

Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika javnog sektora u Hrvatskoj komparirano sa zaposlenicima privatnog sektora

Burger, Leonarda

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

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:199:598185>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-08**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE
FINANCIJE
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE
UPRAVE

Leonarda Burger

DIPLOMSKI RAD

**ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIKA JAVNOG SEKTORA U HRVATSKOJ
KOMPARIRANO SA ZAPOSLENICIMA PRIVATNOG
SEKTORA**

Zagreb, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE
FINANCIJE
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE
UPRAVE

Leonarda Burger

DIPLOMSKI RAD

**ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIKA JAVNOG SEKTORA U HRVATSKOJ
KOMPARIRANO SA ZAPOSLENICIMA PRIVATNOG
SEKTORA**

SOCIOLOGIJA JAVNE UPRAVE

Izv.Prof.Dr.sc. Ksenija Grubišić

Zagreb, svibanj. 2024.

Izjava o izvornosti

Ja, Leonarda Burger 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.

Leonarda Burger, v.r.

(potpis studenta)

SAŽETAK

Motivacija na radnom mjestu ne sumnjivo nepresušna tema, izvor istraživanja i rasta kroz vrijeme. Kako se mijenja svijet oko nas tako se mijenja i pojam i odnos prema zaposlenicima, mijenjaju se faktori koji utječu na motiviranost zaposlenika. Danas moderne organizacije imaju razne mogućnosti stimuliranja zaposlenika, pružajući im razne benefite, radi kojih se osjećaju zadovoljno i motivirano. Svako vrijeme nosi svoje specifične potrebe.

Cilj ovog završnog rada bio je istražiti i usporediti na koji način i kojim metodama motivacije se koriste danas tvrtke u privatnom, a kojim u javnom sektoru. Cilj ovog istraživanja je saznati i usporediti motiviranost i zadovoljstvo u javnim službama tj. službama od općeg interesa i motiviranost i zadovoljstvo u privatnom sektoru, te postoji li i koja je razlika u motivacijskim čimbenicima i u samom osjećaju zadovoljstva zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija i zadovoljstvo, teorije motivacije, javni sektor, službe od općeg interesa, privatni sektor, zaposlenici, istraživanje, komparacija.

SUMMARY

Motivation in the workplace is no doubt an inexhaustible topic, a source of research and growth over time. As the world around us changes, so does the concept and attitude towards employees, the factors that influence employee motivation change. Today, modern organizations have various opportunities to stimulate employees, providing them with various benefits, which make them feel satisfied and motivated. Each time brings its own specific needs.

The goal of this final paper was to investigate and compare how and which methods of motivation are used by today's companies in the private sector, and which in the public sector. The aim of this research is to find out and compare motivation and satisfaction in public services, i.e. services of general interest and motivation and satisfaction in the private sector, whether there is and what is the difference in motivational factors and in the employee's sense of satisfaction.

Keywords: motivation and satisfaction , theories of motivation, public sector, services of general interest, private sector, employees, research, comparison.

SADŽRAJ

1.UVOD	8
2.POJAM MOTIVACIJE.....	11
2.1 Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika	12
3.MOTIVACIJSKE TEORIJE	15
3.1. Sadržajne teorija motivacije	16
3.1.1. Maslowljeva teorija motivacije	16
3.1.2. McGregorova teorija X i teorija Y	21
3.1.3. Alderferova teorija	22
3.1.4. Hezbergova teorija dva faktora	23
3.2. Procesne teorija motivacije	25
3.2.1.Vroomov kognitivni model	26
3.2.2 Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa	26
4. MOTIVACIJSKE TEHNIKE KOD ZAPOSLENIKA	29
4.1. Materijalne kompenzacije	29
4.2. Nematerijalne kompenzacije	31
5.OSNOVNA OBILJEŽJA I RAZLIKE PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA	33
5.1.Javne službe.....	34
6. LJUDSKI POTENCIJALI U JAVNOM SEKTORU.....	35
6.1.Kategorije zaposlenih u javnom sektoru	35
6.2.Napredovanje javnih službenika	36
6.3.Ocjenjivanje javnih službenika	37
6.4.Prema mišljenju javnih službenika čimbenici bitni za napredovanje i nagrađivanje i motiviranje- iz rezultata istraživanja	38
7.PRIMJERI SUVREMENIH SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA MODERNIH KOMPANIJA U RH	40
7.1 Projekt četvero dnevni radni tjedan.....	43
8. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA	44
8.1.Anketni upitnik.....	45
8.2.Uzorak istraživanja.....	45
8.3.Rezultati istraživanja u Domu za starije.....	46
8.3.1. Analiza demografskih podataka	46
8.3.2. Analiza zadovoljstva zaposlenika javnog sektora u Domu za starije	49
8.3.3. Analiza čimbenika motivacije zaposlenika u Domu za starije	51
8.3.4. Analiza elemenata sustava nagrađivanja.....	52
8.3.5. Analiza podataka dobivena intervjuom.....	56
8.4. Rezultati istraživanja u privatnom sektoru	57

8.4.1. Analiza demografskih podataka u privatnom sektoru.....	58
8.4.2. Analiza zadovoljstva zaposlenika	61
8.4.3. Analiza čimbenika motivacije	63
8.4.4. Analiza elemenata sustava nagrađivanja.....	65
8.4.5. Analiza podataka dobivena intervjuom.....	69
9. KOMPARATIVNI PRIKAZ ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA	70
10. ZAKJUČAK.....	73
11. POPIS LITERATURE.....	76
12. POPIS ZAKONA	77
13. POPIS SLIKA I TABLICA.....	77
14. POPIS INTERNETSKIH IZVORA	77

1.UVOD

Motivacija? Motivacija zaposlenika? Kako motivirati zaposlenike da svoj posao obavljaju na najbolji način i da što bolje i učinkovitije ostvaruju zadane ciljeve? Koji su to faktori i čimbenici koji utječu na motiviranost zaposlenika? Dali je to dobra plaća? Dobar odnos sa kolegama i ugodna radna atmosfera? Dobri uvjeti rada? Dodatne beneficije i razni stimulansi? Poštovanje? Priznanja? Napredovanje? Ili dobra kombinacija svega toga? Sve su to pitanja na koje pokušavaju brojni teoretičari, psiholozi, sociolozi, filozofi, manageri tijekom povijesti još od industrijske revolucije i sve do danas dati odgovor. Tijekom povijesti razni teoretičari, psiholozi kroz razna istraživanja razvili su razne teorije i poglede o motivaciji zaposlenika.

Mnogobrojni su faktori koji mogu utjecati na motiviranost zaposlenika, od onih koji polaze od svakog pojedinca koje u startu svatko od nas donosi sa sobom, kao što su društveno- socijalni status, obiteljski, materijalni, različite potrebe, želje, ciljevi, interesi, različiti stupanj obrazovanja, uloženi trud, i stoga su i različita očekivanja, pa do raznih drugih faktora koji se odnose na okolinu kao što su trenutna društveno-ekonomska situacija, kriza, trenutno tržište rada, uvjeta rada, te faktori koji se odnose na samu organizaciju poput tipa radne organizacije, organizacijske klime, radi li se u privatnom ili javnom sektoru.

Polazeći od svakog pojedinca brojni su faktori koji utječu na očekivanja, a stoga i na zadovoljstvo i samim tim i na motiviranost. Ako su zaposlenici zadovoljni bit će i motivirani. Nedostatak motivacije na radnom mjestu ima negativne posljedice na radnu uspješnost.

Danas postoje na raspolaganju razne materijalne i ne materijalne stimulacijske tehnike koje se koriste ili bi se mogle koristiti individualno obzirom na pojedinu organizaciju i trenutnu situaciju. Što motivira ljude vrlo je individualno i zavisi o puno čimbenika, stoga zaključak je da je to promjenjivo i individualno. Mnogobrojna periodična istraživanja ukazuju da u različitim organizacijama u različitim vremenima u kojima se nalazimo mijenja se i ljestvica motiva za rad kod zaposlenika. (Marušić S., 2006.)

Motivacija , meni iznimno zanimljiva tema, toliko istraživana, a u isto vrijeme uvijek aktualna, neiscrpana(nepresušna) i vrlo široka tema koja otvara mogućnost konstantnog istraživanja, praćenja i uspoređivanja zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika u različitim tipovima organizacija. Budući da sam dugi niz godina radila u agenciji za istraživanju tržišta i studirala javnu upravu, odlučila sam se provesti istraživanje koje je usmjereno na uspoređivanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika u privatnom i javnom sektoru.

Javni i privatni sektor dva su potpuno različita tipa organizacija, između ta dva sektora postoje značajne razlike. Osnovne razlike između javnog i privatnog sektora nalaze se u položaju pojedinaca, dominantnim vrijednostima, pravnim normama, ciljevima, u mehanizmu funkcioniranja i mehanizmima financiranja. U kratko privatni sektor temelji se na postojanju ekonomskih vrijednosti kao glavnih vrijednosti i promicanje privatnih interesa vlasnika tvrtki, financiraju se iz privatnih sredstava vlasnika tvrtki i dobiti ostvarenom poslovanjem. Kod javnog sektora prevladava briga za javni interes tj. onog što bi trebalo biti dobro za društvo kao cjelinu, svi javni poslovi obavljaju se u javnom interesu,

regulirani su pravnim pravilima javnog prava i financiraju iz javnih sredstava.(Koprić et.al., 2014., 104.-107.)

Cilj ovog rada je istražiti:

1. smatraju li zaposlenici javnog i privatnog sektora kao izvor radne motivacije iste čimbenike, bez obzira na različite organizacijske strukture, motivacijske tehnike koje koriste organizacije i karakteristike zaposlenika, dali ih motiviraju isti čimbenici,

2. koje su to različitosti u pristupu motiviranja zaposlenika i koliko to utječe na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika,

3.postoji li bez obzira na različite čimbenike koji se koriste kao sustav motiviranja razlika u zadovoljstvu i motiviranosti,

4. koji su to čimbenici koji najviše motiviraju zaposlenike javnog, a koji zaposlenike privatnog sektora, a koji su faktori nezadovoljstva i kako reagiraju na njih.

Cilj ovog završnog rada je istražiti i usporediti na koji način i kojim metodama motivacije se koriste danas tvrtke u privatnom, a kojim u javnom sektoru.

Istraživanje je provedeno u nekoliko privatnih tvrtki kako bi se dobio širi uvid zbog širine privatnog sektora (u nekoliko trgovina luksuznih brandova, lociranih u centru grada Zagreba, većinom iz Masarykove i Gundulićeve ulice, zastupljenost ispitanika iz 3 kategorije veličine po broju zaposlenih i dva osiguravajuća društva kao primjer većih korporacija) i u nekoliko službi od općeg interesa (zdravstvenoj ustanovi u administrativnom sektoru , Domu za starije Medveščak, ankete i razgovori s zdravstvenim djelatnicima)

Podaci istraživanja prikupljani su u periodu do siječnja do svibnja 2024 godine, kvantitativnom metodom anketni upitnik 80% pitanja

zatvorenog tipa i 20% pitanja otvorenog tipa, i nadopunjeno kvalitativnom metodom intervjua. Ostali podatci koji su korišteni u ovom radu prikupljeni su iz ranijih istraživanja koje sam provela u suradnji s kolegicama, podaci sa internetskih stranica, te iz literatura stručnjaka iz područja menadžmenta, psihologije i upravljanje ljudskim potencijalima. Za prikupljanja podataka korištena je metoda istraživanja za stolom, provođenje anketnog upitnika i razgovori.

Anketni upitnik sastavljen je prema Maslowljevoj teoriji hijerarhija potreba i Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije. Kao najpoznatijim i najpopularnijim motivacijskim teorijama.

U prvom dijelu rada govori se o samom pojmu motivacije, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika, motivacijskim tehnikama, objasniti će se neke od najpoznatijih i najpopularnijih motivacijskih teorija. Nadalje u radu se govori o pojmu javnih službenika s prilogom istraživanja motivacijskih čimbenika i čimbenika napredovanja, provedeno u studenom 2018. godine. Kao primjer iz privatnog sektora prikazani su primjeri metoda motiviranja i privlačenja zaposlenika modernih razvijenih kompanija. U trećem dijelu rada prikazat će se i analizirati rezultati istraživanja, korištenjem metode grafičkog, opisnog i komparativnog prikazivanja. Rad završava zaključkom te popisom literature.

2. POJAM MOTIVACIJE

„Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje“ (*Hrvatska enciklopedija, mrežno*

izdanje), radi se o poticajnom razlogu, povodu, pobudi za neko djelovanje. Prema Bubleu (2006.) motivacija se može definirati kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi.

Prema definiciji autorice Bahtijarević-Šiber (1999., 557.): „Motivacija je ono što potiče ljude da se u određenoj situaciji ponašaju na određeni način. 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“. Također navodi i da je “ najjednostavnije određenje motivacije je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljena potreba.“

Zašto se netko ponaša na određeni način, dali je to ponašanje usmjereno na postizanje uspješnosti nalazimo odgovor u motivaciji. Motivacija daje poticaj određenom ponašanju koje vodi određenom cilju.“ Radi se o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 557.).

Čovjek nije jednostavan, ne djeluju čimbenici motivacije na sve ljude jednako, svaki čovjek je individua, čiji se motivi ponašanja ne mogu jednostavno i lako predvidjeti. Čovjek se razlikuje od čovjeka. (Gutić et.al., 2017.,127.)

2.1 Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika

O pojmu motivacije na radnom mjestu govore mnogobrojni stručnjaci, mnogobrojne teorije i istraživanja koje analiziraju motivaciju kroz razne aspekte.

Motiviranje i usmjeravanje zaposlenika trebalo bi biti jedan od najbitnijih zadataka i funkcija managera, odnosno rukovoditelja ili nadređenog, ovisno o tipu i strukturi organizacije. „Budući da se motivacija ne može vidjeti, pretpostavlja se da je zaposlenik motiviran ako dobro obavlja svoj posao“. (Marušić S., 2006., 327.)

Prema autoru Marušić S.(2006., 327.) „Uz motivaciju veoma često povezujemo zadovoljstvo na radu.“ „Zadovoljstvo na poslu može se definirati kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje i ljubav, što se posebno odražava na pojedinčev posao. Elementi okoline su organizacija u kojoj radi, rukovoditelji suradnici, organizacija rada i niz drugih.“ (Marušić S., 2006., 327.)

Mnogi autori smatraju i ukazuju da zadovoljstvo i motivacija zaposlenih postaju ključna pitanja suvremene moderne organizacije i ako smo svjedoci da to i nije uvijek tako u praksi. U mnogim organizacijama zaposlenici su pod velikim pritiskom i stresom, najveći naglasak se stavlja na produktivnost, rezultate, postizanje ciljeva u sve ubrzanijim rokovima i prevelikom obimom posla, a često se zaboravlja na zadovoljstvo zaposlenika. Zaboravlja se da nezadovoljan zaposlenik ne može biti motiviran, nezadovoljan zaposlenik ne može kvalitetno izvršavati radne zadatke.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999., 557.) „motivacija se ne može neposredno mjeriti, o njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja,

ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu.“

Svaka organizacija trebala bi se usmjeravati na motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika, razvijati i prepoznavati koje bi tehnike stimuliranja njihovih zaposlenika bile najučinkovitije. Iako su svi danas svjesni da su ljudi u radnim organizacijama nezamjenjivi, pogotovo oni koji čine kvalitetan kadar, stoga da su najveća snaga i potencijal o kojem ovisi produktivnosti rada i uspješnosti poslovanja. U praksi se često susrećemo sa situacijom gdje se očekuje da zaposlenici budu motivirani sami po sebi, kao da se radi o nekoj osobnoj karakteristici osobini koju netko posjeduje, zanemarujući činjenicu da motivirati nekog znaci dati poticaj koji se mora pobuditi u nekom.

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori, a mogu se svrstati u četiri kategorije:

- “ Individualne osobine – percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine. Razlikuju se od osobe do osobe; neki su motivirani sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka, itd.
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja – vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, feedback o rezultatima, intrinzične nagrade. To su određeni atributi posla, kao kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo.
- Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi– 1.Neposredna radna okolina: suradnici, manageri, radni uvjeti. 2.Organizacijska praksa: politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura i klima.
- Šira društvena okolina.“(Bahtijarević-Šiber, 1999., 558.).

Zadatak managera, voditelja, nadređenog je da prepoznaju potrebe zaposlenika, funkcioniranje, poznaju motivacijske metode te da ovisno od specifičnih okolnosti u kojima organizacija posluje izaberu i primjenjuju odgovarajuće materijalne i nematerijalne stimulacije.

„Sami manageri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 556.)

