

# Motivacija zaposlenika u javnom sektoru

---

Škorak Banek, Irena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:081829>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

## Motivacija zaposlenika u javnom sektoru

Irena Škorak Banek, 1418/336



# Sveučilište Sjever

**Odjel za ekonomiju**

**Odsjek: Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br.**

## **Motivacija zaposlenika u javnom sektoru**

**Student**

Irena Škorak Banek, 1418/336

**Mentor**

doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, srpanj 2019. godine

## **Sažetak**

Brojne su teorije kojima se pokušava objasniti kompleksno područje motivacije i motiviranja zaposlenika. Cilj ovog završnog rada bio je istražiti i odrediti pojam motivacije, različite teorije i čimbenike motivacije te proučiti koji od tih čimbenika najviše utječu na zaposlenike u javnom sektoru. Predmet istraživanja u završnom radu bio je proučavanje motivacije na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje putem čega se nastojalo povećati razumijevanje pojma i procesa motivacije, a vezano uz javni sektor. Hipoteze samog istraživanja glasile su da HZZO-u prevladavaju higijenski motivatori, zatim da sigurnost zaposlenja predstavlja najznačajniji čimbenik motivacije u HZZO-u, da ograničene mogućnosti za napredovanje djeluju destimulirajuće na zaposlenike HZZO-a te da postoje razlike u izboru motiva zaposlenih s obzirom na socio – demografske faktore (godine starosti, godine staža, vrstu stručne spreme). U istraživanju je putem ankete sudjelovalo 52 zaposlenika HZZO-a, a rezultati su potvrdili specifičnost motivacije u javnom sektoru i ukazali na moguće smjernice za motiviranje zaposlenika u javnom sektoru.

Ključne riječi: motivacija, motivacijske teorije, motiviranje u javnoj upravi, javni službenici, HZZO

## **Summary**

Numerous theories have tried to explain the complex area of motivation itself and motivation of employees. The aim of this final paper is to explore and define the term of motivation, different theories and motivational factors and to study which of these factors has the most influence on public sector employees. The subject of the research in the final paper was to study motivation on the example of the Croatian Health Insurance Fund and the aim was to increase the understanding of the concept and the process of motivation related to the public sector. The hypothesis of the research are that HZZO is dominated by hygienic motivators, that job security is the most significant motivator of the HZZO employees, that limited opportunities for advancement are disincentive to HZZO employees and that there are differences in the choice of motivation of employees with regard to socio - demographic factors (age, years of work experience, type of qualification). 52 HZZO employees participated in the survey and the results confirmed the specificity of the public sector motivation and pointed out possible guidelines for motivating employees in the public sector.

**Key words:** motivation, motivational theory, motivation in public administration, civil servants, HZZO

## **Popis korištenih kratica**

**OECD** - Organisation for Economic Co-operation and Development

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

**HZZO** – Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

Croatian Health Insurance Fund

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
<b>2. Definiranje i teorije motivacije .....</b>	<b>2</b>
2.1. Definiranje motivacije .....	2
2.2. Teorije motivacije.....	3
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	3
2.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....	3
2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije – teorija ERG .....	4
2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća.....	5
2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije.....	6
2.2.2. Procesne teorije motivacije .....	6
2.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije .....	7
2.2.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja.....	8
2.2.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	8
2.2.3. Značaj teorija motivacije .....	8
<b>3. Motivacija u radnom okruženju .....</b>	<b>11</b>
3.1. Materijalne strategije motiviranja.....	11
3.1.1. Izravne materijalne kompenzacije.....	12
3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije.....	13
3.2. Nematerijalne strategije motiviranja .....	14
3.2.1. Dizajniranje posla za motivaciju.....	15
3.2.2. Opunomoćenje i participacija zaposlenih.....	17
3.2.3. Razvoj karijere i povratne informacije.....	18
<b>4. Motivacija u javnom sektoru .....</b>	<b>19</b>
4.1. Čimbenici motivacije u javnom sektoru .....	19
4.2. Značaj motivacije u javnom sektoru.....	23
4.3. Organizacijska struktura javne uprave Republike Hrvatske.....	25
4.4. Ljudski potencijali u javnoj upravi Republike Hrvatske .....	26
<b>5. Istraživanje motivacije zaposlenika na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje.....</b>	<b>30</b>
5.1. Općenito o Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje.....	30
5.2. Metoda prikupljanja podataka.....	34
5.3. Istraživačke hipoteze.....	34

5.4. Rezultati istraživanja .....	35
5.4.1. Čimbenici motivacije u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje.....	37
5.4.2. Usporedba rezultata prema različitim skupinama ispitanika.....	43
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Literatura.....</b>	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>



# 1. Uvod

Današnje su organizacije sve više svjesne važnosti ljudskih resursa pa tako ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo postaju značajna područja stvaranja konkurentske prednosti organizacije. Za uspješno, učinkovito i ekonomično funkcioniranje bilo koje organizacije u suvremenom svijetu, nužni su dobro motivirani pojedinci. Motiviran zaposlenik značajno doprinosi svojoj organizaciji budući da se spreman potpuno posvetiti svom poslu. Pojedinaac sa svojim znanjem, sposobnostima i motivacijom za rad za organizaciju stoga ne predstavlja trošak već kapital. Na taj način organizacije koje brinu za zadovoljstvo i motiviranost svojih zaposlenika, mogu steći značajnu prednost u odnosu na svoju konkurenciju. Motivacija stoga, vezano uz organizaciju, predstavlja strategiju menadžmenta s ciljem da se zaposlenici potaknu da žele učiniti to što od njih traže naređeni i to uz entuzijazam koji će dovesti i do boljih poslovnih rezultata. Preduvjet za to da organizacija bude uspješna jest visoka motiviranost kako zaposlenika, tako i njihovih nadređenih, a način na koji se to postiže, razlikuje se od organizacije do organizacije. Isto tako razlikuju se i pojedinci koji čine neku organizaciju te je moguće da se motivacija zaposlenika razlikuje ovisno o dobi, spolu, godinama staža, visini prihoda i drugim varijablama. Upravo iz tog razloga, za svaku je organizaciju od ključnog značaja da utvrdi koji su to faktori koji motiviraju njihove zaposlenike. Istraživanjem konkretnih primjera, kao što je motiviranje i motivacija u javnim službama, moguće je doći i do preciznijih odgovora o tome koje je načine najbolje primijeniti.

U ovom je radu predstavljeno istraživanje motivacije na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Sam rad podijeljen je u dva dijela. Prvi dio rada obuhvaća teoriju počevši od definiranja pojma motivacije te predstavljanja teorija motivacije. Nakon toga slijedi pobliže upoznavanje značaja motivacije u radnom okruženju te predstavljanje materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika. Slijedi fokusiranje na motivaciju u javnom sektoru te isticanje razlika u čimbenicima motivacije u odnosu na privatni sektor. Drugi dio rada odnosi se na elektroničko anketno istraživanje motivacije u kojem su sudjelovali zaposlenici Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Rezultati ankete detaljno su razrađeni te predstavljeni ne samo da bi se potvrdile ili odbacile postavljene hipoteze, već i da bi se iz njih mogli izvući praktični savjeti vezani uz motivaciju zaposlenika u javnom sektoru.

# 1. Definiranje i teorije motivacije

## 1.1. Definiranje motivacije

Radi lakšeg razumijevanja, prije svega potrebno je definirati pojam motivacije. Sama riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movare* što znači pokretati, poticati (Buble, 2011., str 117.). Pitanjem motivacije bave se mnogobrojni autori koji su uz različite teorije iznijeli i različite definicije motivacije. Bahtijarević-Šiber (1999., str 557.) navodi da motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Motivaciju definira kao 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. Prema Armstrongu (2009., str. 316.) motiv je razlog da se nešto učini, a motivacija se bavi snagom i smjerom ponašanja i faktorima koji utječu na ljude da se ponašaju na određeni način. Pojam motivacije može se odnositi kako na ciljeve koje pojedinci imaju, tako i na načine na koje odabiru ciljeve te načine na koji drugi pokušavaju promijeniti njihovo ponašanje. Motivacija ima tri komponente (Arnold et al prema Armstrong, 2011., str 317.), a to su smjer - što pojedinac pokušava učiniti, napor – koliko se pojedinac trudi i ustrajnost – koliko dugo pojedinac pokušava. Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) motivaciju opisuju kao stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, a usmjereni su na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. Motivacija se pri tome može promatrati s aspekta pojedinca kao interno stanje koje vodi ostvarenju cilja i s aspekta menadžera kao aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Slijedom navedenog, motivacija se može definirati kao proces iniciranja i usmjeravanja napora u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Daft (prema Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016., str.110.) motivaciju definira kao „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“ dok je po Maslowu (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013.) motivacija traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba.

Armstrong (2011., str 318.) navodi da postoje dvije vrste motivacije, a to su intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija obuhvaća sve ono što iznutra navodi na aktivnost te ju osnažuje, usmjerava i određuje joj trajanje. U osnovi intrinzične motivacije mogu se nalaziti potrebe, interesi, sposobnosti i na njima oblikovane sklonosti,

stavovi, vrijednosti, očekivanja, kognitivne prosudbe i odluke te njima izazvane emocije (Jakšić, 2003.). Posao može biti uzrokom intrinzične motivacije kada pojedinac osjeća da je njegov posao važan, zanimljiv, izazovan te mu pruža mogućnost za postignuće i napredovanje. Ekstrinzičnu motivaciju određuju vanjske okolnosti kao što su nagrade, povišice, pohvale, mogućnost napredovanja, ali i kazne, kritike, disciplinske akcije. Ekstrinzični motivatori mogu imati neposredan i snažan, no ne nužno i dugotrajan učinak (Armstrong, 2011. str. 318.).

## **1.2. Teorije motivacije**

Teorije motivacije možemo razmatrati svrstavajući ih u sljedeće kategorije: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

### **1.2.1.1. Sadržajne teorije motivacije**

Sadržajne teorije motivacije identificiraju i razvrstavaju potrebe koje stimuliraju ljude na poduzimanje određenih aktivnosti. Više su usmjerene na faktore koji utječu na ponašanje, a manje na sam proces. Koncept potreba je ključ objašnjenja ovih teorija (Bahtijarević Šiber, 1999.,str. 560.)

### **1.2.1.2. Teorija hijerarhije potreba**

Abraham Maslow razvio je 1954. godine teoriju hijerarhije potreba koju je moguće zorno prikazati slikom piramide. Radi se o teoriji koja je imala vrlo značajan utjecaj na istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji. Prema Bahtijarević Šiber (1999.) Maslowljeva teorija teži da bude cjelovita teorija ljudske motivacije pri čemu je motivacija za rad samo jedan, doduše značajan segment, o kojem spoznaje treba crpiti iz ukupnosti spoznaja o ljudskoj motivaciji. Maslow je model teorije hijerarhije potreba razradio kroz pet kategorija ljudskih potreba organiziranih kroz hijerarhijsku strukturu. Taj hijerarhijski niz moguće je podijeliti u dvije grupe:

- potrebe nižeg reda u koje spadaju fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću
- potrebe višeg reda u koje spadaju potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za uvažavanjem i poštovanjem te potreba za samoostvarenjem

Fiziološke potrebe su potrebe za hranom, pićem, odjećom i stanovanjem. Karakteristika fizioloških potreba jest da su one toliko dominantne da, dok ne budu zadovoljene, neće doći do zadovoljenja ostalih potreba koje su više na Maslowljevoj hijerarhijskoj ljestvici Nakon

što potrebe niže razine budu zadovoljene, pojedinac teži zadovoljenju onih viših i potrebe niže razine prestaju ga motivirati jer ih doživljava kao normalno stanje (Maslow, 1954.). Potrebe za sigurnošću javljaju se tako nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe. Radi se o potrebama koje se zadovoljavaju kroz sigurnost na poslu, u obitelji i društvu, primjerice kao potreba za sigurnim i stalnim radnim odnosom, želja da se posjeduje štednja, različite vrste osiguranja i slično. Zadovoljenje ovih potreba očituje se i kroz preferiranje poznatih u odnosu na nepoznate stvari (Maslow, 1954.). Potrebe za ljubavlju i pripadanjem su sociološke potrebe koje manifestiraju kroz potrebu druženja, pripadanja grupi, potrebu za ljubavlju i pažnjom. Pojedinac u skladu s tim potrebama traže društvo sebi sličnih, očekuju pozive na druženja, trude se ugađati drugima i biti priznati kao članovi ugledne grupe. Potrebe za uvažavanjem i poštovanjem su potrebe koje uključuju potrebe samopoštovanja, uvažavanja, priznanja sposobnosti i stručnosti od strane drugih osoba, potrebe za autonomijom i osiguranjem socijalnog statusa. Maslow ovu grupu potreba dijeli u dvije podgrupe pri čemu u prvu ubraja želju za postignućem, snagom, neovisnošću i slobodom. U drugu grupu pak ubraja potrebu za reputacijom, priznanjem, prestižem (Maslow, 1954.). Potrebe za samoostvarenjem su potrebe za razvojem vlastitih potencijala, a odnose se na potvrđivanje svih čovjekovih sposobnosti. Prema Maslowu (1954.), osoba ne može biti u potpunosti zadovoljna ako ne radi ono za što je stvorena. Potreba koja je zadovoljena, više ne služi kao motivacijski faktor (Maslow, 1954.).

### **1.2.1.3. Teorija trostupanske hijerarhije – teorija ERG**

Teorija Clayтона Alderfera može se promatrati kao nadopuna prethodno opisane Maslowljeve hijerarhije potreba. Alderfer (1972.) je ljudske potrebe također podijelio u skupine i to u tri kategorije:

- potrebe egzistencije (E - existence)
- potrebe povezanosti (R - relatedness)
- potrebe rasta i razvoja (G - growth)

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike fizioloških, materijalnih potreba i potreba za sigurnošću koje se ostvaruju kroz plaću za obavljeni rad, osiguravanjem adekvatnih uvjeta rada, dodatnih beneficija i slično. Zadovoljenje egzistencijalnih potreba ovisi o doživljaju pojedinca, njegove usporedbe s drugim zaposlenicima s obzirom na ostvarenu plaću i dobit te kulturalnim i društvenim vrijednostima. Potreba za povezanošću odnosi se na potrebu

pojedince za uspostavljanjem međuljudskih odnosa s prijateljima, suradnicima, timom u organizaciji i rukovoditeljem. Te odnose obilježava pozitivan ili negativan proces uzajamnosti i međusobne razmjene. Potreba za rastom i razvojem podrazumijevaju težnju pojedinca za samoostvarenjem, razvojem karijere, sposobnosti, potencijala i ostalih aspekata života. Zadovoljavaju se rješavanjem problema koji potiču pojedinca da u cijelosti iskoristi svoj potencijal, znanje i kreativnost, uz stalno razvijanje svojih potencijala. Rezultat njihovog zadovoljenja je osjećaj ispunjenosti i važnosti, a potrebe se intenziviraju njihovim zadovoljenjem. To bi značilo da, što se osoba više razvija, njezine potrebe za razvojem postaju sve veće odnosno što se osoba manje razvija, ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, manje želi i svoje želje preusmjerava u drugom pravcu (Alderfer, 1972.). Prema Alderferu (1972.), nezadovoljenje jedne grupe potreba izazivati će frustraciju koja će se potom kompenzirati zadovoljavanjem potreba unutar drugih kategorije. Caulton (2012.) navodi da proučavanje intrinzičnih faktora motivacije primjenom ovog modela može pomoći u razumijevanju i poboljšanju učinkovitosti na radnom mjestu zatim objasniti ili predvidjeti moguće probleme u radnom okruženju, međusobne veze, odabire vezane uz osobni razvoj i slično.

#### **1.2.1.4. Teorija motivacije postignuća**

Autori teorije motivacije postignuća, McClelland, Atkinson, Clark i Lowell, motivaciju za rad opisuju kao strukturu stavova i vrijednosti koje su orijentirane na radnu orijentaciju zaposlenika. Temeljna potreba prema ovoj teoriji jest potreba za postignućem koja je rezultat djelovanja želje za uspjehom i želje za izbjegavanjem neuspjeha tako da je motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha (Buble, 2006, str. 342). Pojedinaac koji ima izraženu potrebu za postignućem nastojat će ostvariti uspjeh u poslu koji obavlja, ne zbog same nagrade koja eventualno može uslijediti, već zbog zadovoljstva koje će osjetiti prilikom postizanja rezultata. Osobe s izraženom potrebom za postignućem tražit će posao koji im osigurava samostalnost, odgovornost i izazove te im je u svrhu motivacije poželjno osigurati nove, izazovne, složene zadatke, veću autonomiju, omogućiti im stručna usavršavanja ili ih nagraditi posebnim priznanjima dok će na njih negativno utjecati pojačana kontrola, ponavljajući, jednostavni i monotoni zadaci te davanje isključivo novčanih nagrada. Takvi su zaposlenici posvećeni poslu kojeg obavljaju, vrlo su produktivni i spremni naporno raditi (Harrell i Stahl, 1981).

Osim potrebe za postignućem, teorija govori i o potrebi za pripadanjem te potrebi za moći. Potreba za pripadanjem predstavlja tendenciju pojedinca za pripadanjem, prihvaćanjem i povezivanjem s drugim ljudima dok se potreba za moći manifestira u težnji i želji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Pojedinci s izraženom potrebom za pripadanjem teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija te situacijama u kojima je potrebno ostvariti suradnju unutar radnog tima. Potreba za moći često ima negativan kontekst budući da se manifestira u težnji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, no na rukovodećim pozicijama unutar organizacije ova je potreba poželjna kako bi se uspješno upravljalo zaposlenicima (McClelland i Burnham, 1976).

