RADNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U JAVNIM PODUZEĆIMA GRADA SINJA

Gaurina, Nikola

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:630810

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

RADNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U JAVNIM PODUZEĆIMA GRADA SINJA

Mentor:

prof.dr.sc. Zlatan Reić

Student:

Nikola Gaurina

Split, kolovoz 2018.

Sadržaj

1. UVOD **1**
1.1 Problem istraživanja **1**
1.2. Predmet istraživanja **3**
1.3. Ciljevi istraživanja **4**
1.4. Istraživačke hipoteze **5**
1.5. Metode istraživanja **5**
1.6. Doprinos istraživanja **6**
1.7. Struktura diplomskog rada **7**
2. MOTIVACIJA **9**
2.1. Definiranje pojma **9**
2.1.1. Utjecajni faktori na individualnu motivaciju zaposlenika 13
2.2. Motivacijske teorije **15**
2.2.1. Teorija mrkve i štapa 15
2.2.2. Teorija X i Y 16
2.2.3. Teorija hijerarhije potreba Abraham Maslowa 18
2.2.5. Dvofaktorska teorija motivacije 20
2.2.6. Vroomov kognitivni model motivacije 22
2.2.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni 25
2.3. Motivacija zaposlenika javnog sektora **27**
2.2.1. Razlike u motivaciji zaposlenika privatnog i javnog sektora 27
2.2.1. PSM (Public service motivation) – motiviranost za rad u javnom sektoru 29
3. JAVNA PODUZEĆA GRADA SINJA **31**
3.1. Grad Sinj: organizacija Grada **31**
3.2. Javna poduzeća Grada Sinja **32**
3.2.1. KAMIČAK, d.o.o. za upravljanje parkiralištima 33
3.2.2. VODOVOD I ODVODNJA CETINSKE KRAJINE, d.o.o. 34
3.2.3. ČISTOĆA CETINSKE KRAJINE d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti 36
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE **39**
4.2. Metodologija istraživanja **39**
4.3. Rezultati istraživanja **40**
4.3.1 Demografske karakteristike ispitanika 40

4.3.2. Utjecaj motivacijskih faktora na radnu motivaciju zaposlenika 47
4.3.4. Rezultati istraživanja percepcije građana Sinja o radu gradskih poduzeća.....55
4.4. Testiranje hipoteza 60
5. ZAKLJUČAK.....75
SAŽETAK.....77
SUMMARY.....77
LITERATURA 78
Knjige i članci: 78
Internetski izvori: 80
PRILOZI 82
Anketni upitnik.....82
Popis slika: 86
Popis tablica:.....86
Popis grafikona:.....89
Popis formula: 90

1. **UVOD**

1.1 Problem istraživanja

Ovim diplomskim radom istražiti će se motivacija za rad zaposlenih u javnim gradskim poduzećima Sinja odnosno neki faktori i pojavnosti koji utječu na njezin nivo. U modernom poslovanju važnost ljudskog resursa je stavljena na prvo mjesto u smislu da se konkurentnost poduzeća ogleda prvenstveno kroz kvalitetu kadrova koji mogu svojim znanjima te kreativnim i intelektualnim kapacitetima održavati ili pronaći prednost na tržištu za poduzeće u kojem su zaposleni.

U svrhu potpunog ostvarenja potencijala koji koriste poduzeću nameće se problematika motivacije zaposlenika kao esencija koja prožima cjelokupno poslovno djelovanje poduzeća. Ovim radom će se pokušati istražiti motivacijski faktori zaposlenika javnih poduzeća čije poslovanje nije određeno tržišnim uvjetima ponude i potražnje nego ga možemo okarakterizirati kao servisiranje javnih potreba građana Grada Sinja koje se financira iz proračuna Grada i koje također financiraju građani mjesečnim uplatama te plaćanjem kazni i ostalim plaćanjima na osnovu izvršene usluge. Navedena konstatacija sigurno znači postojanje brojnih razlika u načinu poslovanja, organizacijskoj kulturi i strukturi između poduzeća koja participiraju u uvjetima slobodnog tržišta i onih koja imaju monopol na pružanje usluga.

