

Utjecaj motivacije na radnu uspješnost zaposlenika

Mitrović, Marina

Professional thesis / Završni specijalistički

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:546933>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
«Dr. MIJO MIRKOVIĆ»
PULA

MARINA MITROVIĆ

**UTJECAJ MOTIVACIJE NA RADNU USPJEŠNOST
ZAPOSLENIKA**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

PULA, 2016.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
»Dr. MIJO MIRKOVIĆ«
PULA

**UTJECAJ MOTIVACIJE NA RADNU USPJEŠNOST
ZAPOSLENIKA**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

Poslijediplomantica: Marina Mitrović

Broj indeksa: PDS-RE-3-2011

Studij: Poslijediplomski specijalistički studij „Ljudski resursi i društvo znanja“

Predsjednica povjerenstva: Prof.dr.sc. Marli Gonan Božac

Mentorica: Prof.dr.sc. Marija Bušelić

Članica povjerenstva: Doc.dr.sc. Sanja Blažević

Datum obrane: 11.5.2016.

PODACI I INFORMACIJE O POSLIJEDIPLOMANTU

Prezime i ime: Mitrović Marina

Datum i mjesto rođenja: 10.11.1980., Zabok

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada, 2004.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

- 1. Vrsta studija:** Poslijediplomski specijalistički studij
- 2. Naziv studija:** Ljudski resursi i društvo znanja
- 3. Naslov rada:** Utjecaj motivacije na radnu uspješnost zaposlenika
- 4. UDK:** _____
- 5. Fakultet na kojem je rad obranjen:** Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Povjerenstvo za ocjenu teme:

1. Prof.dr.sc. Marli Gonan Božac – predsjednica povjerenstva
2. Prof.dr.sc. Marija Bušelić – članica povjerenstva
3. Doc.dr.sc. Sanja Blažević – članica povjerenstva

Datum prihvatanja teme: 22.10.2014.

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Bušelić

2. Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Prof.dr.sc. Marli Gonan Božac – predsjednica povjerenstva
2. Prof.dr.sc. Marija Bušelić – članica povjerenstva
3. Doc.dr.sc. Sanja Blažević – članica povjerenstva

3. Povjerenstvo za obranu rada:

1. Prof.dr.sc. Marli Gonan Božac – predsjednica povjerenstva
2. Prof.dr.sc. Marija Bušelić – članica povjerenstva
3. Doc.dr.sc. Sanja Blažević – članica povjerenstva

Datum obrane rada: 11.5.2016.

SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Problem istraživanja.....	4
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja	5
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	6
1.4. Metode istraživanja	6
1.5. Kompozicija rada	7
2. ODREĐENJE MOTIVACIJE I MOTIVACIJSKOG SUSTAVA.....	8
2.1. Općenito o motivaciji i motivima.....	8
2.2. Motivacija za rad.....	11
2.3. Motivacijski sustav.....	12
2.3.1. Zadaće menadžera u motiviranju ljudi	15
2.3.2. Materijalni oblici nagrađivanja	16
2.3.3. Nematerijalni oblici nagrađivanja	18
3. MOTIVACIJSKI SUSTAV U DRŽAVNOJ UPRAVI I ZADOVOLJSTVO NA POSLU	22
3.1. Definiranje javne i državne uprave	22
3.2. Djelokrug i ustrojstvo Ministarstva branitelja.....	24
3.3. Temeljna prava državnih službenika.....	25
3.3.1. Materijalna i nematerijalna prava državnih službenika.....	26
3.3.2. Plaća kao motivacijski faktor	26
3.3.3. Napredovanje i promicanje državnih službenika	29
3.4. Definiranje zadovoljstva na poslu	30
3.5. Što utječe na zadovoljstvo na poslu?.....	32
3.6. Potencijalni učinci ne/zadovoljstva.....	33
3.7. Utjecaj motivacijskog sustava na zadovoljstvo državnih službenika na poslu	35
4. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA POJEDINIM ASPEKTIMA POSLA I NAČINOM OCJENJIVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA	37
4.1. Istraživanje motivacije	38
4.2. Istraživanje zadovoljstva pojedinim aspektima posla	47
4.3. Istraživanje zadovoljstva načinom ocjenjivanja državnih službenika.....	52
4.4. Rasprava rezultata istraživanja motivacije i zadovoljstva pojedinim aspektima posla i načinom ocjenjivanja državnih službenika	56
4.5. Prijedlozi za zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji	63

5. UTJECAJ MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA POSLU NA RADNU USPJEŠNOST U MINISTARSTVU BRANITELJA	65
5.1. Definiranje i važnost praćenja radne uspješnosti	65
5.1.1. Zahtjevi ocjenjivanja	67
5.1.2. Metode procjene radne uspješnosti	68
5.1.3. Tko procjenjuje radnu uspješnost?	71
5.2. Ocjenjivanje učinkovitosti državnih službenika	72
5.2.1. Postupak ocjenjivanja.....	74
5.2.2. Kriteriji ocjenjivanja	74
5.2.3. Problemi i pogreške pri ocjenjivanju učinkovitosti.....	76
5.2.4. Posljedice ocjenjivanja za državnog službenika	78
5.3. Motivacija za rad i zadovoljstvo na poslu kao faktori radne uspješnosti u Ministarstvu branitelja.....	78
6. ZAKLJUČAK	80
POPIS LITERATURE	83
SAŽETAK.....	88
SUMMARY.....	89
POPIS SLIKA	88
POPIS TABLICA.....	91
PRILOZI.....	92
PRILOG 1.	92
ŽIVOTOPIS	97

1. UVOD

Sve više poslodavaca postaje svjesno važnosti motiviranja zaposlenika za rad, budući da o njima ovisi njihov poslovni uspjeh. Briga o zadovoljstvu zaposlenika na poslu, omogućavanje daljnjeg obrazovanja i napredovanja te briga o razvoju karijere, postaje važan element upravljanja ljudskim potencijalima. Kako bi se moglo motivirati ljude za rad, potrebno je otkriti što je to što svakog zaposlenika pojedinačno motivira i u skladu s time izgraditi kvalitetan motivacijski sustav. Da bi se znalo da li je motivacijski sustav učinkovit, potrebno je pratiti radnu uspješnost zaposlenika. Od praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika imaju koristi i poslodavci i zaposlenici. Zaposlenici dobivaju povratne informacije o svom radu te informaciju o tome na čemu bi trebali poraditi, a poslodavcima služi kao temelj za daljnje donošenje odluka o nagrađivanju, napredovanju ili eventualnom sankcioniranju zaposlenika.

Kako kvaliteta života ljudi u suvremenim državama uvelike ovisi o državnoj odnosno javnoj upravi koja je dužna promicati opće dobro i ostvarivati interese svojih građana te osmišljavati politike kojima se rješavaju konkretni društveni problemi, a poslove u državnoj upravi obavljaju zaposlenici o čijoj motiviranosti za rad ovisi kvaliteta pruženih usluga i ostvarenje ciljeva državne uprave, briga o zaposlenicima i njihovo motiviranje, postaje nužnost.

1.1. Problem istraživanja

Kod odabira načina ponašanja na radnom mjestu, ljudi su vođeni potrebama, težnjama i ciljevima koje nastoje ostvariti. Stoga oni odabiru način ponašanja koji će im omogućiti ostvarenje njihovih potreba, ciljeva i težnji. Međutim, osim ostvarivanja vlastitih ciljeva, djelatnik mora ispunjavati i ciljeve organizacije u kojoj je zaposlen. Stoga si možemo postaviti pitanje: „Što je to što će ga motivirati da radi za dobrobit svog poslodavca? Da li će se truditi samo radi plaće ili da bi dokazao svoje sposobnosti ili nešto treće? Što je ono što najviše utječe na njihovu motivaciju za rad?“ Svaki menadžer mora poznavati svoje zaposlenike kako bi ih znao na odgovarajući način motivirati i poticati na ispunjenje organizacijskih ciljeva.

S motivacijom djelatnika je povezano i zadovoljstvo na radu. Zadovoljan djelatnik će više pridonijeti svom poslodavcu nego nezadovoljan. Stoga, ukoliko poslodavac želi da ljudi budu usmjereni na postizanje organizacijskih ciljeva, mora se upoznati sa faktorima koji na

djelatnike djeluju motivirajuće i zbog kojih sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao, ali i one koji na njih djeluju demotivirajuće ili nemaju veću važnost.

Potencijali djelatnika najviše dolaze do izražaja kada su oni zadovoljni na poslu jer tada usmjeravaju svoja znanja, sposobnosti i vještine u svrhu ostvarenja što boljih individualnih performansi.

Istraživanjem će se ispitati stavovi državnih službenika zaposlenih u Ministarstvu branitelja o važnosti faktora za ostvarivanje motivacije za rad kao i stupanj iskorištenosti njihovih potencijala. Također će se ispitati i stavovi državnih službenika o postupku ocjenjivanja te zadovoljstvu sljedećim čimbenicima posla: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, povlastice, nagrade, uvjeti rada, kolege, priroda posla i komunikacija.

Temeljna hipoteza ovog rada je da zadovoljenje potreba zaposlenika kroz obavljanje posla pozitivno utječe na zadovoljstvo na poslu. Pomoćne hipoteze su: a) Državne službenike više motiviraju nematerijalni nego materijalni motivi; b) Ocjenjivanje radne efikasnosti državnih službenika djeluje motivirajuće na njih same.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Jedna od glavnih zadataka menadžmenta ljudskim potencijalima, nakon pribavljanja ljudi, jest njihovo zadržavanje i motiviranje. Svrha ovog rada jest upoznati se sa motivacijom, zadovoljstvom na poslu i ocjenjivanjem radne uspješnosti. Također, svrha i cilj ovog istraživanja je utvrditi što najviše motivira državne službenike te utvrditi stupanj zadovoljstva državnih službenika na radu, a posebno sljedećim aspektima posla: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, povlastice, nagrade, uvjeti rada, kolege, priroda posla i komunikacija. Dobiveni rezultati mogli bi se koristiti za povećanje motivacije državnih službenika i njihova zadovoljstva poslom, a radi povećanja njihove učinkovitosti.

Istraživanje bi trebalo dati odgovore kako zadržati kvalitetne ljude u organizaciji i izvući iz njih najbolje te ih navesti da svoja znanja, vještine i sposobnosti ulože u ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Nakon razumijevanja osnova ljudskog ponašanja i onoga čime je čovjek vođen, menadžer može primijeniti širok spektar motivacijskih tehnika, od materijalnog nagrađivanja do davanja usmenih priznanja za rad.

Cilj je utvrditi i stupanj zadovoljstva načinom ocjenjivanja državnih službenika.

Dakle, rad bi trebao ukazati na ono što je zaposlenicima važno, što ih motivira na radnom mjestu te što ih čini zadovoljnim, a što frustrira, a kako bi se moglo na ispravan način

koristiti ljudske resurse i izvući iz njih ono najbolje što će pridonijeti rastu i razvoju organizacije.

1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Motivacija zaposlenika i njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu sve su više prepoznati kao važna komponenta upravljanja ljudskim potencijalima. Tim pitanjem bavi se sve više domaćih i stranih stručnjaka, a literatura o tom pitanju dostupna je kroz razna stručna i znanstvena djela te članke u časopisima. Organiziraju se razne radionice i edukacije za menadžere. Važnost tog pitanja prepoznale su i vodeće prvenstveno multinacionalne korporacije, dok se u manjim poduzećima, kao i državnoj službi, još ne vodi dovoljno računa o motiviranju i zadovoljstvu zaposlenika.

Provedena su brojna istraživanja o hijerarhiji motivacijskih faktora. Istraživanja pokazuju da poslodavci griješe sa stavom da bi zaposlenici trebali biti sretni što uopće imaju posao, a pogotovo ako su dobro plaćeni. Naime, plaća samo po sebi nije dovoljna motivacija za rad već je zaposlenicima potrebno i pravovremeno davati priznanja i pohvale za dobro odrađeni posao i uloženi trud. Rad zaposlenika potrebno je kontinuirano pratiti te ocjenjivati uspješnost zaposlenika. Kontinuiranim praćenjem izvedbe svakog zaposlenika, moguće je zaposleniku dati povratnu informaciju o njegovom radu, ali je i moguće pravovremeno reagirati u slučaju potrebe poboljšanja kvalitete individualnih performansi ili primjene drugačijih motivacijskih tehnika. Također se utvrdilo da razni oblici materijalnih i nematerijalnih nagrada imaju bolji učinak na produktivnost zaposlenika nego kažnjavanje i prijetnje. Poslodavci kojima su nagrade ispred prijetnji, postižu bolji poslovni rezultat i imaju zadovoljnije zaposlenike.

1.4. Metode istraživanja

Istraživanje je provedeno pomoću upitnika provedenog u Ministarstvu branitelja, a istim su ispitivani stavovi državnih službenika o važnosti faktora motivacije pri čemu su korišteni faktori motivacije preuzeti od Marušić (2006). Upitnikom je također ispitivana iskorištenost potencijala djelatnika (prema njihovom mišljenju) te zadovoljstvo pojedinim aspektima posla pri čemu je korišten Job Satisfaction Survey iz 1994. godine koji je razvio Paul E. Spector. Razlika u odnosu na originalni Job Satisfaction Survey je u tome što u ovom slučaju je zadovoljstvo ispitivano kroz 37 tvrdnji dok u Spectorovom upitniku ima 36 tvrdnji (tvrdnja "Povišice su rijetke i male" razdvojena je na dvije tvrdnje i to "Povišice su rijetke" i "Povišice su male").

Prilikom obrade podataka koristile su se mjere deskriptivne i inferencijalne statistike. Kvalitativni podaci prikazani su apsolutnim i relativnim frekvencijama (f, %), dok su kvantitativni podaci prikazani mjerema centralne tendencije (aritmetička sredina) i mjerama disperzije (standardna devijacija, raspon). Prilikom testiranja razlika između dvije grupe korišten je t-test. Za testiranje povezanosti između kvantitativnih varijabli korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Obrada podataka izvršena je pomoću statističkog programskog paketa SPSS 18.0.

1.5. Kompozicija rada

Rad se sastoji od šest poglavlja, odnosno cjelina. Prvo poglavlje je uvod, dok se u drugom poglavlju navode općenite činjenice o motivaciji i motivacijskom sustavu. Treće poglavlje se bavi motivacijskim sustavom u državnoj upravi i zadovoljstvom na poslu. U četvrtom poglavlju se prikazuju rezultati istraživanja motivacije i zadovoljstva pojedinim aspektima posla i načinom ocjenjivanja državnih službenika. Peto poglavlje se bavi utjecajem motivacije i zadovoljstva poslom na radnu uspješnost u Ministarstvu branitelja. Posljednje, odnosno šesto poglavlje je zaključak.

Na samom kraju rada nalazi se popis literature, popis slika, popis tablica, prilozi i životopis autorice.

2. ODREĐENJE MOTIVACIJE I MOTIVACIJSKOG SUSTAVA

Brojni stručnjaci i teoretičari bavili su se samim pojmom motiva i motivacije. Motivi su često bili definirani kao potrebe ili težnje, a motivacija kao ponašanje usmjereno k nekom cilju ili stanje pobuđeno određenim potrebama. S obzirom da je ljudsko ponašanje uvjetovano željom za zadovoljenjem njihovih potreba, pokušavali su otkriti koje to najčešće potrebe ljudi nastoje zadovoljiti i koje od njih imaju prioritet, odnosno koji su glavni motivi zašto se ljudi ponašaju na određeni način te su tako stvarali teorije motivacije. Glavnim skupinama teorija motivacije smatraju se sadržajne i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje i pri čemu su prvenstveno usmjerene na potrebe ljudi kao motivatore za rad. Procesne teorije motivacije pak polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik za objašnjenje motivacije već uključuju i druge čimbenike kao što su percepcija, očekivanja i vrijednosti.

Kako u privatnom životu tako i u poslu, ciljevi su snažni motivatori i pokretači ponašanja pojedinca. Budući da su ljudi najvredniji resurs svakog poslodavca, od poslodavaca se očekuje da razvije kvalitetan motivacijski sustav, odnosno sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, koji će zadovoljiti čim više potreba svakog zaposlenika i time ga potaknuti na što veću učinkovitost. Rukovoditelji pri tome moraju biti svjesni svoje velike uloge u poticanju motivacije kod zaposlenika, dobro poznavati njihove potrebe i adekvatnim pristupom svakom pojedinačno utjecati na njihovu učinkovitost.

2.1. Općenito o motivaciji i motivima

Različiti teoretičari i psiholozi bavili su se istraživanjem i definiranjem pojma motivacije i otkrivanjem onoga što motivira ljude. U ovom poglavlju upoznat ćemo se sa nekoliko definicija motivacije.

Jedna od definicija kaže da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Mathis i Jackson smatraju da se radi o inačici riječi „motiv“, što znači emociju ili potrebu čovjeka koja ga potiče na akciju, dok je za Mondya i Noea, koji prvenstveno imaju u vidu organizaciju, motivacija spremnost da se sudjeluje u postizanju organizacijskih ciljeva.

„Motivacija je takvo stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja, koji djeluje izvana kao poticaj na ponašanje. Organizam nije samo „gurnut“ u aktivnost

unutrašnjim porivima, već ga izvana potiču i „povlače“ neki okolni predmeti i motivacije (Petz, 1992, p. 275)“.

U mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije Hrvatskog leksikografskog zavoda Miroslava Krležu možemo naći definiciju da je motivacija psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti te djeluje na naše ponašanje, a motivacijsko ponašanje možemo predložiti kružnim crtežom: u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako uspijemo nadići sve zapreke i uspijemo ga ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i motivacijski ciklus se ponavlja.

Također možemo reći da je motivacija pretpostavljeni proces u živom biću koji živo biće pokreće prema određenom cilju (Šverko et al., 1995). Ona podrazumijeva faktore koji potiču ponašanje i daju mu smjer (Newton, 1994).

Za Becka (2003, p. 4-5) motivacija je „teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima“. Dakle, motivacija objašnjava zašto se u gotovo jednakim vanjskim uvjetima ljudi različito ponašaju te zašto neki ljudi postižu dobar uspjeh na poslu, dok drugi jednakih sposobnosti ne uspijevaju u tome. To se može objasniti time što postoje razlike u motivaciji za postignuće.

Umjesto termina motivi često se koristi velik broj izraza kao što su potrebe, porivi, težnje, interesi, nagoni i sl. koji usmjeravaju čovjekovu aktivnost k određenom cilju, odražavaju to djelovanje i pojačavaju njegov intenzitet. Međutim, vrlo često i pojam „cilj“ ima značenje motiva (npr. ako je netko nešto učinio radi slave, kaže se da mu je slava bila motiv). Za emocije također možemo reći da imaju karakter motivatora, budući da potiču ljude na aktivnost.

Razlikujemo biološke i stečene motive. Biološki motivi su oni koji su nam urođeni, poput potrebe za hranom, vodom, spavanjem i sl.. Stečeni motivi su npr. potreba za druženjem, sigurnošću, moći i samopoštovanjem.

Prema Petzu (1992) neki motivi su jednim dijelom biološki uvjetovani, a drugim dijelom stečeni (npr. kod nagona gladi, glad je biološki motiv, ali glad za nekim jelima je naučen).

Razlikujemo intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Pri tome, pojednostavljeno rečeno, intrinzična motivacija podrazumijeva sve ono iznutra što nas navodi na aktivnost, dok ekstrinzična motivacija podrazumijeva sve ono izvana što nas navodi na aktivnost.

Intrinzično motivirana osoba usmjerava svoje ponašanje vlastitim motivima, a ne vanjskim poticajima, dok postignuto zadovoljstvo proizlazi iz same aktivnosti koju obavlja ili njenog značenja.

Postoje različite teorije motivacije koje se svrstavaju u dvije glavne skupine teorija motivacije koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije. Najpoznatije sadržajne teorije motivacije su Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, Atkinskova i Minerova. Među procesnim teorijama motivacije najznačajnije su Vroomov kognitivni model, Porter – Lawlerov model, Lawlerov model i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Uz njih, specifičan pristup čine manje poznate i prihvaćene teorije potkrepljenja (Sikavica et al. 2008).

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na identificiranje i klasifikaciju potreba, kao ključnog faktora koji potiče ljude da djeluju na određeni način pri čemu u potpunosti ignoriraju karakteristike posla i radne okoline za određivanje motivacije za rad već se naglašavaju karakteristike pojedinaca i usmjerene su prvenstveno na analizu značenja individualnih potreba za radno ponašanje te ih stoga neki autori nazivaju individualnim teorijama motivacija (Bahtijarević-Šiber, 1999). To se ne odnosi na Herzbergovu teoriju, koja se po pravilu, stavlja u ovu skupinu i koja je orijentirana ponajprije na prirodu zadatka i njegove motivacijske dimenzije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Te su teorije usmjerene na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca.

Za razliku od sadržajnih teorija motivacije kojima je cilj otkrivanje potreba koje potiču ljude da se ponašaju na određeni način, procesne teorije motivacije polaze od toga da same čovjekove potrebe nisu dovoljne za objašnjavanje motivacije za rad već je bitno sagledati i druge čimbenike poput percepcije, očekivanja i vrijednosti.

Četiri su bitne postavke u osnovi svih procesnih teorija motivacije (Lawler, 1973, prema Sikavica et al., 2008):

- ljudi imaju različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve, odnosno nagrade koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji; ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad,
- pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obave određene aktivnosti ili zadatke ulažući veći napor (da se može ispuniti norma ili postići radne standarde i ciljeve, položiti ispit i sl.),
- pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja da će obavljanje neke aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (napredovanje, veća plaća ili sl.),

- u svakoj pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje, rezultanta je tih individualnih očekivanja i preferencije, tj. valencije ciljeva i nagrada.

To bi značilo da ljudi samostalno odlučuju na koji način će se ponašati u određenoj situaciji imajući u vidu posljedice njihovog ponašanja na ostvarivanje ciljeva.

2.2. Motivacija za rad

Motiviranje je jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala jer motivirani ljudi koriste svoj puni potencijal da bi izvršili zadatke na najbolji mogući način, a motivirani zaposlenici su ujedno i zadovoljni zaposlenici. Zbog toga je motivacija zaposlenika za rad jedan je od presudnih čimbenika za postizanje uspješnosti organizacije i nezaobilazan dio menadžerskog posla.

Budući da svaki zaposlenik ima svoje motive različite od ostalih zaposlenika, menadžer mora poznavati svakog zaposlenika i njegove motive kako bi znao upravljati motivacijskim ponašanjem svojih zaposlenika.

Brojni su razlozi za izučavanje pojma motivacije, a Bahtijarević-Šiber (1999) navodi tri važna razloga koja dovode do stvaranja nerazdvojne veze između motivacije i menadžmenta:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- ostvarivanje bolje kvalitete radnog života u organizacijama,
- jačanje konkurentne sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Prema Becku (2003) motivacijska teorija u poslovanju oslanja se na sljedeća filozofska shvaćanja o ljudskoj prirodi:

1. Čovjek je racionalno i ekonomsko biće. To shvaćanje pretpostavlja da su ljudi motivirani isključivo ekonomskim razlozima te da su prirodno lijeni i nespremni na rad bez plaće. Dakle, manipulacija plaćama i nagradama je najvažniji način motiviranja ljudi.

2. Čovjek je socijalno biće. Zadovoljstvo poslom, druženje i konformiranje su važniji od samog rada.

3. Želja za samoaktualizacijom. Čovjek je intrinzično motiviran i ponosi se svojim radom jer je to njegov rad te je nužno omogućiti mu da osjeti ponos i zadovoljstvo kao rezultat svog rada.

4. Čovjek je složeno biće. Potrebno je uzeti u obzir različitost motiva, emocija, iskustava i sposobnosti među ljudima kao i njihovu promjenjivost u vremenu (nema

jedinstvene strategije za postupanje prema svim radnicima, pa čak niti s istim radnikom u različitim razdobljima).

Dakle, čovjek je kompleksno biće i potrebno je sve ove činjenice imati na umu kako bi ga se motiviralo da na radnom mjestu da svoj maksimum.

Mogli bismo reći da je motivacija skup sila koje zadržavaju osobu u organizaciji, a njezin pokazatelj u radu je radna uspješnost.

Motivacija se u kontekstu rada može promatrati s aspekta pojedinca gdje označava interno stanje koje vodi ostvarenju cilja te s aspekta rukovoditelja gdje označava aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.

Postoje četiri kategorije faktora koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- individualne osobine (npr. percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine),
- karakteristike posla (vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, *feedback* o rezultatima, intrinzične nagrade),
- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi (suradnici, menadžeri, radni uvjeti kao značajke neposredne radne okoline, te politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura i klima kao značajke organizacijske prakse),
- šira društvena okolina.

Gutić i Rudelj (2012) ističu nužnost bavljenja menadžera motivacijom svojih suradnika i zaposlenika, a za one koji misle da se motivacijom i motivima trebaju baviti samo usput, navode da ne poznaju osnovnu filozofiju i konceptualni okvir menadžmenta ljudskih resursa te da žive u velikom neznanju.

„Motivacija za rad je bitna zbog poboljšanja proizvodnosti, efikasnosti, kreativnosti, kvalitete radnog života i jačanja konkurentske sposobnosti te uspješnosti organizacije ili tvrtke (Žganec i Bičanić, 2008)“

2.3. Motivacijski sustav

Budući da motiviranje zaposlenika ima značajan utjecaj na uspješnost poduzeća, potrebno je izgraditi kvalitetan motivacijski sustav koji će voditi računa o individualnim motivima i potrebama zaposlenika.

Često postoji razlika između onoga što menadžeri misle da motivira zaposlenike i onoga što ih doista motivira. Velik broj menadžera smatra da je plaća ono što motivira njihove podređene, međutim, u velikom broju slučajeva to nije točno, već su zaposlenicima važnije stvari poput priznanja za dobar rad ili kreativnost koju posao zahtijeva.

Motivacija za rad je složena pojava te kao što je pogrešno misliti da je plaća uvijek i svugdje najmoćniji motivacijski faktor tako je i pogrešno shvaćati da su nematerijalni motivatori uvijek važniji od plaće.

Motivacijski sustav možemo definirati kao „sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi“ (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Svrha kvalitetnog motivacijskog sustava je privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visoke razine učinkovitosti. Također, svrha je i poticanje kreativnosti i poboljšanja poslovanja te interesa za njezin stalni razvoj i uspješnost, kao i otklanjanje svih oblika nepoželjnog ponašanja koje umanjuje organizacijsku uspješnost poput izostajanja s posla, nedovoljnog korištenja radnog kapaciteta te odlaska iz organizacije.

Iako se zna da su zadovoljni zaposlenici važna karika za postizanje organizacijske učinkovitosti i efikasnosti, a visokoobrazovani zaposlenici su osnova za postizanje konkurentne prednosti, mnoga poduzeća, tako i hrvatska se ne drže te filozofije. Naime, visokoobrazovani zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da su motivacijske strategije nedovoljno prisutne ili nedovoljno razvijene u poduzećima u kojima rade.¹

Sustav nagrađivanja i motiviranja treba biti uspostavljen tako da potiče poželjna ponašanja koja vode ostvarenju poslovnih ciljeva te da se nagrađuje ono čega poslodavac želi da bude više (npr. visoka kvaliteta, racionalno korištenje resursa...).