Odnos prema zaposlenicima mijenjao se kroz povijest, od toga da se gleda na zaposlenika kao sredstvo za rad koje se treba maksimalno iskoristiti za plaću koju dobivaju, do shvaćanja kako su upravo zaposlenici najvrjedniji „potencijal“ i da samo zadovoljni zaposlenici mogu osloboditi iz sebe ono najbolje i time pridonijeti ostvarivanju i uspješnosti tvrtke, tvornice, trgovine, ustanove. (Marčetić et.al, 2014., 161.) Takvu praksu shvaćanja vrijednosti ljudskog kapitala, su preuzele uspješne tvrtke, kako bi potaknuli i održali poslovnu uspješnost. U suprotnom je dugoročno nerealno očekivati kontinuitet kvalitete rada sa nezadovoljnim zaposlenicima, koji odlaze iz takvih organizacija. U lošim organizacijama, koje nisu preuzele praksu motiviranja i brigu o zadovoljstvu zaposlenika, zaposlenici odlaze ili ostaju jer su primorani radi egzistencije i trenutne situacije na tržištu rada trpjeti dok moraju, ali ne rade kvalitetno.

3.MOTIVACIJSKE TEORIJE

Kao što je već spomenuto u uvodu pitanjem motivacije, što je to što utječe na motivaciju zaposlenika, što dovodi do toga da se ljudi ponašaju na određeni način, bave se brojne teorije, koje se zasnivaju na različitim

viđenjima uzroka ponašanja ljudi. Najčešća je klasifikacija u tri osnovne, a dvije su glavne skupine tih teorija. Dvije glavne teorije su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije usmjerene su na individualne potrebe pojedinca dok procesne teorije polaze od pretpostavke svjesnog i voljnog ponašanja radi nekog očekivanja, postizanja cilja, nekog svog razloga. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 559.)

3.1. Sadržajne teorija motivacije

Sadržajne teorije usmjerene su na individualne potrebe pojedinca, na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Usmjerene su na otkrivanje onih čimbenika koji utječu na ponašanje, ključni koncept objašnjenja ljudskog ponašanja u sadržajnim teorijama je koncept potreba. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 559.)

„U sadržajne teorije motivacije najčešće se ubrajaju:

- Maslowljeva teorija motivacije
- Alderferova teorija motivacije
- Herzbergova teorija motivacije
- Minerova teorija motivacije uloga
- McClellandova teorija motivacije
- Teorija McGregora
- Teorija Heckmana i Oldhama“ (Gutić et.al., 2017.,128.)

3.1.1. Maslowljeva teorija motivacije

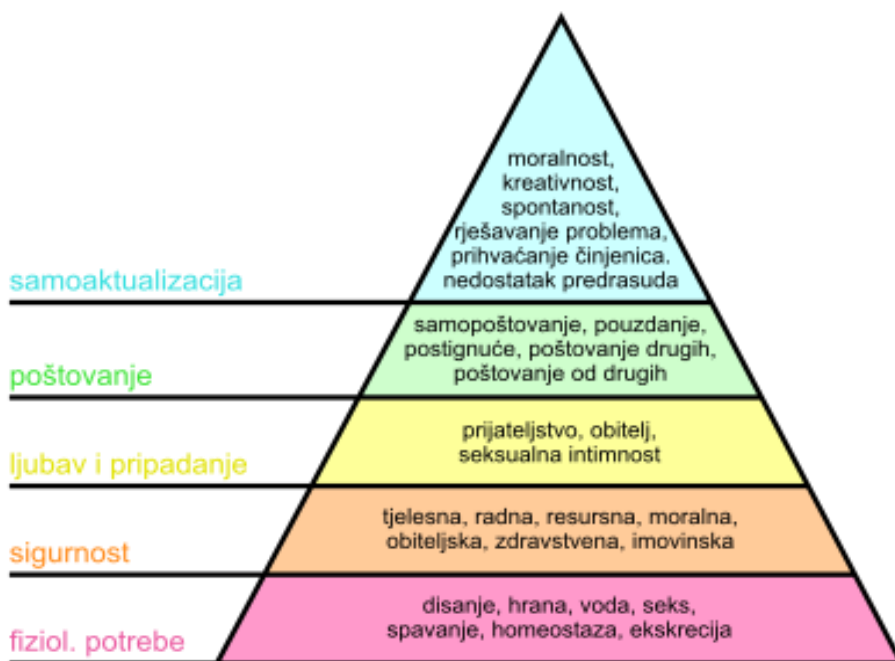
Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije

brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji. „Nije pretjerano reći da je još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija. Smatra se da gotovo svaki moderni manager poznaje tu teoriju.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 560.)

U svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio je teoriju baziranu na teoriji potreba, ključno za ovu teoriju je da su potrebe motivi.(Maslow,1982.) „Polazeći od koncepcije čovjeka kao integrirane jedinice i organizirane cjeline, on smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na krajnje ciljeve, želje i potrebe ljudi. Jednako tako smatra da postoje određene strukture temeljnih potreba koje su univerzalne.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 560.) Ova teorija pretpostavlja da su ljudske potrebe hijerarhijski poredane i to od jednostavnijih, koje se baziraju na osnovnim životnim funkcijama, do složenijih bazirani na socijalnim položajem pojedinca i njegovom samoaktualizacijom ili samoostvarenjem. „Dvije su njegove teze najvažnije: motivi višeg reda ne djeluju dok nisu zadovoljeni motivi nižeg, sve dok se ne zadovolje postojeći motivi, ne pojavljuju se novi. Pojedinac mora zadovoljiti svoje bazične potrebe da bi se neke druge, više, uopće pojavile.“ (Kregar, 2014., 33.) U kratko prema toj teoriji potrebe višeg reda ne mogu biti zadovoljene ako prethodno nisu zadovoljene sve niže potrebe. Osim toga „Maslow smatra da zadovoljenje jedne skupine potreba uzrokuje prestanak te skupine kao motiva.“ (Gutić et.al., 2017.,129.) Budući da potrebe, odnosno težnju da se zadovolje te potrebe smatra motivima, prema Maslow najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe, zadovoljavanjem jedne skupine motiva, ta skupina prestaje biti motivi i prelazi na sljedeću razinu. (Maslow,1982., 370.)

Ova se teorija čini se prilično jednostavnom i razumljivom tako da je mnogi manager nastoje primijeniti u praksi. Prema ovoj teoriji, u svakom pojedincu postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da ih je moguće hijerarhijski definirati i postaviti. (Gutić et.al., 2017.,129.)

Slika 1. Maslowljeva piramida hijerarhijskih potreba.



<http://www.promente-empathica.hr/2023/08/12/potrebe->

[vrijednosti-motivacija-i-ciljevi/](http://www.promente-empathica.hr/2023/08/12/potrebe-vrijednosti-motivacija-i-ciljevi/)

Fiziološke potrebe ili temeljne ljudske potrebe

Odnose se na one temeljne i prve čovjekove potrebe koje je nužno zadovoljiti. To su egzistencijalne potrebe. Zadovoljenje fizioloških potreba se povezuje s financijskim mogućnostima, odnosno visinom plaće. Plaća mora biti dostatna za pokrivanje osnovnih ljudskih potreba, za egzistenciju, jer bez dovoljne plaće ne mogu se zadovoljiti osnovne i temeljne potrebe.

Plaća je glavni faktor, pogotovo za one koji nemaju riješene osnovne životne potrebe. Financijska primanja zaposleniku omogućavaju slobodu kretanja. (<https://www.24sata.hr/native-sadrzaj/sto-zaposlenici-najvise-traze-od-svojih-poslodavaca-doznajte-na-konferenciji-startovere-8-11-942419>)

Potreba za sigurnošću

Odnosi se na sigurnost na radu, zaštitu zdravlja, poštivanje zakonskih prava zaposlenika, dobri odnosi sa kolegama na poslu, korektan odnos nadređenog prema zaposleniku. Ugrožavanje ovih potreba na poslu čini zaposlenike opreznima, zatvorenima, negativnim, obrambenima, "rađa" se nepovjerenje, a to sprječava njihovu kreativnost, produktivnost i inicijativu. (Gutić et.al., 2017.,129.)

Socijalne potrebe-ljubav i pripadanje

Kad su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću uglavnom zadovoljene javlja se potreba za društvom, potreba za pripadanjem, povezivanjem i prihvaćanjem. Ljudi imaju potrebu za povezivanje s drugima, formiranjem bliskih odnosa i osjećajem povezanosti i pripadnosti grupi. Zaposlenicima je potreban osjećaj da negdje pripadaju i

da ih prihvaćaju i podupiru. Ova potreba je vrlo važan i značajan faktor u motiviranju zaposlenika.

Pripadanje igra važnu ulogu u angažiranosti, kada se osjećaju povezano i podržano od strane kolega i nadređenog, zaposlenici će biti potaknuti na veću angažiranost. (Gutić et.al., 2017.,129.)

Potreba za poštovanjem

Potreba za poštovanjem kod zaposlenika odnosi se na priznavanje postignuća, iskazivanje poštovanja, obljubljenost, na postizanje određenog statusa i moći.

Status ovisi o formalnom položaju zaposlenika, profesiji i stručnosti.

Potreba za samoostvarenjem

Na samom je vrhu Maslowljeve piramide potreba, kao najviši stupanj potreba. Kada su zadovoljene sve ostale potrebe redom, javlja se posljednja potreba prema Maslowu „čovjek mora biti ono što može biti“. U poslu se ova potreba očituje kao želja za savršenstvom i profesionalnim razvojem. Ljudi kod kojih je izražena potreba za postignućem pokazuju vrlo izraženu želju da ono što rade naprave bolje i učinkovitije nego prije. (Buble,1982., 340.)

U kasnijim radovima Maslow unosi određenu fleksibilnost, ističe da nema potpunog zadovoljenja određene potrebe, da je svako zadovoljenje relativno. "Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje "viših potreba". Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju

ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevršni regulator.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 563.)

Maslowljeva teorija motivacije ukazuje na važnost i raznolikost ljudskih potreba koje ljudi žele zadovoljiti svojim radom. Također naglašava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih osnovnih potreba i osobni i profesionalni razvoj. Na kraju dolazi do zaključka „da čovjek najbolje funkcionira onda kad nečemu teži, kad mu nešto nedostaje i kad svoje mogućnosti stavlja u funkciju ostvarenja nekog cilja.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 563.)

3.1.2. McGregorova teorija X i teorija Y

Douglas McGregor psiholog koji svoju teoriju motivacije zasniva na hipotezi da su motivi osjećaji, snažna emocionalna snaga, razlikuje unutarnje i vanjske motivatore. Naziva ih teorijom x i y.

Pretpostavke teorije X:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, ne voli raditi i radi što je moguće manje,
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi, na rad ih treba siliti ili nadzirati,
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke, nastoji izbjeći napor i rad,

po prirodi pruža otpor svakoj promjeni, iznad svega voli sigurnost.(Marušić S., 2006., 327.)

Pretpostavke teorije Y su potpuno suprotne u odnosu na pretpostavke teorije X, te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi kreativni,

sposobni dinamični, gdje im je rad i želja za radom prirodna, a za njihovu motivaciju su odgovorni rukovoditelji:

Pretpostavke teorije Y:

- ljudi će se sami kontrolirati u postizanju zajedničkih ciljeva, bez potrebe za stalnom kontrolom i kaznom;
 - spremni su prihvatiti odgovornost, ambiciozni su, uživaju u riziku;
- (Kregar, 2014., 37.)

3.1.3. Alderferova teorija

Ova teorija naziva se još i tro stupanjskom teorijom motivacije, nastala kao pokušaj da se upotpuni Maslowljeva teorija. Temelji se na tri skupine potreba egzistencijalnim potrebama, potrebama povezanosti i potrebama razvoja. U skupinu egzistencijalnih potreba spadale bi osnovne čovjekove potrebe egzistencijalne i fiziološke. U mnogim organizacijama pogotovo u zemljama slabije ekonomske snage ili kriza kako navodi autor Gutić „naročito u uvjetima tranzicijskih društava, zaposlenici su motivirani kroz egzistencijalne potrebe i svoj interes za rad nalaze u potrebi zadovoljenja upravo egzistencijalnih potreba. „ motivi funkcioniraju, samo ako uspijevaju zadovoljiti potrebe.(Gutić et.al., 2017., 131.)

Drugu skupinu motiva čine potrebe povezanosti odnose se na čovjekov odnos sa drugima, sa obitelji, prijateljima, kolegama. Ove su potrebe usmjerene na potrebe za uzajamnošću, međuljudsko prihvaćanje, pomaganje. Prema ovoj teoriji prva skupina potreba i druga moraju biti povezane da bi funkcionirale.(Gutić et.al., 2017.,131.)

I treću skupinu potreba naziva potreba rasta i razvoja, „zadovoljavaju se samo ako pojedinac ima mogućnost iskoristiti svoje potencijale i ako mu se daju šanse da ih razvije.“ (Gutić et.al., 2017., 131.) U koliko ne dobije tu šansu zadržat će se na nivou rutine i neće imati poticaj za razvijanje.

3.1.4. Hezbergova teorija dva faktora

Prema Bahtijarević-Šiber (1999., 574.) uz Maslowljevju teoriju ova teorija motivacije je najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije. Nastala je na osnovi Malowljeve teorije isto kao i Alderferova teorija. Hezberg je 1959. godine razvio dvofaktorsku teoriju, proučavajući uredske zaposlenike, želio je proniknuti koji faktori dovode do zadovoljstva zaposlenika na poslu, a koji utječu na nezadovoljstvo. Nakon provedenog istraživanja zaključuje da postoje čimbenici koji dovode do određenog zadovoljstva i čimbenici koji djeluju kao motivatori. Teorija se bazira na dva faktora motivacije, naziva ih higijenskim i motivacijskim faktorima. Iz tog razloga teorija je nazvana dvofaktorskom. (MindTools, 2024.)

Dvije su temeljne pretpostavke u osnovi tog modela. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi, prema toj pretpostavki suprotni kraj zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a kod nezadovoljstva je suprotni kraj odsutnost nezadovoljstva. Drugo pretpostavka su dvije različite kategorije faktora to su ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori. Higijenski faktori su faktori zadovoljenja potreba koji potječu iz same organizacije u kojoj zaposlenik radi i oni nemaju neposredni utjecaj na motivaciju. To su faktori zadovoljenja , nisu motivatori. Djeluju kao preventivni faktori, u

koliko su zadovoljeni sprječavaju nezadovoljstvo. Ne djeluju motivacijski za rad, mogu privući i zadržati radnika u organizaciji, ali nisu osobiti poticaj za rad. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 575.) Higijenski faktori su: plaća, radni uvjeti, sigurnost posla, odnos s kolegama, odnos s nadređenim, politika organizacije. Kad su ti faktori zadovoljeni na radnom mjestu, sprječava se nezadovoljstvo, ali ne stvaraju zadovoljstvo niti motiviraju, „oni su temelj za pozitivno djelovanje motivatora na radno ponašanje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 575.) Ukratko higijenski faktori odnose se na one osnovne potrebe koje bi trebale biti osnova, temelj zadovoljenja na radnom mjestu, ako su ove potrebe zadovoljene, to još uvijek ne znači da su zaposlenici zadovoljni i da će zadovoljavanje higijenskih faktora utjecati na neku osobitu motiviranost za rad, ali bili bi nezadovoljni kada nekih od ovih faktora ne bi bilo, a bez zadovoljenja temeljnih faktora se ne bi uopće moglo raditi na nadogradnji na faktorima koji potiču radnu motivaciju. Kada su higijenski faktori narušeni, to izaziva izrazito nezadovoljstvo, i značajno utječe na ne motiviranost za posao. U koliko se higijenski faktori poprave, to ne znači da će zaposlenici postati zadovoljni, i samim time motivirani. Kao primjer iz istraživanja, zaposlenike kojima kasni plaća, ili/i im je i nedostatna, trpe loše uvjete rada, ti faktori čine izrazito nezadovoljnima, nevoljko dolaze na posao, izrazito su nezadovoljni i razmišljaju o napuštanju tog posla, kad poslodavac ipak popravi radne uvjete i konačno počne relativno na vrijeme isplaćivati plaću, tada su tek zadovoljeni osnovni higijenski faktori, zbog popravka tih faktora zaposlenici će ipak odlučiti ostati na tom poslu, neće se više osjećati zakinuće i nezadovoljno, ali neće biti nešto osobito potaknuti za rad. (Gutić et.al., 2017., 131.)

Drugu kategoriju faktora nazvao je motivacijskim čimbenicima. Motivatori, odnosno tzv. “intrinzični” ili unutarnji faktori motivacije su: izazovnost posla, postignuće i uspjeh, odgovornost, mogućnost razvoja, samostalnost, priznanje i napredovanje. “(Bahtijarević-Šiber, 1999., 575.)