Interesnu sferu menadžmenta za motivaciju zaposlenika u javnom sektoru možemo definirati kroz nekoliko razloga. Kao najvažniji razlog nameće se podizanje efikasnosti u pružanju usluga građanima kao rezultanta poboljšanja kreativnosti rada i unaprjeđenja radnog života organizacije. Kako javna poduzeća imaju monopol na pružanje usluga bespredmetno je govoriti o podizanju konkurentske spremnosti[1]kao jednom od razloga zbog kojih bi menadžment javnih gradskih poduzeća trebao imati interes za motiviranost zaposlenika.

To implicira na specifičnosti motivacijske problematike u javnim poduzećima s naglaskom na zemlje postkomunizma odnosno zemlje sa tranzicijskim institucionalnim okvirom. U tu skupinu sa svim svojim posebnostima spada i Hrvatska . Specifičnosti se detektiraju kroz negativne

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str. 555.

manifestacije motiviranosti zaposlenika za rad kao lanac demotivacijskih procesa i destruktivnih međudjelovanja zaposlenika što je rezultat preoptimističnog pogleda na ljudsku prirodu koji je dogmatski vezan za socijalistička društva i sisteme.[2]

Gospodarstvo Grada Sinja posjeduje karakteristike koje primjećujemo i u gospodarstvu na razini Republike Hrvatske. Tu u prvom redu mislimo na disbalans između broja umirovljenika i zaposlenih osoba, smanjenje industrijske proizvodnje kao rezultat gašenja velike tvornice konca „Dalmatinka“, porast iseljavanja radno sposobnog stanovništva itd.. S tim u vezi postoji mogućnost da će istraživanje motiviranosti zaposlenih u javnim poduzećima u „maloj sredini“ pružiti uvid u radnu motivaciju zaposlenih u javnom sektoru i faktore koji na nju utječu na razini cijele države.

[2] Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, str. 516.

1.2. Predmet istraživanja

Problematika motivacije zaposlenih predstavlja područje teorije menadžmenta koje se tek u tridesetim godinama 20. stoljeća počelo sustavnije obrađivati premda se laički može zaključiti da je ovaj problem kroz povijest zaokupljao ljude već od prvih početaka bilo kakve radne aktivnosti.[3] Motivaciju možemo najopćenitije definirati kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.[4]U svakodnevnom govoru motivaciju definiramo kao veličinu koja može varirati po svojoj jačini: učenik X je „vrlo motiviran“ da svlada gradivo predmeta; nogometaš Y je „manje motiviran“ da pobijedi. Isto tako, kvalitativno različite značajke ponašanja i doživljavanja također mogu biti okarakterizirane pojmom motivacije. Kroz prizmu subjektivnih doživljaja pojam motivacije se može opisati kao stanje u kojem nas nešto privlači, stanje u kojem nečemu težimo, nešto hoćemo, stanja napetosti, aktivnosti i nemira[5], „nešto kao blagi oblik opsjednutosti“.[6]

Ovim radom će se istražiti što je to što motivira ili demotivira zaposlenike javnih poduzeća Grada Sinja kroz razne pristupe i teorije vezane uz pojam motivacije koristeći primjerenu istraživačku metodologiju.

Poduzeća koja će biti predmet ovog istraživanja su trgovačka društva u vlasništvu Grada Sinja:

- Vodovod i odvodnja cetinske krajine d.o.o.
- Čistoća cetinske krajine d.o.o.
- Kamičak d.o.o.

Anketnim upitnikom će se prikupiti podaci od zaposlenika gore navedenih poduzeća te će se statističkom obradom pokušati definirati stupanj motiviranosti zaposlenika za rad, faktori koji utječu na radnu motivaciju i njihova značajnost te eventualne razlike među zaposlenicima po nivou motiviranosti s obzirom na demografske značajke.

[3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str. 555.
[4] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.
[5] Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 13.
[6] DeCharms, R. (1979): Motivation in der Klasse, mVg, München, str. 55.

1.3. Ciljevi istraživanja

Posljedično definiranju problema i predmeta istraživanja nameće se određivanje ciljeva koje bi ovo istraživanje moralo doseći. Glavni zadatak svakog znanstvenog istraživanja je rješavanje aktualnih problema odnosno davanje odgovora na teorijska ili praktična pitanja koja zahtijevaju odgovarajuća rješenja[7]. S tim u svezi ovaj rad bi trebao pružiti uvid u razinu motiviranosti zaposlenika javnih poduzeća grada Sinja odnosno definirati ključne motivacijske faktore koji na njih utječu.