### **1.2.1.5. Dvofaktorska teorija motivacije**

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije usredotočena je na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad, a ne na potrebe (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Prema Herzbergu (1987.), zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni jedno drugome, već je suprotnost zadovoljstvu odsutnost zadovoljstva, a suprotnost nezadovoljstvu odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka Herzbergova modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja. Intrinzični faktori su izvedeni iz individualnog odnosa s radom. Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva, vode većem zadovoljstvu radom te posljedično većem radnom angažmanu i kvalitetnijem radu. U kontekstu motivacije njihovo je djelovanje pozitivno, odnosno povećavaju motivaciju za rad. Herzberg (1987.) kao motivatore navodi postignuće, priznanje, izazovan posao, odgovornost, rast i napredovanje. Ekstrinzični ili higijenski faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta i nemaju neposrednog utjecaja na motivaciju pojedinca. Ti faktori ne potiču na veći radni angažman, nego samo sprječavaju nezadovoljstvo (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Higijenski faktori uglavnom su povezani s čimbenicima okoline radnog okruženja kao što su radni uvjeti, administracija, tehničko nadgledanje, međuljudski odnosi, plaća, beneficije, radni status, sigurnost posla. Ove je faktore važno osigurati jer djeluju na sve zaposlene neovisno o položaju, moći i utjecaju unutar organizacije (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1964).

### **1.2.2. Procesne teorije motivacije**

Procesne teorije motivacije objašnjavaju sam proces odlučivanja odnosno daju odgovor na pitanje zašto ljudi često rade poslove koji nisu u skladu s njihovim interesima i

motivima razlikujući se time od sadržajnih teorija koje radnu motivaciju objašnjavaju samo u okviru potreba. Procesne teorije motivacije polaze od pretpostavke da same potrebe ne daju cjelovitu sliku kada je riječ o motivaciji zaposlenika te da je za objašnjavanje radne motivacije, pored ljudskih potreba, potrebno uključiti i druge faktore kao što su percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Ljudi imaju različite potrebe, ciljeve i želje koje žele ostvariti kroz rad te s obzirom na to postoje i različita očekivanja o mogućnostima uspješnog ostvarenja tih ciljeva (Petz, 1987). U osnovi svih procesnih teorija motivacije nalaze se četiri bitne postavke. Kao prvu Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi to da ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima odnosno nagradama koje su dostupne u određenoj situaciji. Zatim kao bitnu postavku navodi da pri odlučivanju o ponašanju ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti da obave određene aktivnosti ulažući veći napor. Pri izboru ponašanja ljudi procjenjuju vjerojatnost da će obavljanje neke aktivnosti rezultirati željenim nagradama te kao četvrto da je motivacija za neku aktivnost posljedica tih individualnih očekivanja. Najznačajnije procesne teorije motivacije su Vroomov kognitivni model motivacije, Porter – Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 581).

### **1.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije**

Vroomov kognitivni model motivacije usmjeren je na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj situaciji bira jedan oblik ponašanja, a druge odbacuje, odnosno što ga navodi da se u nekoj situaciji izuzetno zalaže i trudi. U cilju shvaćanja ljudskog ponašanja u tom kontekstu, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti. Koncept valencije tumači se kao privlačnost i važnost koju različiti ishodi–nagrade ili motivacijski faktori imaju za pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 582). Čovjek teži ishodima s pozitivnim predznakom, a izbjegava one s negativnim predznakom. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod; primjerice ako pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će on i bolje raditi (Buble, 2011., str 127.). Koncept instrumentalnosti tumači se kao percepcija „dobrog rada“ za ostvarivanje osobnih ciljeva. Slijedom toga naglašava se da je motivacija proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivani ishod (nagrada) i valencije ili važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 582). Prema Vroomu (Buble, 2011., str. 128.), motivacija je rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti svoje ciljeve.

### **1.2.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja**

Autori ovog modela, Porter i Lawler, proširili su Vroomov model smatrajući da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca koji će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Učinak pojedinca nije samo rezultat napora, nego ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju zadovoljstvom (Buble, 2011., str.129.). Motivaciju za rad prema ovom modelu određuju percipirana važnost ishoda rada i očekivanja i vjerojatnost da uloženi napor vodi uspješnom obavljanju zadatka i dobivanju željene nagrade. U modelu se kao važni faktori za motivaciju za rad navode očekivanje da je uopće moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem, zatim očekivanje da će za uspješno obavljanje zadatka uslijediti nagrada te privlačnost nagrade za pojedinca. Izostanak bilo kojeg od faktora smanjuje ili otklanja motivaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 592).

### **1.2.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni**

Teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni kao bitan faktor uvodi koncept pravičnosti, potrebe za jednakošću i značenje mehanizma socijalne komparacije za razumijevanje individualnog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 585). Adams promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifičan odnos razmjene pri čemu pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, a za to od organizacije dobiva različite kompenzacije. U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka i upravo je taj osjećaj nejednakosti osnovni pokretač u socijalnim situacijama. Razlike u razmjeni koje pojedinac doživljava motiviraju ga da ih otkloni ili barem smanji s time da je veći osjećaj nejednakosti vezan uz veću želju za njezinom eliminacijom. Rješenje nejednakosti pojedinac može postići tako da djeluje na vlastite inpute i outpute, zatim rezistencijom prema radu te racionalizacijom nastalih razlika ili promjenom referentne grupe (Buble, 2011., str. 130.).

### **2.2.3. Značaj teorija motivacije**

Teorije motivacije nude različita viđenja faktora koji su bitni kako bi pojedinci u izvršavanju svojih radnih zadataka bili čim više motivirani, a razumijevanje tih faktora ima velik značaj za upravljanje svakom organizacijom. Kako bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, menadžeri moraju poznavati motivaciju, teorije motivacije koje daju odgovore na



to što je motivacija, kako se razvija i jača, što je uvjetuje i što na nju djeluje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 557.). Kroz poznavanje motivacije moguće je poboljšati proizvodnost, efikasnost, kreativnost rada, kvalitetu radnog života u organizacijama te jačati konkurentsku sposobnost i uspješnost organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 556.).

Svaka od teorija motivacije ima određene implikacije za menadžment pa tako Maslowljeva teorija upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu, upozorava menadžere da daju veći prostor kontinuiranom razvoju pojedinca te da uvijek pronalaze nove strategije motiviranja budući da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal. Ova teorija upućuje i na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe da menadžeri prate svoje suradnike i stvaraju prostor za njihov razvoj (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 564.).

Teorija trostupanjske hijerarhije upozorava menadžere da su želje i ponašanje zaposlenika funkcija zadovoljenja i frustracije njihovih potreba pa tako primjerice stalno inzistiranje na materijalnim činiteljima može biti rezultat frustracije i nemogućnosti zadovoljavanja potreba rasta i razvoja, odnosno posljedica obavljanja rutinskih poslova ispod individualnih mogućnosti. Činjenicu da potrebe mogu rasti s njihovim zadovoljavanjem menadžeri mogu iskoristiti tako da kroz niz aktivnosti povećavaju individualne potrebe razvoja čineći objektivnu situaciju zahtjevnijom. Praktična implikacija ove teorije jest da se kreativnijim zadacima, mogućnošću individualnog razvoja, uvažavanjem ljudi i njihova rada, boljim socijalnim odnosima, timskim radom i suradnjom može donekle kompenzirati nezadovoljstvo i frustriranost egzistencijalnih potreba i uvjetovati da se ljudi više posvete usavršavanju i razvoju (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 568.). Caulton (2012.) navodi kako je teoriju trostupanjske hijerarhije u praksi moguće iskoristiti za predviđanje problema u radnom okruženju i osobnih odabira pri razvoju karijere. Korištenjem ove teorije, Wiley (prema Caulton, 2012.) je proveo istraživanje koje je pokazalo kako su glavni motivatori dobre plaće, priznanje za dobro obavljen posao, sigurnost zaposlenja, rast unutar organizacije i zanimljiv posao.

Značaj teorije motivacije postignuća za menadžment je u tome da upućuje menadžere na mogućnost i odgovornost za razvijanje motiva postignuća kod svojih suradnika. Osim toga, teorija motivacije postignuća naglašava ulogu procesa socijalizacije u organizaciji te individualnih vrijednosti, preferencija i stavova. Temeljem ove teorije razvijene su metode i treninzi za jačanje metode postignuća, a utvrđivanje motivacije postignuća koristi se i pri

selekciji menadžera te utvrđivanju potencijala za napredovanje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 573.).

Herzbergova teorija motivacije imala je prema Bahtijarević-Šiber (1999, str 577.) presudno značenje za promjenu menadžerske filozofije, pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja. Ova teorija daje širi pogled na ljudsku motivaciju te relativizira značenje materijalnih i drugih ekstrinzičnih faktora na koje je do tada bila usmjerena aktivnost menadžera glede motiviranja. Dvofaktorska teorija motivacije ističe značenje posla koji netko obavlja za motivaciju, postavljanje izazovnih zadataka i ciljeva u svrhu individualnog razvoja kao način djelovanja na zadovoljstvo i motivaciju ljudi te daje praktične naputke za preoblikovanje posla u svrhu njegova obogaćivanja i povećanja motivacije za rad (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 578.). Abouiyada i Chou (2012.) navode da pojedinci koji svoj posao smatraju izazovnim i uzbudljivim podnose zahtjevnije nadgledanje, izbjegavaju se žaliti i više su orijentirani na pozitivne strane te zanemaruju nedostatke organizacije u kojoj rade.

Procesne teorije motivacije značajne su kako u smislu razumijevanja motivacije, tako i u praktičnoj primjeni na motivaciju u organizacijskim uvjetima. Ove teorije traže individualizirani pristup i promatranje motivacijskih faktora s gledišta onoga na čiju se motivaciju želi djelovati, menadžere upućuju da zadatke oblikuju tako da budu na razini mogućnosti izvršitelja. Veze između uspješnosti obavljanja zadatka i željenih uspjeha moraju biti jasne, a nagrade kao važan izvor motivacije moraju biti pravične. Neke od konkretnih aktivnosti koje menadžeri i organizacije mogu poduzeti jesu osiguravanje dovoljno velikih nagrada da motiviraju visok napor i radnu uspješnost, utvrđivanje preferencija i želja glede nagrada suradnika, osiguravanje mogućnosti obavljanja zadataka, uspostavljanje kvalitetnog i cjelovitog sustava nagrađivanja, oblikovanje izazovnih zadataka i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 599.).

### **3. Motivacija u radnom okruženju**

Motivacijski proces u radnom okruženju može se promatrati kao spoj dviju komponenti; onoga što će zaposlenici učiniti, odnosno u kojoj mjeri usvajaju organizacijske ciljeve i onoga što mogu učiniti, odnosno u kojoj će mjeri angažirati svoje osobne resurse da postignu zajedničke ciljeve. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Osim što je unutarnji psihološki proces, motivacija također uključuje i interakciju pojedinca i njegove okoline (Miller Franco, Bennett i Kanfer, 2002.). Motiviranju u radnom okruženju potrebno je posvetiti veliku pažnju budući da motivirani zaposlenici postižu veću radnu učinkovitost. Kako bi iz zaposlenika izvukli maksimum, menadžeri u motiviranju koriste brojna sredstva i tehnike koji u svakom pojedinom slučaju uvelike ovise o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaju lojalnosti tvrtki te o individualnim potrebama svakog zaposlenog (Wehrich i Koontz, 1994). Iz tog razloga potrebno je da menadžeri konstantno prate potrebe, aspiracije i preferencije zaposlenika (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.). Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija (Jambrek i Penić, 2008.). Motivacijske strategije služe menadžerima da prepoznaju kojom vrstom motivacije će postići da radni učinak zaposlenika bude što veći, a da istovremeno budu zadovoljene i njihove potrebe. Strategije motivacije mogu biti financijske prirode, odnosno materijalne te nematerijalne prirode (Buble, 2011., str 131.).

#### **3.1. Materijalne strategije motiviranja**

Primjena materijalnih, odnosno financijskih instrumenata motivacije predstavlja složen model motivacije usmjeren na osiguravanje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada i nalazi se pod direktnim utjecajem organizacije, njezine politike i prakse (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.).

Postoje dvije grupe materijalnih instrumenata motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str 613.):

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu (*plaća, bonusi i stimulacije, financijske naknade za inovativnost, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, udio u profitu, udio u vlasništvu...*)
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca (*stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani, službeni automobil, godišnji odmori, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, regres, životno osiguranje...*)

### **3.1.1. Izravne materijalne kompenzacije**

Plaće predstavljaju vrlo važan oblik neposredne materijalne motivacije za rad, no da bi je uspješno primijenili, menadžeri moraju biti svjesni da veća plaća ne rezultira nužno i većom motivacijom odnosno većim radnim učinkom. Na odnos plaće, motivacije i radnog učinka osim visine materijalnih nagrada utječe i čitav niz individualnih, subjektivnih i objektivnih činitelja vezanih uz pojedinca. Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka, moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi. Između rezultata rada i nagrada mora postojati jasna veza s time da se sustav nagrađivanja mora zasnivati više na pozitivnim, nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja. Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže. Daljnje pretpostavke koje je potrebno ispuniti kako bi materijalne naknade rezultirale većom radnom učinkovitošću su da materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima te da povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti. Kao posljednju pretpostavku Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) navode da razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne kako bi stimulirale dobar rad. Primjerena plaća omogućava zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima i da ispune ne samo svoje osnovne životne potrebe, nego i one koje se tiču statusa i autoriteta (Yousaf et al, 2014.).

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kad efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodatci na plaću. Stimulativni dio plaće utvrđuje se u zavisnosti od stupnja nekog zadanog posla pa tako postoji stimulativni

dio plaće po osnovi učinka (plaćanja po komadnoj i vremenskoj normi) i stimulativni dio plaće po osnovi premija (stimulacija racionalnog trošenja raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa) (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Stimulativno nagrađivanje najčešće se veže uz radnu uspješnost, a da bi takav sustav bio djelotvoran potrebno je ispuniti određene pretpostavke i zahtjeve. Postavljeni standardi moraju biti visoki budući da niska očekivanja vode niskim rezultatima. Sustav procjenjivanja uspješnosti mora biti kvalitetan i točan te menadžeri moraju biti obučeni za procjenjivanje uspješnosti i davanja povratnih informacija. Nagrade moraju biti usko povezane s uspješnošću i njihova visina mora biti značajna. Kako bi nagrađivanje vezano uz radnu uspješnost imalo pozitivno motivacijsko djelovanje, vrlo je važno da o radnoj uspješnosti ovisi znatan dio plaće (Bahtijarević-Šiber, 1999., str 633.).

Jedan od oblika materijalnog nagrađivanja su i dodatci na plaću koji se isplaćuju zaposlenicima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a to su primjerice dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uvjete rada, dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi te dodatak za rad na dane tjednog odmora (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.).

Kako bi se postigao cilj povezivanja individualnih interesa zaposlenih i širih organizacijskih interesa putem materijalnog nagrađivanja, razvijeni su sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku, sudjelovanja zaposlenih u profitu i sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu. Sudjelovanje zaposlenih u dobitku podrazumijeva *„specifično sudjelovanje zaposlenih u financijskim rezultatima odnosno dobitcima koji rezultiraju neposredno iz ušteta ili smanjenja troškova rada, povećanja dodane vrijednosti ili povećane proizvodnosti i koji su rezultat organiziranog napora, prijedloga i poboljšica zaposlenih.“* S motivacijskog aspekta, sudjelovanje zaposlenih u dobitku ima u cilju poboljšanje proizvodnosti i efikasnosti rada, povećanje motivacije i radnog zadovoljstva, poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji, poboljšanje komunikacije i suradnje unutar odjela i između njih, poticanje zaposlenika da utvrđuju i rješavaju probleme te davanje priznanja za rad na svim organizacijskim razinama (Bahtijarević-Šiber, 1999., 639.). Sudjelovanje zaposlenih u profitu izravno je financijsko sudjelovanje zaposlenih u uspjehu cijelog poduzeća iskazanom u profitu. Ciljevi ovog oblika nagrađivanja su poticanje i osiguravanje šireg interesa zaposlenih za probleme poslovanja i uspješnosti organizacije te jačanje veze materijalnih primanja zaposlenih, tržišnih kretanja i uspjeha poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999., 647.). Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu označava stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita, a kao temeljni motivacijski interes ima stvaranje jače veze između individualnih i

organizacijskih interesa, odnosno stvaranje svijesti da će bolji rad i zalaganje voditi većim dividendama (Bahtijarević-Šiber, 1999., 648.).

### **3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije**

Osim izravnih materijalnih kompenzacija postoje i one neizravne. Radi se o raznim oblicima kompenzacija koje neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog vijeka, a uobičajeno se nazivaju beneficijama. Zadovoljavanjem raznovrsnih potreba zaposlenika, organizacije su u mogućnosti privući i zadržati kvalitetne i sposobne ljude. Bahtijarević-Šiber (1999., str 653.) dijeli neizravne materijalne kompenzacije na beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenicima. Beneficije sigurnosti i zdravlja usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tijekom radnog vijeka i mirovine. Pod beneficijama slobodnog vremena podrazumijeva se plaćanje zakonski ili organizacijski predviđenih neradnih dana u što primjerice osim praznika, plaćenih dopusta ulazi i plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja. Područje beneficija koje nastoji zadovoljiti neposredne, utvrđene potrebe zaposlenih obuhvaćeno je pojmom usluge zaposlenima, a uključuje usluge poput kredita zaposlenima, usluge prehrane, službeni automobil, prijevoz i parkiranje, razne programe rekreacije, socijalne aktivnosti, službeni mobitel, savjetovanje, različite stručne usluge i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 652 – 655.).

Prema Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) plaća prije svega koristi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora dok različiti bonusi i beneficije potiču na stimuliranje mentalnih napora, angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva te neprestano usavršavanje. Vukajlović, Stamatović i Urošević (2011.) također kao bitan faktor pri izboru motivacijske strategije navode životni standard, odnosno zaključuju kako u zemljama u kojima nisu zadovoljene osnovne egzistencijalne potrebe materijalni oblici motiviranja još uvijek imaju prednost pred nematerijalnim.

## **3.2. Nematerijalne strategije motiviranja**

Kanfer (1990.) navodi da su zaposlenici kojima je novac jedina motivacija u poslu manje zadovoljni i da s vremenom traže sve veću novčanu nagradu za gotovo istu kvalitetu izvedbe. Uz to, jednom kad su namirene njihove financijske potrebe, zaposlenici streme zadovoljenju potreba višeg reda (Yousaf et al, 2014.). Iz tog razloga efikasan motivacijski model osim materijalnog nagrađivanja mora sadržavati i nematerijalne kompenzacije.