Kod razvoja motivacijskog sustava bitno je uzeti u obzir slijedeće činjenice (Sikavica et al., 2008):

- većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode tako da uz materijalno nagrađivanje je potrebno zadovoljiti i druge potrebe i aspiracije ljudi (status, poštovanje, priznanje, potrebu za autonomijom, samoaktualizacijom i razvojem),
- što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća,

¹ Vidi: Pološki-Vokić, N., Klindžić, M., Đaković, M. (2008) Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees – What Should Managers and HR Experts Know?, South East European Journal of Economics and Business, 3 (1), pp 89-96

- sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići – treba nagrađivati ono čega želite da bude više.

Još jedna stvar je vrlo bitna kod izrade motivacijskog sustava, a to je da se uzme u obzir interakcija između svih motivacijskih faktora i to individualne karakteristike koje posjeduju zaposleni, karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju i organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini (Buble, 2011).

Danas postoji velik broj strategija motiviranja koje stoje menadžerima na raspolaganju. Neke od njih su materijalna stimulacija, redizajniranje i obogaćivanje posla, stil menadžmenta, participacija i ovlašćivanje zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, savjetovanje i obučavanje (coaching), fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura, priznanja i pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. U grubo ih možemo podijeliti na materijalne i nematerijalne kompenzacije.

Možemo zaključiti da je materijalno nagrađivanje samo podloga koju treba nadograđivati sa širokim spektrom motivacijskih poticaja različite prirode da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal.

Nadalje, poslodavci trebaju imati na umu da su nagrade efikasnije sredstvo motiviranja nego što su to kazne. Tudor et al. (2010) ističu da, iako je ponašanje zaposlenika moguće usmjeravati i „mrkvom i štapom“, pri čemu kažnjavanje ukazuje koja su ponašanja neprihvatljiva te koja se ponašanja neće tolerirati u budućnosti, dugoročno ima negativne posljedice jer rezultira strahom, ljutnjom, nepoštivanjem nadređenih pa čak i odlaskom iz organizacije.

Kažnjavanje zaposlenika koji ne obavlja svoj posao savjesno, opomenom, oduzimanjem stimulacije ili dodjeljivanjem manje plaćenog i manje složenog radnog mjesta, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika, ali uz uvjet da mu se razjasni za što je kažnjen i u čemu je njegova odgovornost (Varga, 2011).

Čak i nakon izgradnje kvalitetnog motivacijskog sustava, odnosno sustava nagrađivanja te njegove primjene, proces motiviranja ne završava, već je potrebno i dalje pratiti stanje i ocijeniti uspješnost provedbe kao i utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.

Motivacijski sustav, odnosno sustav nagrađivanja sastoji se od intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada. Intrinzične nagrade poput zadovoljstva poslom i osjećajem postignuća su unutarnje za pojedinca i proizlaze iz određenih aktivnosti i zadataka, dok ekstrinzične,

poput plaće ili zdravstvenog osiguranja su kontrolirane od strane organizacije i opipljivije su od intrinzičnih (Byars i Rue, 2008).

Bogdanović (2009) ističe kako je u sustavu nagrađivanja bitno nastojati postići zadovoljstvo djelatnika pojedinim aspektima posla poput stalnosti posla, suradnicima, poslom samim, neposredno nadređenim, mogućnostima obrazovanja, radnim uvjetima, vodstvom organizacije, statusom u organizaciji, mogućnostima napredovanja, radnim vremenom i dakako plaćom, jer je zadovoljan djelatnik koji je ispravno nagrađivan i motiviran dugoročno najisplativija investicija.

Za razliku od materijalnih strategija koje su usmjerene zadovoljenju egzistencijalnih potreba zaposlenika, nematerijalne strategije motiviranja usmjerene su zadovoljavanju viših potreba pojedinca kao što su samoaktualizacija, ostvarivanje određenog statusa u društvu i poštovanje.

2.3.1. Zadaće menadžera u motiviranju ljudi

Jedna od funkcija koju obavljaju menadžeri jest i upravljanje ljudskim potencijalima. Prepoznati i zaposliti kvalitetne ljude, motivirati ih, omogućiti im daljnje obrazovanje i razvoj tako da pridonose dobrobiti organizacije i rade na ispunjenju njenih ciljeva, danas je jedna od najvažnijih menadžerskih zadataka.

Budući da su menadžeri u stalnoj i direktnoj komunikaciji sa svojim zaposlenicima mogu utjecati na motivaciju zaposlenika na način da ju povećavaju ili smanjuju, a također mogu i utjecati na njihovo ponašanje i usmjeravati ga u željenom pravcu.

Osnovna zadaća menadžmenta „postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne, što je zapravo bit organizacije i to je razlog što je menadžment onaj kritičan i odlučujući činitelj“ (Drucker, 1992; 203).

Kako bi menadžeri znali na odgovarajući način motivirati svoje podređene i razviti prikladan sustav motivacije, moraju poznavati teorije motivacije, ljudsku složenost i osobnost te ih staviti u kontekst specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje.

Prema Maslowljevoj teoriji potreba čovjek nastoji zadovoljiti sljedeće potrebe: fiziološke, potrebe za ljubavlju i sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i moći, te potrebe za samopotvrđivanjem. Dobar menadžer kod svojih zaposlenika treba prepoznati koja je od ovih potreba izraženija kod kojeg djelatnika i na temelju toga

upotrijebiti odgovarajuće motivacijske tehnike tj. ako je npr. kod zaposlenika izražena potreba za poštovanjem, menadžer će ga pohvaliti kad učini nešto dobro (Pivarski, 2012).

Lazibat i Dumičić (2002) ističu da „uspješni menadžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način “.

Većina ljudi kad počne raditi u nekoj organizaciji je puna entuzijazma i želje da se dokaže, ali često se dogodi da s vremenom ta angažiranost padne. Petar (2005) kao razlog toga vidi u lošim menadžerima koji nemaju ni znanja ni volje prepoznati znakove koji ukazuju da djelatnici gube početni interes za tvrtku, koji guše njihovu angažiranost jer ju vide kao prijetnju za svoju poziciju i ne potiču djelatnike da iskoriste i povećaju sve svoje sposobnosti.

Menadžer mora biti svjestan da njegov uspjeh ovisi o uspješnosti njegovih podređenih, ne smije ih doživljavati kao konkurenciju i bojati se uspjeha svojih podređenih. Treba poznavati svoje zaposlenike i poticati ih u razvoju njihovog punog potencijala. Menadžer mora razviti adekvatan i pravedan sustav nagrađivanja te imati jasnu i izravnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima, dati im povratnu informaciju o ne/zadovoljstvu njihovim radom, a naročito u slučaju kažnjavanja zaposlenika argumentirano mu objasniti razloge svoje odluke.

Menadžer mora biti primjer svojim podređenima te svojim trudom i zalaganjem inspirirati zaposlenike da spremno sudjeluju u postizanju organizacijskih ciljeva i nastanku konkurentne organizacije.

Za poticanje motivacije zaposlenika vrlo je bitno oblikovanje radnog mjesta. Obavljanje smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju te stalno pružanje informacija o kvaliteti obavljanja pružit će pojedincu više zadovoljstva nego obavljanje jednostavnih ponavljajućih zadataka (Buntak et al., 2013). Nadalje, još jedan zadatak menadžera jest osigurati uvjete za izvršavanje zadataka, odnosno pribaviti potrebna sredstva i resurse.

2.3.2. Materijalni oblici nagrađivanja

Materijalni oblik nagrađivanja zaposlenika važan je dio u procesu motiviranja zaposlenika. Brojne pogodnosti pridonijet će većoj produktivnosti i kvaliteti rada zaposlenika i njihovoj odanosti poduzeću. Premda, kada čovjek zadovolji neke svoje egzistencijalne potrebe, materijalno nagrađivanje više nije presudno i mnogi drugi faktori poput zanimljivosti posla, priznanja i samoaktualizacije, postat će važniji.

S aspekta izravnosti materijalnih dobiti te relacije pojedinac – materijalna dobit Sikavica et al. (2008) razlikuju izravne i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne oblike kompenzacije pojedinac dobiva u novcu i na ruke, a podrazumijevaju plaću i druge materijalne poticaje te bonuse povezane s individualnim ili grupnim radom pa se s individualnog i organizacijskog aspekta percipiraju kao izravne nagrade za rad (Sikavica et al., 2008). Za razliku od izravnih materijalnih kompenzacija, neizravnim materijalnim kompenzacijama se smatraju beneficije koje se stječu zapošljavanjem u određenom poduzeću, ali nisu povezane s radnim učinkom i uspješnosti.

Tako brojna poduzeća svojim zaposlenicima nude usluge poput službenog automobila, plaćenog prijevoza, parkiranja, plaćanje rekreacije, usluge prehrane, plaćanje školarine, povoljnijih stambenih kredita i sl. Neke od navedenih usluga mogu biti vezane uz poziciju unutar organizacije. Nadalje, zaposlenici imaju pravo na plaćene godišnje odmore, praznike i dane koji se koriste za obrazovanje i stručno usavršavanje.

Jedan dio materijalnih nagrada vezan je uz pojedinca i ovisi o njegovu učinku, dok je drugi vezan uz organizacijsku razinu i ovisi o politici organizacije ili npr. uspješnosti u postizanju ciljeva.

Organizacije koje zahvaljujući svojim zaposlenicima postižu iznimne rezultate i poslovni uspjeh, isto dijele sa svojim zaposlenicima na način da ih materijalno nagrađuju, bilo putem sustava sudjelovanja u dobitku, profitu ili vlasništvu. Na taj način, zaposlenici će biti još motiviraniji za postizanje izvrsnih rezultata jer što više dobiti priskrbe svojoj organizaciji, više će i oni dobiti.

Promotrimo li klasifikaciju materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, velik dio materijalnih kompenzacija i individualnih primanja vezan je uz uspješnost organizacije i organizacijsku politiku motiviranja (Sikavica et al., 2008). Tako pojedine organizacije nagrađuju svoje zaposlenike posebnim bonusima vezanim uz uspješnost organizacije te im daju dio profita i dionice.

U dobrostojećim organizacijama beneficije čine značajan dio ukupnih kompenzacija zaposlenih. Kod mladih zaposlenika one čine od 10 do 15% osnovne plaće, dok za one s duljim radnim stažem mogu iznositi od 40 do 50% ili više (Rupčić, 2006).

Slika 1. prikazuje izravne i neizravne materijalne kompenzacije s aspekta pojedinca i poduzeća.

Slika 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšice - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali poticaji (bonusi)	- stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćane odsutnosti i slobodni dani - automobil kampanje - managerske beneficije
	PODUZEĆE	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica)	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - „božićnica“ i drugo - skrb o djeci i starima i dr.

Izvor: Sikavica et al. (2008), str. 614.

2.3.3. Nematerijalni oblici nagrađivanja

U situaciji kada brojna istraživanja o tome što zaposlenike motivira za rad, pokazuju da plaća nije prvi i presudan faktor, moramo više pažnje posvetiti nematerijalnim oblicima motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Motivacija za rad će biti veća ukoliko čovjek može zadovoljiti više potreba, s time da čovjek osim primarnih egzistencijalnih potreba želi zadovoljiti i potrebe višeg reda poput uvažavanja, stjecanja statusa i poštovanja i sl.

Prema (Bahtijarević-Šiber, 1999) neke od nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenih su:

a) Dizajniranje posla

Budući da čovjek velik dio dana, a i cijelog života provede na poslu, bitno je da je njime zadovoljan i da u njemu može postići samoaktualizaciju.

Bahtijarević-Šiber (1999) razlikuje dva pristupa oblikovanju posla. To su *specijalistički pristup* koji zagovara visoku specijalizaciju u kojoj čovjek treba raditi jednu operaciju ili jedan zadatak te *motivacijski pristup* koji je usmjeren na povećanje raznolikosti, složenosti, autonomiji zadatka te većoj odgovornosti.

U svezi s time, Buntak et al. (2013) navode da su dva osnovna pristupa, odnosno strategije motiviranja kroz oblikovanje posla, usmjerene na smanjenje negativnih motivacijskih posljedica specijaliziranih i jednostavnih poslova kroz *rotaciju i proširenje*

poslova te na podizanje motivacijskog potencijala posla putem *oblikovanja i obogaćivanja poslova*.

Rotacija podrazumijeva premještanje ljudi s jednog mjesta na drugo, a kako ne bi kroz duži period obavljali samo jedan posao (Certo i Certo, 2008). Prednosti rotacije su da se zaposlenici upoznaju s poslovima drugih zaposlenika tako da u slučaju potrebe mogu nekog zamijeniti, sprečava dosadu i jednoličnost kod izvršavanja zadataka te nije skupa, iako zahtijeva usvajanje nekih novih znanja.

Proširivanje posla je ustvari povećanje broja radnji koje čovjek obavlja kako bi se povećalo njegovo zadovoljstvo poslom. Ono podrazumijeva horizontalno širenje poslova zaposlenika kako bi se izbjegla monotonija.

b) Stil managementa

Budući da menadžeri svoj uspjeh postižu kroz svoje podređene s kojima su u stalnom kontaktu, imaju presudan utjecaj kod njihovog motiviranja s time da mogu poticati njihovu motivaciju za rad, ali ju i umanjivati.

Opći pristup i stil menadžmenta ovisi o menadžerovom poznavanju čovjekove prirode, ali i svakog zaposlenika pojedinačno, što predstavlja osnovu za izradu strategija motivacije. Različiti stilovi menadžmenta² se razlikuju po načinu motiviranja, komunikaciji, interakciji i utjecaju, načinu odlučivanja, načinu postavljanja ciljeva, kontroliranja i efektima koji se postižu (Bahtijarević- Šiber, 1999). Kako Bahtijarević-Šiber (1999) ističe, autokratski stil menadžera se temelji na principu „mrkve i batine“³ i uskom segmentu ekonomskih motiva, dok se demokratski temelji na širokom rasponu materijalnog i nematerijalnog poticanja zaposlenika koji omogućava ljudima da razvijaju svoje potencijale.

Postupak motivacije ljudi, menadžeri vrše kroz oblikovanje radnih zadataka i posla, kroz osiguravanje potrebnih uvjeta za rad te poticanje kvalitetnog izvršavanja zadataka.

c) Participacija

„Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je 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 (Buntek et al, 2013)“.

² Vidi Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia, pp 351-353.

³ Vidi Lazibat, T., Dumičić, K. (2002) Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti „Kvaliteta i napredak“*, Rovinj, 6-8.11.2002., pp 127-134

Participacijom zaposlenika u donošenju odluka se povećava njihova kvaliteta te se povećava brzina odlučivanja a npr. kod potrebe za uvođenjem promjena, zaposlenici su spremniji prihvatiti odluke u čijem donošenju su sudjelovali.

d) Upravljanje pomoću ciljeva

Još jedna važna motivacijska strategija, ali i način upravljanja organizacijom jest participacija zaposlenika u postavljanju ciljeva.

Niz istraživanja je pokazalo da sudjelovanje zaposlenika u postavljanju ciljeva pozitivno djeluje na njihovu motivaciju za rad. Naime, oni će organizacijske ciljeve doživljavati kao svoje i dodatno se zalagati za njihovo ostvarenje. Kod postavljanja ciljeva se mora voditi računa da budu dovoljno visoki i da predstavljaju izazov, međutim, moraju biti i ostvarivi.

e) Fleksibilno radno vrijeme i programi

Radno vrijeme od 8 do 16 sati više nije nužnost te sve više poduzeća uvodi fleksibilno radno vrijeme koje podrazumijeva da zaposlenik sam bira kada će početi i završiti radno vrijeme, a naravno, kada to priroda posla dozvoljava.

Postoje različite varijante fleksibilnog radnog vremena, a Bahtijarević-Šiber (1999) ističe sljedeće:

- zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu (core time)
- određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme
- uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme.

f) Priznanje i feedback,

Ljudi vole znati rade li svoj posao dobro, ispunjavaju li očekivanja nadređenoga ili standarde kvalitete i žele da im se kaže da su dobro obavili posao. Naime, priznavanje uspjeha jedan je od faktora koji se nalazi visoko na ljestvici motivacije za rad zaposlenika.

Mnoge organizacije imaju različite aktivnosti vezane uz određivanje najboljeg djelatnika (npr. djelatnik mjeseca), ali i različite načine njihova nagrađivanja. Osobno priznanje za rad je oblik individualne nagrade zaposleniku, a često je popraćen i određenim novčanim nagradama ili beneficijama. Uspjeh zaposlenika može biti nagrađen javnim priznanjem, a često rezultira napredovanjem na bolje radno mjesto i obavljanjem složenijih poslova te većom plaćom (Varga, 2011).

Izostanak povratnih informacija zaposlenima o tome kako rade ima negativan učinak na njihovu radnu uspješnost. Tudor et al. (2010) ističu da „bez nje izvršitelj ne vlada situacijom, može ostati predugo u dvojbi i nesiguran glede svog rada, prioriteta, kvalitete, roka i mnogočega drugoga“.

g) Organizacijska kultura

Organizacijska kultura označava način života i rada u poduzeću. Može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja kako različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti tako i šireg te užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti.

„Organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeravaju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije“ (Burke i Litwin, 1992, p. 532, prema Brčić, 2002, p. 1049). To je ustvari onaj element koji govori što je u nekoj organizaciji poželjno, a što nepoželjno ponašanje te što se cijeni i vrednuje, a što ne.

Možemo zaključiti da organizacijska kultura pojačava privrženost organizaciji i upućuje kako treba obaviti posao. Pri uspostavljanju organizacijske kulture u poduzeću, veliku ulogu mogu imati menadžeri dovođenjem i unapređivanjem osoba sa sustavom vrijednosti koje su potrebne poduzeću i eliminišući one koji ne gaje te vrijednosti.

Što se tiče sadržaja organizacijske kulture, najdetaljniji u njegovom opisu je bio Schein koji je opisao pet dimenzija oko kojih se organizacijska kultura formira, a to su: odnos organizacije prema okolini, priroda stvarnosti i istine, odnosno način na koji se dolazi do istine, pretpostavke o ljudskoj prirodi i načinima motivacije, pretpostavke o prirodi ljudskog djelovanja te pretpostavke o prirodi ljudskih odnosa i tome kako bi se ljudi trebali ponašati jedni prema drugima (Freytag, 1990).

h) Usavršavanje i razvoj karijere

Kako bi zaposlenici bili što uspješniji u obavljanju svog posla, poslodavci trebaju voditi računa o njihovom usavršavanju i razvoju karijere te ih pripremati za buduće izazove i pozicije.

3. MOTIVACIJSKI SUSTAV U DRŽAVNOJ UPRAVI I ZADOVOLJSTVO NA POSLU

Javna uprava vrši djelatnost u javnom interesu te se proteže na gotovo sve segmente života društvene zajednice. Jedno je od strateški važnih područja budući da je pružanje brzih i pouzdanih javnih usluga nužno za stvaranje poticajne poduzetničke klime i pretpostavka osiguranja boljeg životnog standarda građana. Bez kvalitetne javne uprave koja je spremna provoditi odluke vlasti, društvo ne može napredovati već stagnira ili nazaduje, stvara se nezadovoljstvo korisnika, usporava se gospodarska aktivnost, a posljedice se odražavaju na sva društvena područja. Tijela državne uprave, koja je dio javne uprave obavljaju poslove neposredne provedbe zakona (rješavanje u upravnim stvarima, vođenje propisanih očevidnika, izdavanje uvjerenja i drugih potvrda), upravni i inspekcijski nadzor, poslove praćenja stanja u svojem djelokrugu te izradu izvješća, analiza, elaborata i druge upravne i stručne poslove, dok su poslovi koji se odnose na izradu nacрта prijedloga zakona i prijedloga drugih propisa te donošenje provedbenih propisa u nadležnosti središnjih tijela državne uprave.

S obzirom da navedene poslove u državnoj upravi obavljaju službenici, potrebno je voditi računa o njihovoj motivaciji i zadovoljstvu na poslu i razviti kvalitetan i učinkovit motivacijski sustav koji za sada ne postoji. Zaposlenike je potrebno nagrađivanjem motivirati kako bi predstavljali pozitivan primjer drugim zaposlenicima u organizaciji. Unaprjeđenje sustava nagrađivanja zaposlenih potrebno je realizirati standardiziranjem sustava po načelu jednake plaće za rad jednake vrijednosti te kroz utvrđivanje nagrađivanja temeljenog na objektivnoj ocijeni radne učinkovitosti i kvaliteti rada službenika, a sve sa svrhom motiviranja najuspješnijih zaposlenika i sprečavanja negativnih posljedica nezadovoljstva na poslu poput apsentizma i napuštanja organizacije.

3.1. Definiranje javne i državne uprave

Kroz povijest se konstantno povećavao opseg javnih poslova koje je trebalo obaviti pa se tako mijenjala i uprava. Sama riječ „uprava“ ima više značenja i mogu se naći različite definicije. Ista se ponekad zamjenjuje i pojmom administracija.

Prema Pusić (1996) riječ „uprava“ može imati značenje u smislu određene djelatnosti, ali i u smislu vrste organizacije. Za upravu se u novije vrijeme koristi i pojam javni sektor koji podrazumijeva državnu upravu i niz paradržavnih, mješovitih i nedržavnih organizacija koje

obavljaju društvene poslove s jednostavnim sustavom vođenja, ocjene i kontrole (Pusić, 1996).

Borković (2002) razlikuje organizacijsko ili formalno gledište te funkcionalno ili materijalno gledište pojma uprave. Organizacijsko ili formalno određuje pojam uprave sa stajališta tijela koja obavljaju upravne funkcije kao i stajališta forme u kojoj se te funkcije obavljaju (Borković, 2002). Funkcionalno ili materijalno gledište prilazi pojmu uprave s osnove funkcije odnosno sadržaja upravne djelatnosti, a zanemaruje formu odnosno organizacijski oblik kojim se takve funkcije ostvaruju (Borković, 2002). Pojam uprave u funkcionalnom ili materijalnom smislu određuje se na pozitivan ili negativan način, pri čemu prema negativnom stajalištu državna bi uprava bila ona djelatnost koja nije ni zakonodavstvo ni sudstvo, dok prema pozitivnom stajalištu, uprava se određuje sa stajališta pravnih akata koje donosi, odnosno akcijama koje poduzima (Borković, 2002).

Javnu upravu možemo definirati i kao skup upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove, a javni poslovi su oni koji se obavljaju u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice te su određeni propisom državnog, regionalnog ili lokalnog karaktera (Koprić et al., 2014).

Javnu upravu čine državna uprava, teritorijalna uprava (lokalna i regionalna samouprava) te javne službe.

Javna uprava je širi pojam od državne uprave i obuhvaća ne samo tijela državne uprave nego i druga tijela i pravne osobe koje obavljaju upravne poslove, te se tako pojam javna uprava poklapa s pojmom uprava u širem smislu. Pod pojmom uprava u užem smislu govorimo o državnoj upravi dok pod pojmom uprava u širem smislu govorimo o državnoj upravi i pravnim osobama s javnim ovlastima.

Sukladno Zakonu o sustavu državne uprave (NN 150/2011)⁴ poslovi državne uprave su neposredna provedba zakona, donošenje propisa za njihovu provedbu, obavljanje upravnog nadzora te drugi upravni i stručni poslovi.

Prema ZSDU poslove državne uprave u tijelima državne uprave obavljaju državni službenici, koji se primaju u državnu službu na temelju javnog natječaja, ako zakonom nije drukčije određeno, dok pomoćno-tehničke poslove u tijelima državne uprave obavljaju namještenici.

ZSDU propisano je da su tijela državne uprave ministarstva, državni uredi Vlade Republike Hrvatske, državne upravne organizacije i uredi državne uprave u županijama, s

⁴ Dalje u tekstu ZSDU

time da su ministarstva, državni uredi i državne upravne organizacije središnja tijela državne uprave.

Sukladno ZSDU u sastavu ministarstva se upravne organizacije u pravilu osnivaju kao uprave, zavodi i ravnateljstva.

Tijela državne uprave osnivaju se zakonom te je Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (Narodne novine broj 150/11, 22/12, 39/13, 125/13 i 148/13) ustrojeno 20 ministarstava, 4 ureda državne uprave te 7 državnih upravnih organizacija.

3.2. Djelokrug i ustrojstvo Ministarstva branitelja

Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (Narodne novine broj 150/11, 22/12, 39/13, 125/13 i 148/13) propisano je da ministarstva obavljaju upravne i druge stručne poslove iz svog djelokruga, a osobito:

1. neposredno primjenjuju zakone i druge propise,
2. osiguravaju provedbu zakona i drugih propisa,
3. pripremaju nacрте prijedloga zakona i prijedloge drugih propisa,
4. rješavaju u upravnim stvarima u prvom stupnju kad su na to zakonom izrijekom ovlaštени te u drugom stupnju, ako zakonom nije što drugo određeno,
5. provode upravni, odnosno inspekcijski nadzor,
6. prate stanje u svom djelokrugu te nadležnim državnim tijelima predlažu poduzimanje odgovarajućih mjera,
8. izrađuju stručne podloge za postupak odlučivanja u državnim tijelima,
9. osiguravaju suradnju stručnih i znanstvenih ustanova te predlažu nadležnim državnim tijelima ustrojavanje određenih službi i stručnih ustanova.

Sukladno Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (Narodne novine broj 150/11, 22/12, 39/13, 125/13 i 148/13) Ministarstvo branitelja obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na pravni položaj, rješavanje pravnog položaja, statusa i drugih pitanja hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, hrvatskih ratnih vojnih invalida iz Domovinskog rata, hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji, statusa člana obitelji smrtno stradalog, zatočenog i nestalog hrvatskog branitelja iz Domovinskog rata, osim poslova koji ulaze u djelokrug drugih ministarstava, kao i upravne i druge poslove koji se odnose na zaštitu civilnih žrtava iz

Domovinskog rata, zaštitu sudionika Drugog svjetskog rata, zaštitu vojnih i civilnih invalida Drugog svjetskog rata, zaštitu osoba stradalih u obavljanju obvezne vojne službe od 15. svibnja 1945. nadalje i članova njihovih obitelji, ratnih vojnih invalida stradalih pri obavljanju vojnih i redarstvenih dužnosti u stranoj zemlji u okviru mirovnih snaga i mirovnih misija ako ih je na tu dužnost uputilo nadležno tijelo u okviru međunarodnih obveza nakon 15. svibnja 1945. i članova njihovih obitelji. Ministarstvo obavlja stručne i druge poslove koji se odnose na traženje zatočenih i nestalih, organizaciju ekshumacija masovnih i pojedinačnih grobnica na teritoriju Republike Hrvatske, prikuplja i obrađuje podatke o ekshumiranim žrtvama u cilju identifikacije, te organizira identifikaciju posmrtnih ostataka žrtava.

Ministarstvo obavlja i druge poslove koji su mu stavljeni u nadležnost posebnim zakonom.

Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva branitelja (Narodne novine 28/12, 31/13 i 40/15) uređeni su nazivi i ustrojstvo upravnih organizacija u sastavu Ministarstva branitelja i unutarnjih ustrojstvenih jedinica, poslovi i zadaci koji se u njima obavljaju, način upravljanja, okvirni broj državnih službenika i namještenika te druga pitanja od osobitog značaja za rad Ministarstva.

