a pod ulogama smatraju se uloga nadzora koja se realizira prikupljanjem informacija iz svih mogućih izvora, uloga distributera informacija koji obuhvaća prijenos informacija u druge organizacijske jedinice tj. u one u kojima su potrebne i uloga glasnogovornika koja se odnosi na prenošenje informacija ljudima izvan organizacije

3. Uloga odlučivanja – uključuje aktivnosti donošenja odluka i poduzimanja akcija, a pod ulogama smatraju se uloga poduzetnika koja obuhvaća inovacije i poboljšanja u organizaciji, uloga kontrolora poremećaja koja se ostvaruje korektivnim situacijama koje poduzima za vrijeme krize ili neke konfliktne situacija, uloga alokatora resursa koja se očituje kroz izradu plana budžetskih aktivnosti te uloga pregovarača u kojoj se prezentira organizacijska jedinica u bilo



kojim poslovima pregovaranja unutar organizacije ili izvan nje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Slika 5: Posao menadžera



Izvor: autorica, prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 32)

Navedeni prikaz nam slikovito prikazuje poslovni put pojedinog menadžera koji se kreće od njegovih osnovnih funkcija koje vode sve do ključnih uloga u određenoj organizaciji. Naglasak je stavljen na tezi da je menadžerski pristup u javnu upravu usvojen iz privatnog sektora te njegove prakse upravljanja privatnim poduzećima u kojem se posebno naglašava sloboda i odgovornost za rezultat rukovodećeg osoblja u organizaciji kojem je u konačnici podvrgnuta cjelokupna djelatnost organizacije. Općenito govoreći doktrina novog javnog menadžmenta kao novi koncept koji mijenja tradicionalni koncept javne uprave uklapa se u suvremeni pojam „*public governance*“ kojim se pokušavaju obuhvatiti različite dimenzije moderne, fragmentirane i

kompleksne javne uprave. No, vrlo je važno za istaknuti kako bez obzira na to koliko je zapravo menadžerski pristup prikladan i uspješan u privatnom sektoru, ipak samo djelomično može biti primijenjen u javnoj upravi (Koprić, Marčetić, Musa, Đulabić, Lalić Novak, 2016). Usprkos nastojanjima da se smanje, još uvijek glavni razlog su značajne i duboke razlike koje još uvijek postoje između upravnih organizacija i organizacija privatnog sektora, te je nerijetko u suprotnosti s uobičajenim postupcima njezina djelovanja, a koje se posebno odnosi na formalizirane obrasce komunikacije i postupanja, zaštite ljudskih prava, proceduralnu korektnost, službeničke odnose, radnopravni status zaposlenih koji u tradicionalnoj upravi počivaju na karijeri te formalnog obrazovanja. Shodno navedenom za zaključiti je da je često potrebno metode i tehnike upravljanja javnog menadžmenta potrebno korigirati prema uobičajenim zahtjevima javne uprave (Koprić, Marčetić, Musa, Đulabić, Lalić Novak, 2016).

#### 4.3. Motivacija u javnoj upravi Republike Hrvatske

Krajem 1990-ih javlja se nova upravna doktrina kao reakcija na doktrinu novog javnog menadžmenta pod nazivom doktrina dobrog upravljanja – „*good governance*“ koja je svoju popularnost dosegla 2000-ih godina pod utjecajem Organizacije ujedinjenih naroda te Europske unije te između ostalog i drugih međunarodnih organizacija. Ono što se navedena doktrina ističe odnosi se na načela kao što su otvorenost, participacija, odgovornost, djelotvornost i koherentnost koja u globalu spadaju pod načela dobrog upravljanja EU. Ono što EU posebno zagovara jest potreba jačanja upravnih kapaciteta koji predstavljaju ukupnost sposobnosti za dobro upravljanje, a dobro upravljanje je odraz demokratske i efikasne uprave koja inače slovi kao jedna od najsloženijih društvenih pojava (Koprić, Marčetić, Musa, Đulabić, Lalić Novak, 2016). *Zakon o državnim službenicima (NN 61/17, 70/19)* je temeljni propis službeničkog zakonodavstva u Republici Hrvatskoj za područje državne uprave. Njime su uređena prava i dužnosti državnih službenika, postupak zapošljavanja, polaganje državnog stručnog ispita, odlučivanje o žalbama, premještaji, ocjenjivanje i službenika te njihovo stručno usavršavanje, odgovornost za povrede službene dužnosti, prestanak službe i neka druga područja službeničkih odnosa (Marčetić, 2007). Prema (čl. 45.ZODS-a) „slobodna radna mjesta u državnim tijelima popunjavaju se putem javnog natječaja, internog oglasa, napredovanja, premještaja ili rasporeda državnog službenika“, no i

sami smo svjedoci situacija i iskustava koje proizlaze iz svakodnevnog života te naposljetku i publikacija mnogih autora u kojima se susrećemo sa konstatacijom „da se natječajni postupci samo formalno provode te da ne postoje čvrsti kriteriji odabira temeljeni na merit – načelima za ulazak u hrvatsku javnu upravu, zbog čega ni javnost nema povjerenja da se zapošljavanje u javnoj upravi provodi fair, na način utemeljen na merit – kriterijima“ (Giljević, Lopižić, 2019: 60, prema Koprić, 2016). Vezano uz navedeno javlja se problem prilikom zapošljavanja u državnoj službi i dugotrajnost čitavog selekcijskog postupka koji obično traje od tri do šest mjeseci, a samim time navodi se, upitna je i kvaliteta provedenih intervjua te educiranost timova nadležnih za provođenje intervjua. Osim toga, ističe se i nedovoljno poštovanje načela sposobnosti pri zapošljavanju, napredovanju i nagrađivanju službenika što dovodi do smanjenja razine profesionalnosti (Giljević, Lopižić, 2019). Sve to dovodi do negativnih posljedica koje naposljetku dovode do smanjivanja prava javnih zaposlenika. Pojavljuje se trend zapošljavanja u službu na privremena i honorarna radna mjesta umjesto sigurnih službeničkih položaja, što dodatno sa sobom vuče niže plaće, manje povlastica te sve više slučajeva u kojima nema zaštite putem službeničkog prava ili kolektivnog ugovora. Također, „pojedine organizacije dobivaju razmjerno veliku autonomiju u reguliranju službeničkog statusa, što nerijetko dovodi do toga da službenici koji obavljaju iste poslove imaju vrlo različit status“ (Marčetić, 2007: 156). Poseban problem javlja se kod sustava plaća. Plaće zaposlenika u javnim službama uređene su *Zakonom o plaćama u javnim službama (NN 27/01)* još od 2001. godine, a pitanja plaća i drugih naknada koja nisu uređena navedenim Zakonom kao i druga prava i obveze iz rada, regulirani su *Temeljnim kolektivnim ugovorom za službenike i namještenike u javnim službama (128/2017)*, a u agencijama i drugim decentraliziranim tijelima koji nisu podvrgnuti posebnim pravilima javne službe, statusna pitanja i plaće uređuju se prema *Zakonu o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22)*. Također važno je za istaknuti kako se ipak u najnepovoljnijem položaju i nejednako reguliranom pravnom statusu nalaze zaposlenici u javnim ustanovama kojima su osnivači lokalne i regionalne jedinice kao što su dječji vrtići, knjižnice, pučka otvorena učilišta i sl. (Marčetić, 2007). Člankom 83. ZODS propisana je svrha ocjenjivanja državnog službenika koji služi kao kriteriji za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi. U praksi se pokazalo kako se kriterij radne ocjene rijetko ili uopće ne koristi, te da je cijeli sustav ocjenjivanja službenika neučinkovit i neefikasan. Što se tiče sustava napredovanja, može se reći kako ne postoji jer u većini slučajeva napredovanja na viša radna mjesta ili položaje ostvaruju se prema odlukama čelnika organizacije