Zaposlenicima je za veću motivaciju potrebno omogućiti i što veću samostalnost, upravljanje vremenom, fleksibilnost i nadzor nad načinom obavljanja posla što je moguće postići dizajniranjem posla, opunomoćenjem zaposlenih, učešćem zaposlenih u postavljanju poslovnih ciljeva te drugim nematerijalnim strategijama (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 667.). Zdrava radna okolina koja njeguje profesionalni odnos podređenih i nadređenih, zadovoljava njihove potrebe za priznanjem i razvojem značajno motivira zaposlenike (Yousaf et al, 2014.).

### **3.2.1. Dizajniranje posla za motivaciju**

Stavovi prema poslu i zadovoljstvo poslom znatno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Zanimljiv i izazovan posao utječe na višu motivaciju dok je dosadan i besmislen posao velika prepreka motivaciji za rad. U svrhu veće motivacije i efikasnijeg odvijanja radnih zadataka moguće je koristiti redizajniranje posla. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.)

Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te obavlja njegovo ponovo oblikovanje (Buble, 2011. str. 135.). Tim se procesom sistematiziraju zadatci, dužnosti i odgovornosti, a cilj je učiniti ih istovremeno zanimljivima i izazovnim kako bi se povećala motivacija (Yousaf et al, 2014.). Pri redizajniranju posla treba voditi računa o tome da je redizajn različit za poslove koji su rutinski i za one koji su nerutinski, kao i za one koji zahtijevaju brojna znanja i vještine, za razliku od onih koji to ne zahtijevaju. Isto tako kod nekih je poslova potrebno slijediti precizne procedure dok drugi dopuštaju zaposlenima slobodu u načinu izvršavanja zadataka te je i kod njih pristup redizajnu različit. (Buble, 2011., str. 135.) Strategije motiviranja kroz oblikovanje i intervencije u posao koje pojedinac obavlja usmjerene su ili na smanjenje negativnih motivacijskih posljedica vrlo specijaliziranih, jednostavnih i repetitivnih poslova ili na podizanje motivacije kroz oblikovanje i obogaćivanje poslova. U prvom se slučaju redizajniranje provodi kroz rotaciju ili proširivanje poslova. Rotacijom posla zaposlenici se periodično pomiču s jednog specijaliziranog posla na drugi kako bi se spriječila stagnacija, monotonija i dosada. Kod proširivanja posla kombiniraju se i zajedno slažu slični specijalizirani zadaci u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju (Bahtijarević-Šiber, 2011., str. 669.). Na taj se način zadovoljava potreba zaposlenika za razvojem (Ciorbagiu-Naon, 2010.). Stvarni motivacijski pristup poslu usmjeren na potpuni razvoj i uporabu individualnih mogućnosti i potencijala jest obogaćivanje posla. Kroz obogaćivanje posla

zaposlenici dobivaju veći stupanj kontrole svog rada te im se omogućava preuzimanje nekih zadataka koje inače obavlja njihov neposredni rukovoditelj. Istraživanjima je utvrđeno da obogaćivanje posla utječe na povećanje motivacije, podizanje količine obavljenog posla, smanjenje stope pogrešaka, snižavanje apsentizma, poboljšanje stavova prema radu i povećanje zadovoljstva poslom (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 669-674.).

Tablica 1 Načela i pravila obogaćivanja posla

NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanje tradicionalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost, osobno postignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad, planiranje i način izvršavanja	Odgovornost, autonomija, priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, povratna veza
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima, rasprava problema	Priznanje i poštovanje
Poticanje ideja i kreativnosti	Samoaktualizacija i razvoj
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalna povezanost, pripadanje
Sudjelovanje u odlučivanju	Priznanje, status, poštovanje, razvoj

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. - *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 676.

Osim uspostavljanja adekvatnog sadržaja posla, njegovih funkcija i socijalnih odnosa na poslu, redizajniranje posla uključuje i raspored rada, konkretnije sažeti radni tjedan i fleksibilno radno vrijeme, podjelu posla, kontingentne radnike i rad na daljinu. U slučaju sažetog radnog tjedna, Buble (2011., str. 141.) navodi da su početni efekti u vidu porasta morala, smanjenja apsentizma i fluktuacije veoma pozitivni, no nakon godinu dana mnogi od njih počinju nestajati. Fleksibilno radno vrijeme omogućava zaposlenicima da slobodno variraju sate rada unutar zadanih limita što direktno dovodi do smanjenja apsentizma,



unapređenja radnog morala i poboljšanja proizvodnosti rada, ali isto tako planiranje i kontrolu čini težom i skupljom. Prema Buntak, Droždek i Kovačić (2013.), fleksibilno radno vrijeme pogodno je za službeničke, stručne i menadžerske poslove dok je manje primjereno proizvodnim poslovima. Kod podjele posla, dvoje zaposlenih dijeli zadatke jednog radnog mjesta dok rad na daljinu motivira zaposlenike na način da im omogućava da dio posla obavljaju od kuće (Yousaf et al, 2014.).

### **3.2.2. Opunomoćenje i participacija zaposlenih**

Buble (2011., str. 142.) definira opunomoćenje zaposlenih kao delegiranje moći ili ovlasti u organizaciji na podređene. Na taj način raste motivacija za izvršavanje zadataka i efektivnost zaposlenika, ali isto tako raste i njihova odgovornost. Ključni elementi koji zaposlenicima omogućavaju da djeluju slobodnije u izvršavanju svojih zadataka su informacija, znanje, moć i nagrade. To znači da zaposlenicima moraju biti dostupne sve informacije vezane uz organizaciju, da se razvijaju njihova znanja i vještine, da su ovlašteni samostalno donositi odluke te da su nagrađeni na temelju rezultata. Smatra se da su zaposlenici opunomoćeni kada imaju osjećaj da su sposobni uspješno obaviti zadatke, kada imaju mogućnost izbora svojih postupaka te vjeruju da njihovi postupci ne kontroliraju vanjski faktori, već oni sami. Opunomoćeni zaposlenici vjeruju i brinu se o onome što rade te su uvjereni da će se s njima postupati pošteno i pravedno. Da bi s opunomoćenje moglo provesti, zaposlenici moraju biti upoznati s vizijom i ciljevima organizacije i znati koje je njihova uloga u ostvarenju istih. Moguće je i da zaposlenici razumiju viziju i žele njezino ostvarenje, ali su njihove mogućnosti ograničene. Daljnje prepreke opunomoćenju su organizacijska struktura, posebno ona koju prati visoka centralizacija i formalizacija, zatim nedostatak potrebnih vještina te nekvalitetan informacijski sustav. Velika prepreka opunomoćenju zaposlenika je i otpor vođa koji smatraju da njihovi podređeni nisu dovoljno kompetentni za obavljanje posla ili da nisu zainteresirani za preuzimanje više odgovornosti. S druge se strane boje gubitka vlastitog ugleda i nagrada te su nevoljni dijeliti svoje iskustvo kakvo ne bi izgubili moć ili poziciju (Buble, 2011. str 142. – 152.).

Motivaciju zaposlenih moguće je podići i putem participacije u donošenju odluka. Participacija zaposlenih, prema Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) označava proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje upotrebe njihovih potencijala i boljeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Osim podizanja motivacije, participacija u odlučivanju podiže i kvalitetu odluka budući da često na

nižim razinama postoji više znanja o konkretnom problemu o kojem se odlučuje. Na taj se način povećava i brzina odlučivanja te se smanjuju konflikti. Davanjem mogućnosti zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka povećava i njihovo samopouzdanje te ponos radi pripadanja organizaciji (Yousaf et al, 2014.).

### **3.2.3. Razvoj karijere i povratne informacije**

Nedostatak mogućnosti za napredovanjem prema Yousaf et al (2014.) negativno utječe na motivaciju i performanse zaposlenika. Motivacija je ponašanje koje je orijentirano na cilj te je moguće povezati očekivanja zaposlenika vezana uz taj cilj i određenih postupaka menadžmenta. To znači da će se motivacija zaposlenika povećati sa spoznajom da će određeno ponašanje dovesti ne samo do ostvarenja ciljeva, nego i do veće mogućnosti za napredovanjem. Pružanjem mogućnosti za učenje i osobni razvoj, organizacije mogu utjecati na povećanje samopouzdanja zaposlenika, njihov osjećaj vrijednosti, ponosa, a time i na veću motivaciju za rad (Yousaf et al, 2014.).

Kvalitetna komunikacija i poznavanje rezultata vlastitog rada je prema Bahtijarević-Šiber (2011., str 704.) jedan od najdjelotvornijih motivacijskih poticaja. Kroz povratne informacije o radu i radnoj uspješnosti povećava se ne samo motivacija, nego i samopouzdanje, pruža se podrška i pomoć suradnicima, omogućava profesionalni razvoj, ukazuje se na željene oblike ponašanja, stvara se međusobno povjerenje i otvoreni odnosi. Povratna informacija nije nužno pozitivna, a za pravilno motivacijsko djelovanje važno je da se pozitivne povratne informacije dijele javno, a negativne u četiri oka. Svrha negativne povratne informacije ne smije biti kritika, već upućivanje na pogreške radi poboljšanja i motiviranja za bolji rad što iziskuje veliko menadžersko umijeće. Ciorbagiu-Naon navodi (2010.) da je idealan omjer pozitivnih i negativnih aspekata 5:1 u korist pozitivnih. Važno je da je svaka povratna informacija točna i objektivna, pravodobna, iskrena, vjerodostojna i dosljedna. Davanje povratnih informacija zaposlenicima ima važno motivacijsko djelovanje jer indicira važnost ljudi i povjerenje (Bahtijarević-Šiber, 2011., str. 706.).

Prema Ciorbagiu-Naon (2010.), nematerijalni oblici motivacije pokazuju se dugoročno uspješnijima. U usporedbi s materijalnim oblicima, nematerijalni oblici motivacije manje

koštaju, imaju značajnije efekte, zaposlenici ih duže pamte, imaju pozitivan utjecaj na emocije te stvaraju lojalnost prema organizaciji.

## **4. Motivacija u javnom sektoru**

Motivaciju u javnom sektoru Perry (prema Houston, 2000.) je definirao kao predispoziciju pojedinca da reagira na motive koji se prvenstveno ili jedino mogu naći u javnim institucijama ili organizacijama. Jačinu motivacije u javnom sektoru moguće je pratiti kroz posvećenost javnom interesu, suosjećanju i požrtvovnosti. Crewson (prema Houston, 2000.) je motivaciju u javnom sektoru odredio šire kao veće oslanjanje na intrinzične nagrade u odnosu na ekstrinzične.

### **4.1. Čimbenici motivacije u javnom sektoru**

Čimbenike motivacije u organizacijama, uključujući i one koje pripadaju javnom sektoru i javnoj upravi, moguće je proučavati kroz kategorije individualnih karakteristika, karakteristika posla, karakteristika radnog okruženja i karakteristika vanjskog okruženja. Da bi se utjecalo na motivaciju zaposlenika, potrebno je utjecati na jednu ili više navedenih kategorija (Perry i Porter, 1982.).

Pod individualnim karakteristikama podrazumijevaju se one karakteristike koje osoba donosi u organizaciju, odnosno koje su neovisne o organizaciji. Schneider, Bretz, Bordeau i Judge (prema Georgellis, Iossa i Tabvuma, 2011.) potvrdili su svojim istraživanjem kako pojedinci biraju rad u organizacijama koje odgovaraju njihovim osobnim karakteristikama. Suprotno predodžbi koja često postoji u javnosti, Guyot (prema Perry i Porter, 1982.) je svojim istraživanjem utvrdio kako je kod menadžera srednje razine u javnom sektoru, u odnosu na one u privatnom sektoru, jače izražena potreba za postignućem, a manje potreba za pripadanjem. Istraživanje Kilpatricka, Cummingsa i Jenningsa (prema Crewson, 1997.) potvrdilo je da menadžeri javnog sektora manje značaja pridaju novčanim nagradama u odnosu na menadžere privatnog sektora. Rainey (prema Crewson, 1997.) je vezano uz individualne karakteristike zaključio kako su javni službenici, u usporedbi sa zaposlenicima

privatnog sektora, više zainteresirani za altruistične i ideološke ciljeve poput pomaganja drugima, nego za novčane nagrade.

Od karakteristika samog posla koje su važne za motivaciju zaposlenika kao bitne se ističu mjerljivost osobnog radnog učinka, stupanj jasnoće ciljeva i stupanj izazovnosti posla. Obzirom da je javni sektor uglavnom orijentiran na pružanje usluga, ocjenjivanje radnog učinka i povezivanje radnog učinka s nagradama vrlo je kompleksno (Perry i Porter, 1982.). Istraživanja Portera i Lawlera te kasnije Raineya (prema Wright, 2001.) pokazala su primjerice da zaposlenici u javnom sektoru, u odnosu na javni sektor, slabije percipiraju ovisnost ekstrinzičnih nagrada poput plaće i sigurnosti posla o radnoj učinkovitosti. Vezano uz ta istraživanja, Alonso i Lewis (prema Wright, 2001.) zaključili su kako je malo vjerojatno da će te vrste nagrada utjecati na bolju radnu učinkovitost i motiviranost zaposlenih u javnom sektoru. Crewson (1997.) navodi kako je brojnim istraživanjima potvrđeno kako javni službenici veću vrijednost pridaju intrinzičnim nagradama poput značaja posla i vlastitog osjećaja postignuća. Unatoč postojanju problema mjerenja radne učinkovitosti u javnom sektoru i nejasnih ciljeva, Cyert i March (prema Perry i Porter, 1982.) navode kako menadžeri u javnom sektoru pronalaze načine da te probleme nadiđu. Zbog problema mjerenja radne učinkovitosti u javnom sektoru, do odgovora na pitanje povećava li motivacija radnu učinkovitost u javnom sektoru, istraživači su pokušali doći kroz mjerenje predanosti organizaciji. Pod tim pojmom misli se na jačinu identifikacije pojedinca s organizacijom i njegovu uključenost u pojedinu organizaciju. Pojam obuhvaća tri faktora, a to su snažna vjera i prihvaćanje ciljeva i vrijednosti organizacije, zatim želja za posebnim zalaganjem u organizaciji te želja za ostankom u organizaciji (Crewson, 1997.). Porter (prema Crewson, 1997.) smatra kako je predanost zaposlenika posebno značajna u organizacijama koje imaju ograničene mogućnosti za pružanje materijalnih nagrada. Romzek (prema Crewson, 1997.) pak navodi kako su vrijednosti pojedinaca koji su otuđeni od organizacije u sukobu s organizacijskima što rezultira neprijateljskim stavom i ispodprosječnom radnom učinkovitošću. Vezano uz motivaciju, organizacije mogu očekivati pozitivnu reakciju kada su poticaji kongruentni osobnim motivima o čemu je vrijedno voditi računa već prilikom zapošljavanja. Visoka predanost organizaciji rezultira smanjenjem apsentizma i povećanjem zalaganja i radnog učinka (Porter i Steers prema Crewson, 1997.).

Varijable radne okoline koje se mogu mijenjati kako bi se utjecalo na motivaciju tiču se neposredne radne okoline, pri čemu se misli na radne kolege i nadređene, i određenih aktivnosti koje poduzima organizacija kao što su sustav nagrađivanja i stvaranje poticajne

organizacijske klime. Javni službenici bolje reagiraju na stil vođenja koji je orijentiran prema ljudima i više vrednuju svoje suradnike, kolege i nadređene u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru (Posner i Schmidt prema Buelens i Van den Broeck, 2007.). Buchanan (prema Perry i Porter, 1982.) smatra kako je javnim službenicima posebno teško dati osjećaj osobne važnosti, odnosno da im je teško uočiti vezu između njihovog doprinosa, osobnog uspjeha i uspjeha organizacija u kojima rade. Taj nedostatak proizlazi prvenstveno iz veličine samih organizacija kao i nepostojanja jasnih mjerila radnog učinka. Bitan učinak na motivaciju u javnom sektoru ima i stabilnost organizacije i ciljeva koje slijede. Ukoliko zaposlenici smatraju kako se ciljevi organizacije stalno mijenjaju zbog utjecaja politike, promjene zakona i slično, manje je vjerojatno da će na poslu dati svoj maksimum. Vrijednosti i karakteristike koje dijele pripadnici radnog kolektiva također mogu utjecati na radnu motivaciju, a kao primjer Buchanan (prema Perry i Porter, 1982.) navodi kako heterogene grupe tipične za javni sektor rijetko razvijaju izrazito pozitivan stav prema svojim organizacijama ili stvaraju klimu u kojoj je predanost organizaciji grupna norma. Iz tog je razloga teže kod zaposlenika potaknuti spontano ponašanje orijentirano prema ciljevima organizacije. Prema Miller Franco, Bennett i Kanfer (2002.) pojedine organizacije možda više cijene neovisno donošenje odluka i poduzetnički duh dok je u drugima važnija suradnja i zajedničko rješavanje problema. Izgledno je da spomenute varijable koje se tiču radne okoline u javnom sektoru dovode do značajnog ograničenja motivacije čak i u slučajevima kada individualne karakteristike i karakteristike samog posla vode prema motivaciji zaposlenika.

Četvrta važna kategorija varijabli koje mogu utjecati na motivaciju zaposlenika je vanjska okolina. Na tu okolinu organizacija ne može utjecati, ali može pratiti promjene koje se u njoj odvijaju i sukladno tome uvesti promjene unutar organizacije kojima će utjecati na motivaciju zaposlenika (Perry i Porter, 1982.). Zbog promjenjive okoline također je moguće da se motivacija pojedinca mijenja tijekom vremena ili ovisno o situaciji. Uzevši u obzir da je motivacija rezultat interakcije unutarnjih i vanjskih faktora, jasno je da se motivacija može razlikovati od pojedinca do pojedinca čak i kad su izloženi istim utjecajima (Miller Franco, Bennett i Kanfer, 2002.).

Buelens i Van den Broeck (2007.) smatraju kako je unutar gore navedenih kategorija važno uzeti u obzir i demografske varijable pa tako navode kako su stariji zaposlenici javnih službi manje skloni napustiti organizaciju, žele raditi u okolini koja ih podupire i manje su motivirani plaćom. Također navode kako je javnim službenicima važnija ravnoteža privatnog i poslovnog života te da su manje spremni žrtvovati svoje slobodno vrijeme radi dužih radnih

sati. Sindik (2011.) je svojim istraživanjem utvrdio kako se motivacija može razlikovati i u odnosu na razinu stručne spreme.