To su čimbenici koji izravno pridonose zadovoljstvu poslom i motivaciji na radnom mjestu, značajno pridonose produktivnosti posla. Prema toj teoriji motivacijski čimbenici potječu iz samog sadržaja, prirode posla i iz zaposlenikovog osjećaja postignuća. Prema autoru Gutić onim zaposlenicima kojima se pruža mogućnost za osjećaj postignuća, priznanja za dobar rad, mogućnost osobnog razvoja i napredovanja, zanimljivost posla i sl. bit će motivirani i zadovoljni. Kad na poslu postoje ove mogućnosti, one motiviraju osobu da sve od sebe, da postigne rezultate .(Gutić et.al., 2017., 131.)

3.2. Procesne teorija motivacije

Procesne teorije nazivaju se i kognitivnim teorijama, ove teorije polaze od pretpostavke da pojedinci svjesno i voljno biraju ponašanje koje proizlazi iz određenog očekivanja i postizanja određenih rezultata i cilja. Te teorije kao temelj motivacije uključuju i čimbenike kao što su percepcija, očekivanja te sustav vrijednosti. Nastoje objasniti ključne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim i ostalim situacijama ponašaju na određeni način i ulažu trud i napor.(Bahtijarević-Šiber, 1999., 580.)

„U osnovi svih procesnih teorija četiri su bitne postavke:

- ljudi imaju različite želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad,
- ljudi imaju različita očekivanja od posla koji vežu uz različite osobine,

- pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost i imaju određena očekivanja da će određenim ponašanjem, obavljanjem zadatka, postići željeni efekt, poput nagrade, dobivanje veće plaće,
- u svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost.“
(Bahtijarević-Šiber, 1999., 581.)

Među najpoznatijim procesnim teorijama su:

- Vroomov kognitivni model
- Porter-Lawlerov model
- Adamsova teorija nejednakosti
- Teorija Marka Tubbsa

3.2.1.Vroomov kognitivni model

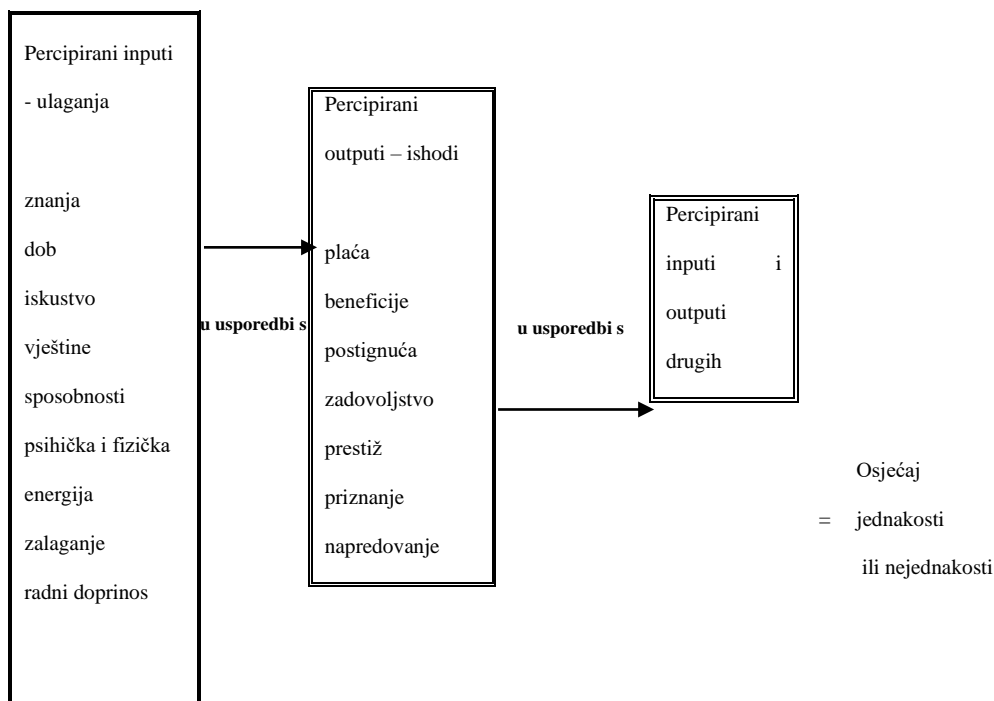
Ova teorija daje odgovore na pitanje zašto se zaposlenik u nekoj situaciji trudi, zašto bira određeno ponašanje. Prema Vroomovoj teoriji na to ga motivira očekivanje određenog cilja, nagrade. Zaposlenik bira svjesno i voljno one oblike ponašanja za koje vjeruje da vode ostvarivanju određenih ciljeva.(Gutić et.al., 2017.,136.)

3.2.2 Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Adamsova teorija pravednosti još se naziva i teorijom jednakosti, ova teorija bavi se faktorima i posljedicama nezadovoljstva i zadovoljstva zaposlenika. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 585.) Važnost Adamsove teorije pravednosti je u naglasku na subjektivan osjećaj zaposlenika, na to da se s njima postupa nepravedno u odnosu na druge. Osjećaj nepravde ima

veliki utjecaj na motivaciju i radni učinak, dovodi do nemotiviranosti za rad i brojnih reakcija u nastojanju pokušaja uspostave jednakosti. Ako zaposlenik osjeti da postoji nejednakost u radu koji ulaže i onoga što dobivaju za svoj rad, stvara se nezadovoljstvo, koje se izrazito negativno odražava na motivaciju. Prema Adamsu, zaposlenici koji smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, ili se osjećaju nepravedno u odnosu na uloženi trud, ili bilo koji drugi vid nepravde uzrokovat će određeno ponašanje kao što je: pad lojalnosti, kašnjenje u rokovima izvršavanja posla, odsutnost zalaganja, popustiti u kvaliteti obavljanja posla, razvit će negativan odnos prema organizacije.(Gutić et.al., 2017.,136.)

„ Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Tu situaciju usporedbe osjećaja i percepcije jednakosti ili nejednakosti, možemo prikazati slikovito kao“(Bahtijarević-Šiber ,1999., 586.):



Slika 2. Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta, *Management ljudskih potencijala,*

Golden marketing, Zagreb, 1999., str 586.

Kod zaposlenika koji primijeti i osjeti nejednakost i nepravednost, javit će se želja za uspostavljanje pravednijeg odnosa, svoje ponašanje usmjerit će uspostavljanju pravednijeg odnosa i jednakosti. Zaposlenik koji smatra da ulaže više i kvalitetnije, a prima manju plaću, manja priznanja u odnosu na druge, prilagodit će zalaganje na onu razinu naknade koju prima ili utjecati na povećanje plaće, tražiti povišicu ili dodatne bonuse za svoj rad. Drugi oblici reakcije na nejednakosti, mogu biti odugovlačenje sa izvršavanjem zadatka, kašnjenje na posao. Neki zaposlenici će zbog osjećaja nepravednosti napustiti odmah takvu radnu

organizaciju ili nakon neuspješnih pokušaja uspostavljanja jednakosti otići iz te radne organizacije. U situaciji kad zaposleniku ne uspije niti jedan od navedenih pokušaja ispravljanja nejednakosti, a nema mogućnost otići u drugu organizaciju, u tom slučaju zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravdnosti i nejednakosti. Kako bi očuvali samopoštovanje i dostojanstvo pokušavaju ispraviti nejednakosti u svojoj percepciji. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 589.)

4. MOTIVACIJSKE TEHNIKE KOD ZAPOSLENIKA

Motivacijske tehnike imaju najbitniju ulogu u motivaciji zaposlenika. O svakoj pojedinoj organizaciji ovisi koje stimulacijske tehnike će se primjenjivati, obzirom na motivacijski sustav kojim pojedina organizacija raspolaže, o tipu organizacije, o specifičnosti pojedinih radnih mjesta i o pravilima i normama organizacije.

4.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna kompenzacija kao najvažniji i osnovni motivator, u prvom redu povezana je plaćom kao najvažniji poticaj, prate ju odmah i ostali dodatni materijalni stimulansi. Plaće i nagrade trebaju biti poticajne kao osnova za daljnju nadogradnju ostalih poticaja.

Materijalne kompenzacije koje zaposlenik prima mogu biti izravne i neizravne. Izravni materijalni dobici pridonose materijalnom standardu zaposlenika. Odnose se na sve financijske dobitke koje pojedinac dobiva direktno u novcu, kao što je plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, provizije, stimulacije, participacija, novčane nagrade i slično.

Posebnu motivacijsku ulogu imaju bonusi ili provizije na ostvarenu dobit ili vrlo učinkovit doprinos radnoj organizaciji kao dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Kod takvog oblika stimulacija i nagrađivanja bitno je da se održi dosljednost i pravednost, jer u koliko se razočaraju u sustavu nagrađivanja, on više ne funkcionirati kao motivator.

Drugi oblik materijalnih dobitaka odnose se na neizravne dobitke koji se ne primaju direktno u novcu, ali svejedno čine dobit za zaposlenika i pridonose materijalnom standardu i komforu zaposlenika. Pod neizravne materijalne dobitke podrazumijevaju se sve one beneficije, koje u pravilu određena organizacija nudi pri samom zapošljavanju, u svrhu privlačenja kvalitetnog kadra. Te se beneficije ne dodjeljuju prema kriteriju radnog učinka i uspješnosti, više su usmjerene na zadovoljstvo zaposlenika. To su kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, dodatno zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, naknada za prijevoz, naknada za topli obrok, osiguran besplatan topli obrok ili po simboličnoj cijeni, plaćanje za edukacijske programe, osiguran parking ili parkirališna karata, automobil kompanije, popusti i razne druge pogodnosti za zaposlenike, prigodni pokloni za blagdane i rođendane dodatni, razni popusti, mogućnost korištenja usluge i benefiti za zaposlenike, slobodni dani slobodni i slično. (Bahtijarević-Šiber 1999., 614.)

Klasifikacija materijalnih kompenzacija prikazana u tabeli:

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Tablica 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, *Management ljudskih potencijala* (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

4.2. Nematerijalne kompenzacije

Uz materijalne kompenzacije koje čine ne sumnjivo temelj, trebaju postojati kao nadogradnja i nematerijalne kompenzacije koje zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi. Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja. Kada je materijalnim kompenzacijama zadovoljena ona temeljna motivacija, koju ne sumnjivo čini, dobra i zadovoljavajuća plaća, kao temelj i osnovni cilj rada, iz koje zaposlenici mogu zadovoljavati svoje raznolike potrebe, tada dolaze kao bitna nadogradnja motivacije nematerijalne kompenzacije. Kao što je ranije navedeno prema Hezbergovoj teoriji samo zadovoljenje higijenskih faktora samo po sebi

ne utječe previše na motivaciju, ne materijalne kompenzacije tu djeluju kao motivatori.

Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere. (Bahtijarević- Šiber, 1999., 667-668)

Jedan od vrlo značajnih i djelotvornih načina motiviranja jesu varijante vezane uz fleksibilno radno vrijeme. Omogućava zaposlenicima veću usklađenost s radnim vremenom i privatnim obavezama, daje veći osjećaj samostalnosti i kontrole, znatno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, kvalitetnije raspoređivanje njihovog vremena i usklađivanja privatnih obaveza sa poslovnim. U današnje užurbano i stresno vrijeme zaposlenici teže uravnoteženju poslovnog i privatnog dijela život. Također smanjuje stres zbog eventualnog kašnjenja i otklanja probleme zakašnjavaanja. Samim time pridonosi povećanju kvalitetnijeg radnog učinka. Postoje različite varijante mogućnosti korištenja modela fleksibilnog radnog vremena poput određenog kliznog dolaska (primjerice, od 7 do 10sati), kliznog odlaska (primjerice, od 15 do 18sati), pod pretpostavkom 8 satno radno vrijeme. Još jedna od mogućnosti fleksibilnosti po pitanju radnog vremena je i da se jedan dan radi duže, drugi kraće. Drugi alternativni oblici su skraćivanje radnog tjedna ili/i smanjivanje radnih tjednih sati, primjerice, sa 40, na 38 ili 36. Druge vrlo bitne i učinkovite nematerijalne strategije motiviranja su priznavanje

uspjeha i povratna informacija. Osobno i profesionalno priznanje ima veliki učinak na motivaciju. Mnoge organizacije usmjerene su na utvrđivanje najuspješnijeg zaposlenika u nekom određenom razdoblju, primjerice zaposlenik mjeseca. Na taj se način potiče natjecateljski duh i veće radno zalaganje. Povratna informacija, o svom radu i uspješnosti ili neuspješnosti važan je faktor motivacije i poticaja. (Bahtijarević- Šiber, 1999., 700-705).

5.OSNOVNA OBILJEŽJA I RAZLIKE PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA

Javni i privatni sektor dva su potpuno različita tipa organizacija, između ta dva sektora postoje značajne razlike. „Osnovne dimenzije razgraničenja javnog i privatnog sektora jesu u položaju pojedinaca, dominantnim vrijednostima, pravnim normama, ciljevima, u mehanizmu funkcioniranja i mehanizmima financiranja.“(Koprić et.al., 2014., 104.)

Privatni sektor temelji se na postojanju ekonomskih vrijednosti kao glavnih vrijednosti i promicanje privatnih interesa vlasnika tvrtki, financiraju se iz privatnih sredstava vlasnika tvrtki i dobiti ostvarenom poslovanjem. Gospodarski razvoj, ostvarivanje dobiti, prosperitet glavni je cilj privatnih tvrtki. Privatne tvrtke svojim gospodarskim razvojem i dobiti, osim vlastitog standarda podupiru nacionalni standard. Mogu biti u vlasništvu pojedinca, više osnivača, mogu biti mikro, male, velike, multinacionalne kompanije.(Koprić et.al., 2014., 105.)

Kod javnog sektora prevladava briga za javni interes tj. onog što bi trebalo biti dobro za društvo kao cjelinu, svi javni poslovi obavljaju se u javnom interesu, regulirani su pravnim pravilima javnog prava i

financiraju iz javnih sredstava.(Koprić et.al., 2014., 105.) Javni sektor čine skup upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove u javnom interesu. Javna uprava obuhvaća državnu upravu, uprava lokalne i regionalne samouprave te javne službe. Temelj svih organizacija u javnom sektoru je da se svi javni poslovi obavljaju u javnom interesu, podliježu pravnim pravilima javnog prava, financiraju se iz javnih sredstava te da su podložne nadzoru.(Koprić et.al., 2014., 1.)

5.1.Javne službe

„Javne službe odnosno službe od općeg interesa u fokusu ima različite djelatnosti s više ili manje ekonomsko-komercijalnih elemenata koje se u javnom interesu obavljaju pod posebnim pravnim režimom, javna vlast snosi bar dio financijskih i organizacijskih tereta, te snosi odgovornost prema građanima.,”(Koprić et.al., 2014. 216)

Javne službe imaju veliku ulogu u pružanju usluga građanima u pogledu povećavanja kvalitete života ljudi. Javne službe obuhvaćaju zdravstvo, obrazovanje, znanost, socijalnu skrb, kulturu, komunalne usluge, informacijske, tehničke. U novije vrijeme pod utjecajem koncepta Europske unije pojam javnih službi zamijenjen je pojmom službe od općeg interesa. Njihova je svrha građanima pružiti usluge od općeg interesa, kvaliteta i dostupnost usluga od općeg interesa pokazatelj je standarda i brige države o svojim građanima.(Koprić et.al., 2014., 7.)

6. LJUDSKI POTENCIJALI U JAVNOM SEKTORU

Kroz povijest mijenjao se pogled i naziv zaposlenika od ekonomskog pojma „radne snage“, „ljudskog kapitala“, „ljudskih resursa“ pa do „ljudskih potencijala“. (Marčetić et.al , 2014., 161.) Izraz ljudski potencijali upućuje da su ljudi najvrjedniji dio neke organizacije, te da njihova motiviranost i učinkovitost u radu ne ovisi samo o materijalnim primicima, nego i o puno drugih faktora kao što su, zadovoljstvo na radu, radni uvjeti, sigurnost, odnosi sa kolegama i nadređenim. Značenje i važnost takvog pristupa prema zaposlenicima i upravljane ljudskim potencijalima prvi je prepoznao privatni sektor. U javnoj upravi takav pristup je vrlo važno, jer javni službenici obavljaju javnu djelatnost od opće koristi za sve građane. Ljudske potencijale u javnoj upravi promatramo u širem i užem smislu. U širem značenju, pojam obuhvaća od službenika, namještenika pa sve pomoćno osoblje, vanjske suradnike pa i politički imenovane osobe. U užem smislu pojam ljudskih potencijala u javnoj upravi odnosi se isključivo na kategoriju javnih službenika. Trend prijenosa ekonomskih vrijednosti iz privatnog sektora u javni sektor doveo je do modela novog javnog menadžmenta. (Marčetić, 2006, 85-86)

6.1.Kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Zaposleni u javnom sektoru, su profesionalni javni službenici, politički dužnosnici, osobe koje rade na pomoćno-tehničkim poslovima , vanjski suradnici i privremeno zaposlene osobe. Profesionalni javni službenici obavljaju svoj posao kao trajno i glavno zanimanje, oni čine

najznačajniju skupinu u koju se ubrajaju službenici zaposleni u organizacijama središnje državne uprave, u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, u javnim službama, neki od njih plaćeni su iz državnog proračuna, a neki iz proračuna lokalnih jedinica. (Marčetić et.al, 2014., 133.)