Za obavljanje poslova iz djelokruga Ministarstva branitelja Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva branitelja (Narodne novine 28/12, 31/13 i 40/15) ustrojene su sljedeće unutarnje ustrojstvene jedinice: Kabinet ministra, Glavno tajništvo, Uprava za hrvatske branitelja iz Domovinskog rata i članove njihovih obitelji, Uprava za pravne i stambene poslove, Uprava za zatočene i nestale, Samostalni odjel za unutarnju reviziju i Samostalna služba za strateške inicijative i projekte Europske unije.

Unutarnje ustrojstvo i upravljanje unutarnjim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva te okvirni broj državnih službenika i namještenika uređuje se na način da Ministarstvo može racionalno, stručno i djelotvorno obavljati poslove iz zakonom utvrđenog djelokruga.

3.3. Temeljna prava državnih službenika

Prava državnih službenika uređena su Zakonom o državnim službenicima ("Narodne novine", br. 92/05, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12-pročišćeni tekst, 37/13, 38/13 i 1/15)⁵ i na temelju zakona donesenim propisima.

⁵ U daljnjem tekstu koristit će se skraćenica ZDS

3.3.1. Materijalna i nematerijalna prava državnih službenika

Kolektivnim ugovorom za državne službenike i namještenike (Narodne novine 104/13, 150/13 i 153/13)⁶ utvrđeni su radno vrijeme, odmori i dopusti, plaća i dodaci na plaću te ostala materijalna prava državnih službenika i namještenika.

Neka od prava državnih službenika i namještenika utvrđena naprijed spomenutim Kolektivnim ugovorom, osim plaće, su: regres, pravo na otpremninu kod odlaska u mirovinu, pravo na novčanu pomoć u slučaju smrti supružnika, djeteta i roditelja, novčana pomoć obitelji u slučaju smrti državnog službenika, novčana pomoć službeniku ili namješteniku u slučaju smrti supružnika, djeteta i roditelja, novčana pomoć službeniku ili namješteniku u slučaju bolovanja dužeg od 90 dana ili nastanka teške invalidnosti službenika i namještenika, malodobne djece ili supružnika službenika i namještenika, pomoć kod rođenja djeteta, naknada prijevoznih troškova, dnevnice i naknada punog iznosa hotelskog računa za spavanje kada je službenik i namještenik upućen na službeno putovanje, naknada za odvojeni život od obitelji ako zbog mjesta stalnog rada, različitog od prebivališta njegove obitelji, živi odvojeno od obitelji, troškovi mjesnog javnog prijevoza za dolazak na posao i povratak s posla u visini za poslodavca najpovoljnijeg troška javnog prijevoza koji mu omogućuje redoviti dolazak na posao i povratak s posla, jednom u tri godine pravo na sistematski pregled, jubilarne nagrade za neprekidnu službu odnosno rad u državnim tijelima i jedinicama lokalne i područne (regionalne), pravo na dar u prigodi dana sv. Nikole, plaćanje školarine, slobodni dani za polaganje ispita, zaključenje braka, selidbu i sl..

Što se tiče nematerijalnih oblika nagrađivanja zaposlenika, jedno od njih je klizno radno vrijeme propisano Pravilnikom o unutarnjem redu Ministarstva branitelja. Teško je utvrditi da li postoje ostali nematerijalni oblici nagrađivanja jer to ovisi o osobnoj procjeni svakog zaposlenika.

3.3.2. Plaća kao motivacijski faktor

Novac, odnosno plaća je jedan od najčešćih oblika motiviranja zaposlenika za rad jer će pojedinac svoj rad i znanje „prodati“ onome koji će mu najviše dati.

Plaća se može definirati kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega, a sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti (Buntak et al., 2013).

⁶ Dalje u tekstu Kolektivni ugovor

Moramo imati na umu da povećanje plaće ne vodi proporcionalno povećanju učinkovitosti.

Stoga je nužno slijediti sljedeće naputke u materijalnom motiviranju i sustavu plaća kako bi se postigao željeni učinak na radni učinak (Bahtijarević-Šiber, 1999):

1. materijalne nagrade moraju biti vezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac ili grupa može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
3. sustav nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
4. povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
5. povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
6. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
7. razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Postavlja se pitanje kako odrediti vrijednost nekog posla kojeg pojedinac obavlja? Prema Buble (2006) osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja poslova koje se provodi kvalitativnom analizom i klasifikacijom poslova.

Danas postoji velik broj metoda kojim se vrši procjena i vrednovanje poslova, a najčešće su (Milkovich i Newman, 2006):

- rangiranje – najjednostavnija metoda opisa poslova od najvišeg do najnižeg na temelju globalne definicije relativne vrijednosti ili doprinosa uspjehu organizacije,
- klasifikacija - definiraju se različite klase poslova, a poslovi se onda „ubacuju“ u određenu klasu na temelju složenosti posla i odgovornosti,
- bodovna metoda - svakom poslu se dodjeljuju bodovi temeljem procjene stupnja u kojem sadrži karakteristike rada koje organizacija vrednuje.

Bahtijarević-Šiber (1999) uz navedene metode procjene poslova navodi i Hay metodu koja se najčešće koristi za procjenu managerskih poslova te se temelji na tri evaluativna faktora: know-how koji uključuje vještine, znanja i sposobnosti koja zahtijeva posao,

rješavanju problema koje označava stupanj u kojemu posao zahtijeva analiziranje, kreiranje i rezoniranje, odgovornosti koja označava stupanj odgovornosti posla i utjecaj koji ima na organizaciju.

Radna mjesta u državnoj službi se klasificiraju prema standardnim mjerilima za sva državna tijela a to su: potrebno stručno znanje, složenost poslova, samostalnost u radu, stupanj suradnje s drugim državnim tijelima i komunikacije sa strankama te stupanj odgovornosti i utjecaj na donošenje odluka. Sustav klasifikacije radnih mjesta omogućava izvršenje upravljačkih i izvršnih poslova kroz kategorije rukovodećih državnih službenika, radnih mjesta viših državnih službenika i radnih mjesta nižih državnih službenika. Unutar svake kategorije utvrđuju se radna mjesta s obzirom na navedena mjerila. Klasifikacija radnih mjesta predstavlja osnovu za uređivanje plaća u državnoj upravi. Detaljna razrada radnih mjesta utvrđena je Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi (Narodne novine br. 77/07, 13/08, i 81/08), a dok ne stupi na snagu poseban zakon kojim će se urediti plaće državnih službenika, raspored državnih službenika na radna mjesta obavlja se i obavljat će se u skladu s važećim pravilnicima o unutarnjem redu i Uredbom o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi ("Narodne novine" broj: 37/01, 38/01, 71/01, 89/01, 112/01, 07/02, 17/03, 197/03, 21/04, 25/04, 66/05, 131/05, 11/07, 47/07, 109/07, 58/08, 32/09, 140/09, 21/10, 38/10, 77/10, 113/10, 22/11, 142/11, 31/12, 49/12, 60/12, 78/12, 82/12, 100/12, 124/12, 140/12, 16/13, 25/13, 52/13, 96/13, 126/13, 2/14, 94/14, 140/14, 151/14 i 76/15).

Sukladno Kolektivnom ugovoru, plaću službenika i namještenika čini osnovna plaća i dodaci na osnovnu plaću. Osnovna plaća je umnožak koeficijenta složenosti poslova radnoga mjesta na koje je raspoređen službenik ili namještenik i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Dodaci na osnovnu plaću su dodaci za uspješnost na radu, dodaci za poslove s posebnim uvjetima rada i druga uvećanja plaće.

Prema Kolektivnom ugovoru, osnovna plaća službenika i namještenika uvećava se za svaki sat rada, i to: za rad noću 40%, za prekovremeni rad 50%, za rad subotom 25%, za rad nedjeljom 35%, za rad blagdanom, neradnim danom utvrđenim zakonom i na Uskrs 150%, za rad u drugoj smjeni ukoliko službenik ili namještenik radi naizmjenično, ili najmanje dva radna dana u tjednu, u prvoj i drugoj smjeni 10%, za dvokratni rad s prekidom dužim od 90 minuta 10% te za rad u turnusu 5%.

Nadalje, Kolektivnim ugovorom propisano je da će se osnovna plaća uvećati ako službenik ima znanstveni stupanj magistra znanosti 8%, ako službenik ima znanstveni stupanj

doktora znanosti 15%, a ako znanstveni stupanj nije uvjet za radno mjesto na kojem službenik radi i ako je znanstveni stupanj u funkciji poslova radnog mjesta na kojem službenik radi.

Službenik i namještenik također ima pravo na uvećanje koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta za radni staž ostvaren u državnim tijelima, i to za: 20 do 29 godina 4%, od 30 do 34 godine 8%, od 35 i više godina 10%.

Dakle, plaća u državnoj službi nije uvjetovana učinkovitošću zaposlenika nego je fiksna bez obzira na produktivnost djelatnika. Djelatnici s istim koeficijentom za obračun plaće dobiju istu plaću bez obzira da li su se trudili maksimalno ili minimalno. S obzirom da nema poveznice između učinkovitosti i visine plaće, djelatnici nemaju motivacije više se truditi pri obavljanju poslova svog radnog mjesta. Da bi plaća predstavljala motivacijski faktor, trebala bi biti vezana i uz radnu učinkovitost. Međutim, treba biti jako oprezan kod vezivanja plaće za radnu učinkovitost jer postoji opasnost od pogrešne ocjene radne učinkovitosti zaposlenika ili zaposlenikove percepcije pogrešne ocjene učinkovitosti, što može uzrokovati nezadovoljstvo i sukobe unutar organizacije.

3.3.3. Napredovanje i promicanje državnih službenika

Jedno od temeljnih prava državnih službenika je pravo na jednake mogućnosti napredovanja. Uvjeti i način napredovanja državnih službenika određeni su Zakonom o državnim službenicima i Uredbom o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika (Narodne novine 77/2007, 142/2011 i 105/15). Sukladno ZDS državni službenik može napredovati rasporedom na više radno mjesto unutar iste kategorije (na radno mjesto više razine iste potkategorije ili na radno mjesto u višoj potkategoriji) ili prelaskom u višu kategoriju radnog mjesta. Državni službenik može napredovati redovito ili izvanredno.

Prema ZDS državni službenik može redovito napredovati ako:

- a) je ocijenjen ocjenom „izuzetan“ ili najmanje dva puta uzastopno ocjenom „primjeran“ ili najmanje tri puta uzastopce ocjenom „uspješan“ ili višom ocjenom
- b) postoji slobodno radno mjesto propisano pravilnikom o unutarnjem redu, na koje se službenik u postupku napredovanja može rasporediti
- c) ispunjava uvjete za raspored na radno mjesto.

Kod napredovanja se uzimaju u obzir posljednje ocjene.

Zakonom je također određeno da se državni službenik promiče u okviru istog radnog mjesta dobivanjem odgovarajućih povišica plaće. Zakonom o državnim službenicima je propisano da se načini i uvjeti promicanja uređuju posebnim zakonom kojim će se urediti plaće i druga materijalna prava državnih službenika, a koji još uvijek nije donesen..

Nadalje, ZDS je propisano da se državni službenik promiče u okviru istog radnog mjesta dobivanjem odgovarajućih povišica plaće, međutim, promicanje se još uvijek ne primjenjuje budući da nije donesen zakon o plaćama.

Sukladno Uredbi o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika (Narodne novine 77/2007, 142/2011 i 105/15) državni službenik koji ne ispunjava uvjet radnog iskustva na odgovarajućim poslovima za raspored na radno mjesto u potkategoriji višeg rukovoditelja, rukovoditelja ili nižeg rukovoditelja može izvanredno napredovati na radno mjesto u tim potkategorijama ako ima poslijediplomski znanstveni ili stručni studij, odnosno doktorat znanosti u području povezanom s državnom ili javnom upravom ili s djelokrugom državnog tijela te ako postiže naročito istaknute rezultate u području od značaja za rad državnog tijela.

Državni službenik koji ne ispunjava uvjet radnog iskustva na odgovarajućim poslovima za raspored na radno mjesto u potkategoriji glavnog savjetnika može izvanredno napredovati na radno mjesto u toj potkategoriji ako ima doktorat znanosti u području povezanom s djelokrugom državnog tijela te ako postiže naročito istaknute rezultate u području od značaja za rad državnog tijela.

Također, državni službenik koji ne ispunjava uvjet radnog iskustva na odgovarajućim poslovima za raspored na radno mjesto u potkategoriji višeg savjetnika-specijalista ili višeg savjetnika može izvanredno napredovati na radno mjesto u tim potkategorijama ako ima poslijediplomski znanstveni ili stručni studij, odnosno doktorat znanosti u području povezanom s djelokrugom državnog tijela te ako postiže naročito istaknute rezultate u području od značaja za rad državnog tijela.

Sukladno naprijed citiranoj Uredbi, mišljenje o ispunjavanju naročito istaknutih rezultata daje glavni rukovoditelj na prijedlog neposredno nadređenog službenika, ali ono nije potrebno ako je državni službenik ocijenjen ocjenom „izuzetan“.

Državni službenik koji tijekom državne službe stekne viši stupanj obrazovanja može napredovati na nerukovodeće radno mjesto za koje je kao uvjet propisan stupanj obrazovanja koji je naknadno stekao, ako na poslovima nižeg stupnja obrazovanja u državnim tijelima ima dvostruko više radnog iskustva od radnog iskustva propisanog kao uvjet za raspored na radno mjesto.

3.4. Definiranje zadovoljstva na poslu

Ljudi većinu svog života provedu na radnom mjestu. Međutim, koliko ljudi vole taj posao i koliko ih on ispunjava te da li osjećaju zadovoljstvo pri obavljanju istog, ili rade

posao koji ne vole kako bi osigurali osnovnu materijalnu egzistenciju? Dok neki ljudi obožavaju svoj posao, drugi ga mrze.

Moramo imati na umu da će zadovoljan i sretan radnik biti „dobar radnik“ da će kroz predanost poslu, angažiranost i usmjerenost na radne zadatke najviše pridonijeti svojem poslodavcu. Stoga, ukoliko poslodavac želi da ljudi budu usmjereni na postizanje organizacijskih ciljeva, mora se upoznati sa faktorima koji na zaposlenike djeluju motivirajuće i zbog kojih sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao, ali i one koji na njih djeluju demotivirajuće ili nemaju veću važnost. To je težak posao budući da se radi o psihološkim faktorima nedostupnim direktnom mjerenju, a o čijem se postojanju i djelovanju može zaključivati opažanjem ponašanja radnika, te primjenom nekih drugih metoda poput intervjua ili upitnika za ispitivanje radnog zadovoljstva.

Potencijali zaposlenika najviše dolaze do izražaja kada su oni zadovoljni na poslu jer tada usmjeravaju svoja znanja, sposobnosti i vještine u svrhu ostvarenja što boljih individualnih performansi.

Vodeće organizacije odavno vode računa o zadovoljstvu zaposlenika jer su shvatile da je zadovoljstvo na radu pretpostavka individualne uspješnosti, a uspješnost ukupnog poslovanja poduzeća uvelike ovisi o individualnoj uspješnosti zaposlenika.

Stručnjaci su razvili brojne metode za ispitivanje radnog zadovoljstva i motivacije. Zadovoljstvo na radu može se ispitati procjenom općeg zadovoljstva s poslom i privlačnosti koju za radnika imaju pojedine komponente posla. Spector (2000) razlikuje dva pristupa proučavanja zadovoljstva na poslu i to *opći pristup* i *facetni pristup*. Opći pristup tretira zadovoljstvo kao ukupni osjećaj prema poslu, dok facetni koji se fokusira na pojedine aspekte posla poput plaće i drugih beneficija, suradnika, šefa, radnih uvjeta, napredovanja, razine osobnog ili profesionalnog izazova, autonomije u odlučivanju, radnog vremena i sl. Dakle, opći pristup podrazumijeva da je zadovoljstvo poslom više od sume zadovoljstva određenim aspektima posla, odnosno da djelatnik može biti nezadovoljan određenim aspektom posla, ali da je u konačnici općenito zadovoljan svojim poslom.

Zadovoljstvo poslom je opći afektivni odnos radnika prema svom konkretnom poslu i cjelokupnoj radnoj situaciji, odnosno, mišljenje radnika o svim bitnim intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla (Petz, 1992).

Na sličan način zadovoljstvo definira i Spector (1997, p. 3) koji navodi da je to „opći osjećaj o poslu ili kao skup povezanih stavova o različitim aspektima posla.“

Marušić (1988) zadovoljstvo definira kao „mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu“. Dakle, to je stav o radu koji uključuje što djelatnici misle i osjećaju prema pojedinim aspektima rada (plaća, rukovodioci, radni uvjeti i sl.) u određenoj organizaciji.

Prema Lawleru i Porteru (2008) izvedba koja donosi nagradu izaziva zadovoljstvo poslom, ali i pretpostavlja da će buduća takva izvedba dovesti do sličnih nagrada.

„Zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće i kad vole raditi sa svojim kolegama (Daft i Marcic, 2001, p. 358 prema Bakotić i Vojković, 2013)“.

3.5. Što utječe na zadovoljstvo na poslu?

Što je to što čovjeku čini zadovoljstvo na poslu? Robbins (1993) navodi sljedeće varijable koje određuju zadovoljstvo poslom:

1. Mentalno izazovan posao koji daje zaposleniku mogućnost da upotrijebi svoje vještine i sposobnosti i koji mu nudi različitost zadataka, slobodu i feedback o tome kako dobro radi. Posao koji je premalo izazovan je dosadan, a koji je opet previše izazovan može stvarati frustraciju i strah od neuspjeha.

2. Zaposlenici žele pravedan i nedvosmislen sustav plaća i politiku napredovanja u skladu s njihovim očekivanjima. Kad je plaća u skladu sa zahtjevima posla i kada sustav napredovanja omogućuje osobni rast, više odgovornosti i povećanje socijalnog statusa, ljudi će vrlo vjerojatno osjećati zadovoljstvo na poslu.

3. Radni uvjeti koji zaposleniku omogućavaju osobnu ugodnost (odgovarajuća temperatura, osvjetljenje, stupanj buke...) i olakšavaju posao (raspolaganje odgovarajućom opremom i alatima) pridonijet će zadovoljstvu zaposlenika.

4. Prijateljski i podržavajući suradnici te odgovarajuće ponašanje šefa uvelike utječu na zadovoljstvo na poslu.

5. Još jedan važan faktor koji pridonosi zadovoljstvu na poslu jest da sam posao odgovara karakteru zaposlenika, odnosno da zaposlenici imaju odgovarajuće talente i sposobnosti za obavljanje posla (ako zaposlenici posjeduju odgovarajuće sposobnosti veća je vjerojatnost da će biti uspješni u poslu i samim time je veća vjerojatnost postizanja zadovoljstva na poslu).

Većina se studija o uzrocima zadovoljstva poslom orijentira na vanjske faktore dok

neki psiholozi ističu da su važne i osobne karakteristike zaposlenika. Tako na primjer postoje „kronični buntovnici“ koji se kontinuirano žale na posao i što god da se učini za njih, uvijek će biti nezadovoljni. Dakle, karakter pojedinca utječe na njegov doživljaj zadovoljstva na poslu.

Jedna od najpoznatijih skala za mjerenje zadovoljstva poslom je Job Descriptive Indeks (JDI) koja procjenjuje pet aspekata i to posao plaću, rukovodioce, suradnike i mogućnost napredovanja. Druga, također poznata skala za mjerenje zadovoljstva je Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) koja ispituje zadovoljstvo s dvadeset različitih faceta (aktivnost, neovisnost, raznolikost, socijalni status, nadzor (odnos prema ljudima), nadzor (tehnički), moralne vrijednosti, sigurnost, socijalne usluge, ovlasti, iskorištenost sposobnosti, politiku i praksu organizacije, kompenzacije, unapređenje, odgovornost, kreativnost, radne uvjete, suradnike, priznanja, postignuća).

Još jedan sustav mjerenja zadovoljstva razvio je Spector koji u trideset i šest točaka mjeri devet aspekata zadovoljstva poslom (Job Satisfaction Survey - JSS), a to su: plaća, napredovanje, nadređeni, povlastice, nagrađivanje, uvjeti rada, kolege, obilježja posla i komunikacijske vještine.

3.6. Potencijalni učinci ne/zadovoljstva

Zadovoljstvo na radu je doista važno kada uzmemo u obzir pretpostavku da utječe na faktore poput radne uspješnosti, odlaska iz organizacije te na apsentizam zaposlenika.

Što se tiče radne uspješnosti osim mišljenja da zadovoljstvo utječe na radnu uspješnost, postoje i suprotna razmišljanja da radna uspješnost pridonosi zadovoljstvu. Postoji i treća tvrdnja da jedno utječe na drugo. Međutim, još uvijek postoji dvojba o stvarnoj povezanosti zadovoljstva i radne uspješnosti.

Warr (1996) navodi kako su Brayfield i Crockett (1955), Vroom (1964) i Locke (1976) u svojim studijama su došli do zaključka da zadovoljstvo na poslu nema značajnog učinka na radnu uspješnost. Iaffaldano i Muchinsky su proveli meta analizu istraživanja o radnoj uspješnosti i zadovoljstvu na radu te utvrdili da postoji statistički značajna, ali relativno niska pozitivna korelacija od 0,25 između zadovoljstva na radu i radne učinkovitosti (Warr, 1996).

Marušić (2006) navodi kako vjerovanje da zadovoljstvo izravno utječe na

produktivnost nije dokazano u stranoj literaturi već su samo dokazane pozitivne i negativne korelacije, ali da nisu statistički značajne. Ujedno navode da je povezanost bila manja kod ljudi s višim stupnjem obrazovanja nego kod onih s nižim koji obavljaju ponavljajuće poslove. Još jedno istraživanje koje je proveo Možina (1970) pokazuje da postoji pozitivna povezanost ($r=0,60$) između zadovoljstva u poslu i uspješnosti, ali samo u organizacijama koje uspješno posluju, dok je kod manje uspješnih poduzeća ta povezanost značajno niža ($r=0,28$) (prema: Marušić, 1988).

Potporu mišljenju da zadovoljstvo na poslu utječe na apsentizam i odlazak iz organizacije su dali Crockett (1955), Herzberg et al. (1957) i Vroom (1964) dok su kasnije ta vjerovanja dovedena u pitanje (Landy, 1989).

Izostanci s posla, skupi su i za organizaciju i za državu. Postoji pretpostavka da ljudi koji su nezadovoljni poslom će više izostajati s posla od onih koji vole svoj posao. Nicholson, Brown i Chadwick-Jones (1976) su proveli studiju koja je pokazala da nema povezanosti između zadovoljstva poslom i apsentizma (prema: Landy, 1989). Zatim su apsentizam analizirali na način da uzmu u obzir demografske karakteristike poput godina i spola pri čemu su zaključili da je apsentizam manji kod starijih zaposlenika i muškaraca. Međutim, smatrali su da je to možda zato jer stariji radnici imaju veću potrebu za redom i da možda imaju veću ekonomsku odgovornost za članove obitelji te su stoga dužni redovito ići na posao, a možda i stariji i mlađi radnici imaju drugačije stavove i vrijednosti (Landy, 1989). Spector (2000) ističe kako je nekoliko meta analiza koje su se bavile ovim pitanjem pokazale da je veza između zadovoljstva poslom i odsutnosti (bolovanja) nedosljedna i obično vrlo mala. Možemo reći da i u ovom pitanju rezultati istraživanja nisu jednoznačni te da su neki aspekti zadovoljstva poslom više povezani sa apsentizmom. Moramo imati na umu da i drugi faktori utječu na odluku o traženju bolovanja. Tako npr. ako je zaposlenicima dobro plaćeno bolovanje, češće će biti na bolovanju pa makar bili i jako zadovoljni na poslu.

Ako je zaposlenik nezadovoljan na poslu, veća je vjerojatnost da će dati otkaz nego onaj koji je zadovoljan. To su pokazale i mnoge studije npr. Crampton i Wagner (1994), Dickter, Roznowski i Harrison (1996) (prema: Spector, 2000). Mobley, Horner i Hollingsworth (1978) su zaključili da je zadovoljstvo poslom više povezano s mišlju o davanju otkaza i namjeri traženja drugog posla te da namjera davanja otkaza je značajno povezana sa stvarnim davanjem otkaza (prema: Landy, 1989). Robbins (1993) navodi kako postoji negativna korelacija između zadovoljstva na poslu i odlaska iz organizacije, ali je

korelacija ipak jača nego kod apsentizma, s time da moramo uzeti u obzir da na odluku o davanju otkaza utječu faktor poput stanja na tržištu rada, alternativne mogućnosti zapošljavanja i dužina radnog staža u organizaciji. Carsten i Spector (1987) su meta analizom 47 studija koje su bile provedene između 1947. i 1984. utvrdili da je veza između zadovoljstva na poslu i davanja otkaza bila mala kad je nezaposlenost bila visoka, dok je ta veza postala jača kada se je stopa nezaposlenosti smanjila (prema: Landy, 1989). Dakle, što je teže naći posao, manje je vjerojatno da će osoba napustiti onaj posao koji ima, bez obzira koliko nezadovoljna bila na poslu.

Henne (1986, na temelju Henne & Locke, 1985) je u svom istraživanju tražio ljude da rangiraju sljedeće načine reakcije na nezadovoljstvo poslom: izbjegavanje (kašnjenje, izostanci, otkaz), pritužba (šefu, organizaciji), formalni protest (tužba), ilegalne radnje (potkradanje organizacije, sabotaza), pasivno agresivno ponašanje (manja proizvodnja, manja kvaliteta) i uživanje sredstava ovisnosti (droga, alkohol) te je najčešći način odgovora na nezadovoljstvo poslom bilo izbjegavanje, pogotovo odlazak iz organizacije (Locke i Latham, 1990).

3.7. Utjecaj motivacijskog sustava na zadovoljstvo državnih službenika na poslu

Materijalna i nematerijalna prava državnih službenika utvrđena su Zakonom o državnim službenicima, podzakonskim aktima te Kolektivnim ugovorom. Zbog loše financijske situacije u kojoj se nalazi Republika Hrvatska, materijalna prava utvrđena Kolektivnim ugovorom se polako smanjuju što nepovoljno utječe na zadovoljstvo državnih službenika. U okolnostima kada su troškovi života sve veći, plaće u državnoj službi, koje su često manje nego u privatnom sektoru, još se smanjuju, što je jedan od razloga napuštanja državne službe.

U Strategiji razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010. – 2013. naglašeno je da bi zakon koji će urediti plaće državnih službenika trebao omogućiti nagrađivanje državnih službenika prema složenosti poslova i rezultatima rada te promicanje u okviru istog radnog mjesta dobivanjem odgovarajućih povišica plaća. Međutim, taj zakon još nije donesen. Potrebno je također utvrditi načine nagrađivanja službenika raspoređenih na radna mjesta za koja su potrebne specifične kompetencije.

U takvim uvjetima, s niskim plaćama i nemogućnosti napredovanja, službenici teško mogu zadovoljiti svoje potrebe što dovodi do nezadovoljstva. Uz to još postoji negativan stav

javnosti prema državnim službenicima koje se smatraju teretom za državni proračun te ih se često spominje kao „neradnike“.