Jurkiewicz, Massey i Brown (1998.) usporedili su koji su čimbenici važni za motivaciju javnih službenika za razliku od zaposlenika privatnog sektora. Navedene razlike važno je uzeti u obzir prilikom planiranja strategija motiviranja u javnom sektoru kako ne bi došlo do nepotrebnog trošenja resursa na strategije koje neće dati željene rezultate.

Tablica 2 Usporedba važnosti motivacijskih čimbenika za zaposlenike javnog i privatnog sektora

JAVNI SEKTOR		PRIVATNI SEKTOR	
ČIMBENICI MOTIVACIJE		ČIMBENICI MOTIVACIJE	
1.	Stabilna i sigurna budućnost	1.	Visoka plaća
2.	Mogućnost učenja novih stvari	2.	Mogućnost vodstva
3.	Mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti	3.	Mogućnost napredovanja
4.	Visoka plaća	4.	Stabilna i sigurna budućnost
5.	Mogućnost napredovanja	5.	Mogućnost doprinosa važnim odlukama
6.	Raznovrsnost radnih zadataka	6.	Mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti
7.	Timski rad	7.	Mogućnost pružanja koristi društvu
8.	Mogućnost doprinosa važnim odlukama	8.	Timski rad
9.	Ljubazni suradnici	9.	Mogućnost učenja novih stvari
10.	Mogućnost pružanja koristi društvu	10.	Visoki prestiž i društveni status
11.	Mogućnost vodstva	11.	Nepostojanje pritiska konformizma
12.	Nepostojanje nadzora	12.	Raznovrsnost radnih zadataka
13.	Nepostojanje pritiska konformizma	13.	Ljubazni suradnici
14.	Mogućnost sudjelovanja u slobodnim aktivnostima	14.	Mogućnost sudjelovanja u slobodnim aktivnostima
15.	Visoki prestiž i društveni status	15.	Nepostojanje nadzora

Uzimajući u obzir navedene razlike, može se potvrditi stav kako je javnim službenicima intrinzična motivacija važnija u odnosu na zaposlenike javnog sektora. Houston (2000.) je kao razliku između motivatora zaposlenika privatnog i javnog sektora naveo i sigurnost zaposlenja koja je zaposlenicima javnog sektora važnija nego zaposlenicima privatnoga sektora.

Istražujući motivaciju zaposlenika u javnoj upravi Republike Slovenije, Nežič i Uršič (2014.) došle su do zaključka kako su najvažniji čimbenici motivacije zadovoljstvo osobnim životom, plaća, stalni radni odnos, uspješno odrađeni radni zadatci, dobri odnosi s kolegama, osiguranja i povrat troškova prehrane i prijevoza. Među važnije motivatore ubrajaju i samostalnost pri radu, poznavanje rezultata svog rada, novčane dodatke za dobro odrađeni posao te pohvale i priznanja od strane vodstva. Službeni telefon, jubilarne nagrade i fleksibilno radno vrijeme pokazali su se manje značajnim. U istom istraživanju utvrđena je i prisutnost demotivirajućih čimbenika, konkretno zabrinutost zbog budućnosti, manja mogućnost obrazovanja, strah od pogreške, neobaviještenost o događajima u organizaciji, strah od otkaza, osjećaj nevažnosti i stvaranje napetosti među suradnicima. Ukoliko se kao temelj motivacije promatra naganje, odsutnost motivacije znači beznade (Keenan, 1996, str 7.). Iz tog su razloga ispravne strategije motiviranja značajne ne samo za organizaciju već i zadovoljstvo zaposlenika.

## **4.2. Značaj motivacije u javnom sektoru**

Prema Wrightu (2001.), proučavanju motivacije u javnom sektoru posvećuje se nedovoljno pažnje iako je bolje razumijevanje motivacije nužno za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti javnih službi. Svaka moderna država ima potrebu za uspješnom javnom upravom koja će biti profesionalna, konkurentna i orijentirana na rezultate. U javnosti se često spominje nezadovoljstvo korisnika uslugama javne uprave te se uspoređuje broj službenika javnog sektora, kvaliteta usluga koju pružaju i njihova primanja u odnosu na privatni sektor. Problem javnih uprava je po Sindiku (2013.) kultura male učinkovitosti i nedostatak menadžerske osjetljivosti za postizanje većih i boljih rezultata iz javnih izvora. Kao probleme kod motiviranja u javnom sektoru Sindik (2013.) vidi relativno fiksni osobni dohodak, odsustvo kontrole ili rijetku kontrolu radnog učinka najčešće bez rigoroznih sankcija neučinkovitosti, relativno malu mogućnost stimuliranja dobrog radnog učinka uz skromnu mogućnost napredovanja i rjeđu financijsku potporu dodatnog zalaganja te nepreciznu

distribuciju odgovornosti unutar radne organizacije. Loša situacija može biti prilika za nove ideje koje bi se ostvarile uz želju za promjenom i proaktivno ponašanje, kreativnost, znanje i motivaciju (Zoretić i Buterin, 2016.).

Menadžeri mnogo vremena posvećuju razvijanju strategija motiviranja, no ključno je da ispravno razumiju što zaposlenike potiče na veće zalaganje. Crewson (1997.) navodi kako propuštanje da se ispravno shvati motivacija javnih službenika, može kratkoročno dovesti do smanjenja radnog učinka, a dugoročno do trajnog istiskivanja radne etike u javnom sektoru. Pogrešna primjena ekstrinzičnih nagrada na zadatke koji imaju visoku intrinzičnu vrijednost mijenja individualnu percepciju lokusa uzročnosti. Ukoliko se novčano nagradi ponašanje koje je bilo intrinzično motivirano, smanjuje se vjerojatnost da će se u budućnosti motivirano ponašanje postići intrinzičnom nagradom. Pojedinaac naime gubi unutarnji osjećaj postignuća kao motivator i zadatak doživljava kako nešto izvan svoje kontrole što drugi promatraju i nagrađuju (Crewson, 1997.). Georgellis, Iossa i Tabvuma (2011.) utvrdili su kako pojedinci odabiru posao u javnim službama privučeni više intrinzičnim, nego ekstrinzičnim nagradama koje javni sektor nudi.

Prema Halachmiju i van der Krogtu (1998.) menadžeri trebaju stvoriti uvjete u kojima je zaposlenicima lakše da sami sebe motiviraju, a njihove preporuke kako to učiniti su sljedeće:

- zaposlenicima dodijeliti izazovne, ali dostižne ciljeve
- zaposlenicima dati iskrenu povratnu informaciju, težiti tome da ih se poduči samoučinkovitosti
- povećati kompetencije i odgovornost zaposlenika kroz stvaranje izazova, omogućiti im razvoj karijere unutar organizacije
- stvoriti dobre radne uvjete
- uskladiti potrebe rukovodećeg osoblja i podređenih te poštivati pojedince
- izbjegavati negativnu spiralu u kojoj nedovoljna radna učinkovitost dovodi do većeg nadzora od strane nadređenih i manje autonomije zaposlenika koja opet dovodi do smanjene radne učinkovitosti
- dati pojedincima realnu sliku o njihovim sposobnostima i potencijalima
- pokazati zaposlenicima da su važni i menadžmentu i organizaciji

Zoretić i Buterin (2016.) smatraju kako bi, osim nagrađivanja putem uvećane plaće, najuspješnije zaposlenike bilo moguće motivirati uključivanjem u rad na poslovima koje bi



mogli smatrati novim izazovom u karijeri, rotacijom unutar sustava, javnim priznanjem i na druge načine. S druge strane, potrebno je voditi računa o razlozima zbog kojih kvalitetni zaposlenici napuštaju službu te poduzimati mjere kako bi se ti razlozi otklonili. Po Sindiku (2013.) napore bi trebalo usmjeriti na pozitivnu zaokupljenost poslom, veću produktivnost, stvaranje intrinzične i autentične motivacije te interni lokus kontrole. Način na koji se to može postići je putem obogaćivanja posla, odnosno poticanjem osjećaja odgovornosti, svrsishodnosti, pružanjem povratnih informacija, prebacivanjem ovlaštenja i odgovornosti s menadžera na sve zaposlenike te uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka (Sindik, 2013.). Prijedlozi Miller Franco, Bennett i Kanfer (2002.), a vezano uz povećanje motivacije zaposlenika u zdravstvenom sektoru, su stvaranje jasnije organizacijske misije, decentralizacija, jasnija komunikacija i bolje iskorištavanje postojećih resursa. Jasnim opisom i definiranjem poslova može se osigurati bolje razumijevanje organizacijskih ciljeva i uloge pojedinca u njihovom ostvarivanju. Povezivanje radnog učinka s nagradama moguće je kroz poticaje poput većih plaća, bonusa, napredovanja i obrazovanja. Također je moguće već izborom zaposlenika osigurati da njihova znanja i vještine budu usklađeni s potrebnim zadacima, a te je vještine kasnije moguće dodatno razvijati. Stvaranjem organizacijskih rituala poput čestih sastanaka osoblja i organiziranjem druženja izvan radnog vremena moguće je pojačati organizacijske vrijednosti te i na taj način povećati motivaciju zaposlenika.

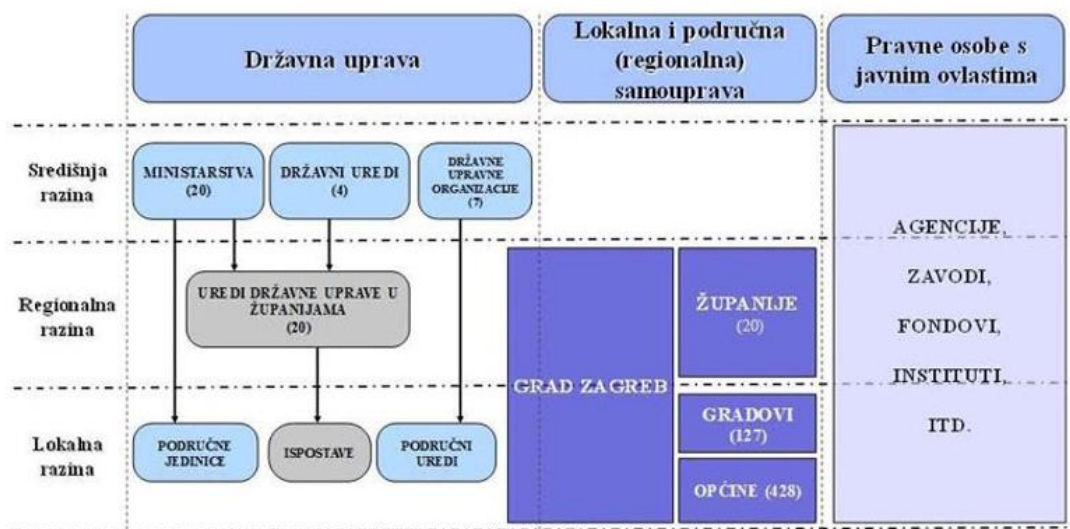
### **4.3. Organizacijska struktura javne uprave Republike Hrvatske**

Javni sektor prema Međunarodnoj organizaciji rada, obuhvaća opću državu i javna poduzeća pri čemu se pod općom državom podrazumijevaju sve jedinice središnje, regionalne i lokalne vlasti, svi fondovi socijalnog osiguranja na svim razinama vlasti i sve netržišne neprofitne institucije kontrolirane i većim dijelom financirane od strane jedinica vlasti (Bejaković, Bratić i Vukušić, 2012.). Javna uprava, koja je dio javnog sektora, predstavlja skup upravnih organizacija koje obavljaju poslove u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice te su kao takvi određeni propisom državnog, regionalnog ili lokalnog karaktera. Javni poslovi političkih zajednica nazivaju se lokalnim, regionalnim i državnim (javnim) poslovima. Glavni zadaci javne uprave su osiguravanje stabilnosti državne vlasti i regulacije glavnih društvenih procesa, osiguravanje službi od općeg interesa te prevencije i pomoći u slučajevima socijalnih i drugih rizika (siromaštva, bolesti, nezaposlenosti) te u novije vrijeme zadaci zaštite prirodnog okoliša i osiguravanja infrastrukture za ekonomski i društveni razvoj (Koprić et al, 2014., str. 4). Javna uprava

obuhvaća državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela). Dijelovi javne uprave su:

- državna uprava (uprava na državnoj, nacionalnoj razini)
- teritorijalna samouprava (u obliku lokalne i regionalne samouprave)
- javne službe ([www.uprava.gov.hr](http://www.uprava.gov.hr))

Prikaz 1 Struktura javne uprave



Izvor: <https://uprava.gov.hr/UserDocImages/Istaknute%20teme/Strategija%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202015%20%20do%202020%20%20godine.pdf>

Državnu upravu čine ponajprije ministarstva i druge njima slične državne upravne organizacije (uprave, uredi, zavodi i sl.). Među tim organizacijama relativno noviji fenomen su agencije, koje su dio državne upravne organizacije u određenom upravnom području, ali imaju značajnu autonomiju u odnosu na ministarstava (Koprić et al, 2014. str. 25.).

#### 4.4. Ljudski potencijali u javnoj upravi Republike Hrvatske

U javnoj upravi postoji više kategorija zaposlenika, a to su profesionalni javni službenici, dužnosnici, osobe koje rade na manualnim i pomoćno-tehničkim poslovima te vanjski suradnici i privremeno zaposlene osobe, među kojima su i službenici zaposleni na određeno vrijeme. Najznačajnija, a ujedno i najbrojnija između gore navedenih skupina jesu profesionalni javni službenici. Posao u javnoj upravi ovoj je kategoriji trajno i glavno zanimanje što znači da su se za taj posao obrazovali i da za njega primaju plaću. Među profesionalne javne službenike ubrajaju se državni službenici zaposleni u organizacijama

središnje državne uprave, službenici zaposleni u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave te službenici zaposleni u javnim službama (Koprić et al., 2014., str.133). Slobodna radna mjesta u državnim i javnim tijelima popunjavaju se javnim natječajem ili internim oglasima, napredovanjem, premještajem ili rasporedom državnog ili javnog službenika (Zoretić i Buterin, 2016.).

Prema podacima iz Registra zaposlenih u javnom sektoru, u državnoj i javnoj službi najviše su zastupljene osobe sa srednjom stručnom spremom i osobe sa završenim diplomskim sveučilišnim ili stručnim studijem, a najmanje osobe koje su završile preddiplomski stručni studij. Bejaković, Bratić i Vukušić (2012.) navode kako je udio zaposlenih u područjima javne uprave, obrazovanja i zdravstva u ukupnoj zaposlenosti u Hrvatskoj relativno malen u odnosu na druge europske zemlje. U javnim službama na dan 1. siječnja 2015. bilo je zaposleno ukupno 151.158 službenika i namještenika, od čega 51,51% službenika koji su završili diplomski sveučilišni ili stručni studij (prije visoka stručna sprema), 2,13% osoba sa završenim preddiplomskim stručnim studijem (prije viša stručna sprema) te 25,63% zaposlenih sa srednjom stručnom spremom. U preostalom postotku (20,73%) su osobe niže stručne spreme (visokokvalificirane (VKV), kvalificirane (KV), polukvalificirane (PKV) i nekvalificirane (NKV) osobe) (www.uprava.gov.hr).

Organizacijska kultura u javnoj upravi je kruta i autoritarna što znači da dominira uvjerenje da se nadređenoj osobi ne smije suprotstavljati, službenike se ne pita za mišljenje, ne prihvaćaju se i ne podržavaju kreativni prijedlozi i sl. (Zoretić i Buterin, 2016.). Formalni odnosi, nefleksibilnost i postupanje po neosobnim pravilima ostavljaju malo prostora za timski rad, slobodno odlučivanje i kreativno razmišljanje (Marčetić, 2006.).

#### **4.4.1. Nagrađivanje i napredovanje kao čimbenici motivacije u javnoj upravi Republike Hrvatske**

Radi privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika u sustavu javne uprave, potrebno je voditi sustavnu brigu o razvoju njihove karijere i mogućnostima njihova napredovanja. S tim ciljem zaposlenicima treba omogućiti daljnju izobrazbu i usavršavanje, kao i više stupnjeva napredovanja na ljestvici radnih mjesta unutar jedne kategorije. Stupnjeve napredovanja treba odgovarajuće povezati sa sustavima ocjenjivanja i nagrađivanja (Zoretić i Buterin, 2016.).

Iako je napredovanje u državnoj službi regulirano Zakonom o državnim službenicima i Uredbom o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika (Narodne novine 77/07. i 142/11.), ono je dijelom ograničeno jer je uvjetovano postojanjem upražnjenog radnog mjesta propisanog pravilnikom o unutarnjem redu tijela u kojem je službenik zaposlen te osiguranim sredstvima za isplatu plaća iz državnog proračuna. Odredbe o napredovanju su uglavnom načelnog karaktera, nije precizno razrađeno na što bi se odnosili naročito istaknuti rezultati službenika u području značajnom za rad državnog tijela ([www.uprava.gov.hr](http://www.uprava.gov.hr)). Postojeća klasifikacija radnih mjesta državnih službenika i namještenika te službenika i namještenika u jedinicama lokalne i područne samouprave utemeljena je ponajprije na razini obrazovanja službenika i radnom iskustvu tako da ne omogućuju napredovanje i karijerni razvoj u skladu s njihovim kompetencijama. Također, klasifikacije radnih mjesta ne uključuju potrebne kompetencije (znanja, vještine, sposobnosti i odgovarajuća ponašanja) koje se traže za obavljanje pojedinih poslova ([www.uprava.gov.hr](http://www.uprava.gov.hr)). Dužnosnici i službenici trebaju se stalno osobno i profesionalno usavršavati, imati visokorazvijena moralna načela te biti motivirani za kvalitetno i ažurno obavljanje posla u cilju javnog interesa (Zoretić i Buterin, 2016.).