„ U Republici Hrvatskoj položaj državnih službenika uređuje se Zakon o državnim službenicima kao *lex specialis*, kojim se uređuju prava, obaveze, odgovornosti službenika, pravila prijama u državnu službu, napredovanje, ocjenjivanje, usavršavanje državnih službenika, kao i druga pitanja od značaja za ostvarivanje prava i obveza državnih službenika i namještenika, a podredno Zakon o radu kao *lex generalis*. Za nastanak službeničkog odnosa potrebni su osnovni elementi (dobrovoljnost, osobno obavljanje posla, naplavnost, podređenost, preuzimanje dužnosti i stjecanje određenih prava na osnovi službeničkog odnosa i profesionalnost)“. (Drmić, 2012)

Položaj službenika zaposlenih u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave uređuje se Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi i Zakonom o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi.

6.2.Napredovanje javnih službenika

Zakon o državnim službenicima određuje dva temeljna sustava napredovanja automatski i otvoreni. Prema Zakonu o državnim službenicima službenika se raspoređuje na više radno mjesto, može napredovati redovito i izvanredno. Redovito može napredovati u koliko je za prethodnu kalendarsku godinu ocijenjen uspješan ili višom ocjenom,

postoji radno mjesto koje je slobodno i propisano pravilnikom o unutarnjem redu i ispunjava uvjete za to radno mjesto. Izvanredno službenik može napredovati na mjesto za koje je propisana viša razina obrazovanja, ako ima dvostruko više radnog iskustva koje je kao uvjet za mjesto na koje se raspoređuje, ako neprekidno u tom tijelu radi više od dvije godine. Službenik napreduje prema određenim o kriterijima, poput stjecanje višeg stupnja obrazovanja, vremena provedenog u službi javne uprav, polaganja stručnog ispita. (Zakon o državnim službenicima NN 155/23)

Prema Zakonu o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19 „Službenik može napredovati rasporedom na radno mjesto s višim koeficijentom za izračun plaće od onoga na koje je do tada bio raspoređen, u istom ili drugom upravnom tijelu iste lokalne jedinice, u istom ili drugom mjestu rada, ako: a) postoji slobodno radno mjesto na koje se službenik napredovanjem raspoređuje b) ispunjava uvjete za raspored na radno mjesto c) njegov rad je najmanje dva puta uzastopno ocijenjen kao odličan ili vrlo dobar je službenik dao svoj pristanak na raspored.“

6.3.Ocjenjivanje javnih službenika

Službenici se ocjenjuju na temelju podataka o stručnom znanju pokazanom u obavljanju poslova, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštovanju službene dužnosti. *Člankom 83. ZODS* propisana je svrha ocjenjivanja državnog službenika koji služi kao

kriteriji za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi. (Zakon o državnim službenicima NN 155/23)

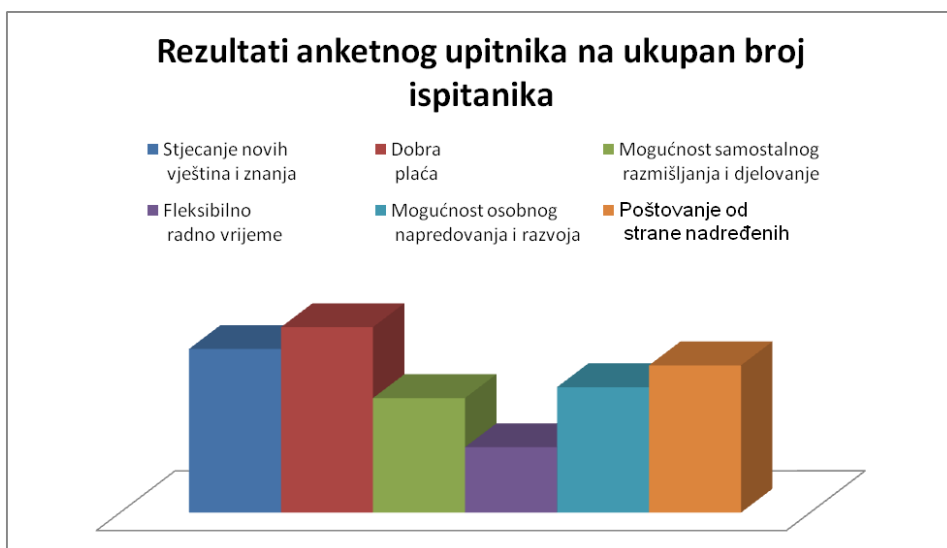
6.4. Prema mišljenju javnih službenika čimbenici bitni za napredovanje i nagrađivanje i motiviranje- iz rezultata istraživanja

U grafikonu 1 i 2 vidimo analizu rezultata anketnog upitnika povedenog u studenom 2018 godine, koje je provedeno u suradnji sa kolegicama kao timski rad za potrebe kolegija Organizacijski razvoj.

Istraživanje je provedeno kvantitativnom metodom ankete zatvorenog tipa. Provedeno u zdravstvenoj organizaciji među administrativnim djelatnicima, sudjelovalo je 50 ispitanika, od kojih su 80% bile osobe ženskog spola i 20% osobe muškog spola od ukupnog broja ispitanika. Strukturu po obrazovanju činilo je 39% SSS, 20% VŠS I 39% VSS.

Pitanja u anketi bila su podijeljena u dva seta, prvi set se odnosio na pitanja koji faktori utječu na motivaciju i drugi koje faktore smatraju važnim za napredovanje.

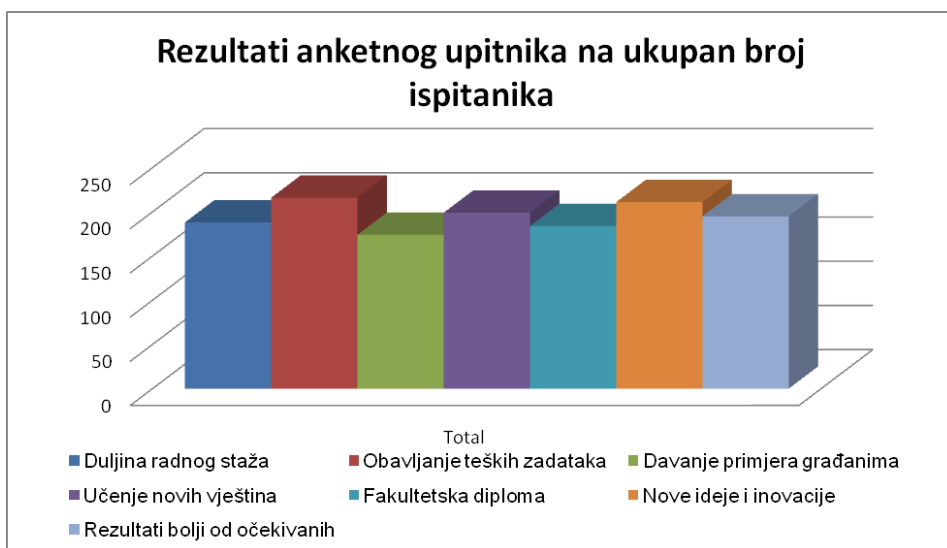
Grafikon 1 Motivatori prema mišljenju ispitanika javne zdravstvene ustanove administrativnog sektora



Izvor: timski rad autorice i kolegica za potrebe prezentacije 2018. Organizacijski razvoj

Iz grafikona 1 je vidljivo da najvećim motivatorom smatraju dobru plaću, zatim odmah slijedi poštovanje od strane nadređenih i stjecanje novih vještina i osobni razvoj.

Grafikon 2 Faktori važni za napredovanje prema mišljenju ispitanika javne zdravstvene ustanove administrativnog sektora



Izvor: timski rad autorice i kolegica za potrebe prezentacije 2018. Organizacijski razvoj

Ispitanici smatraju kako bi kriterij za napredovanje osim duljine radnog staža, kojeg smatraju bitnim faktorom za napredovanje, ali i ne najbitnijim. Smatraju kako bi napredovanje trebalo biti kao nagrada za uspješno obavljanje težih zadataka, za nove ideje i učenje novih vještina i stjecanja većeg nivoa obrazovanja.

7.PRIMJERI SUVREMENIH SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA MODERNIH KOMPANIJA U RH

Suvremene moderne velike kompanije, danas veliku pažnju posvećuju zaposlenicima. Među vodećima su koje su prepoznale važnost motiviranja zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika. Kontinuirano ulažu u

razvoj tehnika i prepoznavanja različitih potreba ljudi. Uočavaju da jedino zadovoljni i ne sputavani zaposlenici mogu osloboditi svoj najbolji potencijal, biti efikasniji, aktivni i kreativni. Kontinuirano prate i prilagođavaju benefite sa novonastalim potrebama, u nastojanju da privuku i zadrže kvalitetne zaposlenike. Neke od takvi kompanija su Ericsson d.d., A1 Hrvatska, Agrivi d.o.o., Ina d.d., Erste Banka, OTP banka, Alpha Capitals d.o.o i drugi.

Ericsson Nikola Tesla Grupa regionalni je isporučitelj informacijsko-komunikacijskih proizvoda i usluga u operatorskom segmentu. Kao svoje vrijednosti ističu profesionalnost, ustrajnost, poštovanje i integritet.

Vode brigu o motivaciji i angažiranosti, nagrađuju individualno zalaganje. Osim što nude odlične financijske uvjete, mogućnost za osobni razvoj i karijeru, njeguju ugodne međuljudske odnose posebno ističu danas jako bitnu i od razvijenih i uglednih kompanija prepoznato fleksibilno radno vrijeme. Ističu kako nude dobru ravnotežu privatnog i poslovnog života.

(www.ericsson.com)

A1Hrvatska, osim onih osnovnih dobrih uvjeta rada, nudi niz pogodnosti za svoje zaposlenike, prvom mjestu od podugačkog popisa pogodnosti ističu kako nude fleksibilno radno vrijeme. Zatim slijede iz niza pogodnosti koje nude dječji vrtić u sklopu A1 kampusa, teretanu, bazen, dodatno zdravstveno i mirovinsko osiguranje, razne novčane pomoći i potpore u raznim obiteljskim situacijama i još mnoge druge.

Agrivi d.o.o. glavni naziv benefita svoje kompanije nazvali su **Fleksibilno radno vrijeme**, nude mogućnost da zaposlenik sam bira između ponuđenog vremena kad će doći i način na koji će sam sebi organizirati radno vrijeme.

„Zaposlenici ga puno koriste, te su ga prepoznali kao najdraži/najkorisniji između svih ostalih benefita. Ono što im se najviše sviđa je da su oslobođeni pritiska dolaska na posao u određeno vrijeme što si mogu sami organizirati vrijeme i radne zadatke. To ih čini efikasnijima i zadovoljnijima, te doprinosi povećanju kvalitete osobnog života. Na taj se način trudimo omogućiti našim zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal.“ (<https://careercentar.com/objava/508>)

INA d.d., također kao i mnogi drugi navedeni ranije naziv svog glavnog benefita ORa (Fleksibilni oblici rada) podržani IT aplikacijom, koji uključuje:

FLEKSIBILNO RADNO VRIJEME (FLEXITIME) - Oblik rada u kojem radnik samoinicijativno, uz odobrenje rukovoditelja, odabire početak i završetak rada te duljinu trajanja radnog dana unutar osnovnih, prethodno definiranih pravila. Zaposlenici rade propisani fond sati, ali uz puno veću fleksibilnost.

FLEKSIBILNO MJESTO RADA (FLEXIPLACE) - Oblik rada u kojem radnik povremeno, na vlastiti zahtjev, može obavljati poslove od kuće ili nekog drugog mjesta rada, kada okolnosti i vrsta poslova to dopuštaju. (<https://careercentar.com/objava/508>)

Erste banka pruža svojim zaposlenicima brojne pogodnosti te time ih motivira za uspješnije rezultate. Banka nudi svojim zaposlenicima brojne pogodnosti vezane uz Shopping i rekreaciju, fleksibilno radno vrijeme, dodatno zdravstveno osiguranje, mogućnost obavljanja jednom godišnjeg kompletnog zdravstvenog pregleda, edukacije i razvoj i brojne bankarske usluge i pogodnosti. (www.erstebank.hr)

Maja Crnjak, direktorica Sektora za ljudske potencijale u Erste banci, kaže kako je plaća izuzetno važan faktor, ali ističe kako pored svega od

navedenih benefita koje pružaju svojim zaposlenicima, da je iskustvo pokazalo da zaposlenici najviše cijene podršku u održavanju balansa između privatnog i poslovnog života. (<https://www.24sata.hr/>)

OTP banka, vrlo slične radne uvjete i pogodnosti kao i ostali navedeni pruža svojim zaposlenicima. Posebnost kod ovog poslodavca čini Kolektivni ugovor kroz koji žele svojim zaposlenicima osigurati veća prava nego od onih predviđenih zakonskim okvirima. Još jednu posebnost čini mogućnost volontiranja. Potpisnici su Povelje o volontiranju i banka potiče angažiranost zaposlenika u društveno odgovornom poslovanju kroz organizaciju raznih volonterskih akcija. Na taj način pridonosi osjećaju korisnosti što se pokazao kao dobar motivator. (www.otpbanka.hr)

Alpha Capitals d.o.o., osim stabilnih primanja, odlične radne atmosfere koju se trude održati, klasičnih financijskih izravnih i neizravnih benefita, s ponosom govore kako osiguravaju svojim zaposlenicima work-life balance, i najponosnije ističu kako su uveli projekt 4 radni tjedan („free petak“) i zadržali samo 8 satni radni dan tijekom 4 dana u tjednu. (<https://alphacapitalgroup.uk/>)

7.1 Projekt četvero dnevni radni tjedan

„Radi se o projektu u kojem je sudjelovalo 3000 zaposlenika u pilot programu četverodnevnog radnog tjedna koji je organizirala skupina *4 Day Week Global* i *4 Day Week UK Campaign* u suradnji s istraživačkom grupom *Autonomy* te istraživačima sa sveučilišta *Cambridge, Oxford* i *Boston College*. Cilj ovog eksperimenta bio je provjeriti stoje li tvrdnje sindikata da su ljudi koji rade manje ne samo sretniji ili zdraviji, već i učinkovitiji u svojim poslovima.

Rezultati istraživanja su doveli do toga da su mnogi odlučili preuzeti i zadržati takvu praksu. Rezultati pokazuju da takva praksa donosi benefit i za zaposlenike i za tvrtke. Takva politika značajno je poboljšala zapošljavanje, pridonosi smanjivanju stresa i većoj produktivnosti, zaposlenici manje obolijevaju . Zbog takvih rezultata u sve više zemalja Europe i tvrtki pokazuje se tendencija prema preuzimanju takvog sistema rada“(<https://www.zenskirecenziraj.com/hr/ostalo/cetverodnevni-radni-tjedan-u-svijetu-nije-novost-a-sve-se-cesce-o-njemu-raspravlja-i-u-hrvatskoj/>)
(<https://after5.hr/zivot-prije-5/4-dnevni-radni-tjedan-iskustvo/>)

8. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Cilj ovog istraživanja je saznati i usporediti motiviranost i zadovoljstvo u javnom sektoru i u privatnom. Postoji li i koja je razlika u motivacijskim čimbenicima i u samom osjećaju zadovoljstva zaposlenika. Anketiranje zaposlenika provedeno je u Domu za starije osobe iz centra Zagreba kao primjer organizacije javnog sektora tj. službama od općeg interesa i par intervjua sa djelatnicima javnog zdravstva također iz javnog sektora i nekoliko organizacija privatnog sektora iz djelatnosti trgovine i osiguranja. Istraživanje je provedeno kombinacijom kvantitativne metode putem anketnog upitnika i kvalitativnom metodom dubinskih intervjua i razgovora.

8.1. Anketni upitnik

Anketni upitnik sastoji se od 4 dijela, u prvom dijelu pitanja se odnose na demografske podatke dob, spol, stupanj obrazovanja. Drugi dio ankete odnosi se na pitanja o zadovoljstvu na radnom mjestu, treći dio bavi se čimbenicima motivacije, želi se saznati koliko bi neki čimbenici motivacije djelovali motivirajuće. Na kraju četvrti dio ankete čine otvorena pitanje gdje su zaposlenici naveli kako ih nadređeni trenutno motivira i koji motivacijski čimbenici na njih djeluju najviše kao motivatori za rad i koji faktori su za njih izvor nezadovoljstva. Struktura upitnika čine 80% pitanja zatvorenog tipa, ocjenjivanjem od 1-5 i 20% odgovora otvorenog tipa. Kvalitativnim intervjuima pokušalo se saznati i dobiti dublje odgovore i uvid kako i zašto na ispitanike djeluju pojedini čimbenici.