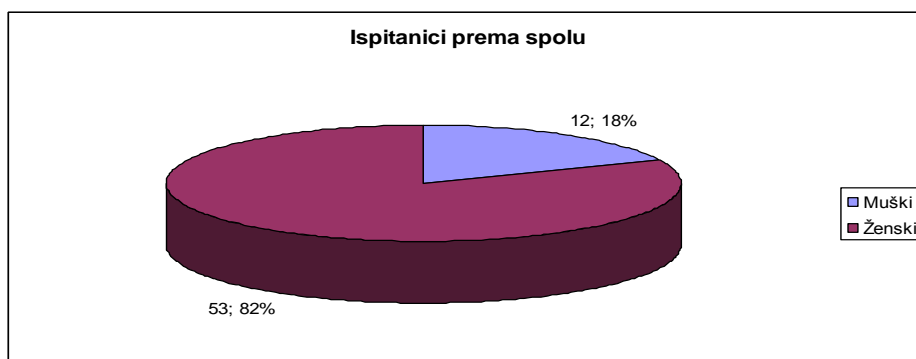
Ljudi imaju različite potrebe i različiti faktori im predstavljaju zadovoljstvo. Motivacijski sustav bi trebao voditi računa o individualnim potrebama svih zaposlenika i kombinirati materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja. Međutim, u državnoj službi još nije prepoznata važnost adekvatnog motiviranja državnih službenika za rad, sustav napredovanja nije dovoljno razrađen, a o razvoju karijera se pogotovo ne vodi računa.

Zbog ekonomske krize u kojoj se država nalazi, trenutno ne postoji mogućnost unapređenja sustava materijalnog motiviranja državnih službenika, međutim, može se više pažnje posvetiti nematerijalnom motiviranju državnih službenika. To se može npr. postići dobrom organizacijom posla, pravednom raspodjelom poslova, dobrom komunikacijom i međuljudskim odnosima, odavanjem zasluženih priznanja za dobro odrađen posao i pravednim odnosom rukovodećih službenika prema podređenima.

4. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA POJEDINIM ASPEKTIMA POSLA I NAČINOM OCJENJIVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 65 službenika Ministarstva branitelja, od toga 12 osoba muškog spola (18%) te 53 osoba ženskog spola (82%).

Slika 2. Ispitanici prema spolu



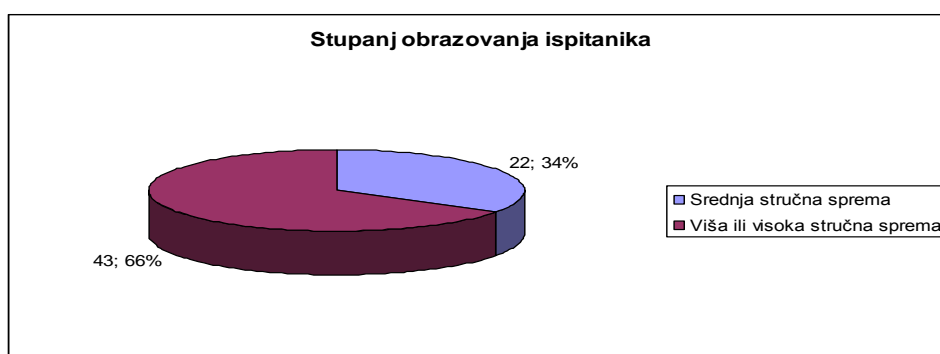
Prosječna dob ispitanika je bila 43 godine ($SD=9,31$) dok se raspon dobi kretao između 26 i 62 godine.

Tablica 1. Dob ispitanika

	N	Min.	Max.	M	SD
Dob	65	26	62	42,94	9,31

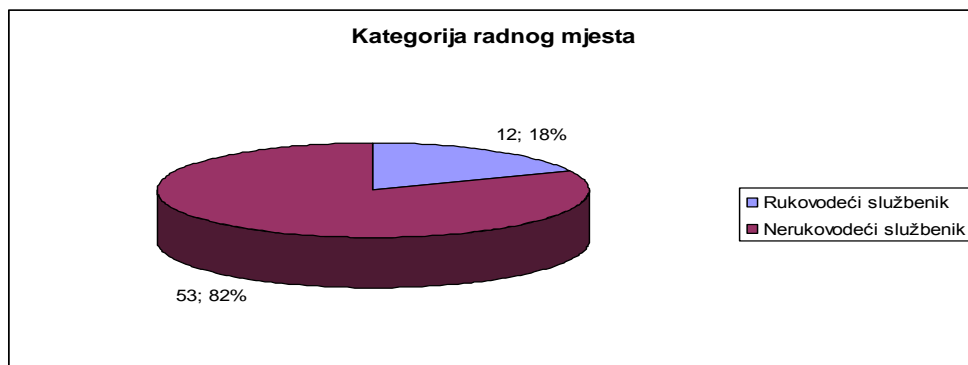
Obzirom na obrazovnu strukturu, većina ispitanika (66%) ima višu ili visoku stručnu spremu, dok završenu srednju školu ima 34% ispitanika.

Slika 3. Stupanj obrazovanja ispitanika



Istraživanjem je obuhvaćeno 82% službenika koji su zaposleni na nerukovodećim radnim mjestima, odnosno 18% službenika koji se nalaze na rukovodećim radnim mjestima.

Slika 4. Kategorija radnog mjesta



4.1. Istraživanje motivacije

Tablica 2. Distribucija frekvencija za činitelje važne za ostvarivanje motivacije za rad

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	U potpunosti nevažno		Uglavnom nevažno		Niti važno niti nevažno		Uglavnom važno		U potpunosti važno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Prihvaćanje od strane kolega	3	4,6	2	3,1	16	24,6	33	50,8	11	16,9
Prihvaćanje od strane rukovoditelja	1	1,5	3	4,6	5	7,7	33	50,8	23	35,4
Dokazivanje vlastite sposobnosti na radnom mjestu	1	1,5	0	0	11	16,9	27	41,5	26	40
Stalnost i sigurnost posla	1	1,5	1	1,5	4	6,2	29	44,6	30	46,2
Sposobni rukovoditelji	0	0	0	0	5	7,7	21	32,3	39	60

Visina plaće	0	0	1	1,5	6	9,2	30	46,2	28	43,1
Uvjeti rada	0	0	0	0	8	12,3	31	47,7	26	40
Mogućnost napredovanja	1	1,5	3	4,6	10	15,4	29	44,6	22	30,8
Image poduzeća	0	0	7	10,8	23	35,4	27	41,5	8	12,3
Sudjelovanje u dobiti	8	12,3	11	16,9	17	26,2	18	27,7	11	16,9
Odgovornost	0	0	2	3,1	10	15,4	28	43,1	25	38,5
Zanimljivost posla	0	0	1	1,5	7	10,8	32	41,2	25	38,5
Mogućnost daljnjeg obrazovanja	2	3,1	5	7,7	10	15,4	26	40	22	33,8

Tablica 2. pokazuje da su za 92.3% ispitanika važni sposobni rukovoditelji za ostvarivanje motivacije za rad (za 32.3% ispitanika je uglavnom važno te u potpunosti važno za 60% ispitanika). Na drugom mjestu po važnosti je stalnost i sigurnost posla (90.8% ispitanika odgovorilo uglavnom važno ili u potpunosti važno). Odmah iza navedenih faktora motivacije jest visina plaće koja je uglavnom važna ili u potpunosti važna za 89.3% ispitanika. Najmanje važno za ostvarivanje motivacije za rad, ispitanicima je sudjelovanje u dobiti (za 29.2% ispitanika u potpunosti ili uglavnom nevažno). Što se tiče prihvaćanja od strane kolega, ono je uglavnom važno ili u potpunosti važno za 67.7% ispitanika. 35,4% ispitanika nema izgrađen stav o važnosti imagea organizacije u kojoj rade te im je manje važno i sudjelovanje u dobiti.

Tablica 3. Razlike prema stupnju obrazovanja u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

Faktori	Stupanj obrazovanja	N	M	SD	t	df	p
Prihvaćanje od strane kolega	Srednja stručna sprema	22	3,73	1,077	,025	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	3,72	,882			
Prihvaćanje od strane rukovoditelja	Srednja stručna sprema	22	4,27	,883	,895	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,07	,856			

Dokazivanje vlastitih sposobnosti na radnom mjestu	Srednja stručna sprema	22	4,23	,813	,295	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,16	,843			
Stalnost i sigurnost posla	Srednja stručna sprema	22	4,77	,429	3,556	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,09	,840			
Sposobni rukovoditelji	Srednja stručna sprema	22	4,91	,294	3,832	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,33	,680			
Visina plaće	Srednja stručna sprema	22	4,64	,581	2,830	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,14	,710			
Uvjeti rada	Srednja stručna sprema	22	4,64	,581	3,309	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,09	,648			
Mogućnost napredovanja	Srednja stručna sprema	22	4,23	,869	1,152	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	3,95	,925			
Image poduzeća	Srednja stručna sprema	22	3,77	,922	1,502	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	3,44	,796			
Sudjelovanje u dobiti	Srednja stručna sprema	22	3,73	1,032	2,501	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	2,93	1,298			
Odgovornost	Srednja stručna sprema	22	4,55	,596	2,853	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	3,98	,831			
Zanimljivost posla	Srednja stručna sprema	22	4,36	,727	,957	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	4,19	,699			
Mogućnost daljnjeg obrazovanja	Srednja stručna sprema	22	4,23	,869	1,615	63	p>0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	3,79	1,103			

Provjera razlika prema obrazovnom statusu službenika u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad pokazuje da postoje statistički značajne razlike između

službenika sa završenom srednjom stručnom spremom i višom i visokom stručnom spremom u procjeni važnosti: stalnosti i sigurnosti posla ($t=3,556$; $p<0,05$), sposobnosti rukovoditelja ($t=3,832$; $p<0,05$), visine plaće ($t=2,830$; $p<0,05$), uvjeta rada ($t=3,309$; $p<0,05$), sudjelovanja u dobiti ($t=2,501$; $p<0,05$) i odgovornosti ($t=2,853$; $p<0,05$). Rezultati pokazuju da službenici sa srednjom stručnom spremom veću važnost pridaju navedenim činiteljima u odnosu na službenike sa višom i visokom stručnom spremom. U procjeni važnosti ostalih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad nisu se pokazale statistički značajne razlike između navedene dvije skupine što pokazuje da i službenici sa završenom srednjom stručnom spremom odnosno višom i visokom stručnom spremom ih podjednako smatraju važnim.

Tablica 4. Razlike prema radnom mjestu u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

Faktori	Radno mjesto	N	M	SD	t	df	p
Prihvatanje od strane kolega	Rukovodeći	12	4,00	,603	1,128	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	3,66	,999			
Prihvatanje od strane rukovoditelja	Rukovodeći.	12	4,33	,651	,864	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	4,09	,904			
Dokazivanje vlastite sposobnosti na radnom mjestu	Rukovodeći	12	4,25	,754	,301	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	4,17	,849			
Stalnost i sigurnost posla	Rukovodeći	12	4,00	,603	-1,582	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	4,40	,817			
Sposobni rukovoditelji	Rukovodeći	12	4,33	,492	-1,140	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	4,57	,665			
Visina plaće	Rukovodeći	12	3,83	,577	-2,704	63	$p<0,05$
	Nerukovodeći.	53	4,42	,692			
Uvjeti rada	Rukovodeći.	12	3,83	,389	-2,643	63	$p<0,05$
	Nerukovodeći	53	4,38	,686			
Mogućnost napredovanja	Rukovodeći	12	3,67	,985	-1,622	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	4,13	,878			
Image poduzeća	Rukovodeći	12	3,17	,718	-1,780	63	$p>0,05$
	Nerukovodeći	53	3,64	,857			

Sudjelovanje u dobiti	Rukovodeći	12	2,33	1,303	-2,761	63	p<0,05
	Nerukovodeći	53	3,40	1,182			
Odgovornost	Rukovodeći	12	4,25	,622	,384	63	p>0,05
	Nerukovodeći	53	4,15	,841			
Zanimljivost posla	Rukovodeći	12	4,17	,577	-,428	63	p>0,05
	Nerukovodeći	53	4,26	,738			
Mogućnost daljnjeg obrazovanja	Rukovodeći	12	3,42	,996	-1,959	63	p>0,05
	Nerukovodeći	53	4,06	1,027			

Testiranjem razlika u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad obzirom na radno mjesto službenika (rukovodeći/nerukovodeći), pokazalo se da postoje statistički značajne razlike u procjeni važnosti: visine plaće ($t=-2,704$, $p<0,05$), uvjeta rada ($t=-2,643$, $p<0,05$) te sudjelovanja u dobiti ($t=-2,761$, $p<0,05$). Dobivene razlike pokazuju da veću važnost spomenutim činiteljima pridaju službenici zaposleni na nerukovodećim radnim mjestima u odnosu na službenike zaposlene na rukovodećim radnim mjestima. Rezultati su pokazali da se u procjeni važnosti ostalih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad ove dvije skupine službenika statistički značajno ne razlikuju odnosno da im pridaju podjednaku važnost.

Tablica 5. Povezanost dobi i važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Dob
Prihvaćanje od strane kolega	-,062
Prihvaćanje od strane rukovoditelja	,154
Dokazivanje vlastitih sposobnosti na radnom mjestu	-,086
Stalnost i sigurnost posla	-,164
Sposobni rukovoditelji	,013
Visina plaće	,105
Uvjeti rada	,207
Mogućnost napredovanja	-,147
Image poduzeća	,293*
Sudjelovanje u dobiti	,085
Odgovornost	,156

Zanimljivost posla	,111
Mogućnost daljnjeg obrazovanja	-,188

* $p < 0,05$

Rezultati povezanosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i dobi su ukazali na povezanost između važnosti imagea poduzeća kao činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i dobi ($r = ,293$; $p < 0,05$) pri čemu su stariji službenici pridavali veću važnost imageu poduzeća u ostvarivanju motivacije za rad. Ostali činitelji se nisu pokazali statistički značajno povezanim sa dobi službenika.

Marušić (2006) je trinaest činitelja motivacije iz naprijed navedenih tablica svrstao u dvije grupe i to intrinzične i ekstrinzične. U intrinzične spadaju prihvaćanje kolega, odgovornost, potvrđivanje sposobnosti, napredovanje, obrazovanje uz rad, identifikacija s poduzećem i sudjelovanje u dobiti. U ekstrinzične je svrstao plaću, dobre rukovoditelje, međuljudske odnose, stalnost i sigurnost posla, uvjete rada, zanimljivost posla te također sudjelovanje u dobiti. Kada gledamo činitelje motivacije, podijeljene tako u dvije skupine, rezultati istraživanja pokazuju sljedeće:

Tablica 6. Razlike prema spolu u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Spol	N	M	SD	t	df	p
Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Muški	12	19,08	3,17	-2,072	63	$p < 0,05$
	Ženski	53	20,92	2,68			
Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Muški	12	30,50	3,75	1,424	63	$p > 0,05$
	Ženski	53	32,39	4,24			

Testiranjem spolnih razlika u važnosti faktora za ostvarivanje motivacije za rad utvrdilo se da postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena u važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t = -2,072$; $p < 0,05$). Rezultati su pokazali da su ženske osobe pridavale veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad ($M = 20,92$; $SD = 2,68$) u odnosu na muške osobe ($M = 19,08$; $SD = 3,17$). Spolne razlike u važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad se nisu pokazale ($t = 1,424$; $p > 0,05$) te

muški i ženski ispitanici podjednaku važnost pridaju ekstrinzičnim faktorima.

Tablica 7. Razlike prema radnom mjestu u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Radno mjesto	N	M	SD	t	df	p
Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Rukovodeći službenik	12	19,75	2,45	-1,126	63	p>0,05
	Nerukovodeći službenik	53	20,77	2,91			
Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Rukovodeći službenik	12	29,83	2,58	-2,073	63	p<0,05
	Nerukovodeći službenik	53	32,54	4,34			

Rezultati pokazuju da ne postoje statistički značajne razlike u važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad obzirom na radno mjesto zaposlenika ($t = -1,126$; $p > 0,05$), odnosno da djelatnici zaposleni na rukovodećim i nerukovodećim radnim mjestima podjednaku važnost pridaju intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad. S druge strane, kada je riječ o važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad, dobivene su statistički značajne razlike obzirom na radno mjesto ispitanika ($t = -2,073$; $p < 0,05$) te se pokazalo da službenici zaposleni na nerukovodećim radnim mjestima ($M = 32,54$; $SD = 4,34$) pridaju veću važnost ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad u odnosu na službenike zaposlene na rukovodećim mjestima ($M = 29,83$; $SD = 2,58$).

Tablica 8. Razlike prema stupnju obrazovanja u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Stupanj obrazovanja	N	M	SD	t	df	p
Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Srednja stručna sprema	22	21,59	2,82	2,089	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	20,06	2,75			

Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Srednja stručna sprema	22	34,45	3,63	3,603	63	p<0,05
	Viša i visoka stručna sprema	43	30,81	3,95			

Analiza razlikovanja službenika različitog stupnja obrazovanja u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad je pokazala da postoje statistički značajne razlike u važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t= 2,089$; $p<0.05$), pri čemu veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su iskazali službenici sa srednjom stručnom spremom ($M=21,59$; $SD=2,82$) u odnosu na službenike sa višom i visokom stručnom spremom ($M= 20,06$; $SD=2,75$). Statistički značajne razlike su se utvrdile i u važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t= 3,603$; $p<0.05$), pri čemu se pokazalo da službenici sa srednjom stručnom spremom ($M=34,45$; $SD=3,63$) važnijim procjenjuju ekstrinzične faktore za ostvarivanje motivacije za rad u odnosu na službenike sa višom i visokom stručnom spremom ($M= 30,81$; $SD=3,95$).

Tablica 9. Povezanost važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i dobi

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Dob
Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	-,069
Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	,124

Analiza odnosa između dobi i važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad je pokazala da ne postoji statistički značajna povezanost između dobi i važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($r=-,069$; $p>0,05$) odnosno dobi i važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($r=,124$; $p>0,05$).

Tablica 10. Povezanost pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad

	Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad
Zadovoljstvo plaćom	-,200	-,294*
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	-,348**	-,282*

Zadovoljstvo nadređenim	-,048	-,043
Zadovoljstvo povlasticama	-,395**	-,322**
Zadovoljstvo nagradama	-,219	-,344**
Zadovoljstvo kolegama	,076	-,089
Zadovoljstvo komunikacijom	-,073	-,038
Zadovoljstvo uvjetima rada	-,022	-,032
Zadovoljstvo prirodom posla	,277*	,126
Zadovoljstvo poslom	-,158	-,267*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Analiza odnosa između važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i pojedinih aspekata zadovoljstva poslom pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i zadovoljstva mogućnostima napredovanja ($r = -0,348$; $p < 0,01$), zadovoljstva povlasticama na radnom mjestu ($r = -0,395$, $p < 0,01$) te zadovoljstva prirodom posla ($r = 0,277$, $p < 0,05$). Negativan smjer korelacije ukazuje da službenici koji veću važnost pridaju intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad imaju niži stupanj zadovoljstva promocijom odnosno povlasticama na radnom mjestu. Pozitivna korelacija između zadovoljstva prirodom posla i važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad pokazuje kako službenici koji su pridaju veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su zadovoljniji prirodom posla. Ostali aspekti zadovoljstva poslom kao i ukupno zadovoljstvo se nisu pokazali statistički značajno povezanim s važnošću intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad. Kada je riječ o odnosu između važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i aspekata zadovoljstva poslom, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između važnosti koju službenici pridaju ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad i zadovoljstva plaćom ($r = -0,294$; $p < 0,05$), povlasticama ($r = -0,322$, $p < 0,01$), mogućnostima napredovanja ($r = -0,282$, $p < 0,05$), sustavom nagrađivanja ($r = -0,344$, $p < 0,01$) i ukupnim zadovoljstvom poslom ($r = -0,267$, $p < 0,05$). Negativan smjer povezanosti pokazuje da službenici koji pridaju veću važnost ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su manje zadovoljni plaćom, mogućnošću napredovanja, povlasticama te sustavom nagrađivanja na radnom mjestu te su i manje zadovoljni poslom općenito.

4.2. Istraživanje zadovoljstva pojedinim aspektima posla

U svrhu istraživanja zadovoljstva pojedinim aspektima posla je korišten Job Satisfaction Survey iz 1994. godine koji je razvio Paul E. Spector. Čimbenici mjereni kroz upitnik i koje autor smatra važnima za zadovoljstvo na radu su: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, povlastice, nagrade, uvjeti rada, kolege, priroda posla i komunikacija. Što se tiče pitanja kojima je mjereno spomenutih devet čimbenika, postoji mala razlika u odnosu na Job Satisfaction Survey koji se sastoji od 36 pitanja, odnosno tvrdnji dok ih je u ovom slučaju bilo 37 (tvrdnja "Povišice su rijetke i male" razdvojena je na dvije tvrdnje i to "Povišice su rijetke" i "Povišice su male").

Tablica 11. Deskriptivni pokazatelji za skalu zadovoljstva poslom

	N	Min.	Max.	M	SD
Zadovoljstvo plaćom	65	4,00	20,00	15,66	3,43
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	65	4,00	14,00	9,43	2,59
Zadovoljstvo nadređenim	65	6,00	20,00	14,86	3,06
Zadovoljstvo povlasticama	65	4,00	15,00	9,80	2,53
Zadovoljstvo nagradama	65	4,00	16,00	10,44	2,82
Zadovoljstvo kolegama	65	6,00	20,00	13,69	3,23
Zadovoljstvo komunikacijom	65	8,00	20,00	13,10	2,49
Zadovoljstvo uvjetima rada	65	6,00	17,00	10,80	2,35
Zadovoljstvo prirodom posla	65	4,00	20,00	14,00	3,40
Zadovoljstvo poslom	65	74,00	137,00	111,80	13,64

Raspon bodova na pojedinoj subskali, odnosno pojedinom aspektu posla, kreće se od 4 do 20 bodova dok se ukupni rezultat na skali kreće od 37 do 185 bodova. Veći rezultat na skali ukazuje na veći stupanj zadovoljstva poslom odnosno veći stupanj pojedinog aspekta zadovoljstva poslom. Rezultati prikazani u tablici 11. pokazuju da su službenici ukupno osrednje zadovoljni svojim poslom ($M=111,80$; $SD=13,64$), dok su u pogledu pojedinih aspekata zadovoljstva poslom iskazali da su zadovoljni plaćom ($M=15,66$; $SD=3,43$), nadređenim ($M=14,86$; $SD=3,43$) te prirodom posla ($M=14,00$; $SD=3,40$). Najniža razina

zadovoljstva je zabilježena kod zadovoljstva mogućnostima napredovanja ($M=9,43$; $SD=2,59$) i povlasticama ($M=9,80$; $SD=2,53$).

Tablica 12. Povezanost zadovoljstva poslom i procjene radne uspješnosti

Zadovoljstvo poslom	Procjena radne uspješnosti
Zadovoljstvo plaćom	,242
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	,107
Zadovoljstvo nadređenim	,052
Zadovoljstvo povlasticama	,305*
Zadovoljstvo nagradama	,285*
Zadovoljstvo kolegama	,116
Zadovoljstvo komunikacijom	,030
Zadovoljstvo radnim uvjetima	,107
Zadovoljstvo prirodom posla	-,153
Zadovoljstvo poslom	,222

Istraživanjem povezanosti zadovoljstva pojedinim aspektima posla i poslom općenito te procjene radne uspješnosti, rezultati su pokazali da postoji statistički značajna povezanost između procjene radne uspješnosti i dvije dimenzije zadovoljstva poslom. Preciznije, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između procjene radne uspješnosti i zadovoljstva povlasticama ($r=,305$, $p<0,05$) odnosno da su zadovoljniji povlasticama službenici koji se procjenjuju uspješnijim u radu. Također, pokazalo se i da postoji statistički značajna povezanost između procjene radne uspješnosti i zadovoljstva sustavom nagrađivanja ($r=,285$, $p<0,05$) pri čemu pozitivan smjer povezanosti ukazuje da službenici koji su zadovoljniji sustavom nagrađivanja procjenjuju se uspješnijim u radu. Preostali aspekti zadovoljstva poslom kao i ukupno zadovoljstvo poslom nisu se pokazali statistički značajno povezanim sa procjenom radne uspješnosti.

Tablica 13. Povezanost stavova prema postupku ocjenjivanja i pojedinih aspekata zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom	Stav prema ishodima ocjenjivanja	Stav prema postupku ocjenjivanja	Stav prema ocjenjivaču	Stav prema nadređenom
Zadovoljstvo plaćom	-,022	,214	,047	,019
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	,080	,331**	,436**	,419**
Zadovoljstvo nadređenim	,066	,303*	,418**	,618**
Zadovoljstvo povlasticama	,197	,149	,202	,103
Zadovoljstvo nagradama	,175	,118	,299*	,292*
Zadovoljstvo kolegama	,259*	,153	,214	,216
Zadovoljstvo komunikacijom	,126	,284*	,394**	,397**
Zadovoljstvo radnim uvjetima	,039	-,045	-,059	-,192
Zadovoljstvo prirodom posla	,066	,301*	,360**	,390**
Zadovoljstvo poslom	,205	,392**	,490**	,491**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

U tablici 13. su prikazani rezultati istraživanja o povezanosti pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i stavova prema ocjenjivanju s time da je šesnaest tvrdnji iz upitnika koje se tiču ocjenjivanja grupirano u četiri kategorije: stav prema ishodima ocjenjivanja, stav prema postupku ocjenjivanja, stav prema ocjenjivaču i stav prema nadređenom. Razina zadovoljstva mogućnostima napredovanja na radnom mjestu se pokazala statistički značajno povezanom sa stavom prema postupku ocjenjivanja ($r = ,331$, $p < 0,01$), stavom prema ocjenjivaču ($r = ,436$, $p < 0,01$) odnosno prema nadređenom ($r = ,419$, $p < 0,01$), pri čemu su službenici s višom razinom zadovoljstva mogućnostima napredovanja iskazivali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja, ocjenjivaču i nadređenom. Isti rezultat je dobiven i za nekolicinu ostalih

dimenzija zadovoljstva poslom, pa se tako pokazalo da su službenici s višim stupnjem zadovoljstva nadređenim iskazivali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,303$, $p<0,05$), prema ocjenjivaču ($r=,418$, $p<0,01$) i nadređenom ($r=,618$, $p<0,01$). Također, službenici sa višim stupnjem zadovoljstva komunikacijom su iskazali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,284$, $p<0,05$), prema ocjenjivaču ($r=,394$, $p<0,01$) i nadređenom ($r=,397$, $p<0,01$). Više razine zadovoljstva prirodom posla su se pokazale kod službenika koji su iskazali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,301$, $p<0,05$), prema ocjenjivaču ($r=,360$; $p<0,01$) i nadređenom ($r=,390$; $p<0,01$). Analogno navedenom, viša razina zadovoljstva poslom je zabilježena kod službenika koji su iskazali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,392$, $p<0,01$), prema ocjenjivaču ($r=,490$, $p<0,01$) i nadređenom ($r=,491$; $p<0,01$). Obzirom na zadovoljstvo sustavom nagrađivanja na radnom mjestu, rezultati su pokazali da je ono statistički značajno povezano sa stavom prema nadređenom ($r=,292$; $p<0,05$) odnosno ocjenjivaču ($r=,299$; $p<0,05$), pri čemu su zadovoljniji sustavom nagrađivanja bili oni službenici koji su iskazali pozitivniji stav prema ocjenjivaču odnosno nadređenom. Zadovoljstvo s kolegama na radnom mjestu se pokazalo statistički značajno povezano samo sa stavom o ishodima ocjenjivanja ($r=,259$; $p<0,05$) pri čemu su službenici s višim stupnjem zadovoljstva kolegama na radnom mjestu iskazivali pozitivniji stav prema ishodima postupka ocjenjivanja. Zadovoljstvo plaćom, povlasticama i zadovoljstvo radnim uvjetima se nisu pokazali statistički značajno povezanim sa stavovima o ocjenjivanju.