Vezano uz sustav nagrađivanja, Petrić (prema Sindik, 2013.) je istaknuo kako postoji razlika u poimanju pravednosti raspodjele dohotka u smislu nagrađivanja za rezultate rada, odnosno da mlađi preferiraju radni učinak, a stariji radno iskustvo, staž i solidarnost. Bejaković (2013.) smatra kako povećanje plaća, kao oblik nagrađivanja, nije dobro temeljiti isključivo ili pretežito na senioritetu jer se time šalje poruka kako radni učinci nisu bitni čime se narušava motivacija zaposlenika. Odgovarajući sustav nagrađivanja mora biti transparentan, pravedan te uključivati sve dionike. Preporuke OECD-a (public-sector-compensation-in-times-of-austerity) usmjerene su na fleksibilan sustav nagrađivanja čime se može poboljšati sposobnost javnog sektora u privlačenju, zapošljavanju i zadržavanju visoko motiviranih stručnih zaposlenika. Važnost nagrađivanja Wiley (1997.) vidi u psihološkom efektu koji ima na pojedinca kroz povećanje samopouzdanja. Unaprjeđenje sustava nagrađivanja zaposlenih moguće je realizirati standardiziranjem sustava po načelu jednake plaće za rad jednake vrijednosti te kroz utvrđivanje nagrađivanja temeljenog na objektivnoj ocjeni radne učinkovitosti i kvaliteti rada službenika, a sve sa svrhom motiviranja najuspješnijih zaposlenika (Zoretić i Buterin, 2016.).

#### **4.4.1.2. Sustav ocjenjivanja u javnoj upravi Republike Hrvatske**

Bejaković (2015.) navodi kako su motivacija i posvećenost zaposlenika blisko povezane s poboljšanjem ustrojstva, uključivši jasno i objektivno mjerenje učinaka i organizacijskih inovacija. Praćenje kvalitete rada i učinkovitosti zaposlenika u ostvarivanju radnih zadataka sastavni je dio sustava ocjenjivanja kao funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te on treba predstavljati temelj za odlučivanje o napredovanju, nagrađivanju i eventualnom sankcioniranju zaposlenih. Sustav ocjenjivanja kao glavnu svrhu ima motiviranje za bolji i učinkovitiji rad i nagrađivanje uspješnih. Važno je da sustav ocjenjivanja koji se primjenjuje bude standardiziran te da su kriteriji ocjenjivanja utemeljeni na učinkovitosti i kvaliteti rada zaposlenika. Na taj se način prepoznaju zaposlenici koje, zbog predanosti poslu, inovativnih prijedloga za poboljšanje poslovanja i drugih kvaliteta treba zadržati u sustavu. Takve zaposlenike potrebno je nagrađivanjem dodatno motivirati kako bi predstavljali pozitivan primjer drugim zaposlenicima u organizaciji.

Kod ocjenjivanja državnih i javnih službenika, uz ostvarene rezultate rada uzimaju se u obzir sljedeći kriteriji:

- poštovanje službene dužnosti, odnosno jesu li službeniku tijekom kalendarske godine učestalo upućivana upozorenja na propuste i nepravilnosti u poštovanju službene dužnosti ili izvršnim rješenjem nadležnog tijela izrečena kazna za počinjenu povredu službene dužnosti
- osobno ponašanje što podrazumijeva odnos prema radu, motivacija za rad, odnos prema korisnicima, nadređenim službenicima i suradnicima; poštovanje radnog vremena; ispunjavanje obveze pohađanja programa izobrazbe; odnos prema izobrazbi; odnos prema službenicima kojima je rukovodeći državni službenik nadređen
- opći kriteriji koji obuhvaćaju djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova za izvršavanje poslova i učinkovitost u obavljanju poslova
- posebni kriteriji koji obuhvaćaju stupanj inovativnosti i kreativnosti, pisano i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine, sposobnost rada u timu
- dodatni kriteriji koji se mogu primijeniti kad se uzimaju u obzir posebna znanja, sposobnosti i vještine potrebne za obavljanje poslova pojedinih radnih mjesta. Za rukovodeće službenike, osim općih i posebnih kriterija, propisano je ocjenjivanje vještina organizacije i koordinacije poslova, donošenje odluka, motiviranje službenika, rješavanje konflikata,

praćenje rada i davanja uputa za rad i implementacija strateških ciljeva (Zoretić i Buterin, 2016.).

## **5. Istraživanje motivacije zaposlenika na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje**

### **5.1. Općenito o Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje**

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) javna je ustanova, pod upravom Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske, koja provodi osnovno odnosno obvezno, dopunsko i dodatno (dobrovoljno) zdravstveno osiguranje. HZZO je ustrojen kroz Direkciju i 4 regionalna ureda (Zagreb, Osijek, Split, Rijeka) koji upravljaju radom kroz 16 područnih službi na ukupno 134 lokacije. HZZO-om upravlja Upravno vijeće od devet članova koji se imenuju iz redova zdravstvenih djelatnika iz zdravstvenih ustanova i privatne prakse, osiguranika i poslodavaca. Članove Upravnog vijeća imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog ministra zdravlja, na rok od četiri godine. HZZO poslove provodi kroz sedam resora kojima rukovode pomoćnici ravnatelja, državni dužnosnici. Ravnatelja imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra zdravlja. Na trajanje mandata, imenovanje i razrješenje ravnatelja HZZO-a primjenjuju se odredbe Zakona o ustanovama. Ravnatelj rukovodi, predstavlja i zastupa HZZO, osigurava izvršenje zakona te predlaže financijski plan i program rada HZZO-a. Ravnatelj HZZO-a ima zamjenika i pomoćnike. Zamjenika ravnatelja HZZO-a imenuje Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra nadležnog za zdravstvo, a odgovoran je ravnatelju i Vladi. Pomoćnike ravnatelja HZZO-a imenuje Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ravnatelja HZZO-a. Sedam pomoćnika

imenuju se na razdoblje od četiri godine, a za svoj rad odgovaraju ravnatelju. Na dan 30.11.2016. godine ukupan broj zaposlenih u HZZO-u iznosio je 2.327 ([www.hzzo.hr](http://www.hzzo.hr)).

Ključne kompetencije koje se traže od zaposlenika su sljedeće:

- Samostalno kvalitetno obavljanje povjerenih zadataka (točnost, sveobuhvatnost, temeljitost).
- Efikasnost u obavljanju poslova. Racionalno korištenje raspoloživih resursa (vrijeme, oprema, angažman kolega/ica).
- Dobro određivanje prioriteta u poslu. Orijehtacija prema učinku/rezultatima. Dobro planiranje kako bi se postigli rezultati. Poštivanje dogovorenih/zadanih rokova.
- Obavljanje zadataka i pod pritiskom. Adekvatan odgovor na izvanredne situacije i događaje. Snalaženje u novim zadacima.
- Dobro poznavanje, razumijevanje i samostalna primjena relevantnih zakonskih i podzakonskih propisa, postupaka te općih akata iz djelokruga rada Zavoda u obavljanju poslova.
- Posjedovanje stručnih znanja, vještina i radnog iskustva relevantnih za to radno mjesto.
- Primjena stručnih znanja, vještina i radnog iskustva relevantnih za to radno mjesto.
- Aktivno traženje prilika da se doprinese nekom cilju ili zadatku, u suprotnosti s pasivnim prihvaćanjem situacije.
- Predviđanje mogućih problema u radnom procesu i/ili potreba drugih te u skladu s tim predlaganje odgovarajućih rješenja.
- Kada je primjereno, preuzimanje inicijative bez čekanja naloga nadređenog i/ili kolega/ica. Osoba ne ignorira probleme.
- Zadatak koji dobije ne samo da obavi u roku, već kada je to primjenjivo, osoba dođe s pitanjima, prijedlozima i dilemama – kako bi osigurala još bolji rezultat.
- Pisano izražavanje: kvaliteta poslovne korespondencije, uključujući email, gramatička i pravopisna ispravnost tekstova, dobro oblikovanje teksta, tj. primjena mogućnosti računalnih aplikacija.
- Jasna, iskrena i konstruktivna usmena komunikacija: jasno izražavanje svojih ideja i prijedloga, kvalitetno prenošenje poruka, kvaliteta komunikacije s kolegama kao i vanjskim strankama, općenito jasno prenošenje željene poruke, pokazivanje vještina aktivnog slušanja.

- Prikladno predstavljanje Zavoda u komunikaciji s osiguranicima i drugim vanjskim strankama.
- Poštivanje kolega/ica u pisanoj i usmenoj komunikaciji te uvažavanje njihovih ideja i mišljenja drugih.
- Pravovremeno informiranje drugih i dijeljenje znanja vezanog uz posao.
- Poštivanje dogovora. Spremnost da se pomogne. Želja čuti i pomoći bez obzira na opis posla.

Kompetencije rukovoditelja uključuju:

- Kvalitetno upravljanje projektima i poslovnim procesima: Organiziranje rada svog tima i koordiniranje planiranih poslova na način da se obavljaju na vrijeme, u skladu s uspostavljenim pravilima i prema propisanoj proceduri. Veći posao raspodjeljuje na više manjih koraka. Započinjanje posla s jasnim krajnjim ciljevima, vodeći računa o raspoloživim resursima.
- Objektivnost i realnost pri samostalnom donošenju odluka. Razumijevanje važnosti pravovremene i promišljene odluke. Donošenje kvalitetnih procjena na temelju relevantnih informacija. Razlikovanje bitnog od nebitnog. Pri donošenju odluka uzima se u obzir postojanje različitih opcija i mogućih posljedica odluke.
- Prikladno delegiranje poslova, ovlasti i odgovornosti uz zadržavanje kontrole nad konačnim rezultatom, tj. provjeravanje izvršenja poslova.
- Pravovremeno informiranje osoba koje će biti pod utjecajem odluka koje se donose, uz pružanje objašnjenja za odluke.
- Davanje jasnih i pravovremenih uputa, objašnjavanje svrhe posla i ciljeva svom timu i pojedincima u timu, te prema potrebi pokazivanje kako obaviti zadatak uz sugestije i savjete te eventualno pojašnjavanje svojih očekivanja. Raspoloživost za suradnike za rješavanje nejasnoća.
- Dosljednost u odlukama i primjenjivanje jasnih standarda u poslu.
- Osoba ulijeva povjerenje članovima tima.
- Redovito davanje povratnih informacija o radu članovima tima (bilo da se radi o slabom ili dobrom radu) s konkretnim primjerima. Sposobnost upućivanja konstruktivne kritike. Prepoznavanje i izražavanje pozitivnih očekivanja o potencijalu suradnika, kada je to primjenjivo.



- Ohrabrivanje razvoja članova svog tima i pružanje prilika za razvoj. Usmjeravanje njihovog razvoja i uvid u provođenje dogovorenog plana razvoja članova tima (za one za koje postoji). Dugoročno planira razvoj svog tima.
- Poznavanje i primjena vještina podučavanja za rukovoditelje. Potiče članove tima da sami pronalaze rješenja, umjesto da odmah nudi i/ili nameće svoje prijedloge.
- Razumijevanje poslovnog okruženja i specifičnosti rada Zavoda.
- Predviđanje vanjskih i unutarnjih činitelja koji mogu utjecati na posao.
- Proaktivnost u planiranju aktivnosti kako bi se one uskladile sa strateškim ciljevima organizacije i ispunili očekivanja različitih dionika sustava.
- Vođenje računa o (dugoročnim) posljedicama poslovnih odluka. Razumijevanje „šire slike“ sustava.
- Razvijanje poslovanja i unošenje te podržavanje potrebnih promjena, koristeći svoju stručnost i radno iskustvo.
- Daje dobar primjer svojim ponašanjem. Dosljednost u ponašanju.
- Kroz svoju komunikaciju i postupanje, pokazivanje poštivanja prema drugima.
- Poticanje poželjnih radnih vrijednosti, kojih se i sam(a) drži.
- Jasno postavljanje granica.
- Asertivnost – izražavanje svog mišljenja, želja i osjećaja, a da se pri tom ne narušavaju prava drugih. Uvažavanje kako tuđih, tako i svojih potreba. Jasno, odlučno i obzirno ponašanje istovremeno, u suprotnosti s agresivnim ponašanjem s jedne strane, ili pak, pasivnim s druge strane.
- Prilagođavanje komunikacije publici kako bi se uspješno i kvalitetno prenijela željena poruka.
- Kvalitetno upravljanje sukobima: osoba ne skriva i ne zanemaruje nesuglasice i sukobe u timu te ohrabruje da se riješe korektnom i konstruktivnom komunikacijom, kako i sama postupa.
- Vještine pregovaranja: uvažavanje tuđe perspektive i težnja konsenzusu (rješenjima kojima će i jedna i druga strana biti zadovoljne kad god je to moguće). ([www.intranet.hzzo-net.hr](http://www.intranet.hzzo-net.hr)).

Poslovi Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje tiču se obveznog i dopunskog zdravstvenog osiguranja. U okviru obveznog zdravstvenog osiguranja osigurano je oko 4.300.000 osiguranika (99,7%) dok je u okviru dopunskog zdravstvenog osiguranja osigurano oko 2.500.000 osiguranika. Na obvezno zdravstveno osiguranje prema jednoj od osnova

osiguranja utvrđenih Zakonom obvezne su se osigurati sve osobe s prebivalištem u Republici Hrvatskoj i stranci s odobrenim stalnim boravkom u Republici Hrvatskoj, ako međunarodnim ugovorom, odnosno posebnim zakonom nije drukčije određeno. Na obvezno zdravstveno osiguranje obvezno se osiguravaju i državljani drugih država članica Europske unije te državljani države koja nije država članica s odobrenim privremenim boravkom u Republici Hrvatskoj, a na temelju radnog odnosa kod poslodavca sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, odnosno na temelju obavljanja gospodarske, odnosno profesionalne djelatnosti u Republici Hrvatskoj, ako su ispunjeni uvjeti prema posebnim propisima koji uređuju pitanje boravka i rada stranaca u Republici Hrvatskoj i ako propisima Europske unije, odnosno međunarodnim ugovorom nije drukčije određeno. Dopunsko zdravstveno osiguranje dobrovoljno je osiguranje te ga osim Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje provode i društva za osiguranje registrirana za obavljanje djelatnosti osiguranja u Republici Hrvatskoj ([www.intranet.hzzo-net.hr](http://www.intranet.hzzo-net.hr)).

## **5.2. Metoda prikupljanja podataka**

Cilj provedenog istraživanja bilo je povezivanje teorijskih pretpostavki motivacije zaposlenih u javnom sektoru s njihovim empirijskim pojavnostima te potvrđivanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza. Temeljem proučavanja domaće i strane stručne literature iz područja motivacije zaposlenika, sastavljen je anketni upitnik zatvorenog tipa čija pitanja slijede hipoteze postavljene u ovom završnom radu. Anketa je provedena među zaposlenicima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje kao predstavnicima javnih službenika. Poziv na ispunjavanje ankete poslan je e-mailom na 68 adresa te su u razdoblju od 09. do 21. travnja 2019. godine prikupljene 52 ispravno popunjene ankete. Tekst poziva glasio je :*“Poštovani! Molim vas da odvojite trenutak vremena i ispunite anketu na sljedećem linku: <https://www.surveymonkey.com/r/R5N8FT9>. Anketa se provodi s ciljem dobivanja podataka o motivaciji u javnom sektoru i u potpunosti je anonimna. Dobiveni podatci bit će upotrijebljeni za izradu završnog rada. Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju!*“ Neke od prednosti ovakvog načina prikupljanja podataka su jednostavnost, brzina, dobivanje realnih odgovora zbog anonimnosti, lakša analiza dobivenih odgovora. Nedostaci su moguće nerazumijevanje pitanja, nemogućnost kontrole ispunjavanja ankete, tehničke poteškoće prilikom ispunjavanja i slično (Dumičić i Žmuk, 2009.). Radi lakšeg ispunjavanja i čim većeg odaziva i iskrenosti u odgovorima, anketni upitnik u cijelosti je bio sastavljen tako da je jamčio anonimnost, bio pregledan, jasan i jednostavan. Strukturno gledano, anketni upitnik bio je podijeljen na dva dijela. Prvi dio odnosio se na demografske značajke, odnosno na spol, dob, stupanj

obrazovanja i dužinu radnog staža ispitanika. Pitanja u drugom dijelu ticala su se motivacije i motivacijskih čimbenika, njihovog značaja za ispitanike i konkretnog utjecaja na njihovu motivaciju.

### **5.3. Istraživačke hipoteze**

H1 U HZZO-u prevladavaju higijenski motivatori.

H2 Sigurnost zaposlenja najznačajniji je čimbenik motivacije u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje.

H3 Ograničene mogućnosti za napredovanje djeluju destimulirajuće na zaposlenike HZZO-a.

H4 Postoje razlike u izboru motiva zaposlenih s obzirom na socio – demografske faktore (spol, godine starosti, godine staža, vrstu stručne spreme, visinu prihoda i sl.).

H4.1 Mlađi zaposlenici su motiviraniji za rad u odnosu na starije zaposlenike.

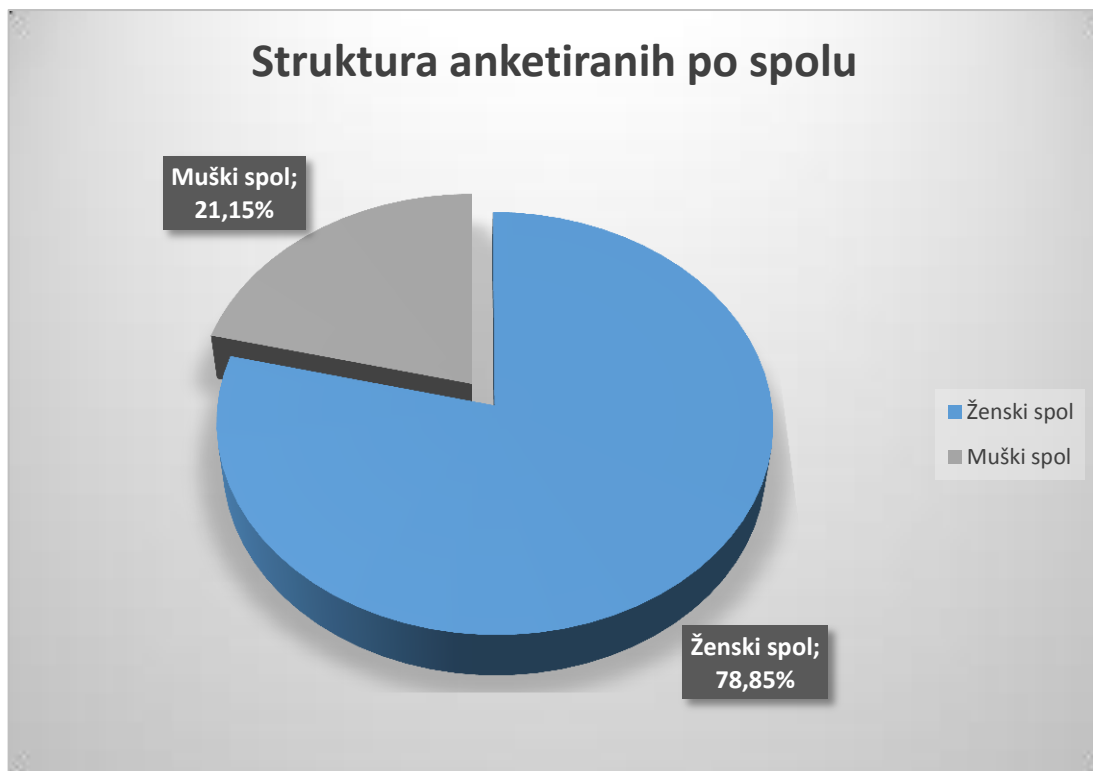
H4.2 Zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja su motiviraniji su za rad u odnosu na niže obrazovane.