8.2. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u nekoliko organizacija javnog sektora, tj. u službama od općeg interesa i nekoliko organizacija privatnog sektora manjih i većih organizacija.

U javnom sektoru istraživanje je provedeno u Domu za starije osobe u centru Zagreba i zdravstvenim djelatnicima javnog zdravstva, kvantitativnom metodom anketnog upitnika i kvalitativnom metodom intervjuom. Iz javnog sektora sudjelovao je ukupno 21 ispitanik. Istraživanje u privatnom sektoru provedeno je u manjim, srednjim i većim trgovinama luksuznih brendova, trgovine se nalaze se u centru grada Zagreba, i u osiguravajućim društvima. Iz privatnog sektora sudjelovalo je 17 ispitanika.

8.3.Rezultati istraživanja u Domu za starije

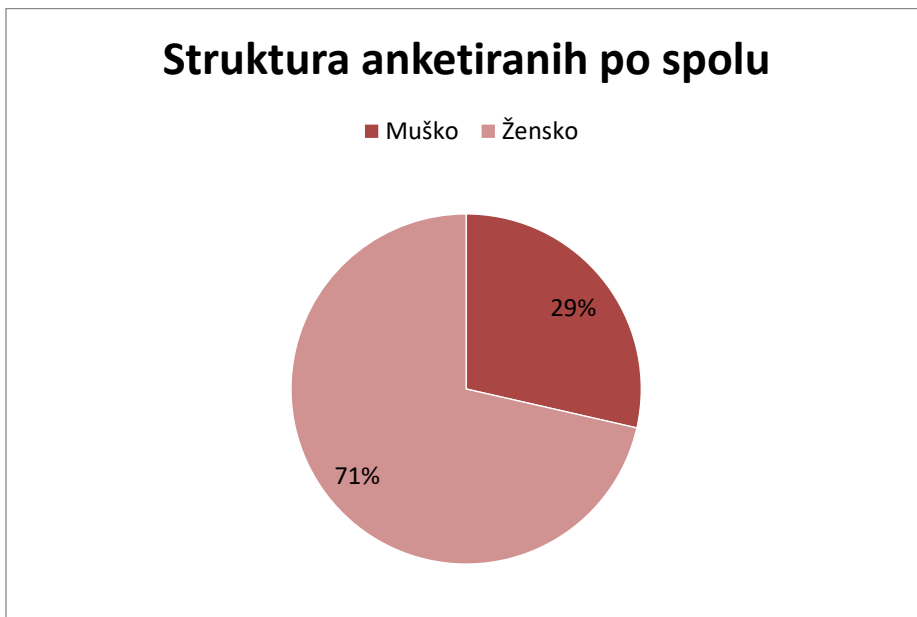
Istraživanje je provedeno u Domu za starije osobe kvantitativnom metodom anketnog upitnika u razdoblju od 13.05. do 22.05.2024.

Rezultati istraživanja prikazani su u skladu s redoslijedom pitanja iz anketnog upitnika, prvo se analiziraju opće karakteristike o ispitaniku, zatim slijedi analiza o radnom statusu, zadovoljstvu na radu i motivaciji.

8.3.1.Analiza demografskih podataka

U anketi je sudjelovao 14 zaposlenik iz Doma za starije osobe od čega je 10 osoba bila ženskog spola, a 4 osoba muškog spola. Izraženo u postotcima 71% ispitanika su bile žene, a 29% muškarci.

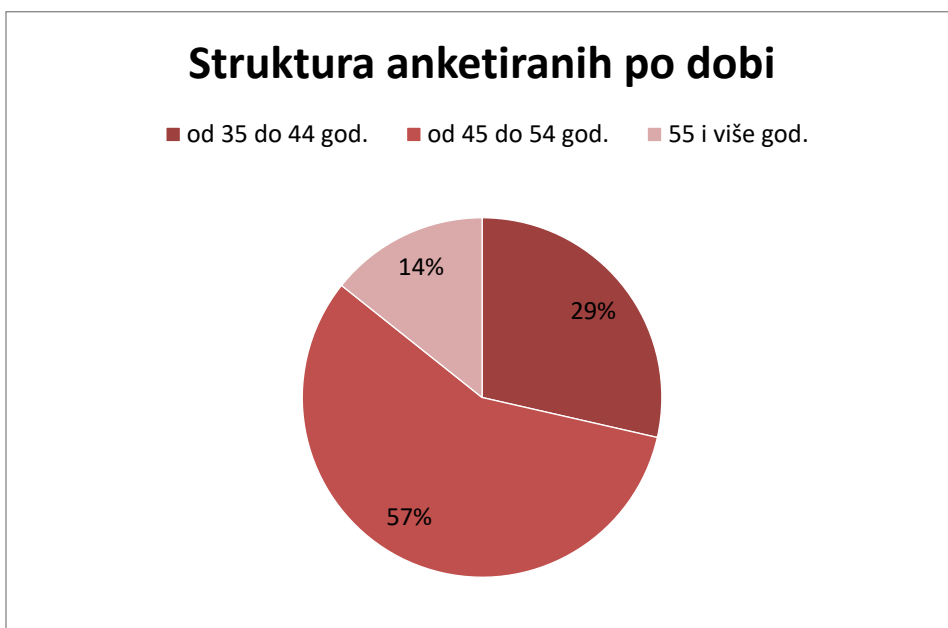
Grafion 3 Struktura anketiranih po spolu



Izvor: autorsko djelo

U anketi pitanje o dob ispitanika razvrstano je u 5 dobnih skupina, u rasponu od: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54 i 55+. U dobnim skupinama do 24 godine i od 25 do 34 godine nije sudjelovao niti jedan ispitanik. Dobnu skupinu od 35 do 44 godina čini 4 ispitanika što čini 29% ukupnog broja, u dobnu skupinu od 45 do 54 godina čini 8 ispitanika i što čini 57% ukupnog broja i dobnoj skupini 55+ pripadaju 2 ispitanika što čini 14% ukupnog broja. Navedeni podaci prikazani su na sljedećem prikazu.

Grafikon 4 Struktura anketiranih po dobi

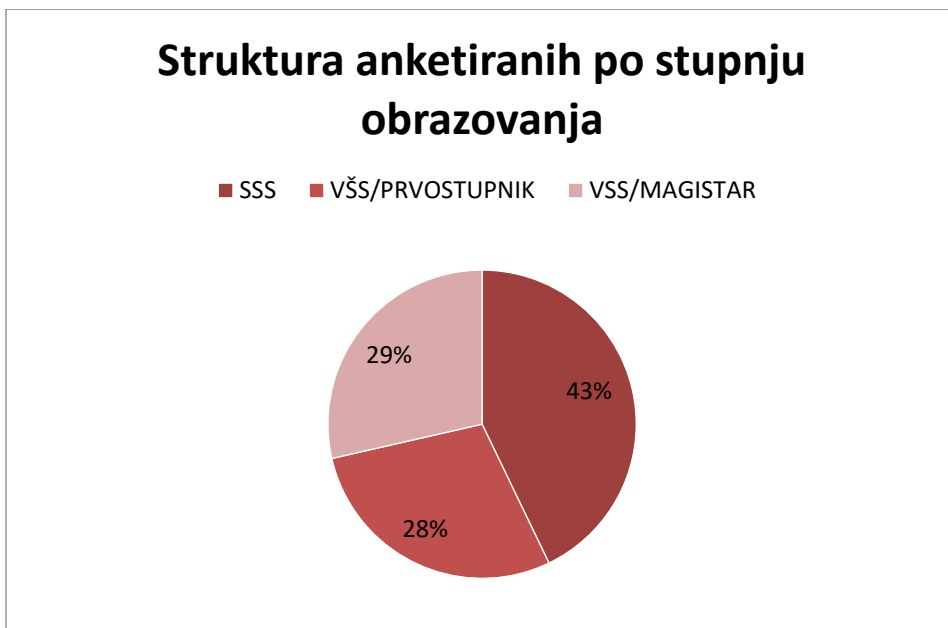


Izvor: autorsko djelo

Prema stupnju obrazovanja najviše ispitanika ima srednješkolsko obrazovanje, njih 43% ima završenu srednju školu. Iza njih slijede njih

29% koji imaju fakultetsko obrazovanje, zatim slijede njih 28% koji imaju završenu višu školu odnosno zvanje stručnog ili sveučilišnog prvostupnika.

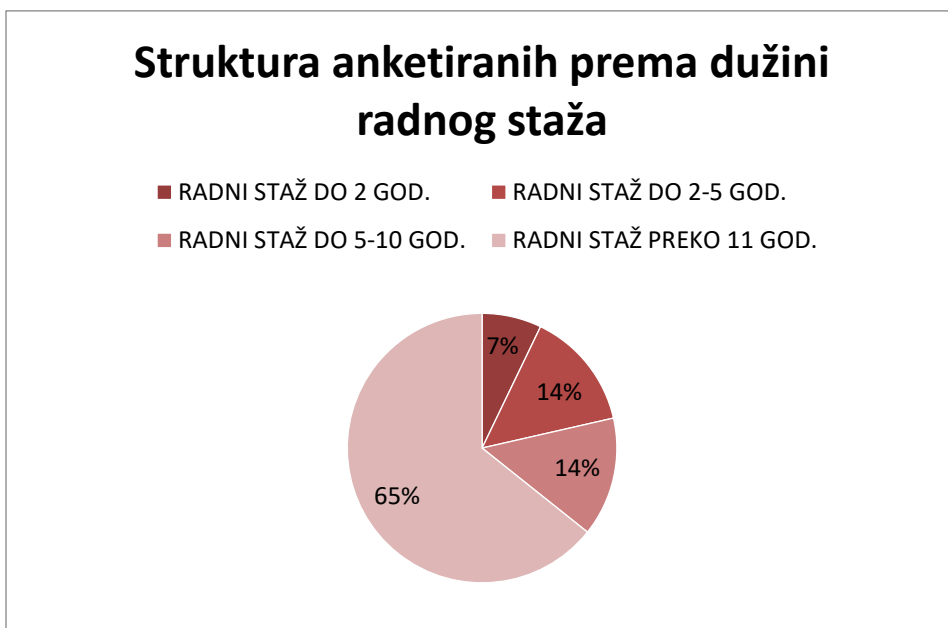
Grafikon 5 Struktura anketiranih po stupnju obrazovanja



Izvor: autorsko djelo

Prema dužini staža ispitanici su podijeljeni u četiri skupine. Prva skupina uključivala je ispitanike sa radnim stažem kraćim od 2 godina i nju čini 7% ispitanika. Druga je skupina od 2 do 5 godina radnoga staža te ju čini 14% ispitanika. Treću skupinu od 5 do 10 godina radnoga staža u koju ulazi 14% ispitanika. I najveći broj ispitanika, čini skupinu sa radnim stažem više od 11 godina što čini 65% ispitanika.

Grafikon 6 Struktura anketiranih prema duljini radnog staža promatranoj organizaciji

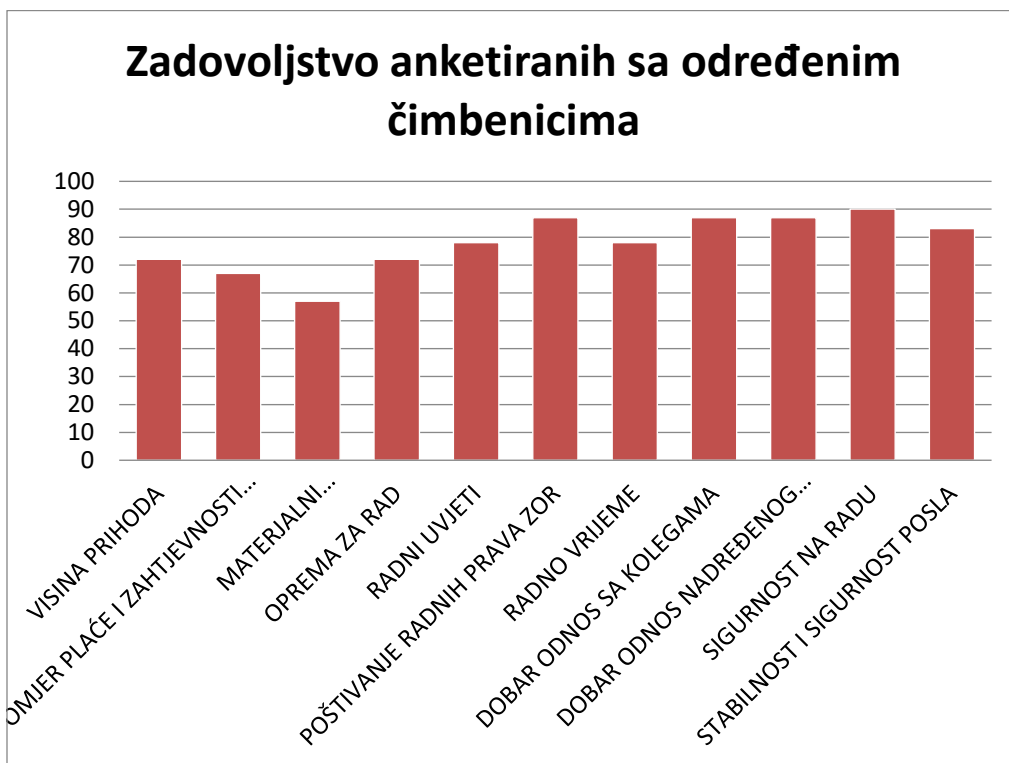


Izvor: autorsko djelo

8.3.2. Analiza zadovoljstva zaposlenika javnog sektora u Domu za starije

U anketnom upitniku ispitanicima je bilo ponuđeno 11 pitanja koja se odnose na čimbenike zadovoljstva koje prema Herzbergovoj podjeli, možemo ubrojiti u higijenske čimbenike i prema Maslowljevoj podjeli u osnovne razine. Pitanja su se odnosila na zadovoljstvo visinom prihoda, omjerom uloženog truda i nagradama koje dobivaju, sigurnost zaposlenja, odnose s kolegama i nadređenim i radnim uvjetima. Ispitanici su zadovoljstvo mogli ocijeniti Likertovom skalom ocjenama od 1 do 5, gdje je 1-značilo vrlo nezadovoljni, 2-nezadovoljni, 3- niti zadovoljni niti nezadovoljni, 4-zadovoljni i 5- vrlo zadovoljni

Grafikon 7 Zadovoljstvo na radu anketiranih sa određenim čimbenicima



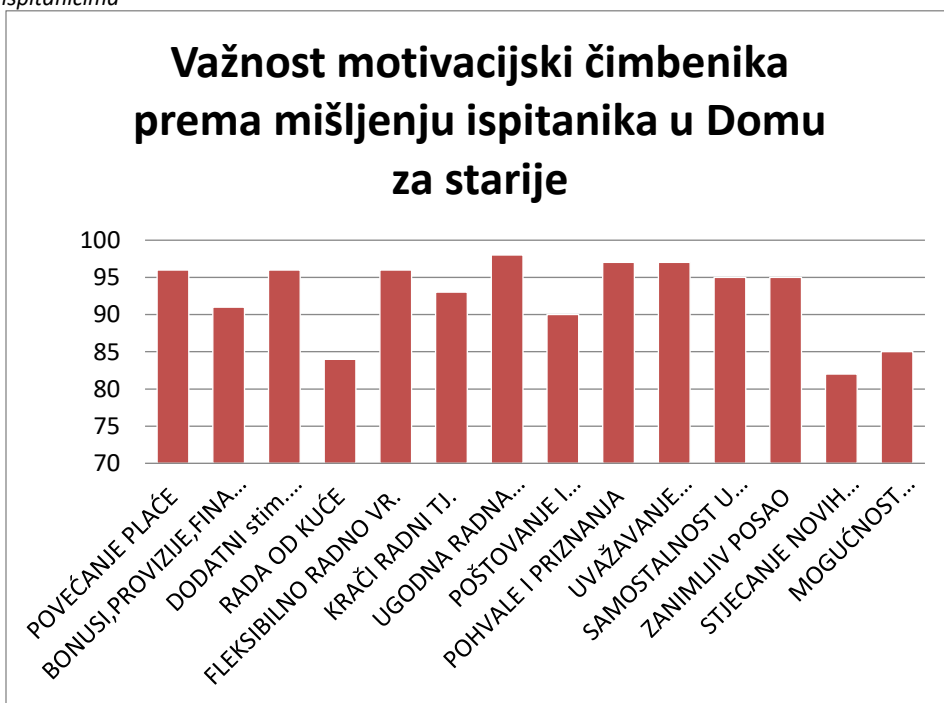
Izvor: autorsko djelo

Iz dobivenih podataka u grafikonu vidljivo je da su ispitanici u prosjeku 75% ukupno zadovoljni sa svim čimbenicima zadovoljstva. Najviše su zadovoljni sigurnošću na radu i stabilnosti zaposlenja, zatim ih prate izjednačeno zadovoljstvo poštivanjem radnih prava i odnosi s kolegama i nadređenim. Najmanje su zadovoljni novčanim primicima, i ako dobivaju novčane primitke za prijevoz, topli obrok, jubilarne nagrade nisu zadovoljni tom kategorijom.