Tablica 14. Povezanost stavova prema postupku ocjenjivanja i obilježja radnog okruženja

	Stav prema ishodima ocjenjivanja	Stav prema postupku ocjenjivanja	Stav prema ocjenjivaču	Stav prema nadređenom
Stupanj iskorištenosti radnog vremena	-,118	,102	,248*	,381**
Stupanj iskorištenosti stručnog znanja	,167	,425**	,481**	,528**
Procjena vlastite uspješnosti na radu	-,019	,016	,243	-,034
Ocjena u 2012. godini	,199	-,493**	-,143	-,327*

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Analiza obilježja radnog okruženja i stava prema ocjenjivanju je pokazala da postoji statistički značajna povezanost između procjene stupnja iskorištenosti radnog vremena i stava prema ocjenjivaču ($r=,248$; $p<0,05$) odnosno stava prema nadređenom ($r=,381$; $p<0,01$) pri čemu pozitivan smjer korelacije ukazuje da službenici koji iskazuju viši stupanj iskorištenosti radnog vremena iskazuju i pozitivniji stav prema ocjenjivaču odnosno nadređenom. Slični nalazi su se pokazali i u analizi stupnja iskorištenosti stručnog znanja i stava prema ocjenjivanju, pri čemu se pokazalo da službenici koji iskazuju viši stupanj iskorištenosti stručnog znanja imaju pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,425$; $p<0,01$), odnosno pozitivniji stav prema ocjenjivaču ($r=,481$; $p<0,01$) i prema nadređenom ($r=,528$; $p<0,01$). Povezanost između stupnja iskorištenosti stručnog znanja i stava prema ishodima ocjenjivanja se nije pokazala statistički značajnom ($r=,167$; $p>0,05$). Procjena vlastite uspješnosti na radu se nije pokazala statistički značajno povezanom ni sa jednim aspektom ocjenjivanja službenika. Za razliku od toga, kada je riječ o ocjeni s kojom su službenici bili ocjenjeni u 2012. godini, pokazalo se da je ona statistički značajno povezana sa stavom prema postupku ocjenjivanja ($r=-,493$; $p<0,01$) odnosno stavom prema nadređenom ($r=-,327$; $p<0,05$). Negativan smjer povezanost ukazuje da su pozitivniji stav prema ocjenjivanju odnosno prema nadređenom iskazivali oni službenici koji su imali višu ocjenu u 2012. godini. Stav prema ishodima ocjenjivanja odnosno prema ocjenjivaču se nije pokazao statistički značajno povezanim sa ocjenom službenika u 2012. godini.

Tablica 15. Povezanost zadovoljstva poslom, važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i obilježja radnog okruženja

	Stupanj iskorištenosti radnog vremena	Stupanj iskorištenosti stručnog znanja	Procjena vlastite uspješnosti na radu	Ocjena u 2012. godini
Zadovoljstvo poslom	,106	,390**	,222	,013
Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	,269*	-,049	-,321**	,044
Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	,127	,014	-,372**	,230

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Analiza općeg zadovoljstva poslom i obilježja radnog okruženja je pokazala da je ono povezano samo sa stupnjem iskorištenosti stručnog znanja na radnom mjestu ($r=,390$; $p<0,01$) pri čemu pozitivan smjer korelacije ukazuje da su poslom zadovoljniji službenici koji procjenjuju veći stupanj iskorištenosti stručnog znanja. U pogledu analize odnosa između važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i obilježja radnog okruženja, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između razine važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i stupnja iskorištenosti radnog vremena ($r=,269$; $p<0,05$) i procjene vlastite uspješnosti na radu ($r=-,321$; $p<0,01$) pri čemu veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad iskazuju službenici koji iskazuju veći stupanj iskorištenosti radnog vremena odnosno službenici koji se procjenjuju uspješnijim na radnom mjestu. Također, kada je riječ o važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad, rezultati su pokazali da veću važnost njima pridaju službenici koji se procjenjuju uspješnijim na radnom mjestu ($r=-,372$; $p<0,01$). Povezanost ocjene koju su službenici dobili u 2012. godini i zadovoljstva poslom ($r=,013$; $p>0,05$) kao i procjene važnosti intrinzičnih i ekstrinzičnih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad se nije pokazala statistički značajnom.

4.3. Istraživanje zadovoljstva načinom ocjenjivanja državnih službenika

Tablica 16. Distribucija frekvencija odgovora na skali ocjenjivanja na radnom mjestu

	Uopće ne		Uglavnom ne		Niti da niti ne		Uglavnom da		U potpunosti	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ocjenjivanje me potiče da radim bolje.	10	15,4	7	10,8	12	8,5	26	40	10	15,4
Zadovoljan sam postupkom ocjenjivanja.	20	30,8	12	18,5	19	29,2	13	20,0	1	1,5
Uvijek sam pravedno ocijenjen.	3	4,6	7	10,8	17	26,2	28	43,1	10	15,4
Ocjena je odraz mog truda i učinkovitosti.	9	13,8	3	4,6	18	27,7	18	27,7	17	26,2
Svi djelatnici dobiju ocjenu sukladnu učinkovitosti.	22	33,8	16	24,6	18	27,7	8	12,3	1	1,5

Neki dobe veće ocjene nego što zaslužuju.	1	1,5	1	1,5	20	30,8	24	36,9	19	29,2
Ocjenjivači su objektivni.	8	12,3	16	24,6	27	41,5	14	21,5	0	0
Na ocjenu ne utječu ne/prijateljski odnosi.	4	6,2	18	27,7	23	35,4	19	29,2	1	1,5
Ocjenjivanje omogućuje selekciju dobri- loši.	14	21,5	10	15,4	27	41,5	9	13,8	5	7,7
Nadređeni prate kontinuirano moj rad.	5	7,7	15	23,1	15	23,1	23	35,4	7	10,8
Nadređeni me potiču na kvalitetno obavljanje posla.	7	10,8	10	15,4	20	30,8	18	27,7	10	15,4
Nadređeni mi objasne koji su moji zadaci.	10	15,4	11	16,9	16	24,6	22	33,8	6	9,2
Nadređeni mi uvijek objasne što se od mene očekuje	8	12,3	13	20	13	20	24	36,9	7	10,8
Kada bi više ocjene donosile bolje nagrade, više bi se trudile	5	7,7	5	7,7	14	21,5	26	40	15	23,1
Najviše ocjene se adekvatno nagrađuju.	22	33,8	20	30,8	17	26,2	4	6,2	2	3,1
Ocjenjivač me uvijek upozna s razlozima ocjene.	6	9,2	13	20	25	38,5	17	26,2	4	6,2

Iz tablice 16. je vidljivo da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom „Neki djelatnici dobivaju više ocjene nego što zaslužuju“. Naime njih 66,1% je odgovorilo da se uglavnom ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. 63,1% ispitanika se u potpunosti ili uglavnom slaže sa tvrdnjom „Kada bi više ocjene donosile bolje nagrade, više bi se trudio/la na poslu“. Velik broj ispitanika (58,5%) se također uglavnom ili u potpunosti slaže sa tvrdnjom „Uvijek sam pravedno ocijenjen/a“. Činjenica da se njihova učinkovitost ocjenjuje, potiče 55,4% ispitanika da rade bolje. Istraživanje je također pokazalo da čak 49,3% ispitanika nije uopće ili uglavnom zadovoljno postupkom ocjenjivanja državnih službenika. Ispitanici su se najmanje slagali sa tvrdnjom „Najviše ocjene se adekvatno nagrađuju“, pri čemu je samo 9,3% ispitanika odgovorilo da se uglavnom ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. U skladu

s dobivenim rezultatom da velik broj ispitanika smatra da neki dobivaju više ocjene nego što zaslužuju je i rezultat koji je pokazao da se samo 13,8% ispitanika uglavnom ili u potpunosti slaže s tvrdnjom „Svi djelatnici dobivaju ocjene sukladne njihovoj učinkovitosti“.

Tablica 17. Deskriptivni pokazatelji za skalu stavova prema postupku ocjenjivanja

	N	Min.	Max.	M	SD
Stav prema ishodima ocjenjivanja	65	3,00	15,00	9,06	2,37
Stav prema postupku ocjenjivanja	65	6,00	26,00	18,29	3,85
Stav prema ocjenjivačima	65	3,00	13,00	8,64	1,96
Stav prema nadređenom	65	4,00	20,00	12,58	4,35

Tvrđnje iz tablice 16. se ustvari odnose na stavove prema ishodima ocjenjivanja, postupku ocjenjivanja, ocjenjivačima i prema nadređenom. Rezultati prikazani u tablici 17. za pojedine komponente stavova prema postupku ocjenjivanja pokazuju da se službenici u prosjeku niti slažu niti ne slažu s ishodima ocjenjivanja ($M=9,06$; $SD=2,37$) pri čemu se raspon bodova kretao od 3 do 15. Isti rezultat je dobiven i za preostala tri stava koja se odnose na ocjenjivanje službenika odnosno pokazalo se da se službenici u prosjeku niti slažu niti ne slažu s postupkom ocjenjivanja ($M=18,29$; $SD=3,85$) pri čemu se raspon bodova kretao od 6 do 26, te da u prosjeku iskazuju neutralan stav prema ocjenjivačima ($M=8,64$; $SD=1,96$) odnosno nadređenim ($M=12,58$; $SD=4,35$).

Tablica 18. Povezanost zadovoljstva poslom i ocjene u 2012. godini

Zadovoljstvo poslom	Ocjena u 2012. godini
Zadovoljstvo plaćom	-,127
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	-,152
Zadovoljstvo nadređenim	-,127
Zadovoljstvo povlasticama	-,059
Zadovoljstvo nagradama	,020
Zadovoljstvo kolegama	,270*
Zadovoljstvo komunikacijom	,083

Zadovoljstvo radnim uvjetima	,278*
Zadovoljstvo prirodom posla	-,069
Zadovoljstvo poslom	,013

* p<0,05

Analiza povezanosti između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i ocjene koju su službenici dobili u 2012. godini, pokazala je da postoji statistički značajna povezanost između dobivene ocjene i razine zadovoljstva kolegama na radnom mjestu ($r=,270$, $p<0,05$) odnosno razine zadovoljstva radnim uvjetima ($r=,278$, $p<0,05$) pri čemu rezultati pokazuju da službenici koji su imali niže ocjene iskazuju veću razinu zadovoljstva kolegama na radnom mjestu odnosno radnim uvjetima. Ostali aspekti zadovoljstva poslom kao i ukupno zadovoljstvo se nisu pokazali statistički značajno povezanim s ocjenom kojom su službenici bili ocijenjeni u 2012. godini.

Tablica 19. Povezanost važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i stavova prema postupku ocjenjivanja

Važnost faktora za ostvarivanje motivacije za rad	Stav prema ishodima ocjenjivanja	Stav prema postupku ocjenjivanja	Stav prema ocjenjivaču	Stav prema nadređenom
Važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	,055	-,097	-,021	-,048
Važnost ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad	,320**	-,114	-,085	-,043

** p<0,01

Analiza odnosa važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i stavova prema postupku ocjenjivanja, pokazala je da postoji statistički značajna povezanost između važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i stava prema ishodima ocjenjivanja ($r=,320$; $p<0,01$). Rezultat ukazuje da veću važnost ekstrinzičnim činiteljima za ostvarivanje motivacije za rad iskazuju službenici koji imaju pozitivniji stav prema ishodima ocjenjivanja. Ostali aspekti ocjenjivanja državnih službenika se nisu pokazali povezanim sa važnošću ekstrinzičnih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad. Rezultati koji se odnose na važnost

intrinzičnih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad su pokazali da ne postoji statistički značajna povezanost između njih i pojedinih stavova prema postupku ocjenjivanja.

4.4. Rasprava rezultata istraživanja motivacije i zadovoljstva pojedinim aspektima posla i načinom ocjenjivanja državnih službenika

Rezultati istraživanja pokazali su da su za 92.3% ispitanika važni sposobni rukovoditelji za ostvarivanje motivacije za rad (za 32.3% ispitanika je uglavnom važno te u potpunosti važno za 60% ispitanika). Dakle, velika je odgovornost na rukovoditeljima i njihovim načinom organizacije rada te sposobnosti motiviranja ljudi. Oni mogu svojim ponašanjem i stilom rukovođenja značajno utjecati na motivaciju zaposlenika za rad, a samim time i produktivnost. Na drugom mjestu po važnosti faktora motivacije je stalnost i sigurnost posla (90.8% ispitanika odgovorilo uglavnom važno ili u potpunosti važno). Razlog navedenom može biti gospodarska situacija u Republici Hrvatskoj koju karakterizira visoka nezaposlenost te sve češća zatvaranja radnih mjesta. Da je situacija drugačija i da se lako pronalazi posao te da ljudi mogu bez problema mijenjati posao, rezultat istraživanja bi vjerojatno bio drugačiji. Međutim, u okolnostima velike nesigurnosti i nezaposlenosti, ljudima je bitna stalnost i sigurnost posla budući da će teško pronaći drugi posao. Odmah iza navedenih faktora motivacije jest visina plaće koja je uglavnom važna ili u potpunosti važna za 89.3% ispitanika. Navedeno isto možemo objasniti gospodarskom situacijom, te sve težim uvjetima života u kojima ljudi ne mogu razmišljati o zadovoljenju viših potreba, budući da im nisu zadovoljene egzistencijalne potrebe. Najmanje važno za ostvarivanje motivacije za rad, ispitanicima je sudjelovanje u dobiti (za 29.2% ispitanika u potpunosti ili uglavnom nevažno). Razlog tome može biti u tome da ispitanici već niz godina rade u državnoj službi te neki od njih nisu nikada radili u realnom sektoru te im je sudjelovanje u dobiti nepoznanica. Što se tiče prihvaćanja od strane kolega, ono je uglavnom važno ili u potpunosti važno za 67.7% ispitanika. Kada usporedimo dobivene rezultate sa istraživanjem koje je proveo Marušić 2000. godine u 10 poduzeća iz područja poljoprivrede, prehrane, metala, brodogradnje, grafičke industrije, prometa, turizma, usluga i komunalnih djelatnosti, primijetit ćemo da su navedeni faktori motivacija i tada bili visoko rangirani. Na prvom mjestu je bila plaća, na drugom dobri rukovoditelji, na trećem međuljudski odnosi, dok je manje važno i tada bilo sudjelovanje u dobiti te image poduzeća. Stalnost i sigurnost posla bila je tek na petom mjestu. Za usporedbu, prihvaćanje kolega je na jedanaestom mjestu dok je prema Marušiću 2000. godine bilo na četvrtom mjestu. Razliku u dobivenim rezultatima možemo objasniti

drugačijom gospodarskom situacijom u ono vrijeme, kao i time da je u ovom slučaju istraživanje rađeno samo u jednom državnom tijelu.

Također je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike između službenika sa završenom srednjom stručnom spremom i višom ili visokom stručnom spremom u procjeni važnosti: stalnosti i sigurnosti posla ($t=3,556$; $p<0,05$), sposobnosti rukovoditelja ($t=3,832$; $p<0,05$), visine plaće ($t=2,830$; $p<0,05$), uvjeta rada ($t=3,309$; $p<0,05$), sudjelovanja u dobiti ($t=2,501$; $p<0,05$) i odgovornosti ($t=2,853$; $p<0,05$). Rezultati pokazuju da službenici sa srednjom stručnom spremom veću važnost pridaju navedenim činiteljima u odnosu na službenike sa višom i visokom stručnom spremom. Zanimljivo je da službenici s višom i visokom stručnom spremom koji rade složenije poslove i imaju veću odgovornost pridaju manje pažnje odgovornosti od službenika sa srednjom stručnom spremom koji imaju nižu razinu odgovornosti.

Što se tiče važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad obzirom na radno mjesto službenika, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u procjeni važnosti: visine plaće ($t=-2,704$, $p<0,05$), uvjeta rada ($t=-2,643$, $p<0,05$) te sudjelovanja u dobiti ($t=-2,761$, $p<0,05$), s time da veću važnost spomenutim činiteljima pridaju službenici zaposleni na nerukovodećim radnim mjestima u odnosu na službenike zaposlene na rukovodećim radnim mjestima. Iz ovog bismo mogli zaključiti da financijski motivi (visina plaće i sudjelovanje u dobiti) važniji nerukovodećim službenicima koji manje zarađuju od rukovodećih.

Kada faktore motivacije gledamo kao intrinzične ili ekstrinzične, možemo zaključiti da su ispitanicima važniji ekstrinzični faktori motivacije. Naime sposobni rukovoditelji, stalnost i sigurnost posla te plaća spadaju u ekstrinzične faktore motivacije dok image poduzeća te sudjelovanje u dobiti spadaju u intrinzične faktore motivacije. Uzimajući u obzir Maslowljev hijerarhiju potreba, možemo zaključiti da ispitanici nastoje zadovoljiti svoje egzistencijalne potrebe koje se nalaze nisko na ljestvici potreba te dok ne zadovolje iste, ne mogu razmišljati o zadovoljenju viših potreba.

Ispitivanje povezanosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i dobi su ukazali na povezanost između važnosti imagea poduzeća kao činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i dobi ($r=,293$; $p<0,05$) pri čemu su stariji službenici pridavali veću važnost imageu poduzeća. Iz navedenog možemo zaključiti da se stariji radnici koji već dugo rade u državnoj upravi identificiraju sa tijelom državne uprave u kojem rade te na njih image organizacije u kojoj rade djeluje motivirajuće.

Testiranjem spolnih razlika u važnosti faktora za ostvarivanje motivacije za rad pokazalo se da postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena u važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t = -2,072$; $p < 0,05$). Rezultati su pokazali da su ženske osobe pridavale veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad ($M = 20,92$; $SD = 2,68$) u odnosu na muške osobe ($M = 19,08$; $SD = 3,17$). Nadalje, testiranjem razlika s obzirom na kategoriju radnog mjesta (rukovodeći/nerukovodeći službenika), utvrđeno je da ne postoje statistički značajne razlike u važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t = -1,126$; $p > 0,05$), odnosno da djelatnici zaposleni na rukovodećim i nerukovodećim radnim mjestima podjednaku važnost pridaju intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad. Što se tiče važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad nisu se pokazale spolne razlike ($t = 1,424$; $p > 0,05$) te muški i ženski ispitanici podjednaku važnost pridaju ekstrinzičnim faktorima. S druge strane, kada je riječ o važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad, dobivene su statistički značajne razlike obzirom na kategoriju radnog mjesta ispitanika ($t = -2,073$; $p < 0,05$), te se pokazalo da službenici zaposleni na nerukovodećim radnim mjestima ($M = 32,54$; $SD = 4,34$) pridaju veću važnost ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad u odnosu na službenike zaposlene na rukovodećim mjestima ($M = 29,83$; $SD = 2,58$). Razlog tome može biti u tome što rukovodeći službenici imaju lakše zadovoljavaju svoje egzistencijalne potrebe budući da imaju veća primanja od nerukovodećih službenika.

Zanimljivo je da analiza odnosa između dobi i važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad je pokazala da ne postoji statistički značajna povezanost između dobi i važnost intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($r = -,069$; $p > 0,05$) odnosno dobi i važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($r = ,124$; $p > 0,05$).

Statistički značajne razlike dobivene su i analizom razlikovanja službenika različitog stupnja obrazovanja u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad, pri čemu je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t = 2,089$; $p < 0,05$) i to tako da veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad pridaju službenici sa srednjom stručnom spremom ($M = 21,59$; $SD = 2,82$) u odnosu na službenike sa višom i visokom stručnom spremom ($M = 20,06$; $SD = 2,75$). Rezultati su iznenađujući budući da se od školovanijih ljudi očekuje da više teže samoaktualizaciji i dokazivanju. Statistički značajne razlike su se utvrdile i u važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad ($t = 3,603$; $p < 0,05$), pri čemu se pokazalo da službenici sa srednjom stručnom spremom ($M = 34,45$; $SD = 3,63$) važnijim

procjenjuju ekstrinzične faktore za ostvarivanje motivacije za rad u odnosu na službenike sa višom i visokom stručnom spremom ($M=30,81$; $SD=3,95$).

Što se tiče zadovoljstva sljedećim aspektima posla: plaća, mogućnost napredovanja (promocija), nadređeni, povlastice, nagrade, uvjeti rada, kolege, priroda posla i komunikacija, rezultati istraživanja su pokazali da su od svih aspekata zadovoljstva poslom ispitanici najviše zadovoljni plaćom ($M=15,66$; $SD=3,43$). Međutim, to ne mora značiti da su ispitanici zadovoljni plaćom nego da su ostalim aspektima posla više nezadovoljni. Nadalje, na drugom mjestu je zadovoljstvo nadređenim ($M=14,86$; $SD=3,43$) te iza toga prirodom posla ($M=14,00$; $SD=3,40$). Najniža razina zadovoljstva je zabilježena kod zadovoljstva mogućnostima napredovanja ($M=9,43$; $SD=2,59$). Sukladno ZDS, državni službenik može napredovati rasporedom na više radno mjesto unutar iste kategorije (na radno mjesto više razine iste potkategorije ili na radno mjesto u višoj potkategoriji) ili prelaskom u višu kategoriju radnog mjesta. Međutim, to se događa rijetko. Također, ispitanici su nezadovoljni i povlasticama ($M=9,80$; $SD=2,53$), budući da se prava iz Kolektivnog ugovora uglavnom odnose na slobodne dane za određene situacije npr. za vjenčanje, u slučaju smrti srodnika, rođenja djeteta te novčane pomoći koje nisu u velikom iznosu, a daju se u slučaju određenih okolnosti (npr. dugotrajno bolovanje, smrt člana obitelji, rođenje djeteta). S time da se prava iz Kolektivnog ugovora zadnjih godina zbog gospodarske krize u kojoj se nalazi Republika Hrvatska, smanjuju. Ispitanici su podjednako zadovoljni kolegama i komunikacijom. Što se tiče stupnja općeg zadovoljstva poslom, pokazalo se da su ispitanici osrednje zadovoljni poslom. Naime na skali od 37 do 185 bodova, prosječni rezultat bio je 111,80 bodova.

Istraživanjem statistički značajnih povezanosti između važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i pojedinih aspekata zadovoljstva poslom, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i zadovoljstva mogućnostima napredovanja ($r=-0,348$; $p<0,01$), zadovoljstva povlasticama na radnom mjestu ($r=-0,395$, $p<0,01$) te zadovoljstva prirodom posla ($r=0,277$, $p<0,05$). Iz istog proizlazi da službenici koji veću važnost pridaju intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad imaju niži stupanj zadovoljstva mogućnostima napredovanja odnosno povlasticama na radnom mjestu. Ovaj rezultat je logičan s obzirom da je zadovoljenje intrinzičnih potreba poput samoaktualizacije povezano s promocijom, odnosno napredovanjem, čijim mogućnostima su ispitanici najmanje zadovoljni. S obzirom na dobivene rezultate, zanimljivo je primijetiti da službenici koji pridaju veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su zadovoljniji prirodom posla. Kada

promatramo odnos između važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i aspekata zadovoljstva poslom, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između važnosti koju službenici pridaju ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad i zadovoljstva plaćom ($r=-,294$; $p<0,05$), povlasticama ($r=-,322$, $p<0,01$) mogućnostima napredovanja ($r=-,282$, $p<0,05$), sustavom nagrađivanja ($r=-,344$, $p<0,01$) i ukupnim zadovoljstvo poslom ($r=-,267$, $p<0,05$). To znači da službenici koji pridaju veću važnost ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su manje zadovoljni plaćom, mogućnostima napredovanja, povlasticama te sustavom nagrađivanja na radnom mjestu te su i manje zadovoljni poslom općenito. U prilog dobivenim rezultatima ide činjenica da su upravo plaća, povlastice i nagrade bitne osobama koje motiviraju ekstrinzični motivatori, a kada isti izostanu ili su vrlo mali, bit će nezadovoljne.

Analizom povezanosti između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i ocjene koju su službenici dobili u 2012. godini, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između dobivene ocjene i razine zadovoljstva kolegama na radnom mjestu ($r=,270$, $p<0,05$) odnosno razine zadovoljstva radnim uvjetima ($r=,278$, $p<0,05$) pri čemu rezultati pokazuju da službenici koji su imali niže ocjene iskazuju veću razinu zadovoljstva kolegama na radnom mjestu odnosno radnim uvjetima. To bismo mogli tumačiti na način da su osobe koje su lošije ocjenjene, opuštenije na poslu, manje rade te se više druže sa kolegama, a zadovoljni su i radnim uvjetima koji im dopuštaju da ne trebaju koristiti veliki napor na poslu.

Rezultati istraživanja su pokazali da postoji statistički značajna povezanost između procjene radne uspješnosti i dvije dimenzije zadovoljstva poslom. Pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između procjene radne uspješnosti i zadovoljstva povlasticama ($r=,305$, $p<0,05$) odnosno da su zadovoljniji povlasticama službenici koji se procjenjuju uspješnijim u radu. Također, pokazalo se i da postoji statistički značajna povezanost između procjene radne uspješnosti i zadovoljstva sustavom nagrađivanja ($r=,285$, $p<0,05$) pri čemu pozitivan smjer povezanosti ukazuje da službenici koji su zadovoljniji sustavom nagrađivanja procjenjuju se uspješnijim u radu. Dakle, oni koji su uspješniji u poslu, vjerojatno dobiju i više povlastica te nagrada. Pri tome moramo uzeti u obzir subjektivnost ispitanika prilikom prosuđivanja vlastite radne uspješnosti.

Ispitivanjem stavova o sustavu ocjenjivanju, očekivano je utvrđeno da se velik broj ispitanika (66,1%) uglavnom ili u potpunosti slaže s tvrdnjom da neke osobe dobe višu ocjenu nego što zaslužuju. U skladu s time, samo 13,8% ispitanika smatra da svi djelatnici dobe ocjenu sukladnu svojoj učinkovitosti. Da postupak ocjenjivanja ima utjecaja na motivaciju

dokazuje 65,4% ispitanika koje ocjenjivanje potiče da rade bolje te 63,1% ispitanika koji kažu da bi se više trudili kada bi ocjene donosile bolje nagrade. 58,5% ispitanika smatra da je uvijek pravedno ocjenjeno dok približan broj ispitanika (53,9%) smatra da je ocjena odraz njihovog truda i učinkovitosti. Najviši stupanj neslaganja (33,8 uopće ne i 30,8 uglavnom ne) je s tvrdnjom da se najviše ocjene adekvatno nagrađuju. Navedeno je razumljivo budući da su jedine nagrade za najviše ocjene, jedan do tri dodatna dana godišnjeg odmora ovisno o ocjeni koju osoba dobije te se ista uzima u obzir i kod napredovanja. Čak 29,2% ispitanika se uglavnom ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da ih ocjenjivač uvijek upozna s razlozima ocjene. Postupkom ocjenjivanja je uglavnom ili u potpunosti zadovoljno samo 21,5% ispitanika te isti taj postotak ispitanika smatra da su ocjenjivači objektivni. Također, samo 21,5% ispitanika se uglavnom ili u potpunosti slaže s tvrdnjom da ocjenjivanje omogućuje selekciju na dobre i loše radnike. Dakle, pokazalo se da je velik dio ispitanika nezadovoljan postupkom ocjenjivanja, da ocjenjivače smatra neobjektivnima, da se ocjene ne dobivaju sukladno učinkovitosti te da se rad ocijenjen visokom ocjenom ne nagrađuje adekvatno. S time da su ispitanici više zadovoljni objektivnošću ocjene koju sami dobiju nego objektivnošću ocjena koju dobiju druge osobe (za mnoge smatraju da dobiju previsoku ocjenu). Baš zato što činjenica da se njihov rad ocjenjuje, više od polovice ispitanika potiče da rade bolje, trebalo bi više pažnje posvetiti postupku i načinu ocjenjivanja.