koje se uglavnom svode na političke, obiteljske, rodbinske ili prijateljske veze i poznanstva (Marčetić, 2007). Na web stranicama ministarstva pravosuđa dana 09. ožujka 2023. godine objavljen je članak u kojem se najavljuje „velika reforma javne uprave odnosno riječ je o izmjeni *Zakona o plaćama u javnim službama (NN 27/01)* u kojem sudjeluje i Svjetska banka kao jedan od partnera“. U izradi su pitanja kojima će se kako se navodi „izmijeniti pedesetak uredbi o nazivu radnih mjesta i koeficijentata složenosti, uvesti sustav platnih razreda kako bi se riješilo pitanje dodataka, sustav nagrađivanja i učinkovitiji sustav sankcioniranja“ (<https://www.mpu.gov.hr/>).

Nemoguće bi bilo očekivati visoku kvalitetu radne uspješnosti te uz to stalno osposobljavanje i usavršavanje službenika kada su uvjeti rada, niske plaće, spora promjena sustava te uvijek postojeći rizik otpuštanja iz službe glavni demotivatori za svakog pojedinca. Od službenika se očekuje da ostvaruju visok stupanj kvalitete izvršenja za koja bi trebali istodobno biti kvalitetno nagrađeni. „Nezadovoljni, potplaćeni, omalovažavani i zabrinuti službenici neće kvalitetno obavljati svoj posao, sposobni će prvom prilikom napustiti javnu službu, a mladi stručnjaci neće htjeti ući u nju“, a građani će ostati uskraćeni za kvalitetnim uslugama (Marčetić, 2007: 116).

Rezultat je to menadžerskih mjera smanjivanja troškova i deregulacije koja je pogodovala činjenici da se pojedinci u organizacijama osjećaju nesigurno i nezadovoljno s dozom straha od gubitka posla. Pretpostavke su da nove generacije koje dolaze ili oni koji će kroz par godina pristupiti tržištu rada već sada imaju suprotstavljena očekivanja od pojedine organizacije. „Na jednoj strani teže izražavanju svojih potreba za karijerom u organizaciji, a na drugoj ne vjeruju u dobre namjere organizacije“ (Marčetić, 2007: 93).

## **5. METODOLOGIJA**

Primarni i sekundarni izvori podataka temelj su svakog uspješnog istraživanja. Primarno istraživanje obuhvaća online anketu namijenjenu zaposlenicima javnog sektora Grada Šibenika. Prikupljanjem podataka iz znanstvenih članaka, ekonomskih te pravnih knjiga obuhvaćeni su sekundarni izvori. Zahvaljujući navedenom proširila sam vlastito znanje te dobila perspektivu motivacije na pojedinom radnom mjestu unutar strukture navedenog javnog sektora. Svi ti

rezultati omogućili su bolje razumijevanje motivacije zaposlenika, te njihova osobna mišljenja i stavove o čimbenicima motivacije na njihovom radnom mjestu.

### 5.1. Anketno istraživanje

Anketa je postupak kojim se prikupljaju i analiziraju podatci prikupljeni od strane ciljanih skupina, kako bi saznali njihove stavove i mišljenja o određenim društvenim pitanjima. Ankete se rade u svrhu različitih istraživanja, bilo da je riječ o sociološkom, političkom, studentskom, poslovnom istraživanju i sl. Također, u našem modernom vremenu i zahvaljujući online anketama do ciljanih javnosti dolazi se lakšim i bržim putem (Dumičić, Žmuk 2009).

Anketa se sastojala od 18 pitanja, podijeljenih u 3 dijela napisana na hrvatskom jeziku. Prvi dio ankete obuhvatio je demografske podatke, spol, dob i stručnu spremu uz koje sam nadodala opća pitanja koja se tiču njihovog radnog mjesta – poziciju i radni odnos. Drugi dio fokusirao se na zadovoljstvo uvjetima na radnom mjestu, te na utjecaj ekstrizičnih i intrizičnih faktora na motivaciju unutar organizacije. Treći, ujedno i posljednji dio ankete bavio se pitanjima motivacije, čime sam ispitala postoji li motiviranost od strane nadređenog, ako postoji na koji način se provodi, te kakvi su njihovi stavovi i mišljenja o tome, i najvažnije posljednje pitanje koje se odnosi na promjene u organizaciji.

### 5.2. Uzorak istraživanja

Za izradu ankete koristila sam program Google Obrazaca, a do ispitanika sam došla putem osobnih poznanstava zaposlenika koji su dio javnog sektora. Osim osobnog angažmana, poznanici kojima sam poslala anketu na ispitivanje su je prosljedili svojim kolegama na radnom mjestu. Pod ciljanom skupinom zaposlenika javnog sektora unutar Šibensko – kninske županije, konkretno Grada Šibenika fokusirala sam se na sljedeće organizacije: Gradska uprava Grada Šibenika, Gradski Parking Šibenik, NP Krka i Gradska knjižnica "Juraj Šižgorić" Šibenik. Zahvaljujući odgovorima ispitanika i iznošenjem njihova mišljenja o motivaciji na radnom mjestu, anketu je riješilo 84 zaposlenika javnog sektora.

## **6. CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Cilj ovoga istraživanja jest saznanje u postoji li motivacija unutar javnog sektora i u kojoj mjeri materijalni faktori utječu na samu motivaciju. Također, ono što bih istaknula je i ispitivanje važnosti intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora, te postoje li anti-motivacijske teorije unutar organizacijske kulture. Zahvaljujući odgovorima ispitanika, došla sam do zanimljivih rezultata - pojedine sam očekivala, dok su me pojedini iznenadili.

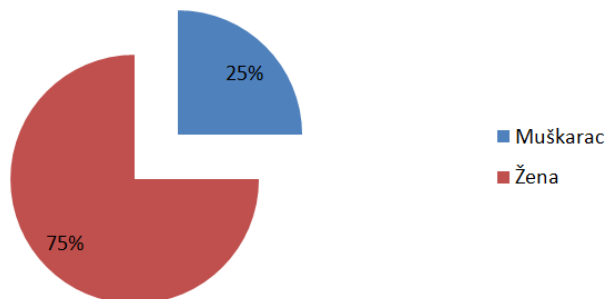
### Istraživačka pitanja

1. Kako zaposlenici javnog sektora percipiraju motivaciju na radnom mjestu?
2. Koji su čimbenici koji motiviraju zaposlenika na radnom mjestu?

## **7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

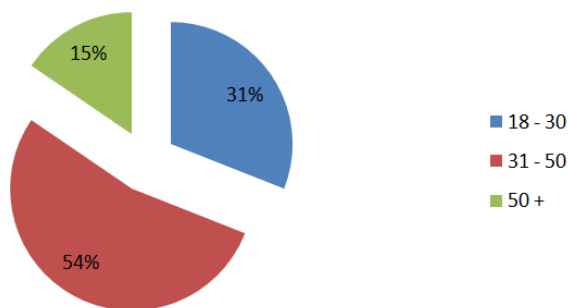
Prvi dio ankete ticao se demografskih podataka, što sam spomenula ranije u radu. Po spolnoj strukturi (Grafikon 1), više od polovice ispitanika bile su žene, njih 75% dok je s druge strane 25% muškaraca. Što se tiče dobi (Grafikon 2), najviše ispitanika spadaju u dobnu skupinu 31 – 50 godina (54%), a slijede ih ispitanici dobne skupine 18 - 30 godina (31%). Najmanje ispitanika pripada dobnoj skupini starijih od 50 godina, njih 15 %.