8.3.3. Analiza čimbenika motivacije zaposlenika u Domu za starije

U anketnom upitniku ispitanicima je bilo ponuđeno 14 pitanja koja se odnose na čimbenike motivacije koje prema Herzbergovoj i Maslowljevoj podjeli, možemo ubrojiti u motivacijske čimbenike. Pitanja su se odnosila da ocijene Likertovom skalom od 1 do 5 koliko bi određeni čimbenici djelovali na njih motivirajuće za rad, koliko ih ti čimbenici motiviraju. Od motivacijskih čimbenika bili su uključeni materijalne i nematerijalne stimulacije, koje uključuju povišice, provizije, bonuse od materijalnih stimulacija i od nematerijalni fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, kraći radni tjedan, pohvale i priznanja, uvažavanje uloženog truda, mogućnost napredovanja, stjecanje novih znanja, osjećaj postignuća.

Grafikon 8 Koliko utječu na motivaciju pojedini čimbenici motivacije prema anketiranim ispitanicima



Izvor: autorsko djelo

Iz dobivenih podataka u grafikonu vidljivo je da ispitanici sve navedene motivacijske čimbenike smatraju važnim za radnu motivaciju. Ispitanici Doma za starije ipak na prvo mjesto motivacije istaknuli su rad u ugodnoj atmosferi, lijep odnos s kolegama, bez pritiska i stvaranja stresa. Slijede odmah pohvale i priznanja i uvažavanje uloženog truda neovisno o rezultatima i skoro na istoj razini motivirajućih čimbenika stavili su povećanje plaće, fleksibilno radno vrijeme i mogućnost dobivanja slobodnog dana kao nagrade. Najmanje ih motivira stjecanje novih vještina i znanja, napredovanje i mogućnost rada od kuće.

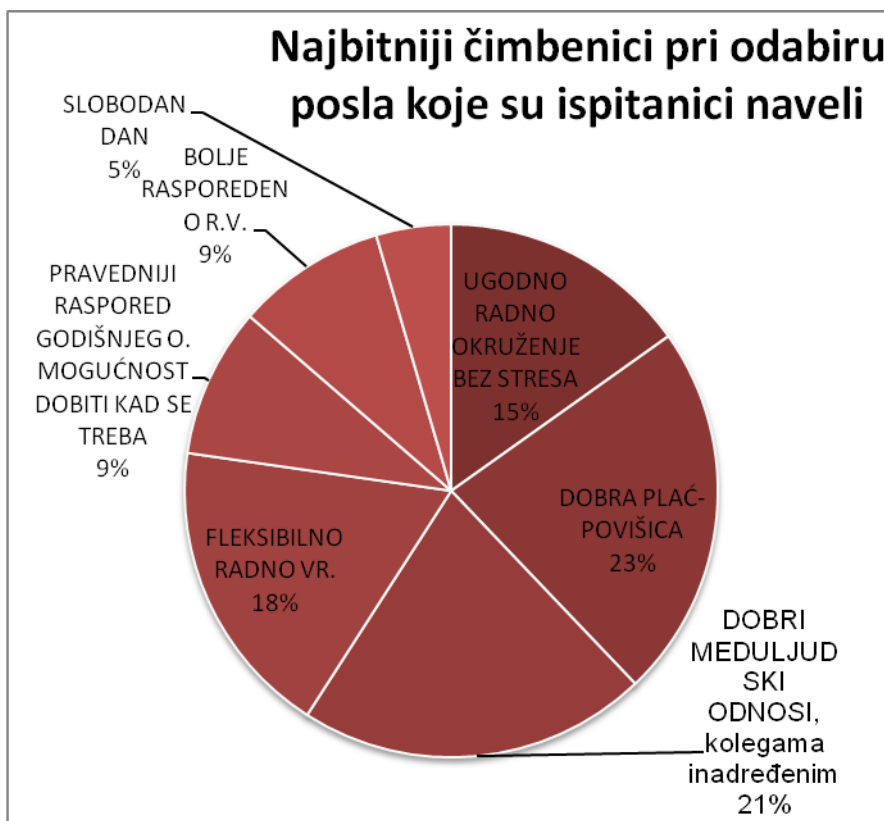
8.3.4. Analiza elemenata sustava nagrađivanja

U ovom dijelu ankete ispitanici su mogli dati otvorene odgovore, od ispitanika se tražilo da navedu po tri faktora najbitniji kod odabira posla i koji na njih djeluje najviše poticajno, tri faktora koji su im izvor nezadovoljstva i koje elemente nagrađivanja primaju u svojoj organizaciji.

Iz grafikona vidimo da su ispitanici najčešće navodili kao najbitnije faktore financijski koji se odnosi na dobru plaća i mogućnost povišice i drugi se odnosi na međuljudske odnose koji uključuje ugodnu radnu atmosferu, dobar, ugodan odnos s kolegama i nadređenim. Ova dva faktora slijedi odmah fleksibilno radno vrijeme, koje je u radu ranije navedeno kao vrlo bitan faktor i vrlo učinkovit motivator u današnje vrlo užurbano vrijeme. Što su pokazala mnogobrojna istraživanja u novije vrijeme. Također su naveli kao najbitnije faktore mogućnost dobivanja slobodnog dana i godišnjeg odmora i bolji raspored radnog vremena.

Svi navedeni faktori se mogu svrstati u tri najbitnije grupe, u prvom redu financijske, međuljudske odnose i dobro raspoređeno i prilagođeno radno vrijeme.

Grafikon 9 prikazuje navedene faktore koje su naveli ispitanici kao motivatore i bitne faktore kod zapošljavanja i za ostanak u organizaciji



Izvor: autorsko djelo

Iz slijedećeg grafikona vidimo koje su faktore ispitanici naveli koje smatraju kao izvor nezadovoljstva, koji na njih djeluju ne motivirajuće za rad. Kao faktor nezadovoljstva većina ih je navela nemogućnost kliznog radnog vremena, iza toga slijedi nezadovoljstvo zbog lošeg sistema koji ih

ponekad sputava u efikasnijem radu, zatim slijedi loš raspored za godišnji- ne prilagođen potrebama, i još su naveli kao izvore nezadovoljstva i lošeg utjecaja na radnu motivaciju stres i loš odnos sa nadređenim ili kolegama.

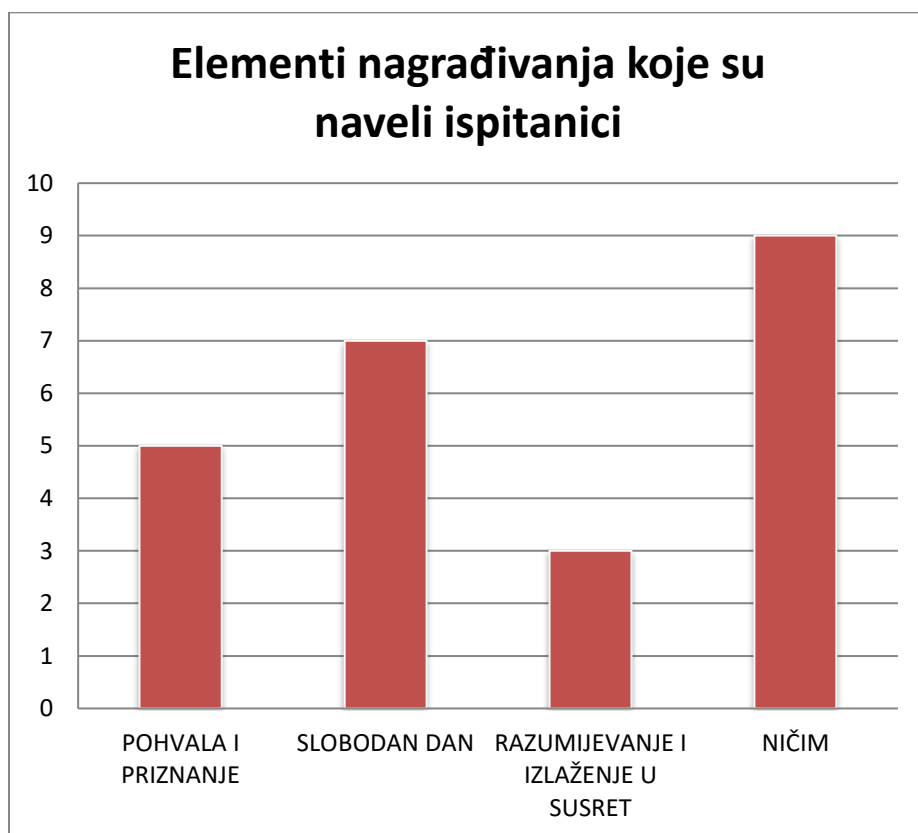
Grafikon 10 prikazuje navedene faktore koje su naveli ispitanici kao izvore nezadovoljstva



Izvor: autorsko djelo

Slijedi grafikon koji prikazuje koji se elementi nagrađivanja koriste u njihovoj radnoj organizaciji. Ispitanici su naveli kako ih nadređeni nagrađuje.

Grafikon 11 prikazuje elemente nagrađivanja koji se koriste u njihovoj organizaciji



Izvor: autorsko djelo

Mnogi ispitanici smatraju da ih se ne nagrađuje sa ničim, u sličnom omjeru dio zaposlenika nagrađeni su najčešće slobodnim danom, pohvalom i priznajem i razumijevanjem.

Zadnje pitanje za kraj u anketi odnosilo se na ocjenu trenutnog osjećaja motiviranosti za rad. Od ispitanika se tražilo da ocjenom od 1 do

5 ocijene svoj osjećaj trenutne motiviranosti za rad. Ispitanici su ocijenili trenutni osjećaj motiviranosti sa prosječnom ocjenom 3,5 što bi značilo da se trenutno ne osjećaju nezadovoljni što je vidljivo iz 5.grafikona, iz kojeg je također i vidljivo da su 75% zadovoljni, ali to ih ne čini osobito motiviranima. Ovakvi rezultati istraživanja poprilično su u skladu sa Hezbergovom teorijom dva faktora. U ovom slučaju su zadovoljeni higijenski faktori, i to ih ne čini nezadovoljnima, ali se niti ne osjećaju nešto osobito motiviranim. Na motivatorima bi još trebalo poraditi.

8.3.5. Analiza podataka dobivena intervjuom

Razgovor je proveden sa dvije liječnice specijalistice u dobi od 25 do 33 godine i 45 do 54 godina, koje su zaposlene u dvije različite zdravstvene ustanove.

Glavne faktore nezadovoljstva smatraju one koji se odnose na radne uvjete, raspoređeno radno vrijeme, organizaciju i sistem. Loši uvjeti i loš sistem rada ne omogućava im kvalitetno obavljanje posla i zadovoljne pacijente. Nisu zadovoljni ni sistemom napredovanja, smatraju da ne funkcionira po zaslugama. Stimulaciju najviše nalaze u svojim osobnim poticajima, u ljubavi prema poslu koji vole, u pomaganju drugima i u stabilnosti i sigurnosti u smislu dugoročnosti posla. Od strane samog nadređenog ne smatraju se ničim motivirani. Nakon povišica plaća zadovoljni su plaćama koje dobivaju. Ali se zbog toga ne osjećaju motivirani, samo više nisu nezadovoljni financijskim primicima. Samu motiviranost nalaze u osobnim čimbenicima, pod uvjetom da su u prvom redu zadovoljeni prema Hezbergovoj teoriji higijenski čimbenici.

Osim razgovora provedena je i anketa, osim ove dvije liječnice u anketi je sudjelovalo još 5 zdravstvenih djelatnika. U istraživanju koje je provedeno s zdravstvenim djelatnicima sudjelovalo je 7 ispitanica, od čeka 6 VSS/MAGITAR i 1 VŠS/PRVOSTUPNIK, dvije ispitanice iz dobne skupine 25-34, tri ispitanice iz dobne skupine 35-44 i dvije ispitanice iz dobne skupine 45-54, raspoređeno prema duljini radnog staža, sudjelovala je jedna ispitanica sa radnim stažem do 2 godine, dvije ispitanice sa radnim stažem od 2-5 godina, jedna sa radnim stažem od 6-10 godina i tri sa radnim stažem 11+.

Na pitanja koja su se odnosila na faktore zadovoljstva, u glavnom je bila prosječna ocjena 3, koja govori da se ne osjećaju ni zadovoljni niti ne zadovoljni. Nezadovoljstvo su izrazili vezano uz omjer plaće i zahtjevnosti posla, a zadovoljni su sa sigurnošću i stabilnosti posla. Od motivacijskih faktora najvažniji smatraju siguran bez stresa posao i jednako toliko smatraju važnim za motivaciju mogućnost napredovanja, zatim slijede mogućnost stjecanja novih znanja i vještina, samostalnost u poslu, poštovanje, uvažavanje uloženog truda i mogućnost fleksibilnog radnog vremena. Ne smatraju osobito motivirajuće mogućnost rada od kuće, što je razumljivo obzirom da to nije izvedivo obzirom na prirodu posla koji obavljaju. Sveukupni trenutni osjećaj motiviranosti ocijenili su 3.4, malo više od da se ne osjećaju ni motivirano ni ne motivirano.

8.4.Rezultati istraživanja u privatnom sektoru

Rezultati istraživanja prikazani su u skladu s redoslijedom pitanja iz anketnog upitnika, prvo se analiziraju opće karakteristike o ispitaniku, zatim slijedi analiza o radnom statusu, zadovoljstvu na radu i motivaciji.

8.4.1. Analiza demografskih podataka u privatnom sektoru

U anketi su sudjelovali zaposlenici tri kategorije veličina trgovina iz centra Zagreba, trgovine se bave prodajom luksuznih brandova odjeće. Iz trgovine 1. sudjelovalo 9 zaposlenica, iz trgovine 2., sudjelovala su 4 zaposlenika, od toga 2 ženskog spola, što čini 50% od ukupnog broja zaposlenika 2 muškog spola, što čini 50% od ukupnog broja zaposlenika i na kraju iz trgovine 3. sudjelovale su 2 zaposlenice. Rezultati u grafikonu su prikazani zbirno, samo su opisno razdvojeni oni odgovori gdje se bitno razilaze u zadovoljstvu ili motivaciji.

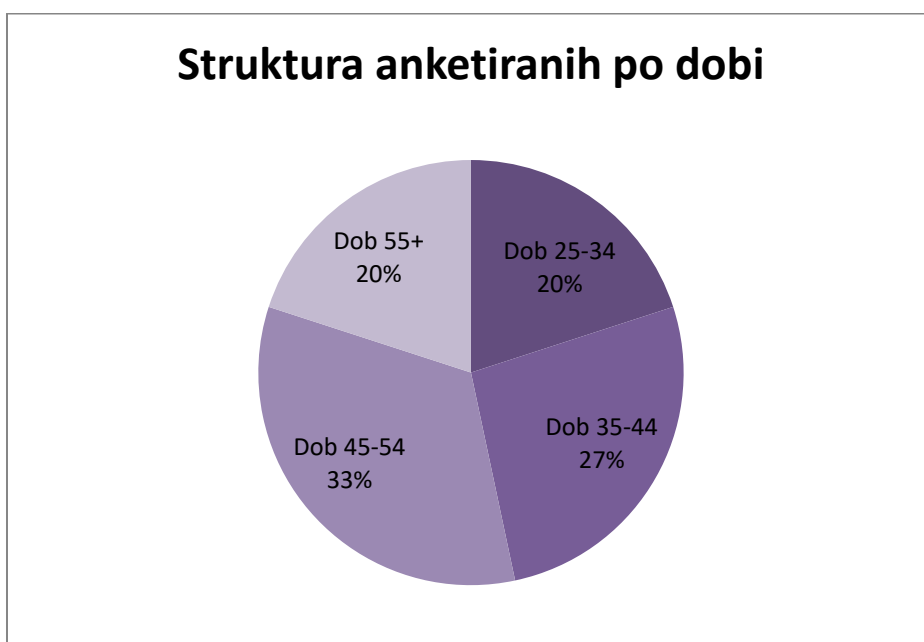
Grafikon 12 Struktura anketiranih po spolu



Izvor: autorsko djelo

U grafikonu 11. vidimo prikazane rezultate ispitanika po dobi, podjednaki udio zaposlenika pripadaju dvjema skupinama, to su skupine životne dobi od 25 do 34 i dobna skupina 55+, svaka od te dvije skupine čine po 20% od ukupnog broja ispitanika, slijede još dvije dobne skupine, to su skupina životne dobi od 35 do 44 koja čini 27% od ukupnog broja ispitanika, i najviše zastupljeno u dobnoj skupini 45-54 koja čini 33% od ukupnog broja ispitanika.