Analiza odnosa važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i stavova prema postupku ocjenjivanja, pokazala je da postoji statistički značajna povezanost između važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad i stava prema ishodima ocjenjivanja ($r=,320$; $p<0,01$). Rezultat ukazuje da veću važnost ekstrinzičnim činiteljima za ostvarivanje motivacije za rad iskazuju službenici koji imaju pozitivniji stav prema ishodima ocjenjivanja.

Rezultati istraživanja o povezanosti pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i stavova prema ocjenjivanju pokazali su da se razina zadovoljstva mogućnostima napredovanja na radnom mjestu pokazala statistički značajno povezanom sa stavom prema postupku ocjenjivanja ($r=,331$, $p<0,01$), stavom prema ocjenjivaču ($r=,436$, $p<0,01$) odnosno prema nadređenom ($r=,419$, $p<0,01$), pri čemu su službenici s višom razinom zadovoljstva mogućnostima napredovanja iskazivali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja, ocjenjivaču i nadređenom. Isti rezultat je dobiven i za nekolicinu ostalih dimenzija zadovoljstva poslom. Tako je logičan rezultat da su službenici s višim stupnjem zadovoljstva nadređenim iskazivali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,303$, $p<0,05$), prema

ocjenjivaču ($r=,418$, $p<0,01$) i nadređenom ($r=,618$, $p<0,01$). Također, službenici sa višim stupnjem zadovoljstva komunikacijom su iskazali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,284$, $p<0,05$), prema ocjenjivaču ($r=,394$, $p<0,01$) i nadređenom ($r=,397$, $p<0,01$). S obzirom da su ti službenici zadovoljniji komunikacijom, vjerojatno imaju dobru komunikaciju i sa nadređenima, koji su ujedno i ocjenjuju njihovu radnu učinkovitost. Više razine zadovoljstva prirodom posla su se pokazale kod službenika koji su iskazali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,301$, $p<0,05$), prema ocjenjivaču ($r=,360$; $p<0,01$) i nadređenom ($r=,390$; $p<0,01$). U skladu s time, viša razina zadovoljstva poslom je zabilježena također kod službenika koji su iskazali pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,392$, $p<0,01$), prema ocjenjivaču ($r=,490$, $p<0,01$) i nadređenom ($r=,491$; $p<0,01$). Obzirom na zadovoljstvo sustavom nagrađivanja na radnom mjestu, rezultati su pokazali da je ono statistički značajno povezano sa stavom prema nadređenom ($r=,292$; $p<0,05$) odnosno ocjenjivaču ($r=,299$; $p<0,05$), pri čemu su zadovoljniji sustavom nagrađivanja bili oni službenici koji su iskazali pozitivniji stav prema ocjenjivaču odnosno nadređenom. To je u skladu sa ranije spomenutim rezultatima prema kojima su zadovoljniji nagradama bili oni koji se procjenjuju uspješnijima u radu, a za očekivati je da će oni biti i ocjenjivačem, odnosno nadređenim. Zanimljivo je da se zadovoljstvo kolegama na radnom mjestu pokazalo statistički značajno povezano sa stavom o ishodima ocjenjivanja ($r=,259$; $p<0,05$) pri čemu su službenici s višim stupnjem zadovoljstva kolegama na radnom mjestu iskazivali pozitivniji stav prema ishodima postupka ocjenjivanja.

Analiza obilježja radnog okruženja i stava prema ocjenjivanju je pokazala da postoji statistički značajna povezanost između procjene stupnja iskorištenosti radnog vremena i stava prema ocjenjivaču ($r=,248$; $p<0,05$) odnosno stava prema nadređenom ($r=,381$; $p<0,01$) pri čemu pozitivan smjer korelacije ukazuje da službenici koji iskazuju viši stupanj iskorištenosti radnog vremena iskazuju i pozitivniji stav prema ocjenjivaču odnosno nadređenom. Slični nalazi su se pokazali i u analizi stupnja iskorištenosti stručnog znanja i stava prema ocjenjivanju, pri čemu se pokazalo da službenici koji iskazuju viši stupanj iskorištenosti stručnog znanja imaju pozitivniji stav prema postupku ocjenjivanja ($r=,425$; $p<0,01$), odnosno pozitivniji stav prema ocjenjivaču ($r=,481$; $p<0,01$) i prema nadređenom ($r=,528$; $p<0,01$). Ljudi kojima je kvalitetno iskorišteno radno vrijeme, kao i stručno znanje vjerojatno imaju i bolji odnos s nadređenom osobom, odnosno ocjenjivačem pa su i zadovoljniji istima.

Kada je riječ o ocjeni s kojom su službenici bili ocjenjeni u 2012. godini, pokazalo se da je ona statistički značajno povezana sa stavom prema postupku ocjenjivanja ($r=-,493$; $p<0,01$) odnosno stavom prema nadređenom ($r=-,327$; $p<0,05$) i to tako da pozitivniji stav

prema ocjenjivanju odnosno prema nadređenom logično imaju oni službenici koji su imali višu ocjenu u 2012. godini. To je očekivan rezultat budući da ti ispitanici koji su dobili visoku ocjenu nemaju razloga biti nezadovoljni nadređenom osobom i ocjenjivanjem.

S obzirom da ljudi teže samoostvarenju i ispunjenju svog punog potencijala, logičan je rezultat da službenici koji procjenjuju veći stupanj iskorištenosti stručnog znanja su i zadovoljniji poslom. Također, u skladu s time, veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad iskazuju službenici koji iskazuju veći stupanj iskorištenosti radnog vremena odnosno službenici koji se procjenjuju uspješnijim na radnom mjestu.

4.5. Prijedlozi za zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji

Činjenica je da su ljudi najvredniji i najvažniji resurs svakog poduzeća pa tako i u državnoj službi te o njima ovisi ostvarivanje organizacijskih ciljeva te realizacija misije i vizije. Nije dovoljno samo izvršiti dobru selekciju i odabrati najbolje ljude. Nakon toga, treba ih znati poticati za rad na odgovarajući način, poticati ih na kontinuirano usavršavanje i razvoj vještina i naposljetku, znati ih zadržati. Vremena su se promijenila, a mobilnost radne snage je sve veća, kako unutar, tako i izvan granica.

Najčešća greška je da se o ljudima nakon što ih se zaposli više ne vodi računa. Redovna isplata mjesečne plaće više nije dovoljna. Kvalitetni su ljudi upravo ti koji su željni konstantnog obrazovanja, usavršavanja i razvitka svojih vještina i teže napredovanju i samoaktualizaciji. Međutim, zbog financijskih problema u kojima se nalazi država, obrazovanje i usavršavanje je često stavka na kojoj se prvo počne s uštedama. Kvalitetni ljudi u državnoj upravi imaju želju se obrazovati i usavršavati, ali sredstava ima tek za nekoliko. Ukoliko im se to ne omogući, oni će tražiti drugi posao gdje će to moći ostvariti.

Za razliku od realnog sektora, državna služba nudi određenu sigurnost i stalnost zaposlenja, međutim o razvoju ljudskih potencijala ne vodi dovoljno računa te je kruta. Određene beneficije koje daju pojedini poslodavci npr. plaćaju svojim zaposlenicima rekreacije, organiziraju čuvanje djece, omogućavaju rad od kuće i razne druge povlastice, u državnoj službi su nepoznanica.

S obzirom da je istraživanje pokazalo da veliku ulogu u motiviranju zaposlenika imaju rukovoditelji, oni mogu utjecati i na zadržavanje zaposlenika. Bitna je dobra komunikacija sa zaposlenicima, što ne zahtijeva nikakva financijska sredstva. Rukovoditelji trebaju poznavati svoje zaposlenike, znati njihove potrebe i želje te u skladu s time primjenjivati odgovarajuće tehnike. Stoga je potrebno educirati rukovoditelje i upoznati s osnovnim motivacijskim

teorijama, osposobiti ih za dobro rukovođenje, povećati njihove komunikacijske i organizacijske vještine te im povećati svjesnost utjecaja njihovih odluka i ponašanja na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Jedan od prijedloga za zadržavanje kvalitetnih ljudi jest stvoriti motivacijski sustav koji će voditi računa o pojedinačnim potrebama i željama kombinacijom različitih materijalnih i nematerijalnih tehnika motiviranja i koji će se temeljiti na pravednosti i jednakoj dostupnosti svima te omogućiti selekciju na dobre i loše zaposlenike.

Potrebno je napraviti i plan razvoja karijere svakog zaposlenika, o čemu se dosad nije vodilo računa.

5. UTJECAJ MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA POSLU NA RADNU USPJEŠNOST U MINISTARSTVU BRANITELJA

Praćenje kvalitete rada i učinkovitosti zaposlenika u ostvarivanju radnih zadataka temeljenih na jasno definiranim ciljevima sastavni su dio sustava ocjenjivanja kao funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, a predstavlja i temelj za odlučivanje o napredovanju, nagrađivanju i eventualnom sankcioniranju zaposlenih. Postupak ocjenjivanja u državnoj upravi je prilično složen i nije dovoljno objektivna te stoga nije ostvario svoju glavnu svrhu, a to je motiviranje za bolji i učinkovitiji rad i nagrađivanje uspješnih. Stoga je potrebno unaprijediti sustav ocjenjivanja tako da će biti prepoznati dobri zaposlenici koje zbog svoje predanosti treba zadržati u službi te ih nagraditi i unaprijediti.

Radi privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, potrebno je voditi računa o motiviranju zaposlenika, razvoju njihove karijere i mogućnostima napredovanja. Potrebno je zaposlenicima omogućiti daljnju izobrazbu i usavršavanje kako bi mogli napredovati, a napredovanje povezati i sa sustavom ocjenjivanja.

5.1. Definiranje i važnost praćenja radne uspješnosti

Da bi zaposlenici imali povratnu informaciju o njihovom radu i znali „na čemu su“, nužno je kontinuirano pratiti ostvarivanje njihovih rezultata. Ocjenjivanje uspješnosti predstavlja sud o kvaliteti rada zaposlenika i treba se temeljiti na objektivnim i mjerljivim kriterijima. Ukoliko se ocjenjivanje ne temelji na objektivnim i mjerljivim kriterijima, doći će do negativnih posljedica poput konflikata, nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenika za rad, kao i za uspješnost rada, dok će opravdana ocjena motivirati zaposlenika za izvršenje zadanih ciljeva. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je važan dio praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti, a ujedno i služi kao osnova za nagrađivanje.

Postupak vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika pa tako i rukovoditelja te postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njeno unapređenje i razvoj, obavlja se jednom do dva puta godišnje (Buntak et al. 2013).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti su sljedeći:

- utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala
- profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- utvrđivanje kriterija selekcije i vrednovanje instrumenata

- utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba
- razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije
- osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- poboljšanje radne uspješnosti.

Praćenje radne uspješnosti u interesu je zaposlenika i poslodavca. Zaposlenik na taj način dobiva informaciju o svom radu koja mu može pomoći u povećanju njegove uspješnosti, a može i ostvariti neke povlastice u slučaju dobrog rada. Poslodavac pak dobiva informacije o radnom ponašanju koje mu mogu poslužiti za donošenje odluka vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima.

Nadalje, praćenje radne uspješnosti bi trebalo omogućiti diferencijaciju dobrih i loših zaposlenika, a što bi dobrim zaposlenicima trebalo omogućiti dobivanje priznanja i pohvala koje djeluju kao daljnji motivator za rad, ali i kao osnova za povećanje plaće ili unapređenje.

Menadžeri i zaposlenici ističu brojne prednosti dobrog sustava procjenjivanja (Lundy i Cowling, 1996, prema Sikavica et. al., 2008). Prednosti koje ističu menadžeri su: povezuje pojedince u timove, uspješnost se objektivno vrednuje, potiče razvoj u sadašnjem poslu i povezuje nagrađivanje s uspješnošću. Prednosti koje ističu zaposlenici su: jasno razumijevanje posla, stvaranje osnove za redovito raspravljanje zadataka, osiguranje suglasnosti o potrebama razvoja i povratna informacija o postignutoj uspješnosti.

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji od tri koraka (Bahtijarević-Šiber, 1999): određivanja posla i kriterija uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti i razgovora o uspješnosti.

Da bi se kod zaposlenika moglo provesti ocjenjivanje uspješnosti u izvršavanju njegovih zadataka, prvo je potrebno definirati ono što on treba raditi.

Dakle, osnova postupka praćenja radnog izvršenja jest dogovor o budućem izvršenju koji se odvija između menadžera i zaposlenika pri čemu se utvrđuju individualni ciljevi za neko planirano razdoblje (Marčetić, 2007).

Nadalje, potrebno je utvrditi standarde radne uspješnosti. „Standardi su količinska mjerila onoga što treba napraviti. Oni određuju posao glede kvantitete, kvalitete, vremena i sl. i time omogućavaju mjerenje radne uspješnosti; konkretiziraju ciljeve, određuju razinu na kojoj je radna uspješnost zadovoljavajuća (Bahtijarević-Šiber, 1999, p. 511)“. Uz standarde, u dogovoru sa svakim zaposlenikom pojedinačno se postavljaju i ciljevi koje je potrebno ostvariti.

Ocjenjivanje uspješnosti se sastoji od dva koraka: odlučivanja o izvorima informacija

za utvrđivanje radne uspješnosti i postupka ocjenjivanja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Podaci koji će poslužiti za ocjenjivanje uspješnosti mogu biti objektivni i prosudbeni (subjektivni), a dobivaju se na različite načine poput opažanja, razgovora s drugim ljudima i osobom koja se procjenjuje, na temelju objektivnih podataka o kvaliteti i kvantiteti rada i pridržavanja rokova i sl. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Objektivni, odnosno mjerljivi pokazatelji su najčešće vezani uz kvalitetu, količinu, vrijeme i troškove. Međutim, kod određenih poslova uspješnost se ne može mjeriti objektivnim pokazateljima ili se njima mogu mjeriti samo pojedini aspekti rada, dok za ostale aspekte poput radnog ponašanja, odgovornosti i inicijative nije prikladan takav način mjerenja te se tada ocjena o vrijednosti zaposlenika donosi na temelju promatranja što zaposlenik radi, kako radi te kako se odnosi prema radu i ljudima iz radne okoline (Bakotić i Vojković, 2013).

Još jedan važan dio procesa ocjenjivanja uspješnosti jest razgovor nadređenog sa svojim zaposlenicima sa ciljem davanja povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju i postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje.

Razgovor sa zaposlenim se provodi iz sljedećih razloga (Strametz i Lometsch, 1987 prema Galetić, Pavić, 1996):

- da zaposleni dobije osjećaj da ga se priznaje i cijeni u poduzeću
- da se kroz povratnu informaciju o učinku zaposlenog omogući poboljšanje njegovog radnog doprinosa
- da se kroz priznavanje pozitivnih rezultata poveća radnikova motivacija za rad.

Kroz otvoren i iskren odnos zaposlenika i njegovog nadređenog, analiziraju se uzroci postizanja boljih ili lošijih rezultata od očekivanih te se raspravlja o eventualnim mogućnostima poboljšanja obavljanja poslova pojedinog zaposlenika.

5.1.1. Zahtjevi ocjenjivanja

Osnovni zahtjevi svakog stručnog ocjenjivanja uspješnosti su (Bahtijarević-Šiber, 1999):

1. *Strategijska kongruentnost* - opseg u kojemu sustav i procjena uspješnosti potiču i zahtijevaju radno ponašanje i uspješnost koja je kongruentna sa organizacijskom strategijom i kulturom (npr. ako je organizacija usmjerena na uslugu kupcima, sustav utvrđivanja uspješnosti mora uključiti ocjenu kako zaposleni ostvaruju taj cilj).

2. *Relevantnost* - označava opseg u kojemu procjena uspješnosti uključuje relevantne pokazatelje i standarde radne uspješnosti te implicira da postoji jasna veza između standarda

uspješnosti za određeni posao i ciljeva organizacije kao i veza između kritičnih elemenata koji su utvrđeni putem analize posla i dimenzija uspješnosti koje se procjenjuju.

3. *Pouzdanost* sustava ocjene radne uspješnosti se odnosi na konzistentnost ocjena, odnosno na suglasnost različitih procjenitelja o ocijeni. Sustav možemo smatrati pouzdanim ukoliko neće postojati veće razlike u ocjenama različitih ocjenjivača.

4. *Osjetljivost* se odnosi na zahtjev da sustav procjenjivanja može razlikovati uspješne i neuspješne zaposlenike. Da bi se osjetljivost povećala, potrebno je uključiti veći broj aspekata radne uspješnosti koji se procjenjuju.

5. *Prihvatljivost* se odnosi na zahtjev da mjere radne uspješnosti prihvaćaju i procjenitelji i zaposleni koji se procjenjuju pa je stoga bitno da jedni i drugi od početka budu uključeni u razvoj sustava procjenjivanja.

6. *Praktičnost* je također jedan od zahtjeva sustava ocjenjivanja uspješnosti, a odnosi se na jednostavnost i razumijevanje primjene sustava procjenjivanja.

5.1.2. Metode procjene radne uspješnosti

U svrhu procjene radne uspješnosti razvijene su brojne metode koje se razlikuju po načinu primjene, kriterijima procjene i sl. Kao najznačajniju razliku Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da li se kao kriterij ocjene individualne radne uspješnosti rabi usporedba s drugim zaposlenicima ili neki apsolutni kriterij. Stoga ona razlikuje tri skupine metoda procjene radne uspješnosti: metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check - liste.

Metoda uspoređivanja temelji se na mjerenju radne uspješnosti pojedinca uspoređujući je s uspješnosti drugih zaposlenika. U tu skupinu spadaju metode rangiranja, uspoređivanje u parovima i prisilna distribucija.

Metoda rangiranja zahtijeva da ocjenjivač radnike u grupi rangira od najboljeg do najlošijeg. Ova metoda se primjenjuje u grupi s malim brojem ljudi (obično 15 do 20) s time da se predlaže da se prvo izaberu najbolji i najgori radnik te jedan prosječni, a ostali se onda svrstavaju između njih (Petz, 1987).

Metoda uspoređivanja u parovima podrazumijeva da se svaki zaposlenik uspoređuje sa svakim u organizaciji. Dakle, vrši se usporedba zaposlenika međusobno u parovima i kod svakog se para odlučuje koji je od članova bolji, a koji lošiji. Nakon provedbe cjelokupnog postupka, vrši se rangiranje svih zaposlenika po ocjenama.

Prema Marušić (2006), umjesto usporedbe u parovima, a u slučaju potrebe za

donošenjem neugodnijih odluka može se koristiti *metoda prisilne distribucije*. Ova se metoda koristi ako je skupina zaposlenika koje treba rangirati velika. U tom slučaju se članovi skupine razvrstavaju u nekoliko kategorija (tri do pet) koje će biti rangirane od najslabije do najbolje s tim da svaka kategorija ima unaprijed određeni postotak onih koji se u nju mogu svrstati (Petz, 1987). Ti se postoci utvrđuju na temelju zakona normalne raspodjele pri čemu ima najviše prosječnih članova, a ekstremno dobrih ili loših najmanje (Petz, 1987).

Bahtijarević-Šiber (1999) zaključuje da su prednosti metode uspoređivanja u odnosu na druge metode u tome da prisiljavajući procjenitelje na usporedbu suradnika koje ocjenjuju, otklanjaju standardne greške procjenjivača (blagost, strogost i centralna tendencija) dok je nedostatak što ne omogućuje utvrđivanje veličine razlike u uspješnosti među pojedincima, niti uspoređivanje između grupa.

Ljestvice procjene su najpopularnija metoda ocjenjivanja radne uspješnosti, a spadaju u kategoriju metoda koje ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999). Obično se ocjenjuje više različitih dimenzija radne uspješnosti što omogućuje utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je slabiji.

Razlikujemo grafičke ljestvice, deskriptivne ili opisne ljestvice i ljestvice temeljene na ponašanju.

Grafičke ljestvice su jedna od najpopularnijih metoda ocjenjivanja uspješnosti u SAD-u. Najjednostavniji primjer grafičke ljestvice je školsko ocjenjivanje. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) ljestvice mogu biti kontinuirane i diskontinuirane, imati više stupnjeva, upotrebljavati brojeve, verbalne oznake ili pridjeve (loš, prosječan, iznadprosječan, izvrstan). Najčešće se upotrebljavaju ljestvice koje mogu imati ocjene: nezadovoljavajuće, treba poboljšati, zadovoljavajuće, iznad prosječno, iznimno, a ocjenjivati se mogu osobine kao što su suradnja, kvaliteta rada, količina rada, znanje, inicijativa, kreativnost, prilagodljivost, pouzdanost i sl. (Bahtijarević-Šiber, 1999). Negativne strane ove metode su praktične i teorijske prirode koje se očituju u sklonosti procjenitelja da svim članovima grupe daju visoke ocjene kako se ne bi „nekome zamjerali“ te da ocjenjivanje prilagođuje skupini koju ocjenjuje (Petz, 1987).

Deskriptivne ili opisne ljestvice „su mnogo objektivnije jer daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti i stupnjeva ljestvice za njezino ocjenjivanje. U ljestvicama se detaljno opisuje poželjno i nepoželjno ponašanje što olakšava procjenitelju prepoznavanje ponašanja onog kojeg ocjenjuje“ (Čičin-Šain, 2006, p. 5). Koristeći opisne ljestvice procjene mnoge organizacije ocjenjuju (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- profesionalnu kompetentnost (stupanj posjedovanja stručnog znanja koja zahtijevaju pojedini poslovi)
- poslovnu kompetentnost (uključuje opće poznavanje vrijednosti i poslovanja organizacije, poslovnu orijentaciju, poznavanje stranih jezika i dr.)
- interpersonalnu kompetentnost (sposobnost uspješnog komuniciranja, timski rad, vještine pregovaranja i kulturna osjetljivost).

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da se prednosti opisnih ljestvica očituju u jednostavnosti primjene i kvantitativnom izražavanju pojedinih pokazatelja dok je glavni nedostatak otvorenost na djelovanje subjektivnih pogrešaka procjenitelja što se može korigirati što detaljnijim opisima različitih oblika ponašanja karakterističnih za visoku ili nisku radnu uspješnost.

Radi poboljšanja objektivnosti procjenjivanja razvijene su ljestvice koje nude konkretne primjere ili detaljnije opise ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Danas se koriste dvije vrste takvih ljestvica: ljestvica opažanja ponašanja i ljestvice primjera ponašanja.

„*Ljestvica opažanja ponašanja* ocjenjuje se na temelju frekvencije očitovanja opaženog ponašanja, dok ocjenu na dimenziji označava suma ili prosjek svih ocjena“ (Čičin-Šain, 2006, p. 6).

Ljestvice primjera ponašanja daju opise stvarnog ili očekivanog radnog ponašanja i pomažu procjeniteljima da uspoređi opaženo ponašanje procjenjivanog s ponuđenim opisima različitog stupnja uspješnosti na ljestvici (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Check-liste (liste označavanja) se sastoje se od niza konkretnih tvrdnji o različitim oblicima ponašanja na radnom mjestu pri čemu je zadatak procjenitelja da čita iz liste tvrdnji jednu po jednu te označi one koje odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe (Petz, 1987). Prema Bahtijarević-Šiber (1999) razlikujemo dvije varijante te tehnike:

1. Liste slobodnog izbora koje se sastoje od niza tvrdnji koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, a zadatak je procjenitelja da slobodno izabere, odnosno označi sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju procjenjuje (tvrdnje opisuju pozitivno i negativno ponašanje, a mogu biti ponderirane ili neponderirane).

2. Liste prisilnog izbora koje se sastoje od niza skupina tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao. Tvrdnje sadrže pozitivne i negativne oblike ponašanja, ali su samo neke diskriminativne za dobru ili lošu radnu uspješnost. Procjenitelj izabire u svakoj skupini

tvrdnji onu koja najbolje i koja najmanje odgovara opisu ponašanja konkretne osobe. Procjenitelj ne zna “ključ” za vrednovanje odgovora niti koje su tvrdnje diskriminativne za ocjenu dobrog i lošeg radnog ponašanja, a koje su nevažne za radnu uspješnost. Kao nedostatak liste prisilnog izbora često se navodi nezadovoljstvo procjenitelja što nemaju kontrolu nad stvarnim rezultatima procjene (Borman, 1991).

5.1.3. Tko procjenjuje radnu uspješnost?

S obzirom da procjena radne uspješnosti zaposlenika može utjecati na plaću zaposlenika ili druge beneficije, status, napredovanje, upućivanje na daljnje obrazovanje ili usavršavanje ili čak na zadržavanje posla, važno je da ocjena bude korektna i točna. Postavlja se pitanje tko može procjenjivati nečiju radnu uspješnost. Dakle, to mora biti osoba koja je u stalnom kontaktu sa procjenjivanom osobom i koja permanentno prati ili poznaje njezin rad. To mogu biti neposredno nadređene osobe, suradnici ili kolege, podređeni, potrošači ili klijenti, ali osoba može i sama sebe ocjenjivati.

U najvećem broju slučajeva procjenitelji su neposredno nadređeni rukovoditelji. Za njih možemo reći da su u stalnom kontaktu sa svojim podređenima, sa njima dogovaraju zadatke i prate njihovo izvršavanje. Tako da na kraju cijelog postupka mogu procijeniti koliko je netko uspješan u izvršavanju zadataka te da li su potrebna poboljšanja u nekim područjima i kako to postići.

Procjenjivanje zaposlenih od strane kolega se vrlo rijetko koristi. U slučajevima kada se koristi obično članovi neke radne grupe koji budući da rade zajedno i imaju saznanja o radu preostalih članova grupe, ocjenjuju ostale članove pa se takvo procjenjivanje često naziva međusobno procjenjivanje (Bahtijarević-Šiber, 1999). Postoje predrasude prema takvoj vrsti procjenjivanja i postavlja se pitanje koliko su kolege objektivni pri procjenjivanju. Dipboye et al. (1994) kao razloge sumnje u procjene kolega navode bojazan da će kolege biti previše blagi te strah da će to izazvati nepovjerenje i natjecanje među kolegama. Što se tiče njihove sumnje da će kolege biti preblagi, trebamo uzeti u obzir i to da odnosi između kolega mogu utjecati na bolje ili lošije ocjene. Naime, loši međuljudski odnosi mogu utjecati na davanje slabijih ocjena, ali i želja zaposlenika da se izdignu kao uspješniji od drugih. Neki autori smatraju da ocjenjivanje od strane kolega ima prednosti iz razloga što je ocjena rezultat većeg broja ljudi pa se nikog ne može optuživati za davanje loše ocjene, ali i da ljudi imaju više povjerenja u svoje kolege nego u šefa.