## SPOL



Grafikon 1: Spol

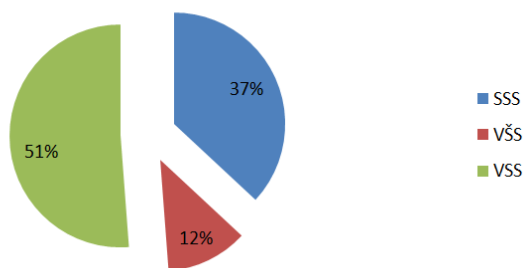
## DOB



Grafikon 2: Dob

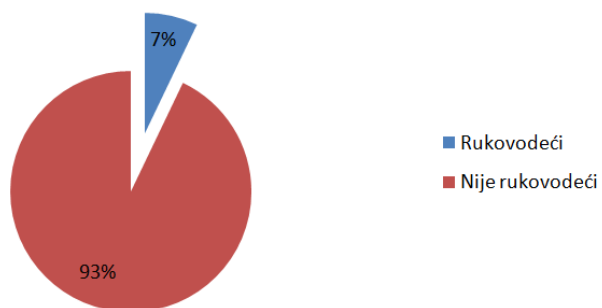
Na pitanje koja je njihova stručna sprema (Grafikon 3), 51% ispitanika je odgovorilo da pripada Visokoj stručnoj spreml, 37% ispitanika Srednjoj stručnoj spreml, dok 12% pripada Višoj stručnoj spreml. Sljedeća pitanja fokusirala su se na općenita pitanja o radnom odnosu. Što se tiče pozicije ispitanika (Grafikon 4), velika većina (93%) nije na rukovodećem mjestu u organizaciji, dok njih 7% jesu rukovodeći. Na pitanje dogovorenog radnog odnosa (Grafikon 5), 73% ispitanika su u neodređenom, dok njih 27% imaju određeni radni odnos.

### STRUČNA SPREMA



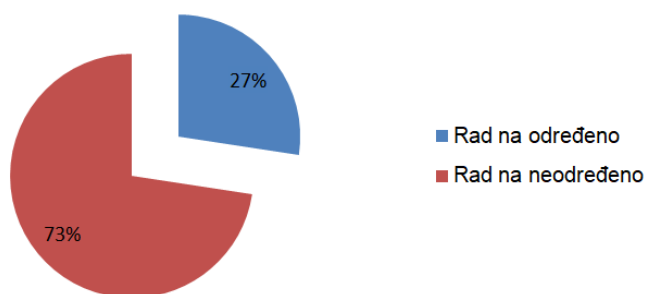
Grafikon 3: Stručna sprema

### POZICIJA



Grafikon 4: Pozicija

### RADNI ODNOS



Grafikon 5: Radni odnos



Drugi dio ankete bazirao se na ispitivanju zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Počela sam od ekstrizičnih uvjeta i njihove važnosti za ispitanike. Zamolila sam da na ljestvici od 1 do 8 poredaju po važnosti sljedeće elemente:

1. politika poduzeća,
2. sigurnost posla,
3. radni uvjeti,
4. nadzor/supervizija,
5. odnos s ostalim kolegama,
6. status,
7. primanja,
8. odnos s nadređenima.

U prilogima sam istaknula listu odgovora (Tablica 1), a iz odgovora sam uočila da ispitanici kao najvažnije ističu sigurnost posla, primanja i radne uvjete. Također, ono što je ispitanicima važno unutar organizacije jest i odnos sa kolegama. Ono što ne smatraju posebno važnim su status i nadzor/supervizija.

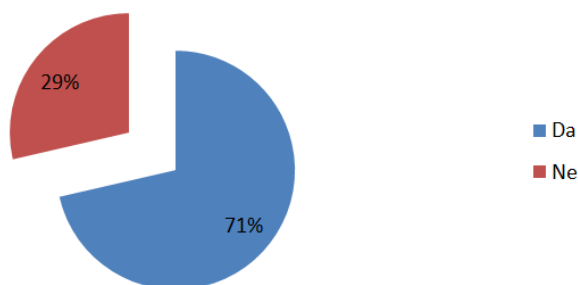
Sljedeće pitanje je jako slično prethodnom, osim što su ispitanici na ljestvici od 1 do 6 morali poredati važnost intrizičnih faktora na njihovu motivaciju. Ponuđeni su bili sljedeći faktori:

1. izazovnost posla,
2. osjećaj uspjeha,
3. odgovornost,
4. samostalnost,
5. razvoj,
6. mogućnost napredovanja.

U prilogima sam istaknula listu odgovora (Tablica 2), iz kojih vidimo kako velik dio ispitanika važnijim faktorima smatra mogućnost napredovanja i odgovornost na radnom mjestu. Osim toga ono što je ispitanicima važno jesu i mogućnost razvoja, te samostalnost. Iz odgovora shvaćam kako su napredak i razvoj uistinu važni za zaposlenike javnog sektora i koliko utječu na njihovu motiviranost.

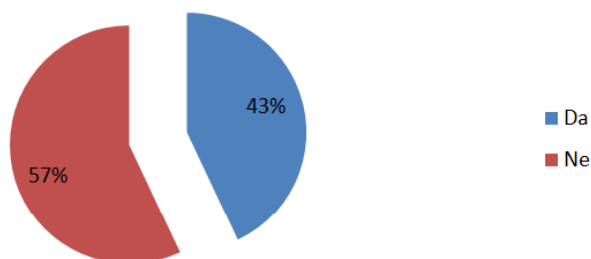
Nakon ispitivanja važnosti određenih ekstrizičnih i intrizičnih faktora, postavila sam pitanje smatraju li se zadovoljni trenutnim poslom (Grafikon 6). Dobila sam izrazito pozitivne odgovore, jer se većina ispitanika smatra zadovoljna svojim poslom (71%), dok njih 28% nije zadovoljno. Na pitanje o tome jesu li zadovoljni svojom plaćom (Grafikon 7), dobila sam očekivan rezultat. Prednjače ispitanici koji nisu zadovoljni svojom plaćom – 57%, dok je 43% ispitanika ipak zadovoljno mjesečnim prihodom.