Grafikon 13 Struktura anketiranih po dobi

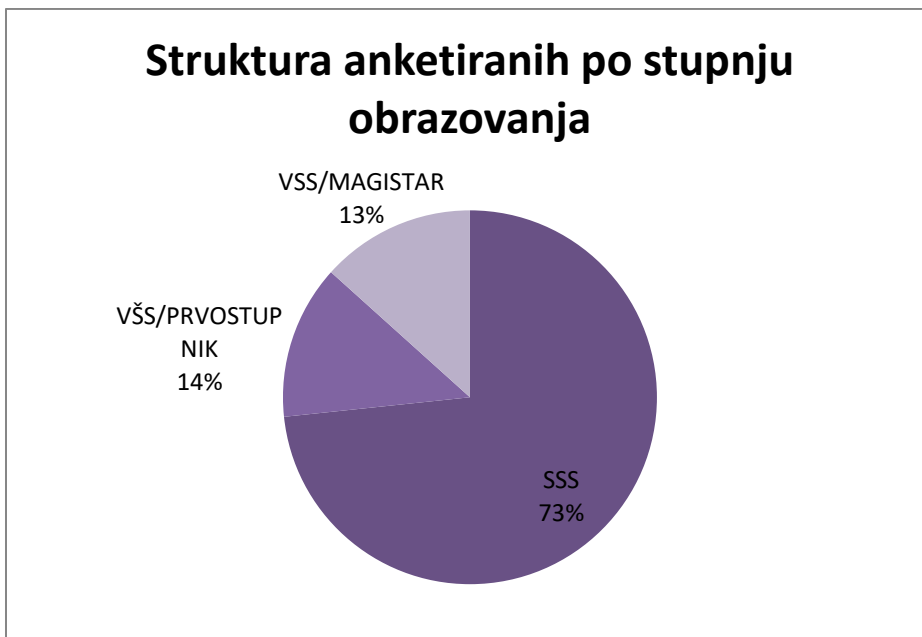


Izvor: autorsko djelo

Prema stupnju obrazovanja najviše ispitanika ima srednjoškolsko obrazovanje, njih 73% ima završenu srednju školu. Iza njih slijede njih 14% koji imaju završenu višu školu odnosno zvanje stručnog ili

sveučilišnog prvostupnika, zatim slijede njih 13% koji imaju završeno visoko obrazovanje.

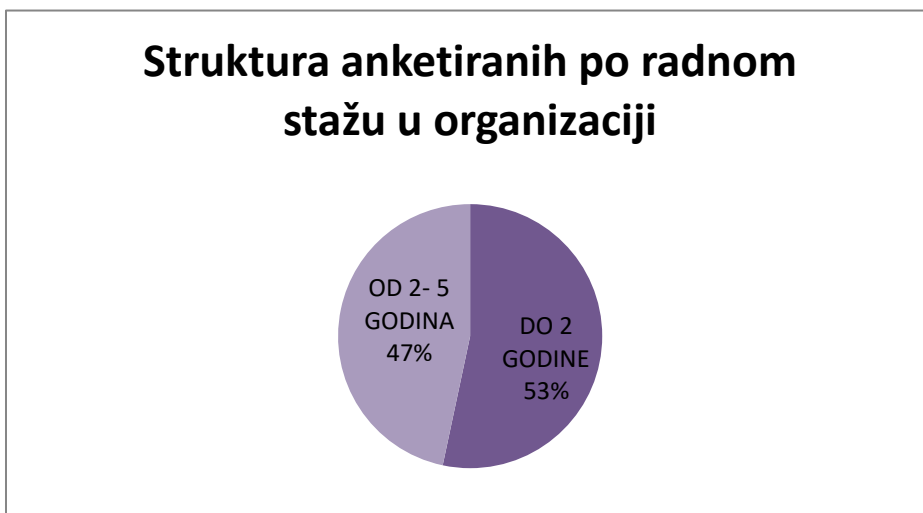
Grafikon 14 Struktura anketiranih po stupnju obrazovanja



Izvor: autorsko djelo

Prema dužini staža ispitanici su podijeljeni u četiri skupine. Prva skupina uključivala je ispitanike sa radnim stažem kraćim od 2 godine i nju čini najveći broj ispitanika 53% ispitanika. Druga je skupina od 2 do 5 godina radnoga staža te ju čini 47% ispitanika. Iz treće i četvrte skupine nije bio niti jedan ispitanik.

Grafikon 15 Struktura anketiranih prema duljini radnog staža u trenutnoj organizaciji



Izvor: autorsko djelo

8.4.2. Analiza zadovoljstva zaposlenika

U anketnom upitniku ispitanicima je bilo ponuđeno 11 pitanja koja se odnose na čimbenike zadovoljstva koje prema Herzbergovoj podjeli, možemo ubrojiti u higijenske čimbenike i prema Maslowljevoj podjeli u osnovne razine. Pitanja su se odnosila na zadovoljstvo visinom prihoda, omjerom uloženog truda i nagradama koje dobivaju, sigurnost zaposlenja, odnose s kolegama i nadređenim i radnim uvjetima. Ispitanici su zadovoljstvo mogli ocijeniti prema Likertovom skalom ocjenama od 1 do 5, gdje je 1-značilo vrlo nezadovoljni, 2-nezadovoljni, 3- niti zadovoljni niti nezadovoljni, 4-zadovoljni i 5- vrlo zadovoljni.

Grafikon 16 Zadovoljstvo na radu anketiranih sa određenim čimbenicima



Izvor: autorsko djelo

Iz dobivenih podataka u grafikonu vidljivo je da ispitanici nisu davali visoke ocjene zadovoljstva općenito. Vidljivo je da je najveći fokus zadovoljstva na dobrim odnosima s kolegama i relativno dobrom odnosu s nadređenim i radnim uvjetima. Nezadovoljni su novčanim primicima, nisu zadovoljni prvenstveno omjerom zahtjevnosti posla i naknadom koju za svoj rad dobivaju i ako uglavnom dobivaju provizije i bonuse, smatraju ih premale za uloženi trud.

Budući da sam uvrstila nekoliko trgovina koje se razlikuju po broju zaposlenih i prikazala ukupni rezultat, radi međusobne sličnosti po strukturi, poslu koji obavljaju, nivou lokala, radnim uvjetima i lokaciji na kojoj se nalaze. Sve su smještene vrlo blizu jedna drugoj u samom centru grada Zagreba. Stoga moram naglasiti i različitosti u odgovorima u dvije

kategorije. Prva se odnosi na materijalne stimulacije, neki dobivaju provizije za ostvarene rezultate, neki ne. Isto tako ni ostali materijalni primici poput božićnice, uskrsnice i regresa, nisu isti u sve tri trgovine. Sljedeći čimbenik u promatranom uzorku koji također nije isti u svim uzorcima je radno vrijeme, oni ispitanici koji rade 5 dana u tjednu ili svaki drugi tjedan 6 dana i uz to imaju dozu fleksibilnosti u radnom vremenu, su jako zadovoljni radnim vremenom. Nasuprot tome ispitanicima koji rade 6 dana u tjednu, nisu zadovoljni tako raspoređenim vremenom. Ta skupina ispitanika na postavljeno otvoreno pitanje u anketi vezano uz radno vrijeme što bi promijenili, svi su se izjasnili da bi bili zadovoljni i više motivirani da imaju mogućnost raditi 5 dana u tjednu.

8.4.3. Analiza čimbenika motivacije

U anketnom upitniku ispitanicima je bilo ponuđeno 14 pitanja koja se odnose na čimbenike motivacije koje prema Herzbergovoj i Maslowljevoj podjeli, možemo ubrojiti u motivacijske čimbenike. Pitanja su se odnosila da ocijene Likertovom skalom od 1 do 5 koliko bi određeni čimbenici djelovali na njih motivirajuće za rad, koliko ih ti čimbenici motiviraju. Od motivacijskih čimbenika bili su uključeni materijalne i nematerijalne stimulacije, koje uključuju povišice, provizije, bonuse od materijalnih stimulacija i od nematerijalnih fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, kraći radni tjedan, pohvale i priznanja, uvažavanje uloženog truda, mogućnost napredovanja, stjecanje novih znanja, osjećaj postignuća.

Grafikon 17 Koliko utječu na motivaciju pojedini čimbenici motivacije prema anketiranim ispitanicima



Izvor: autorsko djelo

Iz dobivenih podataka u grafikonu vidljivo je da ispitanici sve navedene motivacijske čimbenike smatraju vrlo važnim za radnu motivaciju, osim rada od kuće jer obzirom na posao koji obavljaju to ne bi bilo moguće. Ispitanici trgovina ipak na prvo mjesto kao motivacijski čimbenik izdvojili su provizije i bonuse, povećanje plaće i ostale oblike materijalnih primitak bilo izravnih ili neizravnih poput dodatnih slobodnih dana, mogućnosti korištenja parkinga, popusta za zaposlenike. Izjednačeno sa materijalnim dobicima smatraju jednako važnim fleksibilno radno vrijeme. Slijedi odmah ugodna radna atmosfera kao vrlo

važan čimbenik radne motivacije i važnost uvažavanje uloženog truda neovisno o rezultatima, Zanimljivo je da ih najmanje smatra motivirajućim faktore stjecanje novih vještina i znanja, napredovanje.

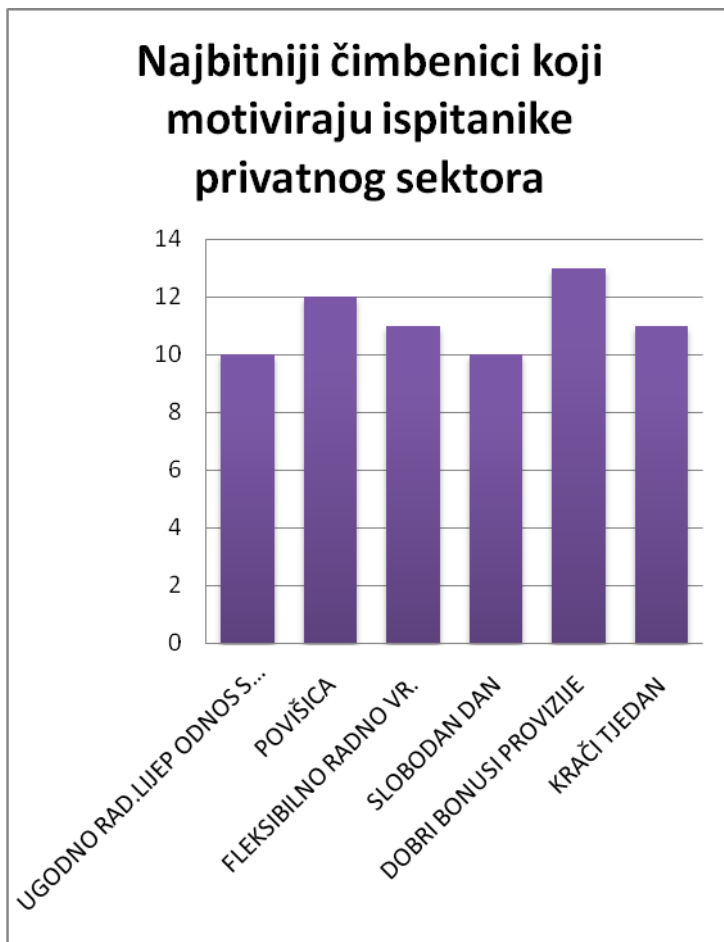
8.4.4. Analiza elemenata sustava nagrađivanja

U ovom dijelu ankete ispitanici su mogli dati otvorene odgovore, od ispitanika se tražilo da navedu po tri faktora najbitniji kod odabira posla i koji na njih djeluje najviše poticajno, tri faktora koji su im izvor nezadovoljstva i koje elemente nagrađivanja primaju u svojoj organizaciji.

Iz grafikona vidimo da su ispitanici najčešće navodili kao 3 najbitnija faktora motivacije, na prvom mjestu financijski koji se odnosi na bonuse, provizije dobru plaća, mogućnost povišice. Drugi faktor odnosi na fleksibilno radno vrijeme i kraći tjedan i na kraju treći faktor odnosi se međuljudske odnose koji uključuje ugodnu radnu atmosferu, dobar, ugodan odnos s kolegama i nadređenim. Također svrstali među najbitnije faktore i mogućnost dobivanja slobodnog dana.

Svi navedeni faktori se mogu svrstati u tri najbitnije grupe, u prvom redu financijske, međuljudske odnose i dobro raspoređeno i prilagođeno radno vrijeme.

Grafikon 18 prikazuje navedene faktore koje su naveli ispitanici kao najbitnije njima motivatore i bitne faktore kod zapošljavanja i za ostanak u organizaciji



Izvor: autorsko djelo

Iz slijedećeg grafikona vidimo koje su faktore ispitanici naveli koje smatraju izvor nezadovoljstva, koji na njih djeluju ne motivirajuće za rad. Kao faktor nezadovoljstva većina ih je navela nezadovoljstvo finansijskim dobicima, izjednačeno s nemogućnosti dobivanja slobodnog dana i nemogućnost raspoređenog radnog vremena u 5 dana dnu, iza toga slijedi nedefinirano vrijeme pauze i neuvažavanje truda.

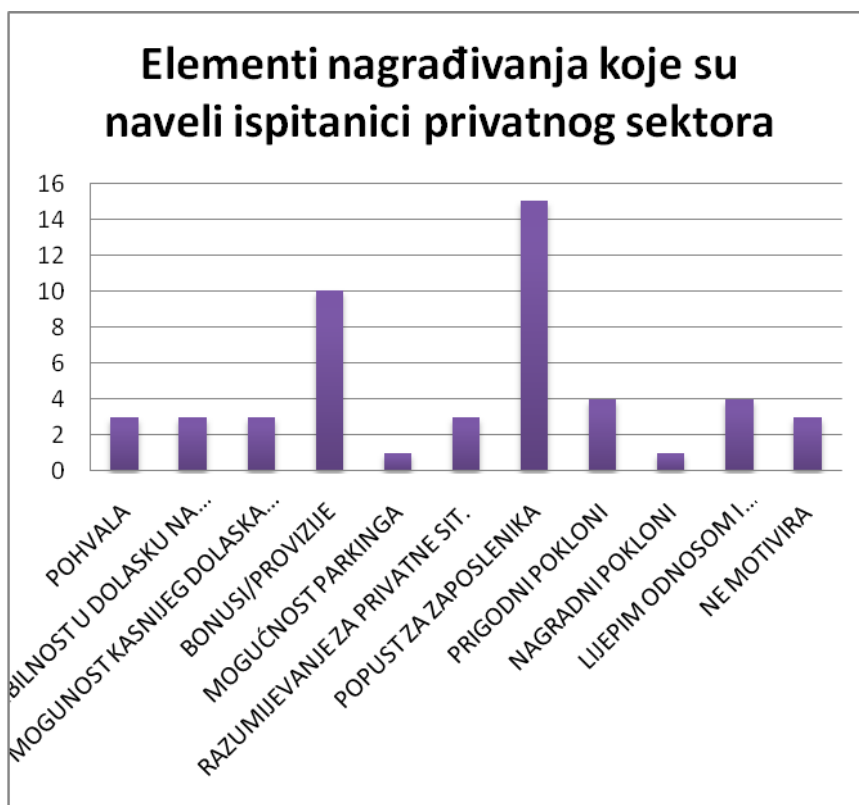
Grafikon 19 prikazuje navedene faktore koje su naveli ispitanici kao izvore nezadovoljstva



Izvor: autorsko djelo

Slijedi grafikon koji prikazuje koji se elementi nagrađivanja koriste u njihovoj radnoj organizaciji. Ispitanici su naveli kako ih nadređeni nagrađuje.

Grafikon 20 prikazuje elemente nagrađivanja koji se koriste u njihovoj organizaciji



Izvor: autorsko djelo

Svi ispitanici motivirani su od strane poslodavca popustom za zaposlenike, većina ispitanika dobiva bonuse i provizije za ostvarene rezultate. Kao motivacija osim materijalnih tehnika koriste se dosta i nematerijalne stimulacije koje se najviše odnose na radno vrijeme, ljubaznost, pohvale i razumijevanje. Zanimljivo je u ovom uzorku da ispitanici koje poslodavac stimulira izravnim materijalnim stimulacijama bonusima i provizijama, ne motivira ih nematerijalnim stimulacijama poput fleksibilnim radnim vremenom, a nasuprot tome zaposlenici koje

poslodavac ne stimulira izravnim materijalnim primicima, stimulira ih nematerijalnim tehnikama, poput fleksibilnog radnog vremena, razumijevanjem, izlaženjem u susret kod privatnih situacija.