H4.3 Zaposlenici s dužim radnim stažem manje su motivirani u odnosu na zaposlenike s kraćim radnim stažem.

### **5.4. Rezultati istraživanja**

U anketi je sudjelovalo 52 zaposlenika Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje od čega je 41 osoba bila ženskog spola, a 11 osoba muškog spola. Izraženo u postocima 78,85% ispitanika su bile žene, a 21,15% muškarci.

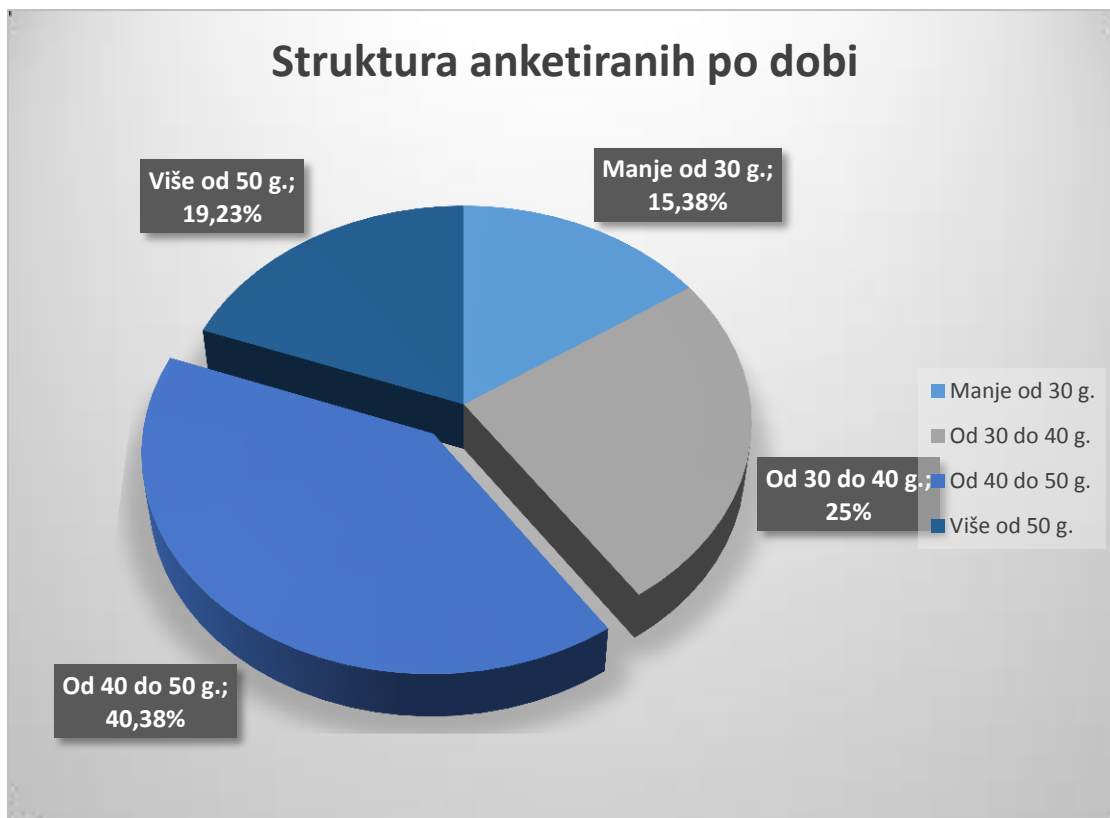
*Prikaz 2 Struktura anketiranih po spolu*



*Izvor: autorsko djelo*

U anketi je pitanje o dobi ispitanika oblikovano tako da su ponuđene četiri dobne skupine. Dobna skupina manje od 30 godina uključuje 8 ispitanika, odnosno 15,38%. U dobnu skupinu od 30 do 40 godina ulazi 13 ispitanika što čini 25,00% ukupnog broja. Skupina od 40 do 50 godina uključuje 21 ispitanika, odnosno 40,38% što je i najveći pojedinačni postotak za određenu skupinu. Dobnu skupinu više od 50 godina sačinjava 10 ispitanika što iznosi 19,23%. Navedeni podaci prikazani su na sljedećem prikazu.

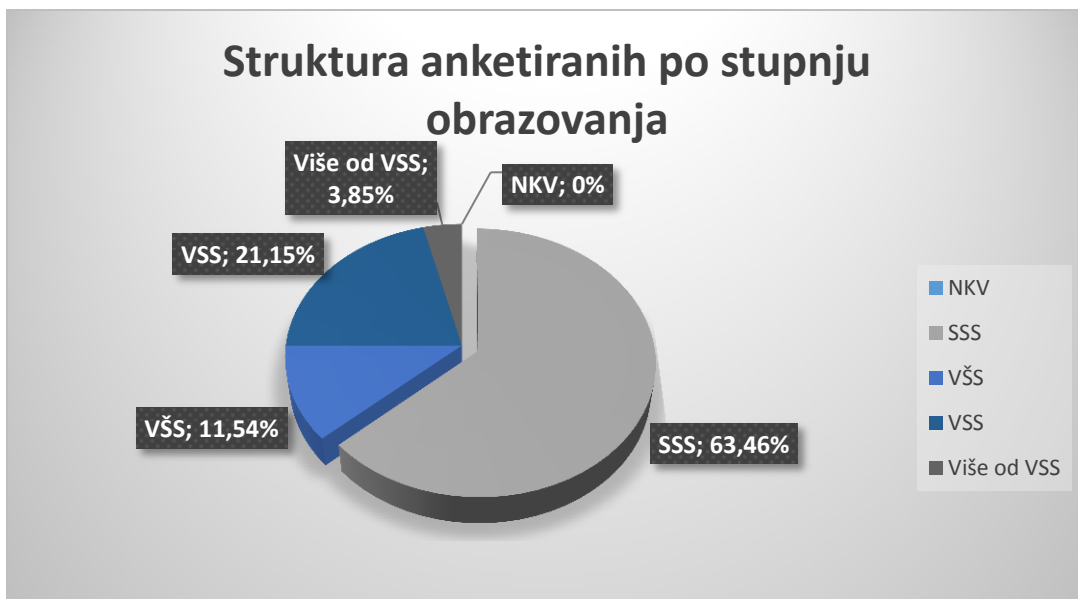
*Prikaz 3 Struktura anketiranih po dobi*



*Izvor: autorsko djelo*

Vezano uz stupanj obrazovanja bili su ponuđeni odgovori NKV, SSS, VŠS, VSS te više od VSS. Prva skupina NKV nije obuhvatila nijednog ispitanika, dok je druga, SSS obuhvatila 33 ispitanika, odnosno 63,46%. To je ujedno i najbrojnija skupina što se tiče kategorije stupanj obrazovanja. Skupina VŠS obuhvatila je 6 ispitanika što čini 11,54%, a skupina VSS 11 ispitanika, odnosno 21,15%. Dvoje ispitanika izjasnilo se da pripada skupini više od VSS što je ukupno 3,85%.

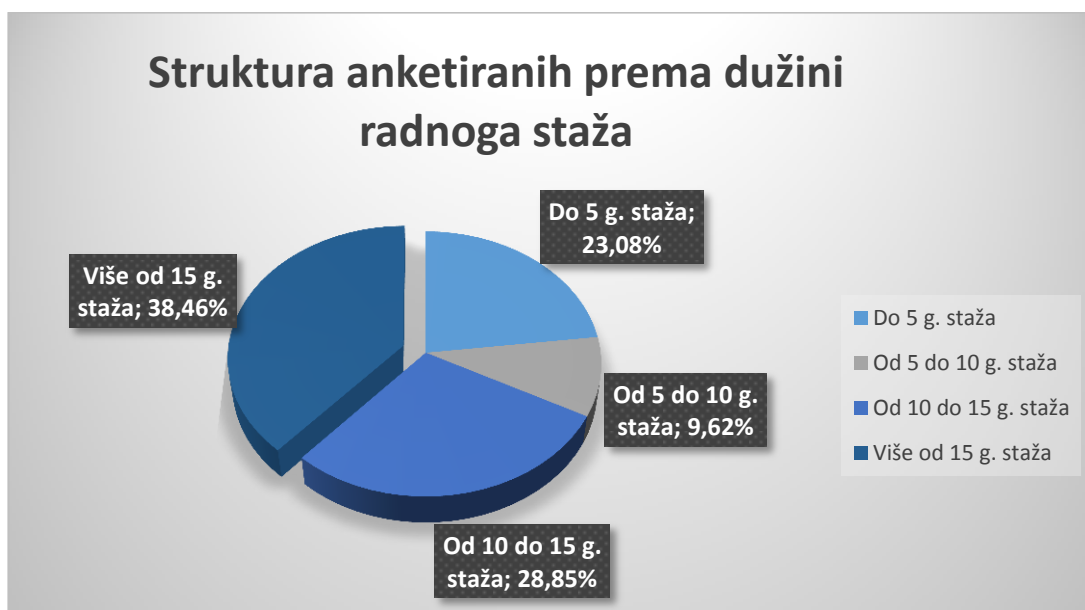
*Prikaz 4 Struktura ispitanika po stupnju obrazovanja*



Izvor: autorsko djelo

Prema dužini staža ispitanici su podijeljeni u četiri skupine. Prva skupina uključivala je ispitanike sa radnim stažem kraćim od 5 godina i u nju ulazi 12 ispitanika, odnosno 23,08%. Druga je skupina od 5 do 10 godina radnoga staža te je uključivala 5 ispitanika što je 9,62%. Za skupinu od 10 do 15 godina radnoga staža izjasnilo se 15 ispitanika, odnosno 28,85%. Najveći broj ispitanika, njih 20, ušlo je u skupinu sa više od 15 godina radnoga staža što iznosi 38,46%.

Prikaz 5 Struktura ispitanika prema dužini radnoga staža



Izvor: autorsko djelo

## 5.4.1. Čimbenici motivacije u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje

U anketnom upitniku ispitanicima je bilo ponuđeno 12 čimbenika motivacije od kojih, prema Herzbergovoj podjeli, 6 možemo ubrojiti u higijenike, a 6 u motivatore. Od higijenika su uključeni redovitost prihoda, sigurnost zaposlenja, dobri međuljudski odnosi, visina prihoda, dobar odnos s nadređenima i politika organizacije. Od motivatora bili su uključeni mogućnost napredovanja, osjećaj postignuća, izazovan posao, pomoć drugima, priznanje za posao i osobni razvoj. U jednom od pitanja od ispitanika se tražilo da u međusobni odnos postave tih 12 čimbenika na način da ih poredaju po važnosti ovisno o tome koliko ih potiču na veće zalaganje na poslu, tako da pod broj 1 označe onaj koji im je najznačajniji, a broj 12 najmanje značajan. Dobiveni podaci preneseni su u program MS Office Excel te analizirani korištenjem opcije Descriptive statistics. Na taj su način izračunate vrijednosti aritmetičke sredine za svaki pojedini čimbenik. Budući da su brojem 1 trebali biti označeni čimbenici koji su ispitanicima osobno najznačajniji, a brojem 12 oni koji su najmanje značajni, čimbenik s najmanjom aritmetičkom sredinom možemo smatrati najznačajnijim po odabiru najvećeg broja anketiranih.

Prikaz 6 Važnost pojedinih čimbenika motivacije prema mišljenju anketiranih

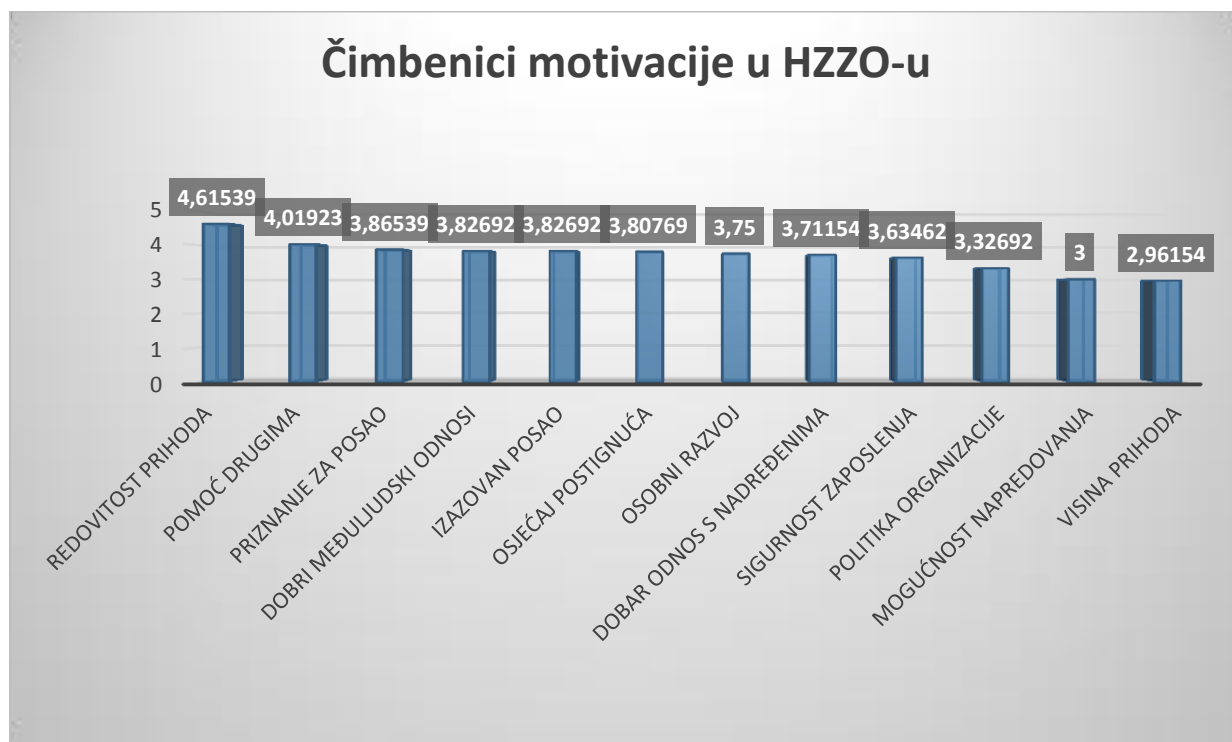


Izvor: autorsko djelo

Iz dobivenih podataka vidljivo je da je najvećom prosječnom ocjenom (aritmetička sredina 3,32692) bio ocijenjen čimbenik redovitost prihoda, slijede ga sigurnost zaposlenja s aritmetičkom sredinom 4,71154, zatim dobri međuljudski odnosi s aritmetičkom sredinom 5,36539, visina prihoda s 5,76923 te osjećaj postignuća s aritmetičkom sredinom 6,44231. Kao najmanje značajan čimbenik, anketirani su ocijenili politiku organizacije s aritmetičkom sredinom 9,69231. Među prvih šest čimbenika po ocjeni anketiranih čak četiri ubrajamo u higijenike (redovitost prihoda, sigurnost zaposlenja, dobri međuljudski odnosi, visina prihoda), a dva (osjećaj postignuća i mogućnost napredovanja) u motivatore.

Navedeni čimbenici ponovo su bili ocijenjeni Likertovom skalom pri čemu se od anketiranih tražilo da ocjenama od 1 do 5 izraze svoje slaganje ili neslaganje s pojedinim tvrdnjama. Značenje pojedinih ocjena bilo je sljedeće: ocjena 1– ni najmanje se ne slažem, ocjena 2– ne slažem se, ocjena 3– niti se slažem niti se ne slažem, ocjena 4– slažem se te ocjena 5– u potpunosti se slažem. Dobiveni podatci obrađeni su u programu MS Office Excel čime je opcijom Descriptive statistics dobivena aritmetička sredina ocjene svakog pojedinog čimbenika.

Prikaz 7 Čimbenici motivacije u HZZO-u



Izvor: autorsko djelo



Ovako ocijenjeni čimbenici ponovo su kao najvažniji za motivaciju zaposlenika Hrvatskoga zavoda za zdravstveno osiguranje istaknuli redovitost prihoda s aritmetičkom sredinom 4,615385, slijedila ga je pomoć drugima s aritmetičkom sredinom od 4,019231, zatim priznanje za posao s aritmetičkom sredinom 3,865385, dobri međuljudski odnosi s aritmetičkom sredinom 3,826923. Jednaku aritmetičku sredinu imao je i izazovan posao dok je aritmetička sredina čimbenika osjećaj postignuća 3,807692. Kao najmanje značajan čimbenik bila je istaknuta visina prihoda s aritmetičkom sredinom od 2,961538. Ovako ocijenjeni čimbenici daju drugačiju sliku budući da se među prvih šest čimbenika pojavljuje 4 motivatora (pomoć drugima, priznanje za posao, izazovan posao i osjećaj postignuća) te 2 higijenika (redovitost prihoda i dobri međuljudski odnosi).

Uzevši u obzir i osobnu procjenu anketiranih o međusobnom odnosu čimbenika motivacije i rezultate dobivene ocjenjivanjem Likertovom skalom, izdvojena su tri čimbenika koja su se u oba slučaja nalazila među prvih šest. Radilo se o čimbenicima redovitost prihoda, dobri međuljudski odnosi i osjećaj postignuća. Prva dva ubrajamo u higijenike dok je treći motivator. Time je potvrđena H1 da u HZZO-u prevladavaju higijenski motivatori.