**SMATRATE LI SE ZADOVOLJNI SVOJIM TRENUTNIM POSLOM?**



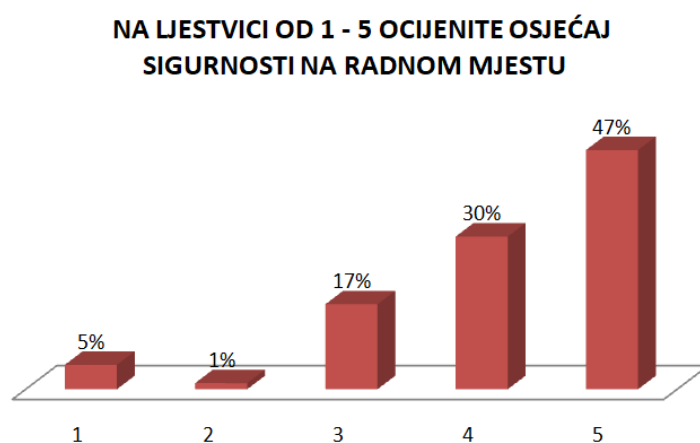
Grafikon 6: Zadovoljstvo trenutnim poslom

**SMATRATE LI SE ZADOVOLJNI SVOJOM PLAĆOM?**



Grafikon 7: Zadovoljstvo trenutnom plaćom

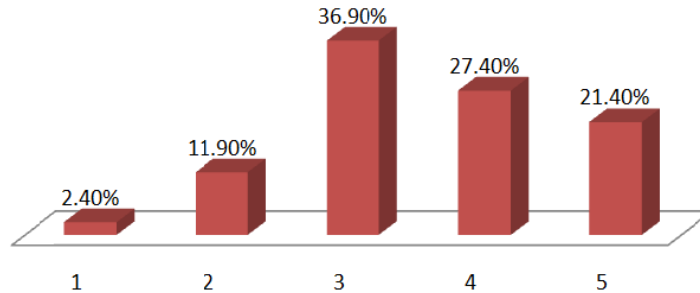
U nastavku sam od ispitanika željela saznati osjećaju li se sigurno na radnom mjestu i kako su zadovoljni postojećim radnim uvjetima. Na Likertovoj skali od 1 do 5, ispitanici su morali ocijeniti osjećaj sigurnosti na radnom mjestu (Grafikon 8). Najviše ispitanika (47%) dalo je najvišu ocjenu 5, dok je njih 30% dalo ocjenu 4. Slijedi 17% ispitanika koji su ocijenili sigurnost na radnom mjestu ocjenom 3, a tek mali postotak ispitanika ocjenom 2 (1%) i ocjenom 1 (5%). Rezultati su pozitivni jer vidimo da se više od polovice ispitanika smatra sigurnim na radnom mjestu.



Grafikon 8: Osjećaj sigurnosti na radnom mjestu

Ispitanici su morali ocijeniti i postojeće radne uvjete na radnom mjestu (Grafikon 9). Najviše ispitanika dalo je ocjenu 3 (36.9%), a slijedi 27.4% ispitanika koji su ocijenili radne uvjete ocjenom 4. Najvišu ocjenu (5) dalo je 21.4% ispitanika.

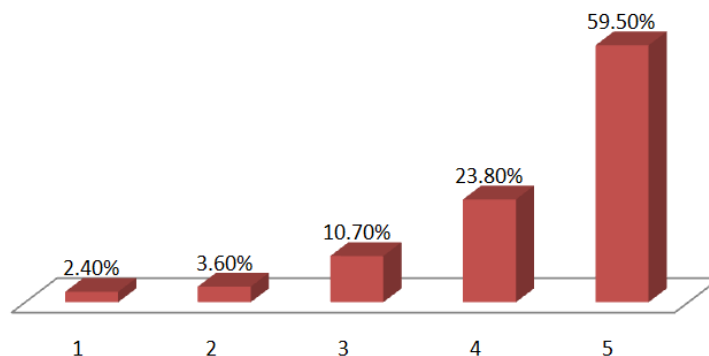
**NA LJESTVICI OD 1 - 5 OCIJENITE POSTOJEĆE RADNE  
UVJETE NA VAŠEM RADNOM MJESTU**



Grafikon 9: Zadovoljstvo postojećim radnim uvjetima

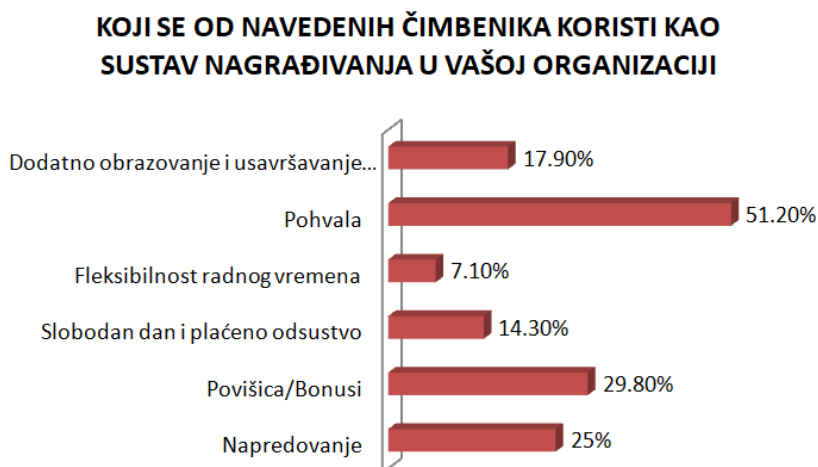
Dolazimo do posljednjeg dijela ankete koja se usko tiču motivacije, njihovih osobnih stavova i elemenata koji ih motiviraju na radnom mjestu. Na Likertovoj ljestvici od 1 – 5, ispitanici su ocijenili utjecaj radne atmosfere na njihovu motivaciju (Grafikon 10). Najveći broj ispitanika – 59.5% dao je najvišu ocjenu (5), a slijedi ocjena 4 koju je izabralo 23.8% ispitanika. Iz navedenih rezultata očito je da je radna atmosfera veliki okidač kada je riječ o motivaciji zaposlenika. Ukoliko je atmosfera na radnom mjestu pozitivna, zaposlenici će biti zadovoljni.

**NA LJESTVICI OD 1 - 5 OCIJENITE UTJECAJ RADNE  
ATMOSFERE NA VAŠU RADNU MOTIVACIJU**



Grafikon 10: Utjecaj radne atmosfere na radnu motivaciju

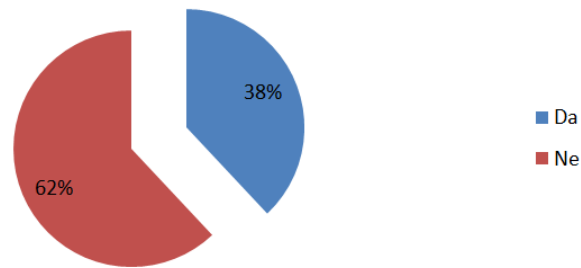
Od ciljane javnosti htjela sam saznati koji su čimbenici nagrađivanja u njihovoj organizaciji (Grafikon 11). Ispitanici su imali mogućnost višestrukog izbora čimbenika. U najviše slučajeva, čimbenici koji nadređeni koriste kao nagradu za dobro obavljen posao su pohvala (51.2%), a odmah nakon nje povišica/bonusi (29.8%). U najmanje slučajeva kao sustav nagrađivanja korišteni su slobodan dan i plaćeno odsustvo (14.3%) i fleksibilnost radnog vremena (7.1%).