Pored toga što većina koristi i prepoznaje važnost motivacijskih tehnika, ipak ima onih poslodavaca koji ne koriste motivacijske tehnike ili ne koriste dovoljno.

8.4.5. Analiza podataka dobivena intervjuom

Razgovor je proveden sa dvije zaposlenice osiguravajućeg društva, koje su u dobi od 40 do 50 godina, u kompaniji su zaposlene preko 11 godina.

Kompanija motivira i potiče svoje zaposlenike na razne načine. Uz stimulativan i dobar sustav plaće, tu su još neki načini nagrađivanja zaposlenika i briga za zaposlenike. Osim standardnih izravnih financijskih benefita poput božićnice, uskrsnice, naknade za prijevoz i naknade za godišnji odmor. Svim zaposlenicima osigurava dovoljno vrijeme pauze uz topli obrok u restoranu kompanije, u okviru većih prava od onih koja su osigurana zakonom. Vodi brigu o zdravlju, dodatnim zdravstvenim osiguranjem, osiguranim sistematskim pregledom jednom godišnje za sve zaposlenike, pruža mogućnost korištenja teretane i rekreacijskih programa. Još jedna od pogodnosti je osigurano parking mjesto. Trude se potaknuti povezanost i osjećaj zajedništva organiziranjem zajedničkih izleta i druženja.

Osiguravajuća društva svako su jedne od velikih kompanija koje su prihvatile i razvijaju ulaganje i razvoj ljudskih potencijala, i prepoznaju značaj motivacije i radnog okruženja.

Ispitanice dugo rade u kompaniji, zadovoljne su uvjetima rada i dodatnim benefitima koje kompanija nudi, ali se ne osjećaju zbog toga posebno motivirane. Faktor koji im može biti izvor nezadovoljstva navele su ne dobar odnos s kolegama, nemogućnost fleksibilnog radnog vremena, pretjerani i nepotrebni sastanci, izvješća, papirologija.

9.KOMPARATIVNI PRIKAZ ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA

Cilj ovog rada bio je istražiti:

1. Smatraju li zaposlenici javnog i privatnog sektora kao izvor radne motivacije iste čimbenike, bez obzira na različite organizacijske strukture, motivacijske tehnike i karakteristike zaposlenika. Dali ih motiviraju isti čimbenici?

Iz grafikona 8. i 17. Vidljivo je da ispitanici iz javnog i privatnog sektora podjednako smatraju sve navedene čimbenike motivacije važnim. Među najbitnije faktore motivacije na radu možemo vidjeti da podjednako smatraju dobru plaću. Zaposlenici u privatnom sektoru ističu bonuse kao naj motivirajući faktor. Zatim podjednako u oba sektora smatraju važnim ugodnu radnu atmosferu koja podrazumijeva lijep odnos s kolegama i dobar s nadređenim i kao važan čimbenik ističu fleksibilno radno vrijeme, plaćen slobodan dan. Bitnim smatraju također u javnom sektoru pohvale, a privatnom uvažavanje uloženo truda neovisno o rezultatima.

2. Koje su to različitosti u pristupu motiviranja zaposlenika i koliko to utječe na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika?

U javnom sektoru anketiranih zaposlenika, tehnike koje se koriste su kombinacija materijalnih i nematerijalnih, najviše ispitanika reklo je da ih nadređeni motivira pohvalom, lijepim ophođenjem s poštovanjem, razumijevanjem u njihovim privatnim situacijama i potrebama i mogućnosti dobivanja slobodnog dana. Kod ispitanika privatnog sektora najveći broj ispitanika reklo je da ih najviše koriste kao metodu motiviranja bonuse tj. provizije za ostvarene rezultate i neke druge materijalne neizravne beneficije. Manji broj njih ima mogućnost fleksibilnog radnog vremena i razumijevanje za balans između privatnog i poslovnog.

3. Postoji li bez obzira na različite čimbenike koji se koriste kao sustav motiviranja razlika u zadovoljstvu i motiviranosti?

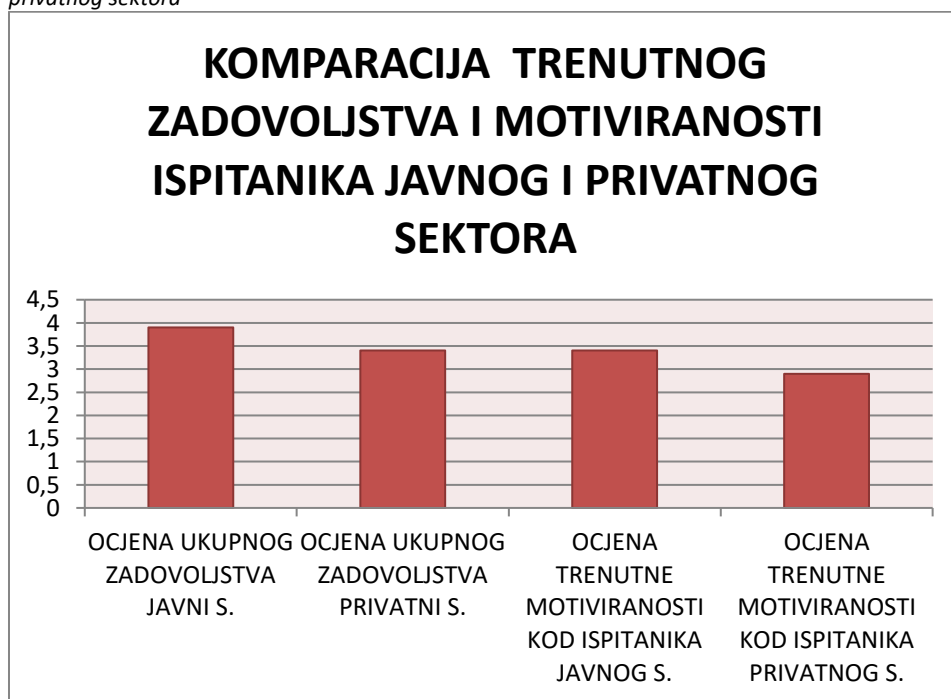
Grafikon 21 prikazuje ukupno zadovoljstvo određenim čimbenicima na poslu i osjećaj motiviranosti. Iz grafikona vidimo da su ispitanici javnog sektora malo zadovoljniji na poslu od zaposlenika privatnog sektora, ali se zbog toga se ne osjećaju motivirano. Nisu nezadovoljni, ali nisu niti osobito motivirani. Faktori koji su zadovoljeni odnose se na sigurnost na radu, poštovanje zakonskih prava, stabilnost posla, odnosom sa kolegama, nadređenim i relativno su zadovoljni i sa primanjima. Prema Herzbergovoj teoriji zadovoljeni su higijenski faktori, a motivacijski bez obzira na prisutnost nekih ne djeluju dovoljno motivirajuće. Prema Maslowljevvoj piramidi potreba zadovoljene su potrebe prva tri reda.

Kod zaposlenika privatnog sektora malo je manje izraženo opće zadovoljstvo određenim faktorima na radnom mjestu, većina ih se izjasnila da su najzadovoljniji lijepim odnosom s kolegama, relativno dobrim odnosom s nadređenim i radnim uvjetima, okruženjem u kojem

rade. U promatranom društvu privatnog sektora relativno su zadovoljeni higijenski uvjeti prema Hezbergu, i ako nisu ni oni sasvim zadovoljeni kod nekih prema rezultatima istraživanja, stoga je jasno da proizlazi i ne bas neka motiviranost koja je ocjenjena prosječnom ocjenom 2,9. Nisu ni motivirani niti ne motivirani.

Iz razgovora s ispitanicima moglo se saznati da najviše motivacije osim financijske u obliku bonusa ili povišice nalaze u svojim osobnim motivima , razlozima zašto trenutno rade ili ostaju na ovom poslu.

Grafikon 21 prikazuje komparativni prikaz ukupnog zadovoljstva i motiviranosti javnog i privatnog sektora



Izvor: autorsko djelo

Iz grafikona vidimo da bez obzira na različitost javnog i privatnog sektora ne postoji velika razlika u zadovoljstvu i motiviranosti.

4. Koji su faktori nezadovoljstva i kako reagiraju na njih?

Kao faktore koji su izvor nezadovoljstva ispitanici javnog sektora naveli su loš raspored godišnjeg odmora, koji nemaju mogućnost koristiti kad bi im najviše odgovaralo ili trebalo, kod privatnog sektora problem godišnjeg odmora često se javlja problem kod organizacije rada zbog kroničnog nedostatka dovoljno zaposlenih, pogotovo u uslužnim djelatnostima. Nadalje kod izvor nezadovoljstva oba sektora navela su vezano uz radno vrijeme, ne mogućnost fleksibilnog radnog vremena i u privatnom ne mogućnost skraćivanja radnih dana u tjednu. Na nepravdu, osjećaj nezadovoljstva i osjećaj da se njihovo zalaganje i trud ne vrednuje svi ispitanici javnog i privatnog sektora reagiraju slično, odgovorili su da na njih djeluje demotivirajuće, prestaju ulagati svoj trud, odugovlače sa izvršavanjem zadaka, kasne, ili pokušaju dobiti adekvatnu nagradu.

10. ZAKJUČAK

Motivacija na radnom mjestu ne sumnjivo nepresušna tema, izvor istraživanja i rasta kroz vrijeme. Kako se mijenja svijet oko nas tako se mijenja i pojam i odnos prema zaposlenicima, mijenjaju se faktori koji utječu na motiviranost zaposlenika. Proučavajući kroz literaturu brojna istraživanja i teorije mnogih autora, možemo vidjeti da mnogi faktori kao što su osobni, organizacijski, okolina koja nas okružuje i vremenu u kojem se nalazimo utječu na čimbenike koji djeluju motivirajuće na radnom mjestu. Svako vrijeme nosi svoju specifičnost. Cilj ovog istraživanja bio je saznati koji faktori motivacije sad u ovom vremenu najviše utječu na motiviranost tj. djeluju i potiču na najbolju učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika i koje se motivacijske tehnike koriste. Također

cilj rada bio je istražiti, analizirati, usporediti zadovoljstvo i čimbenike motivacije javnog i privatnog sektora.

Iz dobivenih podataka provedenog istraživanja vidljivo je da neovisno o promjenama na tržištu rada kroz vremenski period plaća je i dalje glavni temeljni faktor. Isto tako neovisno o osobnim karakteristikama ispitanika, demografskim razlikama, bilo da su zaposleni u privatnom ili javnom sektoru, svima je uz stabilna i dobra primanja izuzetno važna ugodna radna atmosfera. Ugodna radna atmosfera podrazumijeva lijep odnos s kolegama, dobar odnos s nadređenim, dobre uvjete rada. Uz ova dva vrlo bitna faktora jako važan faktorom ispitanici smatraju fleksibilno radno vrijeme.

Osim raznih benefita koje sve više nastoje ponuditi moderne i osviještene organizacije, u novije vrijeme kao najvažniji i najučinkovitiji benefit kao motivator je svakako fleksibilno radno vrijeme, razne varijante poput skraćivanja radnog tjedna, rada od kuće kao neke od varijanti fleksibilnog radnog vremena. Od svih benefita ovaj najviše utječe na zadovoljstvo zaposlenika, oslobađa stresa i toliko pozitivno utječe na ljude da mogu iz sebe osloboditi najbolji potencijal. Mogu rado i kreativno raditi svoj posao. Ovaj motivator omogućuje jako dobar balans privatnog i poslovnog života.

Uspoređujući javni i privatni sektor mogu se uočiti razlike u načinu nagrađivanja i motivacijskih tehnikama, zbog bitnih razlika u organizacijskoj strukturi i propisima koji ih reguliraju. Privatni sektor može raspolagati sa neusporedivo većim brojem motivacijskih benefita u odnosu na javni sektor, što velike moderne kompanije u veliko koriste, manje zaostaliye tvrtke još uvijek ne prepoznaju dovoljnu važnost motivacije i rukovode se time da je dovoljno dati posao i plaću ili su još

uvijek ostali samo na nekim krućim financijskim poticajima, do onih koji još uvijek očekuju da zaposlenik prirodno bude motiviran sam po sebi. U javnom sektoru zaposlenici najveći benefit vide u stabilnosti i sigurnosti posla i poštivanju zakonskih prava zaposlenika. Također su motivirani osjećajem da im javni poslovi stvaraju mogućnost pozitivnog utjecaja na društvo i zajednicu. Osjećaj da njihov rad doprinosi drugima.

Neovisno o razlikama između ta dva sektora, ljude ipak motiviraju, čine zadovoljnim ili nezadovoljnim neki isti faktori.

Posljednjih godina živimo u vrlo užurbanom i stresnom okruženju, gdje se u svim razinama i sferama posla neovisno radi li se u privatnom ili javnom sektoru osjeća pritisak na zaposlenike. Posebno nakon pandemije uzrokovane korona virusom, potresima, ratovima i krizama u svijetu zaposlenicima je sve više važno pozitivno radno okruženje, bez stresa i pritiska. Više nije dovoljno ponuditi samo dobru plaću. U istraživanju koje sam provela zajedno s kolegicama prije pandemije, ispitanicima je bilo najbitnije dobra plaća, napredovanje, stjecanje novih znanja i vještina, mogućnost fleksibilnog radnog vremena nije bilo toliko bitno koliko je sad. Zaposlenici su nakon pandemije postali svjesni velike važnosti da se dobro osjećaju, da mogu imati dobar balans između privatnog i poslovnog života, da mogu imati vrijeme u kojem se osjećaju slobodno. Iz rezultata sadašnjeg istraživanja vidimo da su najvažniji faktori zadovoljstva i motivacije iz oba sektora dobra i stabilna primanja, ugodna radna atmosfera bez stresa i fleksibilnost u radnom vremenu. Mnoga istraživanja, uključujući i ovo pokazuju da su ljudi spremni raditi i za manju plaću od trenutne koju primaju, samo da budu u ugodnoj radnoj atmosferi i na radnom mjestu koje im omogućava dobar balans privatnog i poslovnog vremena.

11. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević–Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Beck, R., *Motivacija teorija i načela*, Naklada, Jastrebarsko., 2003.
3. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
4. Drmić, A., *Službenički odnos u Hrvatskoj pravnoj regulativi*, HKJU-CCPA, god.13. (2013.), br.2., str.569.-591.
5. Gutić, D., Devčić, A., Hak, M.: *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017.
6. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. *Upravna znanost: Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Studijski centar za javnu upravu i javne financije Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, 2014.
7. Kregar, J., *Sociologija javne uprave*, PFZ, 2014.
8. Marčetić, G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god.6. (2006.), br.2., str.83.-119.
9. Marčetić G. (2014) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U: Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. *Upravna znanost: Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Studijski centar za javnu upravu i javne financije Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, str. 133-138
10. Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco d.o.o., 2006.
11. Maslow, H.A., *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982.
12. MindTools, posjećeno 01.05.2024.

12.POPIS ZAKONA

1. *Zakon o državnim službenicima* NN 155/23
2. *Zakonu o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi* NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19

13.POPIS SLIKA I TABLICA

Slika1. Maslowljeva piramida hijerarhijskih potreba, Izvor: <http://www.promente-empathica.hr/2023/08/12/potrebe-vrijednosti-motivacija-i-ciljevi/>

Slika 2. Glavne komponente teorije pravičnosti, Izvor: autorica, Bahtijarević-Šiber Fikreta, *Management ljudskih potencijal.*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.

Tablica 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike
Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, *Management ljudskih potencijala* (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

14.POPIS INTERNETSKIH IZVORA

1. <https://www.ericsson.com/en>
2. <https://www.joberty.com/sr/it-company/4500/ericsson-nikola-tesla/overview>
3. <https://careercentar.com/objava/508>
4. www.erstebank.hr
5. www.otpbanka.hr
6. <https://alphacapitalgroup.uk/>
7. <https://www.24sata.hr/native-sadrzaj/sto-zaposlenici-najvise-traze-od-svojih-poslodavaca-doznajte-na-konferenciji-startovere-8-11-942419>

8. <https://www.zenskirecenziraj.com/hr/ostalo/cetverodnevni-radni-tjedan-u-svijetu-nije-novost-a-sve-se-cesce-o-njemu-raspravlja-i-u-hrvatskoj/>
9. <https://after5.hr/zivot-prije-5/4-dnevni-radni-tjedan-iskustvo/>
10. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 19.6.2024.
<<https://www.enciklopedija.hr/clanak/motivacija>>.