Tablica 3 Čimbenici motivacije u HZZO-u

ČIMBENICI MOTIVACIJE	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
REDOVITOST PRIHODA	1	5	4,615385	0,820183
POMOĆ DRUGIMA	1	5	4,019231	0,959787
PRIZNANJE ZA POSAO	1	5	3,865385	1,15519
DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	1	5	3,826923	1,097612
IZAZOVAN POSAO	1	5	3,826923	1,023664
OSJEĆAJ POSTIGNUĆA	1	5	3,807692	0,97092
OSOBNI RAZVOJ	1	5	3,75	1,064121
DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	1	5	3,711538	1,01627
SIGURNOST ZAPOSLENJA	1	5	3,634615	0,990719
POLITIKA ORGANIZACIJE	1	5	3,326923	1,023664
MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	1	5	3	1,283378
VISINA PRIHODA	1	5	2,961538	1,251846

Izvor: autorsko djelo

H2 Sigurnost zaposlenja najznačajniji je čimbenik motivacije u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje. Budući da se u oba slučaja kao najvažniji čimbenik motivacije pojavio čimbenik redovitost prihoda, dok se sigurnost zaposlenja u međusobnom odnosu čimbenika nalazi na drugom mjestu, odnosno tek na devetom po Likertovoj skali, H2 je odbačena.

Za objašnjenje činjenice da se visina prihoda nalazi na dnu ljestvice čimbenika motivacije u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje moguće je uzeti u obzir odgovor na pitanja u kojima su anketirani ocijenili zadovoljstvo visinom prihoda. Vezano uz zadovoljstvo visinom prihoda 50% anketiranih ocijenilo je ocjenom 3 ili više od toga dok je preostalih 50% zadovoljstvo visinom prihoda ocijenilo s 3 ili manje od toga.

Tablica 4 Zadovoljstvo visinom prihoda u HZZO-u, deskriptivna statistika

<i>ZADOVOLJSTVO VISINOM PRIHODA</i>	
Mean	3,038462
Standard Error	0,18414
<b>Median</b>	<b>3</b>
Mode	2
Standard Deviation	1,327855
Sample Variance	1,763198
Kurtosis	-1,19378
Skewness	0,031541
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	158
Count	52

Izvor: autorsko djelo

Korelacija između zadovoljstva visinom prihoda i visine prihoda kao motivatora također je pozitivna pa je moguće da nisko ocijenjeno zadovoljstvo visinom prihoda uzrokuje slab učinak visine prihoda kao motivatora.

Tablica 5 Korelacija zadovoljstva visinom prihoda i visine prihoda kao čimbenika motivacije u HZZO-u

	<i>ZADOVOLJSTVO VISINOM PRIHODA</i>	<i>VISINA PRIHODA</i>
<i>ZADOVOLJSTVO VISINOM PRIHODA</i>	1	
<i>VISINA PRIHODA</i>	<b>0,979961</b>	1

Izvor: autorsko djelo

### H3 Ograničene mogućnosti za napredovanje djeluju destimulirajuće na zaposlenike HZZO-a.

Vežano uz hipotezu 3 ispitanici su visoko ocijenili (aritmetička sredina 3,92) slaganje s tvrdnjom da su mogućnosti napredovanja u HZZO-u ograničene. Kako bi utvrdili djeluju li ograničene mogućnosti napredovanja destimulirajuće na zaposlenike HZZO-a izračunata je korelacija između čimbenika motivacije po važnosti za zaposlenike i tih istih čimbenika ocijenjenih Likertovom skalom. Za usporedbu su korištena prva tri čimbenika po važnosti za zaposlenike, odnosno redovitost prihoda, sigurnost zaposlenja i dobri međuljudski odnosi. Korelacija čimbenika redovitost prihoda po važnosti za zaposlenike i izmjerena Likertovom skalom iznosila je  $r=0,352$  kao što se vidi i na sljedećem prikazu.

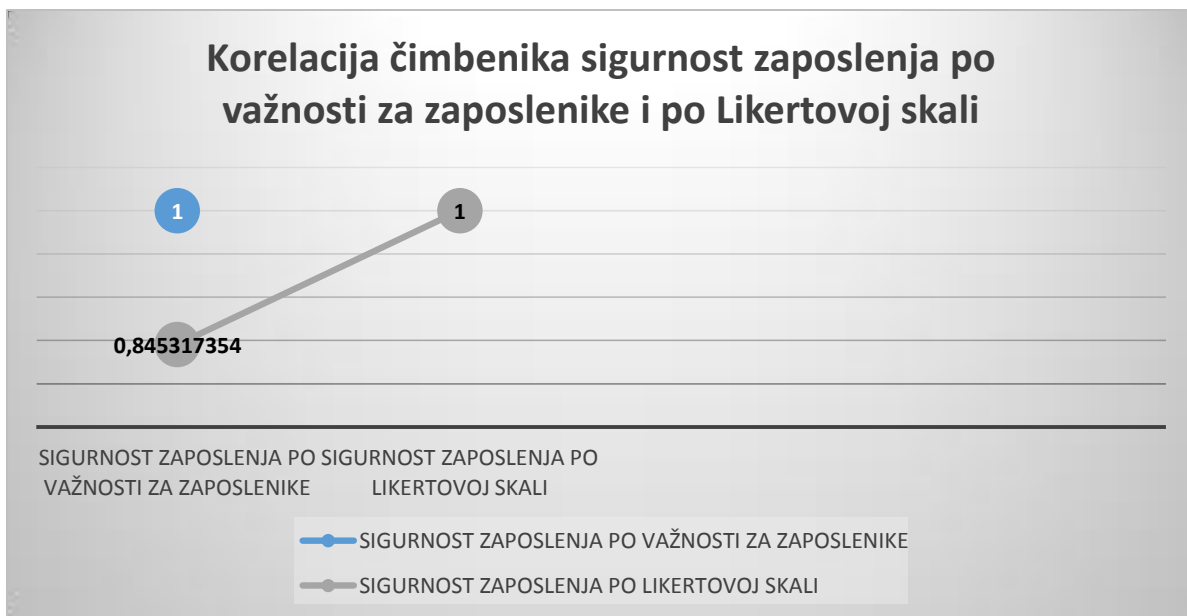
Prikaz 8 Korelacija čimbenika redovitost prihoda po važnosti za zaposlenike i po Likertovoj skali



Izvor: autorsko djelo

Korelacija čimbenika sigurnost zaposlenja po važnosti za zaposlenike i prema Likertovoj skali prikazana je na sljedećem prikazu, a iznosila je  $r= 0,845$ .

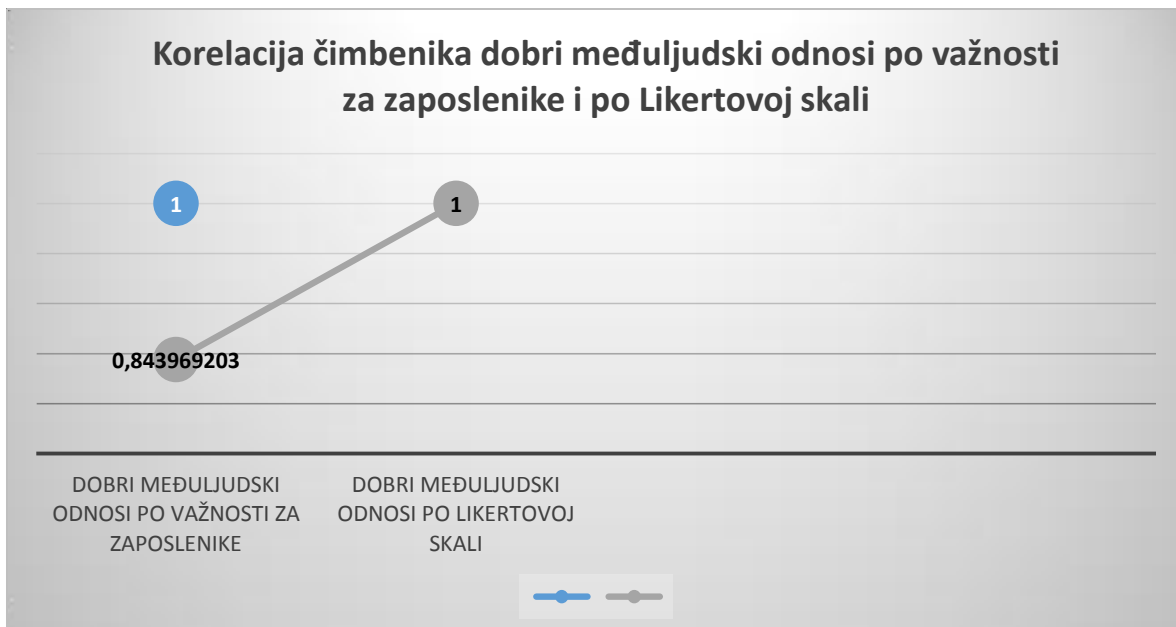
Prikaz 9 Korelacija čimbenika sigurnost zaposlenja po važnosti za zaposlenike i po Likertovoj skali



Izvor: autorsko djelo

Vezano uz čimbenik dobri međuljudski odnosi, korelacija između važnosti tog čimbenika za zaposlenike i mjerena Likertovom skalom iznosila je  $r=0,843$  te je prikazana sljedećim prikazom.

Prikaz 10 Korelacija čimbenika dobri međuljudski odnosi po važnosti za zaposlenike i po Likertovoj skali



Izvor: autorsko djelo

Budući da se kod sva tri čimbenika radilo se o pozitivnoj povezanosti među varijablama, zaključak je da su zaposlenici motivirani za rad, odnosno je hipoteza kako ograničene mogućnosti za rad djeluju destimulirajuće na zaposlenike HZZO-a, odbačena.

## **5.4.2. Usporedba rezultata prema različitim skupinama ispitanika**

Vežano uz H4 koja je glasila da postoje razlike u izboru motiva zaposlenih s obzirom na socio – demografske faktore (spol, godine starosti, godine staža, vrstu stručne spreme, visinu prihoda i sl.) uzorak je podijeljen na različite skupine. U odnosu na godine starosti, uzorak ispitanika je dihotomiziran tako da su u skupinu „mlađi“ bili uključeni ispitanici do 40 godina starosti, a u skupinu „stariji“ ispitanici stariji od 40 godina. Obzirom na stupanj stručne spreme ispitanici su bili podijeljeni na „manje obrazovane“ , što je uključivalo ispitanike srednje stručne spreme, te „više obrazovane“, što je uključivalo ispitanike koji su stekli višu, visoku ili više od visoke spreme. Ispitanici su također bili podijeljeni i prema dužini radnoga staža te su u skupinu ispitanika s „kraćim radnim stažem“ uključeni oni sa manje od 10 godina staža, a u skupinu ispitanika s „dužim radnim stažem“ oni sa više od 10 godina radnoga staža. Kako bi se utvrdilo postojanje ili nepostojanje razlika između pojedinih skupina, u programu MS Office Excel napravljena je jednofaktorska analiza varijance (ANOVA) svih čimbenika uz razinu značajnosti  $p < 0,05$ .

Prva pomoćna hipoteza H4.1 glasila je da su mlađi zaposlenici motiviraniji za rad u odnosu na starije zaposlenike. U odnosu na motivaciju zaposlenika, a vežano za njihove godine starosti, zaključeno je da ne postoji statistički značajna razlika. Naime, u pogledu mogućnosti napredovanja i godina starosti statistička značajnost iznosila je  $p=0,812$ , u odnosu na sigurnost zaposlenja  $p=0,381$ , u pogledu osjećaja postignuća  $p=0,148$ , dobrih međuljudskih odnosa  $p=0,104$ , izazovnog posla  $p=0,073$ , u pogledu visine prihoda  $p=0,301$ , pomoći drugima  $p=0,175$ , dobrog odnosa s nadređenima  $p=0,478$ , priznanja za posao  $p=0,363$ , politike organizacije  $p=0,503$  te osobnog razvoja  $p=0,272$ . Jedini čimbenik kod kojeg se pojavila statistički značajna razlika bio je čimbenik redovitost prihoda uz  $p=0,001$ . U vezi s tim zaključuje se da ne postoji razlika u motivaciji zaposlenih u odnosu na godine starosti te da isti čimbenici, izuzev redovitosti prihoda, u jednakoj mjeri motiviraju zaposlenike Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Slijedom navedenog, pomoćna hipoteza H4.1 je odbačena.

Redoslijed čimbenika utvrđen prema aritmetičkoj sredini svakog pojedinog čimbenika posebno za starije i posebno za mlađe zaposlenika vidljiv je u sljedećoj tablici.

Tablica 6 Redoslijed čimbenika motivacije starijih i mlađih zaposlenika HZZO-a

ČIMBENICI MOTIVACIJE-STARIJI	ARITMETIČKA SREDINA	ČIMBENICI MOTIVACIJE-MLAĐI	ARITMETIČKA SREDINA
REDOVITOST PRIHODA	4,483	REDOVITOST PRIHODA	4,904
POMOĆ DRUGIMA	3,903	PRIZNANJE ZA POSAO	4,238
DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	3,677	POMOĆ DRUGIMA	4,190
IZAZOVAN POSAO	3,645	IZAZOVAN POSAO, OSJEĆAJ POSTIGNUĆA, OSOBNI RAZVOJ	4,095
SIGURNOST ZAPOSLENJA, OSJEĆAJ POSTIGNUĆA, DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA, PRIZNANJE ZA POSAO	3,613	DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	4,047
OSOBNI RAZVOJ	3,516	DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	3,857
POLITIKA ORGANIZACIJE	3,065	POLITIKA ORGANIZACIJE	3,714
MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	2,839	SIGURNOST ZAPOSLENJA	3,666
VISINA PRIHODA	2,806	VISINA PRIHODA, MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	3,238

Izvor: autorsko djelo

Kao što je vidljivo iz gornje tablice, čimbenici motivacije kod mlađih i starijih zaposlenika sličnog su redoslijeda te se ponovo kao najvažniji čimbenik pojavljuje redovitost prihoda, a najmanje važan visina prihoda. Priznanje za posao kod mlađih je zaposlenika rangiran na visoko drugo mjesto dok je kod starijih tek na petom mjestu. Sigurnost zaposlenja je kod starijih zaposlenika među prvih šest najznačajnijih čimbenika dok se kod mlađih nalazi na predzadnjem mjestu.

Druga pomoćna hipoteza H4.2 glasila je da su zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja motiviraniji su za rad u odnosu na niže obrazovane. U odnosu na motivaciju zaposlenika, a vezano za njihov stupanj obrazovanja, zaključeno je da ne postoji statistički značajna razlika. Vezano uz mogućnosti napredovanja i postignutog stupnja obrazovanja statistička značajnost iznosila je  $p=0,381$ , u odnosu na sigurnost zaposlenja  $p=0,325$ , u pogledu osjećaja postignuća  $p=0,722$ , dobrih međuljudskih odnosa  $p=0,595$ , izazovnog posla  $p=0,547$ , u pogledu visine prihoda  $p=0,698$ , pomoći drugima  $p=0,947$ , dobrog odnosa s nadređenima  $p=0,771$ , priznanja za posao  $p=0,087$ , politike organizacije  $p=0,112$  te osobnog razvoja  $p=0,422$ . Razlika se nije pojavila ni kod čimbenika redovitost prihoda uz  $p=0,159$ . Zaključak je da ne postoje statistički značajne razlike u jačini motivacije u odnosu na postignuti stupanj obrazovanja te je pomoćna hipoteza H4.2 odbačena.

U sljedećoj tablici prikazan je redosljed čimbenika motivacije manje i više obrazovanih zaposlenika utvrđen prema aritmetičkoj sredini svakog pojedinog čimbenika.

Tablica 7 Redosljed čimbenika motivacije manje i više obrazovanih zaposlenika HZZO-a

ČIMBENICI MOTIVACIJE- MANJE OBRAZOVANI	ARITMETIČKA SREDINA	ČIMBENICI MOTIVACIJE- VIŠE OBRAZOVANI	ARITMETIČKA SREDINA
REDOVITOST PRIHODA	4,606	REDOVITOST PRIHODA	4,737
POMOĆ DRUGIMA, PRIZANJE ZA POSAO	3,909	POMOĆ DRUGIMA	4,211
DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	3,788	IZAZOVAN POSAO	4,0
DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	3,758	OSJEĆAJ POSTIGNUĆA, OSOBNI RAZVOJ	3,947
IZAZOVAN POSAO, OSJEĆAJ POSTIGNUĆA	3,727	DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	3,894
SIGURNOST ZAPOSLENJA	3,667	PRIZNANJE ZA POSAO	3,789
OSOBNI RAZVOJ	3,636	VISINA PRIHODA	3,737
POLITIKA ORGANIZACIJE	3,242	DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	3,632
MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	2,818	SIGURNOST ZAPOSLENJA	3,579
VISINA PRIHODA	2,545	POLITIKA ORGANIZACIJE	3,474
		MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	3,316

Izvor: autorsko djelo

Kod redosljeda čimbenika motivacije manje i više obrazovanih možemo uočiti razlike u smislu da je dobar odnos s nadređenima kod manje obrazovanih svrstan na treće mjesto dok se kod više obrazovanih nalazi na osmom mjestu. Nadalje, sigurnost zaposlenja je kod manje obrazovanih na šestom, a kod više obrazovanih na devetom mjestu. Priznanje za posao je u obje skupine među šest najznačajnijih čimbenika, ali se kod manje obrazovanih nalazi na drugom mjestu, a kod više obrazovanih na šestom mjestu. Zanimljivo je da u skupini više obrazovanih visina prihoda nije na posljednjem, već na sedmom mjestu u redosljedu motivacijskih čimbenika.

Treća pomoćna hipoteza H4.3 glasila je da su zaposlenici s dužim radnim stažem manje motivirani u odnosu na zaposlenike s kraćim radnim stažem. Hipoteza u pogledu postojanja razlika u jačini motivacije zaposlenika Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u odnosu na dužinu staža, djelomično je prihvaćena, a djelomično odbačena. Naime, nije se pojavila statistički značajna razlika u pogledu mogućnosti napredovanja i godina staža uz  $p=0,837$ , u odnosu na sigurnost zaposlenja  $p=0,355$ , u pogledu dobrih međuljudskih odnosa  $p=0,336$ , izazovnog posla  $p=0,165$ , u pogledu visine prihoda  $p=0,743$ , pomoći drugima  $p=0,304$ , dobrog odnosa s nadređenima  $p=0,569$ , priznanja za posao

p=0,161, politike organizacije p=0,412 te osobnog razvoja p=0,188. Međutim statistički značajna razlika uočena je vezano uz redovitost prihoda i dužine staža, p=0,04 te osjećaja postignuća i dužine staža uz p=0,001.