Grafikon 11: Sustav nagrađivanja u organizaciji

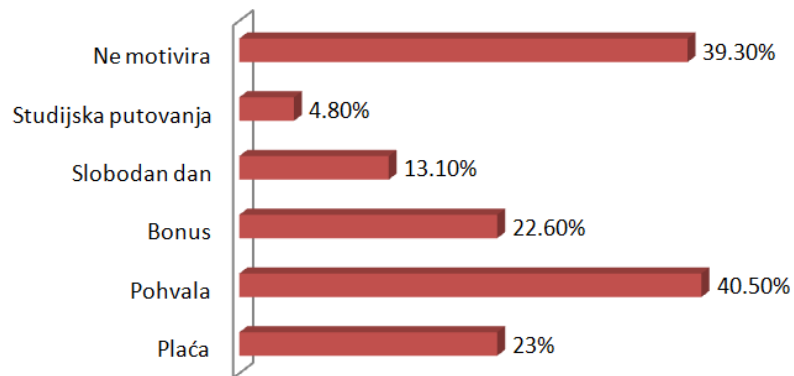
Na pitanje postoji li neposredna motivacija za rad od strane nadređenog (Grafikon 12), veći dio ispitanika, njih 62% odgovorilo je da motivacija ne postoji, dok je 38% ispitanika odgovorilo da postoji. Ispitanici su također morali odabrati koji su čimbenici kojima ih njihov nadređeni trenutno motivira na rad (Grafikon 13). Čak 40.5% ispitanika odgovorilo je da ih se motivira pohvalom, dok 39.3% ispitanika nadređena osoba uopće ne motivira na rad. Slijede ispitanici koje nadređeni motivira plaćom, njih 23% i bonusom 22.6%.

**POSTOJI LI NEPOSREDNA MOTIVACIJA ZA RAD OD STRANE VAŠEG NADREĐENOG?**



Grafikon 12: Motivacija od strane nadređenog

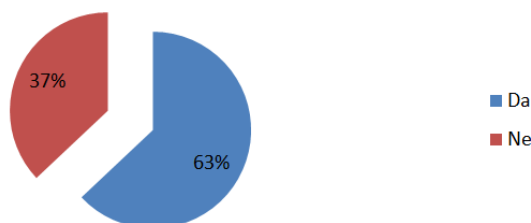
**KOJI SU ČIMBENICI KOJIMA VAS NADREĐENI MOTIVIRA NA RAD?**



Grafikon 13: Čimbenici kojima nadređeni motivira na rad

Također, zanimalo me postoji li mogućnost za iskazivanje vještina i sposobnosti ispitanika na radnom mjestu (Grafikon 14). Rezultati su izrazito pozitivni, više od polovice ispitanika, njih 63% odgovorilo je da mogućnost postoji, dok je 37% odgovorilo da je mogućnosti nema.

**POSTOJI LI MOGUĆNOST ISKAZIVANJA VAŠIH  
VJEŠTINA I SPOSOBNOSTI NA RADNOM  
MJESTU?**



Grafikon 14: Mogućnost iskazivanja vještina i sposobnosti na radnom mjestu

U posljednja dva pitanja htjela sam dobiti više informacija o tome što ispitanike osobno motivira za rad i postoje li promjene koje bi uveli unutar svoje organizacije. U oba slučaja, ispitanici su imali mogućnost da odgovore svojim riječima i da iznesu svoje mišljenje. Kod pitanja što ih osobno motivira za rad odgovori su bili različiti, iako su se kod većeg dijela ispitanika odgovori fokusirali na povišicu, bonus i mogućnost napretka. Listu odgovora sam istaknula u priložima (Tablica 3), dok ću u nastavku izdvojiti tek neke od odgovora:

*'Samo zadovoljstvo i zahhvalnost gosta, tada se jedino i ja osjećam dobro. Inače nemamo motivaciju od nadređenih, kao da oh nemamo. Imamo ih kad zagusti. promjenama koje zaposlenici vide da su potrebne.'*

*'Moja osobnost, iskustvo, sposobnost rješavanja problema'*

*'Dobri meduodnosi sa kolegama i sa nadređenim, poštovanje i razumjevanje unutar kolektiva'*

*'Pohvale klijenata i njihovo postovanje'*

*'Napredak, osobno zadovoljstvo uspješno obavljenim poslom'*

Iako veći dio ispitanika ističu novac kao ono što ih osobno motivira na trud i zalaganje na radnom mjestu, dio ispitanika ipak motiviraju međuljudski odnosi i zadovoljstvo klijenata.

Na pitanje trebaju li se uvesti promjene u njihovoj organizaciji i koje bi promjene uveli da mogu, ispitanici su iznijeli svoje stavove. Odgovori su različiti, osobno mišljenje svakog ispitanika – ali, postoje i sličnosti, a tiču se organizacije poslovanja. Također, promatrajući rezultate možemo zaključiti da organizacijske promjenepodrazumijevaju prije svega poštovanje i motiviranje zaposlenika, zapošljavanje većeg broja radne snage, te nagrađivanje vjernosti i rada kroz bonuse i povišice na plaću. Dio ispitanika smatra da unutar njihove organizacije promjene nisu potrebne. U priložima sam istaknula listu odgovora (Tablica 4), dok bi u nastavku izdvojila neke zanimljive:

*'Da, odnos prema zaposlenicima. Ne cijeni se trud, ne sankcioniraju se oni što ne rade, a oni što rade ne dobiju ništa od toga što rade psim osobne satisfakcije da rade kako treba. Promjeniti odnos prema zaposleniku, cijeniti svakog pojedinačnog radnika, uvesti bonuse i nagrade za radnika koji radi više, bolje, koji se trudi. Nagrađivanje, usmene pohvale, pismene pohvale, slobodni dani, mogućnost napredovanja i briga za radnika. Ne uvažavaju kritike i ideje koje zaposlenici vide da se trebaju promjeniti, a koje utječu na samu kvalitetu rada obostrano zadovoljstvo gosta i nas kako zaposlenika na prvom mjestu u kontaktu sa gostom tako i firme.'*

*'Da! Promijenila bih radne uvjete iz korijena i rukovodećeg upoznala sa terminom motiviranja svojih radnika! Kroz povišicu i slobodne dane.'*

*'Otpuštanje radnika koji su samo zbog politike podobnosti dobili radno mjesto te smatraju da su osigurani do kraja života zbog toga'*

*'Ne nužno, ali smatram da bi rukovodeće trebalo osvjestiti da kroz motivaciju zadržavaju postojeće zaposlenike'*



Zahvaljujući rezultatima ankete, došla sam do zaključka da motivacija unutar javnog sektora prvo treba biti jasno definirana, jer kod većeg broja ispitanika motiviranje zaposlenika jest tek nešto o čemu se priča, ali se aktivno ne provodi . U većini slučajeva motivacije na radnom mjestu uopće nema, dok se kao izvor motivacije ističe pohvala zaposleniku za dobro obavljen posao. Tek dio ispitanika motivaciju dobiva kroz bonuse i povećanje plaće, iako osobno smatraju da je novac i napredovanje izvor motivacije koji ih potiče na veći trud i zalaganje na radnom mjestu. Smatram da je za zadovoljstvo zaposlenika bitno nagraditi njihov rad i vrijednost zasluženim priznanjem u vidu bonusa ili napredovanja na radnom mjestu. Pridavanjem pozornosti motivaciji kao važnim dijelom poslovanja svake organizacije, osigurava se zadržavanje zaposlenika i privlačenje novih. Ono na što treba obratiti pozornost jesu kolegijalnost i međuljudski odnosi, jer utjecaj radne atmosfere na motivaciju ispitanici smatraju izrazito važnim. Također, unutar javnog sektora potrebno je osvijestiti nadređene da je motiviranje njihovih zaposlenika važan faktor za uspjeh njihove organizacije.