Danas se u postupku procjenjivanja uspješnosti sve više koristi samoocjenjivanje. Dakle, zaposlenici sami ocjenjuju svoju uspješnost u određenom periodu. Campbell i Lee (1988) prema Bahtijarević-Šiber (1999) ističu da sudjelovanje zaposlenih u procesu procjenjivanja poboljšava njihovu motivaciju i smanjuje obrambeni stav zaposlenog kad je riječ o uspješnosti. Whitmore (2006, p. 38) navodi da „samoprocjenjivanje zaobilazi negativne učinke kritike i odražava odgovornost tamo gdje je ona potrebna za učinkovitu akciju i samopoboljšanje“.

Ova metoda se ipak najčešće kombinira sa managerskim procjenjivanjem, čime se potiče razvoj zaposlenih i suradnja između managera i njihovih suradnika te povezivanje radne uspješnosti s organizacijskim i razvojnim ciljevima. Kada zaposlenik vidi da je svrha samoocjenjivanja utvrđivanje područja za poboljšanje i razvoj, a ne kritiziranje od strane nadređenog, biti će realniji u samoocjenjivanju.

Iako je običaj da nadređeni ocjenjuju svoje podređene, neke organizacije koriste se i obrnutom metodom gdje podređeni procjenjuju svoje nadređene. Organizacije koje su uvele takav sustav ističu da njime žele postići sljedeće: dati zaposlenima veću ulogu i pravo glasa, povećati vodstvene vještine managera i povećati konkurentsku poziciju u djelatnosti (Santora et al., 1995, prema Bahtijarević-Šiber, 1999). Podređeni obično procjenjuju dimenzije poput timskog rada, vodstva, komunikacije i sl..

U današnje vrijeme kada raste broj uslužnih djelatnosti, a organizacije se bore za klijente i potrošače, procjenjivači uspješnosti zaposlenih, ali i cijelih odjela, postaju upravo potrošači i klijenti. Njihova mišljenja, odnosno procjene dobivaju se tehnikama poput anketiranja ili intervjuiranja.

5.2. Ocjenjivanje učinkovitosti državnih službenika

Postupak praćenja i ocjenjivanja te kriteriji ocjenjivanja državnih službenika regulirani su ZDS i Uredbom o postupcima i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika (Narodne novine br. 133/11).

Sukladno ZDS državni službenici (osim onih koji su u prethodnoj godini radili manje od 6 mjeseci, bez obzira na razloge te službenika na probnom radu) se ocjenjuju svake godine najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu. Prema ZDS svrha ocjenjivanja državnih službenika je poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim

kodeksom državnih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi.

Državni službenik ocjenjuje se ocjenom „USPJEŠAN“ ako pokazuje potrebnu razinu stručnosti i kompetencija, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju pouzdano obavljanje službe, koji svoje službene zadatke obavlja pravodobno i u skladu s pravilima struke, a pogreške u radu i postupanju su zanemarive.

Državni službenik može biti ocijenjen višom ocjenom od ocjene uspješan i to:

a) ocjenom „PRIMJERAN“, ako pokazuje visoku razinu stručnosti i kompetencija, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju prvorazredno obavljanje službe, koji pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu uspješan, daje korisne prijedloge za unapređenje službe ili pokazuje iznimnu motivaciju za rad te postiže rezultate u radu bolje od predviđenih za radno mjesto na koje je raspoređen;

b) ocjenom „IZUZETAN“, ako pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu primjeran, obavlja poslove u opsegu znatno većem od uobičajenog ili je inovativan i kreativan te aktivno sudjeluje u unapređenju upravnog područja ili se dodatno angažira u upravnom području u kojem je zaposlen, odnosno upravnom području iz djelokruga državnog tijela, radom na poslovima i izvan opisa poslova radnog mjesta ili objavljivanjem stručnih radova ili publikacija ili sudjelovanjem kao predavač na stručnim savjetovanjima ili seminarima ili kao trener na radionicama u organiziranim programima izobrazbe sukladno ZDS, čime pridonosi svom osobnom profesionalnom razvoju i unapređenju rada u odgovarajućem upravnom području.

Državni službenik može biti ocijenjen nižom ocjenom od ocjene uspješan i to:

a) ocjenom „ZADOVOLJAVA“, ako pokazuje nižu razinu stručnosti i kompetencija od potrebne za uredno izvršavanje službenih zadataka, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda kvalitete rada i preciznosti u obavljanju službe, koji ima pogreške u radu i postupanju, odnosno koji službene zadatke bez opravdanog razloga obavlja izvan rokova ili protivno pravilima struke, na čiji rad i postupanje nadređeni službenik ima primjedbe;

b) ocjenom „NE ZADOVOLJAVA“, ako ne pokazuje potrebnu stručnost i kompetencije za ostvarivanje minimuma standarda kvalitete rada te pouzdanog i prihvatljivog obavljanja službe, koji ima značajne pogreške u radu ili postupanju, odnosno koji službene zadaće učestalo izvršava izvan rokova ili protivno pravilima struke te ne pokazuje interes za kvalitetu svog rada unatoč tome što nadređeni službenik ili čelnik tijela ima primjedbe na njegov rad i što ga upozorava na propuste i nepravilnosti, pod uvjetom da je najkasnije tri mjeseca prije

isteka ocjenjivačkog razdoblja pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene te ni nakon toga nije otklonio propuste i nepravilnosti u radu.

5.2.1. Postupak ocjenjivanja

Državnog službenika ocjenjuje se na temelju pokazane učinkovitosti rada, uspoređivanjem opsega, kvalitete i rokova izvršenja poslova s opisom poslova njegovog radnog mjesta i radnim planovima državnog tijela, uzimajući u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje državnog službenika tijekom kalendarske godine.

Postupak ocjenjivanja, kriterije za ocjenjivanje i sadržaj obrasca o ocjenjivanju službenika propisuje Vlada uredbom.

Prijedlog ocjene, koji mora biti obrazložen, daje neposredno nadređeni državni službenik. Isti se daje na uvid državnom službeniku, a ako državni službenik nije zadovoljan predloženom ocjenom, ima pravo dati primjedbu nadređenom službeniku, koji je dužan tu primjedbu razmotriti zajedno sa službenikom. Prijedlog ocjene dostavlja se po hijerarhijskom redu svima koji su državnom službeniku nadređeni, zaključno sa službenom osobom ovlaštenom za donošenje rješenja o ocjeni.

Nadređeni službenici daju mišljenje o prijedlogu ocjene, a ako se ne slažu s prijedlogom, moraju navesti razloge za to i predložiti ocjenu državnog službenika.

O ocjeni se donosi rješenje, a ista mora biti obrazložena. Službenik ima pravo na žalbu protiv rješenja o ocjeni, a u žalbi mora navesti razloge zbog kojih rješenje pobija i priložiti odgovarajuće dokaze na kojima žalbu temelji.

5.2.2. Kriteriji ocjenjivanja

Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika (Narodne novine 133/11)⁷ propisano je da je neposredno nadređeni službenik dužan pratiti rad, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje državnog službenika tijekom kalendarske godine i predložiti ocjenu državnog službenika na način i u postupku utvrđenim Uredbom.

Nadalje, Uredbom je propisano da je neposredno nadređeni službenik tijekom kalendarske godine dužan kontinuirano pratiti rad i postupanje državnog službenika, poticati na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i primjereno ponašanje i ukazivati na propuste i nepravilnosti. O primjedbama na rad i

⁷ U daljnjem tekstu umjesto naziva Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika (Narodne novine 133/11) će se koristiti naziv Uredba

postupanje odnosno upozorenjima, neposredno nadređeni službenik na prikladan način vodi odgovarajuće evidencije, a primjedbe i upozorenja koje bitno utječu na ocjenu unosi u Izvješće o učinkovitosti rada.

Ocjenjivanje državnih službenika vrši se temeljem općih i posebnih kriterija ocjenjivanja. Uredbom je propisano da vodeći računa o opsegu planiranih i neplaniranih poslova državnog službenika tijekom izvještajnog razdoblja, rezultati rada svakog državnog službenika ocjenjuju se primjenom sljedećih općih kriterija:

1. djelotvornost u obavljanju poslova,
2. točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova,
3. pridržavanje rokova za izvršavanje poslova,
4. učinkovitost u obavljanju poslova.

Ovisno o poslovima radnog mjesta na koje je službenik raspoređen, rezultati rada državnog službenika mogu se ocijeniti i primjenom sljedećih posebnih kriterija:

1. stupanj inovativnosti,
2. stupanj kreativnosti,
3. pisano izražavanje,
4. usmeno izražavanje,
5. komunikacijske vještine,
6. sposobnost rada u timu,

Rad rukovodećih državnih službenika ocjenjuje na temelju naprijed navedenih općih i posebnih kriterija te ocjenom sljedećih kompetencija:

1. organizacija i koordinacija obavljanja poslova,
2. donošenje odluka za koje je ovlašten,
3. motiviranje službenika,
4. rješavanja konflikata,
5. praćenje rada i davanje uputa za rad službenicima,
6. implementacije strateških ciljeva (ako je rukovodeći državni službenik odgovoran za ispunjenje ciljeva).

Iznimno od navedenog, rad nižih rukovodećih državnih službenika ocjenjuje se primjenom naprijed navedenih općih i posebnih kriterija te kriterija „organizacija i koordinacija obavljanja poslova“. Uredbom je također propisano da se primjena posebnih znanja, sposobnosti i vještina potrebnih za obavljanje poslova pojedinih radnih mjesta može

ocjenjivati i primjenom dodatnih kriterija, ako se ne mogu ocijeniti primjenom ostalih kriterija utvrđenih Uredbom.

Sukladno Uredbi, osobno ponašanje svih državnih službenika ocjenjuje se primjenom sljedećih kriterija:

1. odnos prema radu (motivacija),
2. odnos prema građanima,
3. odnos prema nadređenim službenicima,
4. odnos prema suradnicima,
5. poštivanje radnog vremena,
6. ispunjavanje obveze pohađanja programa izobrazbe,
7. odnos prema izobrazbi.

Osobno ponašanje rukovodećih državnih službenika ocjenjuje se primjenom navedenih kriterija i primjenom sljedećeg kriterija: odnos prema službenicima kojima je rukovodeći državni službenik nadređen. Poštivanje službene dužnosti uzima se u obzir pri predlaganju ocjene i odlučivanju o ocjeni državnog službenika ako su državnom službeniku tijekom kalendarske godine učestalo upućivana upozorenja na propuste i nepravilnosti u poštivanju službene dužnosti ili mu je izvršnim rješenjem nadležnog tijela izrečena kazna za počinjenu laku ili tešku povredu službene dužnosti. Državni službenik ne može biti ocijenjen ocjenom »uspješan« ili višom ocjenom ako su mu tijekom kalendarske godine više puta upućivana pisana upozorenja zbog nepoštivanja službene dužnosti koja bitno utječu na ocjenu ili je odlukom nadležnog tijela proglašen odgovornim za povredu službene dužnosti. Ako nadređeni službenik predlaže ocijeniti službenika ocjenom »ne zadovoljava«, dužan je uz Prijedlog godišnje ocjene ili prijedlog ocjene za izvještajno razdoblje, priložiti pisano upozorenje na mogućnost dobivanja negativne ocjene kojim je najkasnije tri mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja trebao upozoriti službenika na mogućnost dobivanja negativne ocjene.

5.2.3. Problemi i pogreške pri ocjenjivanju učinkovitosti

Ocjenjivanje uspješnosti nije jednostavan već složen posao kojeg prati niz ograničenja i poteškoća bilo da su vezani uz način procjenjivanja ili osobu koja procjenjuje. Kao najveće probleme Bahtijarević-Šiber (1999) ističe nejasne standarde uspješnosti, malu

diskriminativnost u praksi te subjektivne pogreške procjenitelja (halo-efekt, konstantna pogreška, pogreška sličnosti, pogreška kontrasta, pogreška konteksta, vremenske pogreške i dr.).

U mnogim organizacijama metodologija procjenjivanja nije dovoljno razrađena te nedostaju kriteriji, odnosno standardi za procjenjivanje uspješnosti. U toj situaciji ocjena postaje subjektivna procjena procjenitelja. Nadalje, postoji tendencija da se većina zaposlenika ocjenjuje najvećim ocjenama.

Pomanjkanje objektivnosti jedan je od najčešćih problema jer na procjeniteljeve procjene utječu njegovi stavovi i crte ličnosti te stoga pouzdanost ocjenjivanja dolazi u pitanje. Halo-efekt se javlja kad jedna karakteristika zaposlenog koju je procjenjivač uočio, a koju on možda najviše cijeni (npr. preciznost) utječe na sve ostale. Neki procjenjivači su poznati po izuzetnoj strogosti, neki po blagosti, a neki po tome da uglavnom daju prosječne ocjene. To možemo nazvati konstantnom pogreškom.

Pogreška ličnosti se temelji na sklonosti procjenitelja da druge ljude procjenjuju na temelju sličnosti sa sobom te npr. ljude sa istim zanimanjem ili iz njihovog kraja i daju im višu ocjenu. Još jedna pogreška koju ističe Bahtijarević-Šiber (1999) je pogreška kontrasta koja se očituje kao sklonost procjenitelja da neke osobine drugih ljudi procjenjuje obrnuto u usporedbi sa nekim svojim osobinama (npr. ako procjenitelj voli preciznost, može sve druge ocjenjivati površnim i nemarnim).

U nekim slučajevima zaposlenici pred ocjenjivanje se počinju drugačije ponašati, biti marljiviji, dolaziti na vrijeme na posao i sl. pa to može utjecati na ocjenu procjenitelja budući da smo skloniji pamtili novije događaje. To se naziva vremenskom pogreškom.

Postoji još niz faktora koji utječu na objektivnost procjenitelja kao što su predrasude prema spolu, starosti, vjeri, tko nam je simpatičan ili nije i sl.

Sustav ocjenjivanja državnih službenika jest razrađen te metoda ocjenjivanja državnih službenika spada u grafičke ljestvice, međutim glavni je nedostatak prema Petzu (1987) sklonost procjenitelja da svim osobama daje visoke ocjene kako se ne bi „nekome zamjerili“ te da ocjenjivanje prilagođuje skupini koju ocjenjuje. Pri ocjenjivanju državnih službenika, pojavljuju se i ostali naprijed navedeni problemi.

Za ublažavanje ili uklanjanje problema i pogrešaka pri ocjenjivanju radne uspješnosti, Sikavica et. al. (2008) predlaže sljedeće:

- pozitivnu organizacijsku klimu i kulturu
- svesmjerne i otvorene komunikacije
- stalno praćenje rada

- suradnja nadređenog i podređenog pri postavljanju ciljeva, praćenju njihova izvršavanja i ocjeni rada
- unapređivanje metoda i instrumenata za procjenu radne uspješnosti
- trening procjenjivača
- povratna informacija procjenjivačima koliko su uspješno proveli procjenu radne uspješnosti
- uporaba više procjenjivača
- horizontalno ocjenjivanje.

5.2.4. Posljedice ocjenjivanja za državnog službenika

Ocjena državnog službenika sukladno ZDS se uzima u obzir kod utvrđivanja:

- a) potrebe izobrazbe državnih službenika,
- b) uvjeta za napredovanje,
- c) uvjeta za promicanje,
- d) uvjeta za upućivanje državnog službenika na rad izvan državne službe,
- e) uvjeta za korištenje plaćenog studijskog dopusta.

Također se uzima u obzir i prilikom izricanja kazni za povrede službene dužnosti. Prema ZDS državnog službenika koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova, unutar istog stupnja obrazovanja dok državnom službeniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje državna služba po sili zakona, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.

Jedna od nagrada, uz napredovanje ili promicanje, za državne službenike ocjenjene visokim ocjenama jest jedan do tri dodatna dana godišnjeg odmora, i to ako je službenik ocijenjen ocjenom izuzetan – tri dana, ocjenom primjeran – dva dana i ocjenom uspješan – jedan dan. S obzirom da su napredovanja rijetka, a promicanje u okviru radnog mjesta povećanjem plaće se ne primjenjuje, dodatni dani godišnjeg odmora, u većini slučajeva su jedina nagrada za dobar rad.

5.3. Motivacija za rad i zadovoljstvo na poslu kao faktori radne uspješnosti u Ministarstvu branitelja

Motiviranost za rad i zadovoljstvo na poslu bitni su za postizanje radne uspješnosti. Možemo reći da će zadovoljan i sretan zaposlenik biti uspješniji u obavljanju svog posla, dok

će opet uspješan zaposlenik biti sretniji i zadovoljniji na svom poslu. Veliku ulogu u motiviranju zaposlenika ima sustav nagrađivanja, ali i elementi poput sadržaja samog posla, uvjeta rada, međuljudskih odnosa, plaće, priznanja, mogućnosti napredovanja, mogućnosti dodatnog obrazovanja i usavršavanja te stila rukovođenja i rukovoditelj koji služi kao primjer.

Sve navedeno vrijedi i za Ministarstvo branitelja. Prema podacima dobivenim kroz upitnik proveden u Ministarstvu branitelja, najveću važnost među činiteljima motivacije imaju sposobni rukovoditelji, zatim stalnost i sigurnost posla, a nakon toga plaća. Najmanju važnost za ostvarivanje motivacije za rad ima sudjelovanje u dobiti, koju s obzirom na prirodu posla ispitanici niti ne ostvaruju. Slijedom navedenog, za ostvarivanje motivacije za rad, zaposlenicima su najvažniji ekstrinzični motivi.

Činitelji zadovoljstva na poslu za pojedince su različiti. Nekima je dovoljno da redovno primaju plaću, drugima da imaju slobodne vikende, dok će neki težiti dokazivanju i tražiti priznanje i samoostvarenje na poslu.

Zaposlenici Ministarstva branitelja su kroz upitnik iskazali najviši stupanj zadovoljstva plaćom, nadređenim i prirodom posla, a najmanje su zadovoljni mogućnostima napredovanja i povlasticama. Iako su i s aspektima posla s kojima su najviše zadovoljni, tek osrednje zadovoljni. Što se tiče zadovoljstva poslom općenito, zaposlenici su također osrednje zadovoljni.

Na radnu uspješnost utječe zadovoljstvo zaposlenika, na koje rukovoditelji utječu svojim ponašanjem. S obzirom da su sposobni rukovoditelji najveći motivator za rad, dobro je što se pokazalo da je među najvišim stupnjem zadovoljstva, zadovoljstvo nadređenim.

Kako je riječ o državnoj službi, motivacijski sustav je reguliran zakonskim i podzakonskim aktima te Kolektivnim ugovorom. Stoga Ministarstvo branitelja nema mogućnosti samostalno uvoditi motivacijske tehnike i razvijati zaseban motivacijski sustav. Kada govorimo o motiviranju državnih službenika općenito, možemo reći da motivacijski sustav nije dovoljno razrađen i nema jasnih kriterija i mjerila, napredovanja su rijetka, mogućnosti za usavršavanje nedovoljne, primanja su nestimulativna, a još k tome postoji negativan stav javnosti prema kojima državni službenici ne rade ništa i teret su za državni proračun. Moramo imati na umu da je zadaća svakog poslodavca voditi računa o motivaciji svojih zaposlenika. Da bismo mogli imati učinkovitu državnu upravu koja će svojim korisnicima pružati kvalitetne usluge, nužno je više pažnje posvetiti zaposlenicima i njihovim potrebama i zadovoljstvu, a radi povećanja njihove učinkovitosti.

6. ZAKLJUČAK

Mnogi psiholozi i stručnjaci bavili su se pojmovima motiva i motivacije te pokušavali objasniti zašto se u istim okolnostima ljudi ponašaju na različit način. Tako su nastajale i teorije motivacije.

Kada je riječ o motivaciji za rad moramo imati na umu da zaposlenici imaju svoje potrebe, interese i težnje koje nastoje zadovoljiti i zato se ponašaju na način koji će im to omogućiti. S obzirom da motivacija zaposlenika utječe na radnu uspješnost, odnosno kvalitetu rada i efikasnost te budući da o trudu i zalaganju zaposlenika ovisi poslovni uspjeh poslodavca, svaki poslodavac treba dobro poznavati svoje zaposlenike i njihove potrebe te razviti kvalitetan i poticajan sustav nagrađivanja koji će biti kombinacija materijalnih i nematerijalnih tehnika motivacije.

Promijenila su se vremena i plaća sama po sebi više nije dovoljno dobar motivator. Nakon što zadovolje svoje osnovne egzistencijalne potrebe, ljudi nastoje zadovoljiti više potrebe poput potrebe za priznanjem, dokazivanjem, poštovanjem, statusom i samoaktualizacijom.

Jedan od ciljeva istraživanja provedenog za potrebe ovog rada bio je utvrditi što najviše motivira državne službenike te utvrditi stupanj zadovoljstva državnih službenika poslom, a posebno sljedećim aspektima posla: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, povlastice, nagrade, uvjeti rada, kolege, priroda posla i komunikacija. Istraživanje provedeno u Ministarstvu branitelja je pokazalo da plaća nije najvažniji faktor motivacije već najveću važnost imaju sposobni rukovoditelji, zatim stalnost i sigurnost posla, dok je visina plaće na trećem mjestu, a manje važno im je i sudjelovanje u dobiti. Dobiveni rezultat je u skladu sa pomoćnom hipotezom da državne službenike više motiviraju nematerijalni nego materijalni motivi. Dakle, na rukovoditeljima je velika odgovornost da svojim ponašanjem, komunikacijom, stilom rukovođenja i organizacijom posla izvuku najbolje iz svojih zaposlenika u svrhu povećanja radne uspješnosti.

Ukoliko posao omogućava zaposlenicima zadovoljenje velikog broja njihovih potreba te su zadovoljni poslom općenito i pojedinim aspektima posla poput prirode posla, plaćom, mogućnostima napredovanja, nadređenima, povlasticama, nagradama, kolegama, komunikacijom i radnim uvjetima, biti će uspješniji u obavljanju radnih zadataka. U svezi s time rezultati su pokazali da su državni službenici ukupno osrednje zadovoljni svojim poslom ($M=111,80$; $SD= 13,64$), dok su u pogledu pojedinih aspekata zadovoljstva poslom iskazali

da su zadovoljni plaćom ($M=15,66$; $SD=3,43$), nadređenim ($M=14,86$; $SD=3,43$) te prirodom posla ($M=14,00$; $SD=3,40$). Najniža razina zadovoljstva je zabilježena kod zadovoljstva mogućnostima napredovanja ($M=9,43$; $SD=2,59$) i povlasticama ($M=9,80$; $SD=2,53$).

Individualna uspješnost pretpostavka je uspješnosti cijele organizacije. Stoga je praćenje radne uspješnosti bitno, kako poslodavcima, tako i zaposlenicima, a kako bi znali da trebaju mijenjati svoje ponašanje te da li se u nekim područjima trebaju još razvijati. Stoga je nužno kontinuirano pratiti rad zaposlenika, a ocjena se treba temeljiti na objektivnim i mjerljivim kriterijima.

Što se tiče pomoćne hipoteze da ocjenjivanje radne efikasnosti državnih službenika djeluje motivirajuće na njih same, istraživanje je pokazalo da činjenica da se njihova učinkovitost ocjenjuje, potiče 55,4% državnih ispitanika da rade bolje, što znači da ocjenjivanje ima smisla. Dakle, možemo zaključiti da su motiviranje zaposlenika i briga o njihovom zadovoljstvu te praćenje radne uspješnosti kao posljedice motivacije i zadovoljstva vrlo važna zadaća menadžmenta ljudskih potencijala.

Jedan od ciljeva istraživanja je bio utvrditi stupanj zadovoljstva načinom ocjenjivanja državnih službenika, a posebno pravednost ocjenjivanja te utjecaj na motivaciju i radnu uspješnost. Istraživanje je također pokazalo da čak 49,3% ispitanika nije uopće ili uglavnom zadovoljno postupkom ocjenjivanja državnih službenika. Ujedno nešto više od polovice ispitanika smatra da su uvijek pravedno ocijenjeni, dok ih velik broj smatra da pojedinci dobivaju više ocjene nego zaslužuju. Kada gledamo ocjenjivanje kao poticaj za rad, ispitanici su smatrali da se najviše ocjene ne nagrađuju adekvatno te bi se 63,1% ispitanika više trudilo na poslu kada bi više ocjene donosile bolje nagrade.

Glavna hipoteza istraživanja bila je da zadovoljenje potreba zaposlenika kroz obavljanje posla pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika. U svezi s time, analizom odnosa između važnosti faktora motivacije za rad koji dovode do zadovoljavanja zaposlenikovih potreba i pojedinih aspekata zadovoljstva poslom, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između važnosti intrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad (prihvatanje kolega, odgovornost, potvrđivanje sposobnosti, napredovanje, obrazovanje uz rad, identifikacija s poduzećem i sudjelovanje u dobiti) i zadovoljstva mogućnostima napredovanja, zadovoljstva povlasticama na radnom mjestu te zadovoljstva prirodom posla. S time da službenici koji veću važnost pridaju intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad imaju niži stupanj zadovoljstva promocijom odnosno povlasticama na radnom mjestu dok službenici koji pridaju veću važnost intrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su zadovoljniji prirodom posla. Kada je riječ o

odnosu između važnosti ekstrinzičnih faktora za ostvarivanje motivacije za rad (plaća, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi, stalnost i sigurnost posla, uvjeti rada, zanimljivost posla te također sudjelovanje u dobiti) i aspekata zadovoljstva poslom, pokazalo se da postoji statistički značajna povezanost između važnosti koju službenici pridaju ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad i zadovoljstva plaćom, mogućnostima napredovanja, sustavom nagrađivanja i ukupnim zadovoljstvom poslom. S time da službenici koji pridaju veću važnost ekstrinzičnim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad su manje zadovoljni plaćom, mogućnošću napredovanja, povlasticama te sustavom nagrađivanja na radnom mjestu te su i manje zadovoljni poslom općenito.

Hijerarhija važnosti motiva za ostvarivanje motivacije za rad, dobivena istraživanjem, mogla bi se koristiti kao osnova za izgradnju motivacijskog sustava za državne službenike. Nadalje, kako se pokazalo da su sposobni rukovoditelji najvažniji faktor za ostvarivanje motivacije za rad, bitno redovito upućivati rukovoditelje na edukacije o tome kako rukovoditi ljudima te organizirati posao na način da bude poticajan za zaposlenike.

S obzirom da se pokazalo da su ispitanici najviše nezadovoljni mogućnostima napredovanja, trebalo bi više pažnje posvetiti razvoju karijera zaposlenika kako ne bi došlo do napuštanja organizacije. Također, budući da se pokazalo da su ispitanici prilično nezadovoljni postupkom ocjenjivanja, trebalo bi izvršiti reformu sustava ocjenjivanja na način da će omogućiti selekciju na dobre i loše zaposlenike i povezati ga sa sustavom napredovanja.