Redoslijed čimbenika utvrđen prema aritmetičkoj sredini svakog pojedinog čimbenika za zaposlenike s dužim stažem i za zaposlenike s kraćim stažem vidljiv je u sljedećoj tablici.

Tablica 8 Redoslijed čimbenika motivacije zaposlenika s dužim i kraćim radnim stažem u HZZO-u

ČIMBENICI MOTIVACIJE- KRAĆI RADNI STAŽ	ARITMETIČKA SREDINA	ČIMBENICI MOTIVACIJE- DUŽI RADNI STAŽ	ARITMETIČKA SREDINA
REDOVITOST PRIHODA	4,824	REDOVITOST PRIHODA	4,571
PRIZANJE ZA POSAO	4,471	POMOĆ DRUGIMA	3,971
IZAZOVAN POSAO, OSOBNI RAZVOJ	4,235	DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	3,771
OSJEĆAJ POSTIGNUĆA	4,176	IZAZOVAN POSAO, OSJEĆAJ POSTIGNUĆA,	3,629
POMOĆ DRUGIMA, DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	4,118	SIGURNOST ZAPOSLENJA	3,6
DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	3,941	PRIZANJE ZA POSAO	3,571
POLITIKA ORGANIZACIJE	3,765	OSOBNI RAZVOJ, DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	3,514
SIGURNOST ZAPOSLENJA	3,706	POLITIKA ORGANIZACIJE	3,114
MOGUĆNOST NAPREDOVANJA, VISINA PRIHODA	3,176	MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	2,914
		VISINA PRIHODA	2,886

Izvor: autorsko djelo

Vezano uz redoslijed čimbenika motivacije, a u odnosu na staž zaposlenika, ponovo se na prvom mjestu pojavljuje redovitost prihoda, a na posljednjem visina prihoda. Zaposlenici s kraćim radnim stažem su većom ocjenom kao čimbenik motivacije označili priznanje za posao pa se po aritmetičkoj sredini nalazi na drugom mjestu kod zaposlenika s kraćim radnim stažem, a na šestom kod zaposlenika s kraćim radnim stažem. Osobni razvoj je kod zaposlenika s kraćim radnim stažem na trećem, a kod zaposlenika s dužim radnim stažem na sedmom mjestu. Sigurnost zaposlenja je kod zaposlenika s kraćim radnim stažem na osmom, a kod zaposlenika s dužim radnim stažem na petom mjestu. Pomoć drugima ocijenjena je kod zaposlenika s dužim radnim stažem većim ocjenama te se u redoslijedu nalazi na drugome mjestu dok je kod zaposlenika s kraćim radnim stažem na petom. Također, kod zaposlenika s dužim radnim stažem su dobri međuljudski odnosi na trećem, a kod zaposlenika s kraćim radnim stažem na šestom mjestu.



## 6. Zaključak

Svaka organizacija koja u današnjim uvjetima poslovanja želi biti konkurenta i uspješna, svoje zaposlenike promatra kao značajan resurs koji doprinosi ostvarenju njenih ciljeva. Iz tog su razloga motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u fokusu zanimanja menadžmenta. Organizaciju čine pojedinci različitih uvjerenja, stavova, iskustava, različite životne dobi, godina staža, različitog obrazovanja i zadatak je uspješnog menadžmenta uzeti u obzir te individualne karakteristike i pronaći pravi način motiviranja zaposlenika za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Poboljšanje efikasnosti i efektivnosti u interesu je ne samo organizacija koje pripadaju privatnome, nego i organizacija koje pripadaju javnom sektoru te je bolje razumijevanje motivacije nužno za stvaranje uspješne javne uprave koja će biti profesionalna, konkurentna i orijentirana na rezultate. Različitim istraživanjima utvrđeno je kako se čimbenici motivacije javnih službenika razlikuju od čimbenika motivacije zaposlenika privatnog sektora. Javni se službenici, prema tim istraživanjima, više oslanjaju na intrinzične nagrade u odnosu na ekstrinzične, više su zainteresirani za altruistične i ideološke ciljeve poput pomaganja drugima, nego za novčane nagrade, bolje reagiraju na stil vođenja koji je orijentiran prema ljudima i više vrednuju svoje suradnike, kolege i nadređene u odnosu na zaposlenike u privatnom sektoru.

Kako bi se potvrdile ili odbacile navedene pretpostavke o čimbenicima koji utječu na motivaciju zaposlenika javnoga sektora, provedeno je istraživanje motivacije zaposlenika Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Rezultati istraživanja doista su pokazali kako su za zaposlenike javnog sektora najvažniji čimbenici motivacije redovitost prihoda, pomoć drugima, priznanje za posao, dobri međuljudski odnosi, izazovan posao i osjećaj postignuća dok su se kao najmanje značajni u motivaciji zaposlenika javnog sektora pokazali mogućnost napredovanja i visina prihoda. Iako nije pronađena značajna razlika u jačini motivacije različitih skupina unutar uzorka ovisno o socio-demografskim karakteristikama, uočene su neke razlike u rangiranju pojedinih motivatora ovisno o ispitivanim socio-demografskim karakteristikama. Navedene razlike mogu biti od pomoći menadžmentu prilikom izrade, usavršavanja ili nadogradnje adekvatnih programa motivacije javnih službenika. Primjerice, za motiviranje zaposlenika s kraćim radnim stažem važna je pohvala za dobro odrađen posao te dobar odnos s nadređenima dok su za zaposlenike s dužim radnim stažem važniji dobri međuljudski odnosi i mogućnost da pomognu drugima. Manje obrazovanim zaposlenicima također je važna pohvala dok je više obrazovanim važna i visina prihoda. Priznanje za dobro obavljen posao važnije je i mlađim zaposlenicima u odnosu na starije, dok je starijima

sigurnost zaposlenja važniji motivator nego mladima. Znanje o tim razlikama potrebno je implementirati u strategije motiviranja u javnom sektoru kako primjenom pogrešnih strategija ne bi došlo do nepotrebnog trošenja resursa te istovremeno do nezadovoljstva i smanjene motivacije zaposlenika. Poznavanje zaposlenika, njihovih potreba i čimbenika koji ih potiču na veće zalaganje na poslu, složen je, ali u konačnici isplativ proces budući da će motivirani zaposlenici s jedne strane dati svoj maksimum za ostvarenje organizacijskih ciljeva, a sa druge strane, osjetiti osobno zadovoljstvo svojom ulogom u organizaciji i doprinosom koji imaju u ostvarenju njenih ciljeva.

U Koprivnici, \_\_\_\_\_

Potpis studenta, \_\_\_\_\_

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Armstrong, M. – Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, London, 2009.
2. Bahtijarević Šiber, F. – Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999.
3. Buble, M. – Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P., 2011.
4. Buble, M. – Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006.
5. Condrey, S.E. - Handbook of Human Resource Management in Government, San Francisco: Jossey Bass. – poglavlje Halachmi, A., & van der Krogt, T. P. W. M. (1998). The Role of the Manager in Employee Motivation, str. 563-585.
6. Herzberg, F., Mausner, B., i Snyderman, B. (1964). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.
7. Keenan, K. – Kako motivirati, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997.
8. Koprić I., et.al. - Upravna znanost, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Zagreb, Biblioteka Suvremena javna uprava, Knjiga br. 25, 2014.
9. Petz, B., Ivanović, Z.- Psihologija rada. Zagreb: Školska knjiga, 1987.
10. Weihrich, H., Koontz, H. - Menedžment. Zagreb: Mate d.o.o., 1994.

### Časopisi:

11. Abuiyada, H., Chou, S.Y. – A Two-Factor Model of Organisational Citizenship Behaviour in Organisations, European Journal of Business and Management, Vol 4, Br. 3., 2012.
12. Alderfer, C. P. - Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York, Free Press, 1972.
13. Bejaković, P. – Nagrađivanje u javnome sektoru s naglaskom na poreznu službu – Porezni vjesnik 10/2015
14. Bejaković, P. – Nagrađivanje u javnom sektoru u vrijeme krize, recenzija - Revija za socijalnu politiku, god. 20, br.1, str. 89-91, Zagreb 2013.

15. Bejaković, P., Bratić, V., Vukšić, G. – Komparativna analiza zaposlenosti i naknada za zaposlene u javnom sektoru u Hrvatskoj i Europskoj uniji – Društvena istraživanja, Vol 21.,2012, br. 1, str. 101- 119
16. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. – Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4. „No. 1 ., str 109 – 122, 2016.
17. Buelens, M., Van der Broeck, H. – An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organisations, Public Administration Review, 2017.
18. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. – Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, Br.2., 2013., str. 213 – 219
19. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. – Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, Br.1., 2013., str. 56 – 63
20. Caulton, J.R. – The Development and Use of the Theory of ERG, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5, Br. 1., str. 2-8
21. Ciorbagiu-Naon, R. – Modalities of Non-financial Motivation of Employees eithin Organisations, Annals of the University of Petrosani, Economics, 10(4), 2010, 41-54
22. Crewson, P.E. – Public service motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, Journal od Public Administration Research and Theory, Vol. 7., Br. 4., 1997., str. 499-518
23. Dumičić, K., Žmuk, B. – Karakteristike korisnika interneta u Hrvatskoj i reprezentativnost internetskih anketa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.2., 2009
24. Georgellis, Y., Iossa, E., Tabvuma, V. – Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector – Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 21, Br. 3., 2011, str. 473 -493
25. Harrell, A. M., i Stahl, M. J. (1981). A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. Journal of Applied Psychology,66(2), str 242.
26. Herzberg, F. – One More Time: How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, Boston, 1987. str 6-16
27. Houston, D.J. – Public Service Motivation . A Multivariate Test – Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 10, Br 4.,, 2000., str 713-727
28. Jakšić, J.: Motivacija. Psihopedagoški pristup - Kateheza Vol 25, Br 1, str 5-16, 2003.

29. Jambrek, I., Penić, I. – Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća – Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol 29, Br. 2., 2008, str 1181 -1206
30. Jurkiewicz, CL., Massey, T.K.Jr., Brown, R.G. – Motivation in Public and Private Organisations: A Comparative Study, Public Productivity and Management Review, Vol. 21. No. 3, 1998., str 230-250
31. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1, Br 2, str 75-130.
32. Marčetić, G. – Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Hrvatska javna uprava, Vol 6, br 2, str 83. -119., 2006.
33. Maslow, A.H. – A Theory of Human Motivation, Brooklyn College
34. McClelland, D. C., i Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. Harvard business review, Vol 54, Br 2, str 100-110
35. Miller Franco, L., Bennett, S., Kanfer, R. – Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation: A Conceptual Framework – Social Science and Medicine, Vol 54, 2002., str 1255 – 1266
36. Nežič, M, Uršič, T. – Motivacijski dejavniki v javni organizaciji v času varčevalnih ukrepov, 2014.
37. Perry, J.L., Porter, L.W. – Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organisations – The Academy of Management Review, Vol. 7., Br. 1, 1982., str. 88-98
38. Sindik, J. – Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne sprema – Ekonomska misao, god 20., 2011., br. 1., str. 101-119
39. Sindik, J. – Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru – Ekonomska misao, god 22, 2013., br.2., str. 515-534
40. Vukajlović, Đ., Stamatović, M., Urošević, S. – Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2011.
41. Wiley, C. – What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys – International Journal of Manpower, Vol 18, Br 3, 1997, str 263 – 280
42. Wright, B.E. - Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model - Journal of Public Administration Research and Theory: Vol. 11, Br. 4., 2001, Str. 559-586

43. Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., Saddiqui, A. – Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation, Middle East Journal of Scientific Research Vol 21, Br 10, str 1776-1786. 2014.
44. Zoretić, G., Buterin, D. – Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske primjenom kompetencijskog modela, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.4., 2016., Br. 1, str. 159 -170

### **Internetski izvori:**

45. Akcijski plan provedbe strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, prosinac 2016.  
<https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Strategija%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202015%20%20do%202020%20%20godine.pdf> preuzeto 30.10.2018.
46. <http://www.hzzo.hr/o-zavodu/> pristupljeno 18.03.2019.
47. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-compensation-in-times-of-austerity/public-sector-compensation-management-in-a-changing-world\\_9789264177758-5-en#page4](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-compensation-in-times-of-austerity/public-sector-compensation-management-in-a-changing-world_9789264177758-5-en#page4) pristupljeno 14.03.2019.

## Popis prikaza:

Prikaz 1	Struktura javne uprave prema www.uprava.gov.hr .....	26
Prikaz 2	Struktura anketiranih po spolu, izvorno autorski.....	35
Prikaz 3	Struktura anketiranih po dobi, izvorno autorski.....	36
Prikaz 4	Struktura ispitanika po stupnju obrazovanja, izvorno autorski.....	37
Prikaz 5	Struktura ispitanika prema dužini radnoga staža, izvorno autorski.....	37
Prikaz 6	Važnost pojedinih čimbenika motivacije prema mišljenju anketiranih, izvorno autorski.....	38
Prikaz 7	Čimbenici motivacije u HZZO-u, izvorno autorski.....	39
Prikaz 8	Korelacija čimbenika redovitost prihoda po važnosti za zaposlenike i po Likertovoj skali, izvorno autorski.....	41
Prikaz 9	Korelacija čimbenika sigurnost zaposlenja po važnosti za zaposlenike i po Likertovoj skali, izvorno autorski.....	43
Prikaz 10	Korelacija čimbenika dobri međuljudski odnosi po važnosti za zaposlenike i po Likertovoj skali, izvorno autorski.....	43

## Popis tablica:

Tablica 1	Načela i pravila obogaćivanja posla Izvor:Bahtijarević Šiber, F. – Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 676.....	16
-----------	--	----

Tablica 2 Usporedba važnosti motivacijskih čimbenika za zaposlenike javnog i privatnog sektora Izvor: 30....Jurkiewicz, CL., Massey, T.K.Jr., Brown, R.G. – Motivation in Public and Private Organisations: A Comparative Study, Public Productivity and Management Review, Vol. 21. No. 3, 1998., str 230-250.....	22
Tablica 3 Čimbenici motivacije u HZZO-u, izvorno autorski .....	39
Tablica 4 Zadovoljstvo visinom prihoda u HZZO-u, deskriptivna statistika, izvorno autorski .....	40
Tablica 5 Korelacija zadovoljstva visinom prihoda i visine prihoda kao čimbenika motivacije u HZZO-u, izvorno autorski.....	41
Tablica 6 Redoslijed čimbenika motivacije starijih i mlađih zaposlenika HZZO-a, izvorno autorski .....	45
Tablica 7 Redoslijed čimbenika motivacije manje i više obrazovanih zaposlenika HZZO-a, izvorno autorski.....	46
Tablica 8 Redoslijed čimbenika motivacije zaposlenika s dužim i kraćim radnim stažem u HZZO-u, izvorno autorski.....	47

## **Prilog:**

Anketni upitnik za ispitivanje motivacije u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje

UPUTE:

Upitnik koji je pred Vama provodi se s ciljem dobivanja podataka o motivaciji u javnom sektoru. Dobiveni rezultati koristit će se za izradu završnog rada.

Molimo Vas da zaokruživanjem izaberete jednu od ponuđenih opcija za svaku tvrdnju te na taj

način izrazite svoje mišljenje.

Upitnik je anonimn i nema pogrešnih niti točnih odgovora. S obzirom da se istraživanje provodi u znanstvene svrhe, molimo Vas da odgovorite na sva pitanja i da Vaši odgovori budu iskreni.

Hvala na suradnji!

Molimo da uz sljedeća pitanja zaokružite odgovarajuće slovo:



SPOL:

- a) Ženski
- b) Muški

DOB:

- a) Osoba mlađa od 30 godina
- b) Od 30 do 40 godina
- c) Od 40 do 50 godina
- d) Starija od 50 godina

STUPANJ OBRAZOVANJA:

- a) NKV
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS
- e) Više od VSS

RADNI STAŽ NA TRENUTNOM RADNOM MJESTU :

- a) Do 5 godine
- b) Od 5 do 10 godina
- c) Od 10 do 15 godina
- d) Više od 15 godina

Sljedeće čimbenike poredajte po važnosti ovisno o tome koliko vas potiču na veće zalaganje na poslu, tako da pod broj 1 označite onaj koji vam je najznačajniji, a broj 12 najmanje značajan. Svaku vrijednost možete upotrijebiti samo jednom.

REDOVITOST PRIHODA	
--------------------	--

MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	
SIGURNOST ZAPOSLENJA	
OSJEĆAJ POSTIGNUĆA	
DOBRI MEĐULJUDSKI ODNOSI	
IZAZOVAN POSAO	
VISINA PRIHODA	
POMOĆ DRUGIMA	
DOBAR ODNOS S NADREĐENIMA	
PRIZNANJE ZA POSAO	
POLITIKA ORGANIZACIJE	
OSOBNI RAZVOJ	

Za sjedeće tvrdnje označite stupanj svog slaganja pri čemu je značenje brojčanih oznaka slaganja sljedeće:

- 1 – ni najmanje se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam redovitošću prihoda u mojoj organizaciji.					
Redovitost prihoda u mojoj organizaciji potiče me na veće zalaganje na poslu.					

Zadovoljan/na sam visinom prihoda.					
Visina prihoda u mojoj organizaciji potiče me na veće zalaganje na poslu.					
U mojoj organizaciji su ograničene mogućnosti napredovanja.					
Mogućnost napredovanja potiče me na veće zalaganje na poslu.					
Motiviran/a sam za rad u svojoj organizaciji					
Sigurnost zaposlenja potiče me na veće zalaganje na poslu.					
Osjećaj da doprinosim svojoj organizaciji potiče me na veće zalaganje na poslu.					
Dobri odnosi s kolegama potiče me na veće zalaganje na poslu.					
Izazovni zadatci potiču me na veće zalaganje na poslu.					
Mogućnost da pomognem drugima potiče me na veće zalaganje na poslu.					
Odnos s nadređenima potiče me na veće zalaganje na poslu.					
Priznanje za dobro obavljeni posao me potiče na veće zalaganje na poslu.					
Ciljevi koje želi postići moja organizacija potiču me na veće zalaganje na poslu.					
Mogućnost stjecanja novih znanja potiče me na veće zalaganje na poslu.					