## 8. ZAKLJUČAK

Nakon zaključka navedenog iz vlastitog istraživanja i nakon upoznavanja sa tvrdnjama poznatih autora, postaje jasno da je motivacija ključ uspjeha. Bilo da se radi o osobnom ili poslovnom životu, motivacija je ono što nas vuče naprijed. Kroz primarne i sekundarne izvore podataka, upoznala sam se s važnosti motivacije u radnom odnosu – koliko je uistinu potrebna kako bi posao uspješno funkcionirao i koliko je važna zaposlenicima. Zahvaljujući provedenom istraživanju te mišljenjima ispitanika iz radne svakodnevnice uvidjela sam koliko zanemarivanje, loša organizacijska kultura i nepoznavanje pojma motivacije u teoriji i praksi nanose štetu rastu i razvoju poslovanja i njegovih zaposlenika. Nedostatak motivacije osim u radnom odnosu, utječe i na osobnu satisfakciju pojedinca, te tvori začarani krug nezadovoljnog zaposlenika koji postaje nezadovoljni pojedinac. Teoretičari su tvrdili i dokazali da je motivacija ljudska potreba i da zahvaljujući njoj postizemo uspjeh, zadržavamo postojeće zaposlenike i privlačimo nove. Kao dobar primjer motivacije u posljednje vrijeme su Team Building druženja, što se pokazalo jako pozitivnom praksom, jer se fokusiraju na povezivanje zaposlenika i njihovih nadređenih, te daju mogućnost druženja i komunikacije. Provođenje dana sa svojim kolegama daleko od poslovnih obveza i briga povezuje ih, opušta i najvažnije – motivira. Motivacija jest definicija kojoj se mora pridavati veća pozornost i koja se mora shvatiti kao nezaobilazan dio poslovanja svake organizacije. Zadovoljan i motiviran zaposlenik osigurava zadovoljnog klijenta, te samim time rast i razvoj organizacije u najboljem mogućem smislu.

## 9. LITERATURA

Bahtijarević–Šiber F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.

Dumičić, K. i Žmuk, B. (2009). Karakteristike korisnika interneta u Hrvatskoj i reprezentativnost internetskih anketa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (2), 115- 140.

Giljević, T., Lopižić, I. (2019). Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)smo naučili iz europskih iskustava? Institut za javnu upravu. Zagreb

Jakšić, J. (2003). Motivacija. Psihopedagoški pristup. *Kateheza: časopis za vjeronauk u školi, katehezu i pastoral mladih*, 25(1), 5-16.

Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima–ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.

Koprić, I. (2015). Suvremena javna uprava i njezino proučavanje–kompleksnost i integracija. *Zbornik Radova u Čast Prof. Dr. Simeonu Gelevskom*, 15-39.

Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2016). Upravna znanost. Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu. *Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Studijski centar za javnu upravu i javne financije*. Zagreb.

Marčetić, G. (2007). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. *Suvremena javna uprava. Društveno veleučilište u Zagrebu*.

Musa A. (2021). Moć i sukob u organizaciji, teorija organizacijskog konflikta i moći (PPT) preuzeto s <https://moodle.srce.hr> (pristupljeno 25.01.2022.)

Musa A. (2022). Regulacijske agencije. Preuzeto s <https://moodle.srce.hr> (pristupljeno 25.01.2022.)

Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., & Vokić, N. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga. Zagreb.

Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.

## 10. PRILOZI:

Tablica 1: Važnost higijenskih (ekstrizičnih) faktora na motiviranost na radnom mjestu

7,2,3,5,6,4,1,8	8-5-2-3-7-1-6-4	3
27538165	7., 8., 5., 3., 2., 1., 4., 6.	5, 8, 3, 2, 1, 7, 6, 4
7,5,8,3,2,1,6,4	2., 7., 8., 6., 5., 4., 3., 1.	5 8 213476
7, 2, 3, 5, 8,6,4,1	7,5,3,2,6,8,1,4	2,8, 3,5,6,7,1,4
57238614	2, 3, 7, 5, 6, 8, 1, 4	3.,5.,7.,2.,8.,6.,1.,4.
2	2.3.8.5.4.7.6.1.3	12345678223456
6,7,5,3,2,4,1,8	1	2.5,8,7,3,6,1,4
3,5,8,7,6,2,1,4	7,3,5,8,6,1,2,4	1,8,6,3,4,2,7,5
3.,8.,5.,1.,2.,7.,6.,4.	53271864	3, 1,5 ,2,7,8,6
1,2,3,4,5,6,7,8	2	3,5,7,2,4,6,1,8
2, 5, 3, 7, 8, 6, 4, 1	2,3,7,5,6,8,1	7,3, 2 5, 1, 8, 6, 4
5	8	6, 5, 7, 8, 3, 2, 1, 4
3,1,2,5,7,8,6,4	2,1,3,5,7,8,4,6	7, 2, 3, 5, 1, 6, 8, 4
2.,3.,7.,6.,5.,8.,1.,4.	7,3,2,5,8,6,1,4	Sigurnostposla
7.,3.,2,8,5,6,1,4	72358146	7
7,3,8,5,1,4,2,6	1 8 3 4 2 6 7 5	3,7,5,2,6,8,4,1

2 7 3 8 5 6 4 1
Ne znam
3,7,5,8,2,1,4,6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 8 - 1 - 6
7 - 3 - 2 - 4 - 5 - 8 - 1 - 6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 1 - 8 - 6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 8 - 1 - 6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 1 - 8 - 6
7 - 2 - 3 - 5 - 4 - 8 - 1 - 6
7, 3, 2, 5, 1, 4, 8, 6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 8 - 1 - 6
7,3,5,8,1,2,3,6

7,8,2,3,6,5,4,1
7, 3, 5, 2, 8, 4, 1, 6
7 2 3 5 1 6 8 4
2, 7, 3, 5, 4, 8, 1, 6
7, 2, 3, 5, 8, 4, 1, 6
7,2,3,5,6,1,8,4
2, 7, 3, 5, 8, 4, 1, 6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 8 - 1 - 6
7 3 2 5 8 4 1 6
7 - 3 - 2 - 5 - 4 - 8 - 1 - 6
7, 2, 3, 5, 8, 4, 1, 6
7, 5, 3, 2, 8, 4, 6

7, 2, 3, 1, 5, 8, 4, 6
7, 5, 8, 3, 2, 1, 4, 6
7 3 5 8 2 1 6 4
3 2 1 6 7 5 4 8
5 8 3 2 1 7 6 4
3, 7, 2, 5, 8, 4, 1, 6
2,7,8,3,1,4,5,6
6,7,8,2,1,4,3,5
7, 2, 3, 5, 8, 1, 4, 6
2,7,5,8,3,4,1,6
5, 7, 3, 8, 2, 4, 1, 6
5, 7, 3, 8, 2, 1, 4, 6

Tablica 2: Važnost intrizičnih faktora na motiviranost na radnom mjestu

3,6,5,4,2,1
216453
6,2,4,5,1,3
4,3 2,1,5,6
642531
2.
6,5,2,1,3,4

3,4,2,1,5,6
3.,4.,1.,2.,5.,6.
1,2,3,4,5,6
6, 5, 2, 1, 3, 4
625412
2,3,1,4,5,6
2.,5.,6.,4 ,1.,3.