POPIS LITERATURE:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bakotić, D., Vojković, I. (2013) Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost* [online], 7 (1), pp. 31-43. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=toc&id_broj=8617 [30. 08. 2013.]
3. Beck, R.C. (2003) *Motivacija, Teorija i načela*. 4. izdanje. Jastrebarsko: Naklada slap.
4. Bogdanović, M. (2009) Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati? *Transition: Journal of Economics and Politics of Transition* [online], 11 (23-24) pp. 143-156. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=ORGANIZACIJSKA+KLIMA+U+HRVATSKOM+ORGANIZACIJSKOM+PROSTORU%3A+%C5%A0TO+I+KAKO+RAZVIJATI+%3F>
5. Borković, I. (2002) *Upravno pravo, VII. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Narodne novine
6. Borman, W. C., (1991) Job Behavior, Performance and Effectiveness, u Dunnette, M D., Hough, L. M. (ur). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., 2, pp. 271-326. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
7. Brčić, R. (2002) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled* [online], 53, (11-12), pp. 1048-1069. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=organizacijska+kultura+u+funkciji> [18. 08. 2013.]
8. Byars, L.L., Rue, L.W. (2008) *Human Resource Management*, 9. izdanje, Boston: McGraw-Hill/Irwin
9. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
10. Buntak K., Droždek I., Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik* [online], 7 (2), pp. 213-219. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/105610> [28. 08. 2013.]
11. Buntak K., Droždek I., Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik* [online], 7 (1), pp. 56-63. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147 [30. 08. 2013.]
12. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008) *Moderni menadžment*, 10. izdanje. Zagreb: Mate

13. Čičin-Šain, D. (2006) predavanje iz „Osnova menadžmenta“ Motivacija kao poticaj za rad. Dostupno na: <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/18.%20Motivacija%20kao%20poticaj%20za%20rad.pdf>
14. Dipboye, R. L., Smith, C. S., Howell, W.C. (1994) *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Forth Worth, TX,: Harcourt Brace Coll. Publ.
15. Drucker, P. (1992) *Nova zbilja*. Zagreb: Novi liber
16. Freytag, W. R. (1990) Organizational Culture. U: Murphy, K. R., Saal., E. F. (ur), *Psychology in organizations: Integrating Science and Practice*. New Jersey: Lawrence erlbaum associates, pp. 170-190
17. Galetić, L., Pavić, I. (1996) *Upravljanje plaćama*. Zagreb: PRIFplus
18. Gutić, D., Rudelj, S. (2011) *Menadžment humanih resursa u marketingu (sadrži zbirku menadžerskih alata)*. Osijek: Grafika.
19. Gutić, D., Rudelj, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursa (sadrži primjere, testove, alate i modele)*. Osijek: Grafika.
20. Koprić et al. (2014) *Upravna znanost, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Suvremena javna uprava
21. Landy, F. J. (1989) *Psychology of Work Behavior*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company
22. Lawler, E. E., Porter, L. W. (2008) The effects of performance on job satisfaction, *Industrial Relations*, 20, 20-28
23. Lazibat, T., Dumičić, K. (2002) Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti „Kvaliteta i napredak“*, Rovinj, 6-8, 11.2002., pp 127-134. Dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf [28. 08. 2013.]
24. Locke, E. A., Latham, G. P. (1990) The High Performance Cycle. U: Kleinbeck, U., Quast, H. H., Thierry, H. i Häcker, H. (ur.), *Work motivation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-25
25. Marčetić, G., (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu
26. Marušić, S. (1994) *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb: Adeco.

27. Marušić, S. (1988) *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb
28. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
29. Milkovich, G. T., Newman J. M. (2006) *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia
30. Mrežna Hrvatska enciklopedija (2012) Motivacija. Zagreb: Hrvatski leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija> [25. 08. 2013.]
31. Narodne novine (2011) *Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika*. Zagreb: Narodne novine d. d., (133)
32. Narodne novine (2012) *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva branitelja*. Zagreb: Narodne novine d. d., (28)
33. Narodne novine (2013) *Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva branitelja*. Zagreb: Narodne novine d. d., (31)
34. Narodne novine (2015) *Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva branitelja*. Zagreb: Narodne novine d. d., (40)
35. Narodne novine (2011) *Zakon o sustavu državne uprave*. Zagreb: Narodne novine d. d., (150)
36. Newton, J. T. (1994) Motivation, U: Ramachandran, V. S. (ur), *Encyclopedia od Human Behavior*, Volume 3, J-P, San Diego: Academic Press, pp. 213-217.
37. Petar, S. (2005) *Tamna strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga
38. Petz, B. (1987) *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga
39. Petz, B. (ur.) (1992) *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
40. Pivarski, G. (2012) Motivacija zaposlenika – nije sve u novcu, ima nešto i u..., Online:<http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/> [12.09.2013.]
41. Pološki-Vokić, N., Klindžić, M., Đaković., M. (2008) Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees – What Should Managers and HR Experts Know?, *South East European Journal of Economics and Business*, 3 (1), pp 89-96.
42. Pusić, E. (1996) *Nauka o upravi*. Zagreb: Školska knjiga
43. Robbins, S. P., (1993) *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall International Editions

44. Rupčić, N. (2006) Sitnice koje lojalnost znače. *Poslovni magazin* [online], 4 (7/8), pp. 58-59. Dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf [31. 08. 2013.]
45. Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc. Dostupno na: <http://books.google.hr/books?id=nCkXMZjs0XcC&printsec=frontcover&dq=work+satisfaction&hl=hr&sa=X&ei=aIivUqaZMY6rhAfsWICIDg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=work%20satisfaction&f=false> [11.09.2013.]
46. Spector, P. E. (2000) *Industrial and organizational psychology, Research and Practice, 2nd ed.* New York: John Wiley & Sons
47. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
48. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia, pp 351-353
49. Šverko, B. et al. (1995) *Psihologija: udžbenik za gimnazije*. 4. izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
50. Tudor et al. (2010) *Vođenje i motiviranje ljudi, Kako nadahnuti svoje ljude, Jedinstveni primjeri najbolje prakse*, knjiga prva. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
51. Vukelić, I. (2005) Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom. *Društvena istraživanja* [online], 14 (3), pp. 459-482. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=27717&show=clanak [12.09.2013.]
52. Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. U: Breslauer, N. (ur.). *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* [online], 2 (1), pp.152-169. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/71338> [26.08.2013.]
53. Whitmore, J. (2006) *Trening za postizanje učinkovitosti, Rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe*, 3. izdanje. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžemnta
54. Warr, P. (1996) *Psychology at Work*. 4.ed. London: Penguin Books
55. Žganec, N., Bičanić, M. (2008) Socijalni rad u području upravljanja ljudskim potencijalima. *Ljetopis socijalnog rada* [online], 15 (2), pp. 243-263. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/29384> [27. 08. 2013.]

56. Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike (Narodne novine 104/13, 150/13 i 153/13)
57. Uredba o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika (Narodne novine 77/2007, 142/2011 i 105/15)
58. Vlada Republike Hrvatske (2009) *Strategiji razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010. – 2013.*, Zagreb: Vlada Republike Hrvatske. Dostupno na: https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Dr%C5%BEavna%20slu%C5%BEba//Strategija_RLJP_hr.pdf [27.3.2015.]
59. Zakon o državnim službenicima ("Narodne novine", br. 92/05, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12-pročišćeni tekst, 37/13, 38/13 i 1/15)
60. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (Narodne novine broj 150/11, 22/12, 39/13, 125/13 i 148/13)
61. Pravilnih o unutarnjem redu Ministarstva branitelja od 2.4.2012.
62. www.branitelji.hr

SAŽETAK

Ovim radom ispitivani su stavovi državnih službenika o važnosti faktora za ostvarivanje motivacije za rad kao i stupanj iskorištenosti njihovih potencijala. Također su ispitivani i stavovi državnih službenika o postupku ocjenjivanja te njihovu zadovoljstvu poslom, a posebno sljedećim aspektima posla: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, povlastice, nagrade, uvjeti rada, kolege, priroda posla i komunikacija. Uzorak je činilo 65 službenika zaposlenih u Ministarstvu branitelja. Istraživanje je provedeno putem upitnika pri čemu su za ispitivanje važnosti faktora za ostvarivanje motivacije za rad korišteni faktori motivacije preuzeti od Marušić (2006). Za ispitivanje zadovoljstva pojedinim aspektima posla korišten je Job Satisfaction Survey iz 1994. godine koji je razvio Paul E. Spector, uz male izmjene tvrdnji.

Rezultati istraživanja pokazali su da ispitanici smatraju sposobne rukovoditelje, stalnost i sigurnost posla te plaću najvažnijim faktorima za ostvarivanje motivacije za rad. S druge strane, istraživanje je pokazalo da je ispitanicima sudjelovanje u dobiti, najmanje važno za ostvarivanje motivacije za rad.

Što se tiče zadovoljstva pojedinim aspektima posla, rezultati istraživanja su pokazali da su ispitanici najviše zadovoljni plaćom dok je na drugom mjestu zadovoljstvo nadređenim te iza toga prirodom posla. Najniža razina zadovoljstva je zabilježena kod zadovoljstva mogućnostima napredovanja i povlasticama. Ispitanici su podjednako zadovoljni kolegama i komunikacijom. Što se tiče stupnja općeg zadovoljstva poslom, pokazalo se da su ispitanici osrednje zadovoljni poslom.

Ispitivanjem stavova o sustavu ocjenjivanju, utvrđeno je da veliki broj ispitanika smatra da neke osobe dobiju višu ocjenu nego što zaslužuju. U skladu s time, mali broj ispitanika smatra da svi djelatnici dobiju ocjenu sukladnu svojoj učinkovitosti. Da postupak ocjenjivanja ima utjecaja na motivaciju dokazuje velik broj ispitanika koje ocjenjivanje potiče da rade bolje i koji bi se više trudili kada bi ocjene donosile bolje nagrade. Najviši stupanj neslaganja je s tvrdnjom da se najviše ocjene adekvatno nagrađuju. Postupkom ocjenjivanja je uglavnom ili u potpunosti zadovoljno samo 21,5% ispitanika te isti taj postotak ispitanika smatra da su ocjenjivači objektivni. Također, velik broj ispitanika smatra da ocjenjivanje ne omogućuje selekciju na uspješne i neuspješne radnike.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo na poslu, ocjenjivanje, radna uspješnost, državni službenici

SUMMARY

The attitudes of civil servants towards importance of work motivation factors, as well as the usage level of their potential, were explored in this thesis.

The attitudes of civil servants towards assessment evaluation system and job satisfaction, were also researched, especially by following work aspects: salary, promotion, superiors, benefits, rewards, operating procedures, coworkers, nature of work and communication. The sample consisted of 65 civil servants employed in Ministry of Veterans' Affairs. The research was conducted by a questionnaire. The questionnaire was based on motivation factors taken over from Marušić (2006) which are used for exploration of importance of work motivation factors, while for researching satisfaction of certain work aspects was used Job Satisfaction Survey from 1994., developed by Paul E. Spector, with small changes of claims..

The results of the research revealed that examinees considered capable executives, permanence and work safeness and salary as the most important work motivation factors. On the other hand, the analysis has shown that examinees described profit-sharing as the least important work motivation factor.

Regarding certain aspects of work satisfaction, the collected data revealed that examinees are most satisfied with salary, which is followed by satisfaction with executives and the nature of work. The lowest level of work satisfaction is promotion opportunity and benefits. The examinees are equally satisfied with coworkers well as the level of communication. Regarding the general level of work satisfaction, the research revealed that the examinees are mildly satisfied with work.

Examining the attitudes of civil servants towards assessment evaluation system it was revealed that a large number of examinees consider that some employees get higher grade than they deserve. Accordingly with this, small number of examinees consider that all employees get grade which is equal their efficiency. That assessment evaluation system affects work motivation as well, as proved by large number of examinees whose opinion is that work evaluation makes them produce at a higher work rate and who would consider working at a higher work rate if their grades would bring better awards. The claim that examinees the most disagree with is that the highest grades are properly rewarded. Only 21,5% examinees are mainly or completely satisfied with the assessment evaluation procedure. . The same percentage of examinees consider that assessors are objective. A large number of examinees consider that assessment does not provide selection for efficient and inefficient workers.

Key words: motivation, job satisfaction, assessment, job performance, civil servants

POPIS SLIKA

Slika 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	18
Slika 2. Ispitanici prema spolu	37
Slika 3. Stupanj obrazovanja ispitanika	37
Slika 4. Kategorija radnog mjesta	38

POPIS TABLICA

Tablica 1. Dob ispitanika	37
Tablica 2. Distribucija frekvencija za činitelje važne za ostvarivanje motivacije za rad.....	38
Tablica 3. Razlike prema stupnju obrazovanja u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad	39
Tablica 4. Razlike prema radnom mjestu u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad	41
Tablica 5. Povezanost dobi i važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad ..	42
Tablica 6. Razlike prema spolu u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad	43
Tablica 7. Razlike prema radnom mjestu u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad	44
Tablica 8. Razlike prema stupnju obrazovanja u važnosti pojedinih činitelja za ostvarivanje motivacije za rad	44
Tablica 9. Povezanost važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i dobi.....	45
Tablica 10. Povezanost pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad.....	45
Tablica 11. Deskriptivni pokazatelji za skalu zadovoljstva poslom	47
Tablica 12. Povezanost zadovoljstva poslom i procjene radne uspješnosti	48
Tablica 13. Povezanost stavova prema postupku ocjenjivanja i pojedinih aspekata zadovoljstva poslom.....	49
Tablica 14. Povezanost stavova prema postupku ocjenjivanja i pojedinih aspekata zadovoljstva poslom.....	50
Tablica 15. Povezanost zadovoljstva poslom, važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i obilježja radnog okruženja	51
Tablica 16. Distribucija frekvencija odgovora na skali ocjenjivanja na radnom mjestu	52
Tablica 17. Deskriptivni pokazatelji za skalu stavova prema postupku ocjenjivanja.....	54
Tablica 18. Povezanost zadovoljstva poslom i ocjene u 2012. godini	54
Tablica 19. Povezanost važnosti činitelja za ostvarivanje motivacije za rad i stavova prema postupku ocjenjivanja.....	55

PRILOZI

PRILOG 1.

Anketni upitnik

Poštovani,
ovaj upitnik izrađen je u svrhu ispitivanja Vaših stavova o motivaciji za rad, zadovoljstvu radom i postupku ocjenjivanja te iskorištenosti Vaših radnih potencijala. Upitnik se provodi u sklopu izrade poslijediplomskog specijalističkog rada na poslijediplomskom specijalističkom studiju Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli. Za ispunjavanje upitnika potrebno je oko deset minuta.

Napominjem da istraživanje nema komercijalni karakter, a anonimnost je zajamčena, stoga Vas molim da na odgovorena pitanja odgovorite iskreno.

Unaprijed Vam zahvaljujem na suradnji.

Marina Mitrović

1. Molim Vas da procijenite u kojoj mjeri su Vam sljedeći faktori važni za ostvarivanje motivacije za rad. Pri procjenjivanju zaokružite jedan od brojeva koji imaju sljedeće značenje: 1 – u potpunosti nevažno, 2- uglavnom nevažno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – uglavnom važno, 5 – u potpunosti važno.

Faktori motivacije	Važnost pojedinog faktora za ostvarivanje motivacije za rad				
	1	2	3	4	5
Prihvatanje od strane kolega	1	2	3	4	5
Prihvatanje od strane rukovoditelja	1	2	3	4	5
Dokazivanje vlastitih sposobnosti na radnom mjestu	1	2	3	4	5
Stalnost i sigurnost posla	1	2	3	4	5
Sposobni rukovoditelji	1	2	3	4	5
Visina plaće	1	2	3	4	5
Uvjeti rada	1	2	3	4	5
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
Image poduzeća	1	2	3	4	5
Sudjelovanje u dobiti	1	2	3	4	5

Odgovornost	1	2	3	4	5
Zanimljivost posla	1	2	3	4	5
Mogućnost daljnjeg obrazovanja	1	2	3	4	5

2. Koliko je po Vašem mišljenju iskorišteno Vaše radno vrijeme, odnosno koliki dio radnog vremena provedete aktivno u radu?

- a) u potpunosti neiskorišteno
- b) nedovoljno iskorišteno
- c) prilično iskorišteno
- d) u potpunosti iskorišteno

3. U kojoj mjeri je iskorišteno Vaše stručno znanje na radnom mjestu na kojem ste zaposleni?

- a) u potpunosti neiskorišteno
- b) nedovoljno iskorišteno
- c) prilično iskorišteno
- d) u potpunosti iskorišteno

4. Oni ispitanici koji smatraju da njihovo stručno znanje nije u potpunosti iskorišteno, neka navedu razloge (možete zaokružiti najviše tri razloga).

- a) previše je djelatnika moje struke pa nema za sve dovoljno posla odgovarajuće složenosti
- b) nedostaje djelatnika nižeg obrazovanja od mogega pa moram raditi poslove ispod svoje stručne spreme
- c) nisam stimulativno nagrađen/a
- d) moji nadređeni ne prepoznaju moje znanje i sposobnosti
- e) loša podjela rada
- f) rad nije dobro organiziran ni koordiniran
- g) nešto drugo _____.

5. Kako procjenjujete vlastitu uspješnost na radu (zaokružiti jedno slovo)?

- a) vrlo uspješan
- b) uspješan
- c) osrednje uspješan
- d) neuspješan

6. Kojom ocjenom ste ocijenjeni za kalendarsku godinu 2012.?

- a) izuzetan
- b) primjeran
- c) uspješan
- d) zadovoljava
- e) ne zadovoljava.

7. Molim Vas da procijenite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama zaokruživanjem jednog od brojeva na skali koji imaju sljedeće značenje: 1– uopće ne, 2– uglavnom ne, 3 – niti da niti ne, 4 – uglavnom da, 5 – u potpunosti

1.	Činjenica da se moja učinkovitost ocjenjuje, potiče me da se trudim svoj posao obavljati čim bolje.	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljan/zadovoljna sam postupkom ocjenjivanja državnih službenika	1	2	3	4	5
3.	Uvijek sam pravedno ocijenjen/a.	1	2	3	4	5
4.	Dobivena ocjena je odraz mojeg truda i učinkovitosti na poslu.	1	2	3	4	5
5.	Svi djelatnici dobivaju ocjene sukladno njihovoj učinkovitosti.	1	2	3	4	5
6.	Neki djelatnici dobivaju više ocjene nego što zaslužuju.	1	2	3	4	5
7.	Ocjenjivači su prilikom ocjenjivanja objektivni.					
8.	Na ocjenu ne utječu eventualni prijateljski ili neprijateljski odnosi ocjenjivača sa ocjeniteljima.	1	2	3	4	5
9.	Postupak ocjenjivanja omogućava selekciju na „dobre“ i „loše“ radnike.	1	2	3	4	5
10.	Moji nadređeni kontinuirano prate moj rad.	1	2	3	4	5
11.	Nadređeni me potiču na kvalitetno obavljanje posla.					
12.	Moji nadređeni mi uvijek objasne koji su moji zadaci.					
13.	Moji nadređeni mi uvijek objasne što se od mene očekuje.	1	2	3	4	5
14.	Najviše ocjene se adekvatno nagrađuju.	1	2	3	4	5
15.	Kada bi više ocjene donosile bolje nagrade, više bih se trudio/la na poslu.	1	2	3	4	5
16.	Ocjenjivač me uvijek upozna s razlozima zašto mi je dao određenu ocjenu.	1	2	3	4	5

8. Da li ste zadovoljni sadašnjem zaposlenjem (zaokružiti jedno slovo)?

- a) vrlo zadovoljan
- b) zadovoljan
- c) osrednje zadovoljan
- d) nezadovoljan

9. U kojoj mjeri volite raditi svoj posao?

- a) uopće ne volim svoj posao
- b) uglavnom ne volim svoj posao
- c) niti volim niti ne volim svoj posao
- d) uglavnom volim svoj posao
- e) u potpunosti volim svoj posao.

10. Molim Vas da procijenite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama zaokruživanjem jednog od brojeva na skali koji imaju slijedeće značenje: 1– uopće ne, 2– uglavnom ne, 3 – niti da niti ne, 4 – uglavnom da, 5 – u potpunosti

1.	Smatram da sam pošteno plaćen/plaćena za posao koji radim.	1	2	3	4	5
2.	Premalo je mogućnosti za napredovanje na poslu gdje radim.	1	2	3	4	5
3.	Moj nadređeni je kompetentan za obavljanje svog posla.	1	2	3	4	5
4.	Nisam zadovoljan/na s beneficijama koje dobivam.	1	2	3	4	5
5.	Kada dobro obavim posao, dobijem priznanje koje zaslužujem.	1	2	3	4	5
6.	Mnogo naših pravila i procedura mi otežava posao.	1	2	3	4	5
7.	Volim ljude s kojima radim.	1	2	3	4	5
8.	Ponekad osjećam da je moj posao besmislen.	1	2	3	4	5
9.	Komunikacija unutar državnog tijela je dobra.	1	2	3	4	5
10.	Povišice su rijetke.	1	2	3	4	5
11.	Povišice su male.					
12.	Onaj tko radi dobro ima dobre šanse za napredovanje.	1	2	3	4	5
13.	Moj nadređeni je nepravedan prema meni.	1	2	3	4	5
14.	Beneficije koje dobivamo su dobre koliko i u većini drugih organizacija.	1	2	3	4	5
15.	Nemam osjećaj da se cijeni posao koji radim.	1	2	3	4	5
16.	Moj trud da dobro obradim posao je rijetko blokiran zbog birokracije.	1	2	3	4	5
17.	Smatram da moram raditi više zbog nesposobnosti ljudi s kojima radim.	1	2	3	4	5
18.	Volim raditi svoj posao.	1	2	3	4	5

19.	Nisu mi jasni ciljevi državnog organizacije u kojoj radim.	1	2	3	4	5
20.	Osjećam se necjenjeno od strane poslodavca kad razmišljam o tome koliko me plaćaju.	1	2	3	4	5
21.	Ljudi ovdje napreduju jednako brzo kao i drugdje.	1	2	3	4	5
22.	Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje podređenih.	1	2	3	4	5
23.	Paket beneficija koje dobivamo je pravedan.	1	2	3	4	5
24.	Postoji malo nagrada za one koji rade ovdje.	1	2	3	4	5
25.	Imam previše posla.	1	2	3	4	5
26.	Uživam sa suradnicima.	1	2	3	4	5
27.	Često osjećam da ne znam što se događa u državnom tijelu u kojem radim.	1	2	3	4	5
28.	Osjećam ponos obavljajući svoj posao.	1	2	3	4	5
29.	Zadovoljan/na sam sa mogućnostima rasta plaće.	1	2	3	4	5
30.	Ima beneficija koje bi trebali imati, a nemamo.	1	2	3	4	5
31.	Volim svoje nadređene.	1	2	3	4	5
32.	Imam previše papirologije.	1	2	3	4	5
33.	Moj trud nije nagrađen kao što bi trebao biti.	1	2	3	4	5
34.	Zadovoljan/na sam sa mogućnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
35.	Previše je razmirica i borbi na poslu.	1	2	3	4	5
36.	Moj posao predstavlja mi užitak.	1	2	3	4	5
37.	Radni zadaci nisu u potpunosti objašnjeni.	1	2	3	4	5

Molim Vas da zaokružite slovo ispred ponuđenog odgovora.

11. Spo

a) muško

b) žensko

12. Stručna sprema:

a) NSS (niža stručna sprema, završena osnovna škola)

b) SSS (srednja stručna odnosno školska sprema)

c) VŠS ili prvostupnik

d) VSS ili magistar struke

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

13. Vaše radno mjesto pripada kategoriji radnog mjesta u državnoj službi:

a) rukovodeći službenik

b) nerukovodeći službenik

14 . Dob (broj godina):_____

ŽIVOTOPIS

OSOBNI PODACI

Ime i prezime: MARINA MITROVIĆ

Adresa: Stjepana Draganića 1, 10000 Zagreb

Kontakt: 01 3733-552, 098 566 644

E-mail adresa: mleskovic@yahoo.com

Državljanstvo: hrvatsko

Datum rođenja: 10. 11. 1980.

Matični broj studenta: PDS-RE-3-2011

RADNO ISKUSTVO

1. od 2012. do danas – viša stručna savjetnica u Službi za ljudske potencijale, Sektoru za opće pravne poslove, ljudske potencijale, te organizacijske i europske poslove u Glavnom tajništvu Ministarstva branitelja
2. 2008. - 2012. - voditeljica Odsjeka za savjetodavnu i pravnu pomoć te praćenje kvalitete stanovanja, Odjela za dodjelu stanova, savjetodavnu i pravnu pomoć, Uprave za stambeno zbrinjavanje Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti
3. 2006. - 2008. - stručni suradnik u Odsjeku za dodjelu stambenih kredita, Odjela za dodjelu stanova i stambenih kredita, Uprave za stambeno zbrinjavanje u Ministarstvu obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti na mjestu
4. 2004. - 2006. vježbenica u Odsjeku za dodjelu stambenih kredita, Odjela za dodjelu stanova i stambenih kredita, Uprave za stambeno zbrinjavanje Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti

ŠKOLOVANJE

10. 2010. do danas - Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „dr.Mijo Mirković (upisan specijalistički poslijediplomski studij „Ljudski resursi i društvo znanja“)

1999.-2004. Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada, Zagreb

1995.-1999. Opća gimnazija, Zabok

USAVRŠAVANJE

1. listopad 2003. - svibnj 2004. - Tečaj socijalne i pastoralne službe (vezano uz komunikaciju, sagledavanje problema u životu...) koji su organizirali Filozofski fakultet Družbe Isusove i Craighead Institute iz Glasgowa
2. 05.-07. studenog 2003. - stručno usavršavanje na 1. hrvatskoj konferenciji socijalnih radnika pod nazivom "Socijalni rad za socijalnu Hrvatsku" (sudjelovala i u organizaciji), u Zagrebu pod organizacijom Hrvatske udruge socijalnih radnika
3. 2003. godine - stručno usavršavanje na seminaru pod nazivom „Revitalizacija obitelji – osnova razvoja društva“ održano na Bjelolasici pod organizacijom Humanitarne mreže Hrvatske
4. 01.-03. lipnja 2004 - stručno usavršavanje na 1. simpoziju socijalnih radnika pod nazivom "Uloga socijalnog rada u zaštiti djece" (sudjelovala i u organizaciji), u Trogiru pod organizacijom Hrvatske udruge socijalnih radnika
5. 2010. godine - sudjelovanje i usavršavanje na radionici pod nazivom Karijerni razvoj žena u državnoj upravi u Sv. Martinu na Muri pod organizacijom Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti i British Council
6. 2014. – Change management in administration – Državna škola za javnu upravu
7. 2014. - Primjena ZUP-a u praksi – Državna škola za javnu upravu
8. 14.-16. 10. 2014. – Workshop on Developing HR Strategies in Public Administration Institutions – Recruitment and Retention Strategies and Workforce Plans – Regional School of Public Administration u Danilovgradu
9. 2015. – Europski socijalni fond - Državna škola za javnu upravu
10. 2015. – Regionalne politike EU - Državna škola za javnu upravu

STRANI JEZICI

- engleski jezik (aktivno)

OSTALA ZNANJA I VJEŠTINE

- Položen ECDL ispit (rad u Microsoft Officeu -Word, Excel, Power Point, Outlook Express te Internet)
- vozačka dozvola B kategorije
- položen državni stručni ispit

DODATNE INFORMACIJE

- komunikativna sam i odgovorna osoba
- otvorena novim iskustvima, spoznajama i učenjima
- sklona sam kako individualnom, tako i timskom radu