2,5,1,3,4,6
2,6,5,4,1,3
4-3-5-1-6-2
2., 1., 4., 6., 5., 3.
3., 2., 4., 1., 5., 6.
6,4,2,1,3,5
2, 5, 1, 4, 3, 6

3.4.2.5.6.1.
6
5,6,1,4,3,2
341526
6,2,4,5,1,3
6,4,2,5,3,1
6
4,5,6,3,1,2
2,5,6,3,1,4
123456
6 5 4 3 2 1
2
2, 4, 6, 1, 3, 5
413256
6,2,1,4,3,5
4.,3.,5.,6.,2.,1.
123456
4,1,3,5,6,2
5,6,1,2,3,4
5, 1,3,4,2,6
4,3,5,1,1,6

6, 2, 3, 4, 5, 1
5, 6, 2, 1, 3, 4
2, 4, 3, 1, 5, 6
Samostalnost
6,4
4,3,1,5,2,6
6 2 5 2 1 3
1.,4.,3.,2.,5.,6.
3,6,2,1,5,4
6, 5, 2, 4, 3, 1
2, 5, 6, 3, 4, 1
6 - 5 - 2 - 4 - 3 - 1
4, 3, 6, 5, 2, 1
6 3 5 4 2 1
6, 2, 4, 5, 3, 1
6, 5, 2, 3, 4, 1
6 - 5 - 2 - 4 - 3 - 1
4,6,5,1,2,3
2 6 5 1 3 4
6, 5, 4, 3, 2, 1
4 3 2 1 6 5

6, 5, 2, 4, 3, 1
6, 2, 5, 4, 3, 1
6,5,2,1,3,4
6, 5, 2, 4, 3, 1
6;5;2;4;3;1
6 2 5 4 3 1
4, 6, 5, 3, 2, 1
6, 5, 3, 4, 2, 1
6, 2, 1, 5, 4, 3
5, 6, 4, 3, 2, 1
6, 5, 2, 4, 3, 1
5 2 6 1 4 3
4 3 5 6 2 1
2 3 5 6 4 1
4, 6, 5, 2, 3, 1
4,5,6,2,3,1
1,2,6,3,4,5
6,5, 4, 3, 2, 1
5,4,3,5,1,2
5, 6, 2, 4, 3, 1
6, 5, 2, 4, 3, 1

Tablica 3: Što ispitanike osobno motivira na trud i zalaganje na radnom mjestu?

<b>Mogućnost stalnog zaposlenja</b>
<b>Osjećaj uspjeha</b>
<b>Korisnici usluga</b>
<b>Volim svoj posao koji radim</b>
<b>Veća plaća</b>
<b>Placa</b>
<b>Apsolutno ništa</b>
<b>Kad se cijeni trud i zalaganje.</b>
<b>Odgovornost</b>
<b>Zelja da uradim sve ksko treby</b>
<b>Ništa.</b>
<b>Veća plaća.</b>
<b>Ljubav prema poslu, želja da napravim promjenu pojedincu</b>
<b>Želja za učenjem i pronalaženjem zaposlenja na neodređeno</b>
<b>Pohvale klijenata u njihovo postovanje</b>
<b>Napredovanje kojeg nema</b>
<b>Pomaganje ljudima i njihovo zadovoljstvo</b>
<b>Povećanje plate</b>
<b>Odgovornost</b>

<b>Plaća bi bila najbolji motiv</b>
<b>Sigurnost posla</b>
<b>Da nadređeni zna cijeniti rad i radnika.</b>
<b>Odgovornost</b>
<b>Napredak osobni tj razvoj sebe.</b>
<b>Placa</b>
<b>Povišica</b>
<b>Samozadovoljstvo i zahvalnost gosta, tada se jedino i ja osjećam dobro. Inače nemamo motivaciju od nadređenih, kao da ih nemamo. Imamo ih kad zagusti. Promjenama koje zaposlenici vide da su potrebne.</b>
<b>Zadovoljstvo posjetitelja</b>
<b>Sigurnost</b>
<b>Dobra komunikacija sa gostima/turistima</b>
<b>Placa</b>
<b>Brže rješavanje poslovnih zadataka</b>
<b>Okruženje</b>
<b>Učenici</b>
<b>Dobri rezultati</b>
<b>Ljubav prema predmetu koji predajem</b>

<b>Ništa</b>
<b>Bonus</b>
<b>Zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama</b>
<b>Trenutno ništa</b>
<b>Učinak</b>
<b>Slobodni dani,povišica plaće,godišnji odmor</b>
<b>Veca placa, zadovoljstvo klijenata</b>
<b>Veci uspjeh, pohvala.</b>
<b>Napredovanje</b>
<b>Pomisao da moj posao nije obavljen</b>
<b>Plaća</b>
<b>Moja osobnost, iskustvo, spisobnost rješavanja problema</b>
<b>Pozitivan feedback</b>
<b>Napredovanje učenika</b>
<b>Osjećaj zadovoljstva</b>
<b>Osobno, motiviraju me radni uvjeti, poput plaće, plaćenog godišnjeg odmora, te mogućnost napretka I usavršavanja.</b>
<b>Definitivno mogućnost napretka I povećanje plaće.</b>

<b>Povišica I mogućnost napretka!</b>
<b>Bonusi</b>
<b>Definitivno bonusi I povišica na plaću, s obziromna inflaciju.</b>
<b>Novac</b>
<b>Plaća I napredovanje</b>
<b>Izazov rješavanja novih situacija I problema</b>
<b>Vlastito zadovoljstvo učinjenim I novac</b>
<b>Osobni uspjeh</b>
<b>Povišica</b>
<b>Plaća I dobri odnosi sa kolegama I nadređenima</b>
<b>Pozitivni rezultati moga rada i truda</b>
<b>Napredak, osobno zadovoljstvo uspješno obavljenim poslom</b>
<b>Novac</b>
<b>Novac</b>
<b>Napredak</b>
<b>Plaća, napredak I dobri odnosi s kolegama</b>
<b>Učenje novih vještina, edukacija I napredovanje</b>



<b>Mogućnost napretka I nagrađivanje kroz bonus za dobro obavljen posao</b>
<b>Zadovoljstvo mog supervizora dobro obavljenim poslom</b>
<b>Želja za uspjehom I poštovanje od strane nadređenog I kolega</b>
<b>Dobri meduodnosi sa kolegama I sa nadređenim, poštovanje I razumjevanje unutar kolektiva</b>
<b>Mogućnost napredovanja</b>
<b>Mogućnosti dodatnih edukacija</b>
<b>Bonusi i napredovanje</b>

<b>Mogućnost rasta I razvoja unutar organizacije</b>
<b>Izazovi i nova iskustva</b>
<b>Napredovanja</b>
<b>Motivira me napredak I želja za radom na neodređeno</b>
<b>Plaća</b>
<b>Mogućnost dostizanja ciljeva koji se nagrađuju bonusom, te mogućnost razvoja i napretka</b>
<b>Dobri odnosi s kolegama I mogućnost napredovanja</b>

Tablica 4: Jesu li promjene unutar motivacije potrebne i što bi promijenili?

<b>Ne</b>
<b>Da, za početak bolje tehničke uvjete rada</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, potrebne su promjene, motiviranje radnika, fleksibilno radno vrijeme i pristojniji , radni uvjeti. fleksibilno rano</b>
<b>Promjena sistematizacije plaća. Ukidanje određenih odjeljenja</b>

<b>Da</b>
<b>Da. Pod hitno dovesti ljude koji su školovani i koji žele raditi a ne uhljebe koji nemaju dva razreda osnovne škole!!</b>
<b>Bonus za radnike koji uspješno obavljaju radne zadatke.</b>
<b>Ne</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, veća kolegijalnost.</b>

Ne
Da. Potreban je veći broj ljudi radi obujma posla, prilagodba zakona stvarnom stanju u državi.
Da, bolji uvjeti rada (prostor, oprema)
Da, plaćenost po radu
Da, trebao bi računalni sustav više pratiti trud jer subjektivnost nadređenog je nedovoljna
Ljudski odnosi
Da. Uvodjenje reda u poslovne procese.
Ne
Da, motivaciju radnika na bilo koji način,
Ne
Biti uz radnika i viditi dal se može nešto uradit da radnik bude zadovoljan.
Ne
Nebih komentirao
Ne
Da, reorganizacija rada
Da, odnos prema zaposlenicima. Ne cijeni se trud, ne sankcioniraju se oni što ne rade, a oni što rade ne dobiju ništa od toga što rade psim osobne satisfakcije da

rade kako treba. Promjeniti odnos prema zaposleniku, cijeniti svakog pojedinačnog radnika, uvesti bonuse i nagrade za radnika koji radi više, bolje, koji se trudi. Nagrađivanje, usmene pohvale, pismene pohvale, slobodni dani, mogućnost napredovanja i briga za radnika. Ne uvažavaju kritike i ideje koje zaposlenici vide da se trebaju promjeniti, a koje utječu na samu kvalitetu rada obostrano zadovoljstvo gosta i nas kako zaposlenika na prvom mjestu u kontaktu sa gostom tako i firme.
Ne
Ne
Otvaranje novih radnih mjesta
Ne
Ne
Da
Da, dati veće ovlasti nastavnicima, a smanjiti roditeljske
Ne
Da. Uvažavanje i jednakost
Da,drastične promjene
Ne

<b>Da, u smislu uvođenja nagrada za obavljeni rad</b>
<b>Mogućnost napredovanja i usavršavanja.</b>
<b>Da, više reda</b>
<b>Da, cijeniti i uvažavati radnika na njegovom radnom mjestu</b>
<b>Ne smatram</b>
<b>Više teambuildinga.</b>
<b>Uključenost nadređenih.</b>
<b>Ne</b>
<b>ne</b>
<b>Da, unaprijediti i nagraditi onog tko svoj posao obavlja odgovorno i pošteno</b>
<b>Nagrađivanje</b>
<b>Ne</b>
<b>Otpuštanje radnika koji su samo zbog politike podobnosti dobili radno mjesto te smatraju da su osigurani do kraja života zbog toga</b>
<b>Da. Zsigurno bih promjenila motivaciju koja trenutno unutar organizacije ne postoji.</b>
<b>Ne.</b>
<b>Da! Promijenila bih radne uvjete iz</b>

<b>korijena i rukovodećeg upoznala sa terminom motiviranja svojih radnika! Kroz povišicu i slobodne dane.</b>
<b>Ne</b>
<b>Ne. Trenutno organizacija u kojoj radim drži do motivacije na radnom mjestu.</b>
<b>Da. Potrebna je potpuna promjena, od rukovodećeg koji ne zna šta je motivacija, pa do radnih uvjeta</b>
<b>Da potrebne su promjene, promjena rukovodećih šefova</b>
<b>Da, više edukacija i dodatnog obrazovanja unutar organizacije</b>
<b>Da. Ravnomjerno uključivanje svih radnika na sve vrste posla</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, zapošljavanje većeg broja radnika</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, bolji radni uvjeti u vidu više edukacija, napredovanja i povišica na plaću</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, uvođenje nekog oblika motivacije za rad</b>
<b>Da, promjene ljudi na rukovodećim</b>

<b>pozicijama i motivacija zaposlenika</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, bolja komunikacija od strane nadređenih prema nama zaposlenicima</b>
<b>Da nadređeni više cijeni radnike i da nas motivira kako bi bolje obavljali svoj posao i bili zadovoljni</b>
<b>Ne nužno, ali smatram da bi rukovodeće trebalo osvjestiti da kroz motivaciju zadržavaju postojeće zaposlenike</b>
<b>Ne</b>
<b>Smatram da bi promjene unutar organizacije uvelike pomogle da se zadrže postojeći zaposlenici i privuku novi, jer zbilja nedostaje radne snage</b>
<b>Ne</b>
<b>Ne</b>
<b>Da, valjalo bi uvesti motivaciju putem</b>

<b>bonusa</b>
<b>Bolji odnos nadređenih prema podređenima</b>
<b>Smatram da bi samo trebalo predati više pozornosti educiranju zaposlenika</b>
<b>Da. Potrebno je više edukacija</b>
<b>Ne</b>
<b>Zapošljavanje većeg broja radne snage i više motivacije (ne samo pohvala)</b>
<b>Da. Promijeniti neke stvari u organizaciji i povećati plaće. Dati ljudima ugovor na neodređeno</b>
<b>Smatram da unutar organizacije promjene zasad nisu potrebne, međutim mislim da bi veća fleksibilnost radnog vremena i možda povećanje broja slobodnih dana</b>
<b>Ne</b>

## 11. POPIS SLIKA

Slika 1: Hijerarhija potreba A. Maslowa. Izvor: <https://zgpd.hr/2018/07/31/abraham-maslow/> (27.02.2023.)

Slika 2: Herzbergovadvofaktorska teorija. Izvor: autorica, prema Bahtijarević-Šiber (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.

Slika 3: Pojednostavljeni izraz teorije postignuća. Izvor: autorica, prema Bahtijarević-Šiber, (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str. 570.

Slika 4: Kognitivni model motivacije za rad. Izvor: autorica, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga. Zagreb, str 552.

Slika 5: Posao menadžera. Izvor: autorica, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga. Zagreb, str 32.

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

Studentica: Franka Zoričić

## Sažetak

Na motivaciju kao pojam sve češće nailazimo u današnje vrijeme, bilo da se radi o motivaciji za obavljanje dnevnih aktivnosti i hobija ili da se radi o motivaciji na radnom mjestu. Ovaj rad fokusira se na motivaciju u javnom sektoru i bavi se analizom motivacije i pitanjima kako ona utječe na zaposlenika. Motivacijom se dolazi do željenih ciljeva i potiče na razvoj i napredak pojedinca u poslovnom smislu, dok sa sobom nosi određenu vrstu zadovoljstva učinjenim. Proučavanjem motivacije i njenih tehnika, te analizirajući strategije o uspješnom provođenju motivacije stvara se pozitivna radna atmosfera i učinkovito radno okruženje. Osnovni cilj istraživanja bio je ispitati postoji li motivacija unutar javnog sektora i uolikoj mjeri ona utječe na zaposlenika. Rad je utemeljen na anketi namijenjenoj zaposlenicima javnog sektora, koji su iznijeli svoje stavove i mišljenja o motiviranju u njihovoj organizaciji. Zahvaljujući njihovim odgovorima dobila se šira slika o tome kako je motiviranje zaposlenika ključ uspjeha svake organizacije.

Ključne riječi: motivacija, teorije motivacije, javni sektor, zaposlenici, zadovoljstvo

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

Studentica: Franka Zoričić

## Summary

We come across motivation as a term more and more nowadays, whether it is motivation for carrying out daily activities and hobbies or motivation in the workplace. This paper focuses on motivation in the public sector and deals with the analysis of motivation and how it affects employees. Motivation leads to the desired goals and encourages the development and progress of the individual in the business sense, while it brings with it a certain kind of satisfaction with what has been done. By studying motivation and its techniques, and by analyzing strategies for successfully implementing motivation, a positive working atmosphere and an efficient working environment are created. The main goal of the research was to examine whether there is motivation within the public sector and to what extent it affects employees. The work is based on a survey intended for public sector employees, who expressed their views and opinions about motivation in their organization. Thanks to their answers, a broader picture was obtained about how motivating employees is the key to the success of any organization.

Keywords: motivation, theories of motivation, public sector, employees, contentment