Dakle, cilj ovog diplomskog rada je odgovoriti što je to što motivira ili demotivira zaposlene u javnim poduzećima grada Sinja te istražiti razlike među zaposlenicima po pitanju stupnja motiviranosti, ako ih ima, obzirom na njihove demografske karakteristike. Definiranjem ovih parametara otvara se uvid u dijapazon mogućnosti utjecaja na ponašanje i radnu uspješnost zaposlenika trgovačkih društava u vlasništvu Grada Sinja.

[7] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 83.

1.4. Istraživačke hipoteze

Na putu ostvarenja ciljeva ovog istraživanja neophodno je postaviti primjerene istraživačke hipoteze koje će se temeljem obrade prikupljenih podataka prihvatiti ili odbaciti:

H1: Ekstrinzični motivacijski faktori pokazuju jače djelovanje na motivaciju zaposlenih u javnim poduzećima Grada Sinja od intrinzičnih

H1.1.: Sigurnost posla (rad na neodređeno vrijeme) i materijalne kompenzacije su dva najjača ekstrinzična faktora motivacije zaposlenih u javnim poduzećima Grada Sinja

H1.2.: Odgovornost posla koji obavljaju je najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja

H2: Postoje razlike u stupnju motiviranosti među zaposlenicima javnih poduzeća Grada Sinja s obzirom na njihove demografske značajke(dob, spol, godine rada, status zaposlenja)

H3: Postoji povezanost između vrste posla kojeg zaposlenici obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja i njihove motivacije za rad

H4: Postoji ovisnost između mišljenja zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja o percepciji građana Sinja o njihovom poslu i njihove motivacije za rad

1.5. Metode istraživanja

U svrhu planske provedbe postupka istraživanja i izrade ovog rada koji mora zadovoljavati značajke objektivnosti, pouzdanosti, preciznosti, sustavnosti i općenitosti, u teorijskom dijelu rada na osnovu prikupljenih sekundarnih podataka biti će korištene sljedeće metode:

- *Induktivna metoda*: Metoda kojom se temeljem pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu

- *Deduktivna metoda*: Metoda kojom se iz općih stavova izvode posebni odnosno pojedinačni
- *Metoda analize*: Postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem nekog složenog pojma, suda ili zaključka na njegove jednostavnije sastavne dijelove
- *Metoda sinteze*: Spajanje, sastavljanje nekog jednostavnog pojma, suda ili zaključka u složenije misaone tvorevine
- *Metoda deskripcije*: Postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza
- *Metoda kompilacije*: Preuzimanje rezultata tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja
- *Komparativna metoda*: Metoda kojom se utvrđuju sličnosti među istim ili srodnim činjenicama, pojavama i procesima[8]

U empirijskom dijelu rada koristiti će se:

- *Anketa*: Svako prikupljanje podataka uz pomoć postavljanja pitanja[9]
- *Statistička metoda*: Statistiku definiramo kao znanost o metodama pomoću kojih se analizira pojavni svijet oko nas, tako da pomoću izračunatih pokazatelja otkrivamo njegovu strukturu, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze u njemu.[10]

1.6. Doprinos istraživanja

Ovaj diplomski rad trebao bi na temelju teorijskih postavki o problematici motiviranja zaposlenika, koje će biti istražene i analizirane u literaturi recentnih autora, pobliže definirati stanje motiviranosti zaposlenika javnih poduzeća Grada Sinja.

[8] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 285.-311.
[9] Tkalac-Verčić, A., Sinčić-Čorić, D., Pološki-Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 103.
[10] Čaval, J. (1977): Statističke metode u privrednim i društvenim istraživanjima, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, str. 43.

Kroz teoretski dio rada će se obraditi pojam motivacije koristeći relevantne spoznaje kako bi se stvorio uvid u mogućnosti daljnjih istraživanja odnosno da bi se upotpunila slika o raznim varijacijama utjecaja na zaposlenike.

Empirijskim dijelom rada će se opisati organizacijska struktura te opis radnih aktivnosti tri trgovačka društva u vlasništvu Grada Sinja. Time se pruža uvid zainteresiranim strankama u prilike za poboljšanja i modifikacije postojeće organizacijske strukture javnih poduzeća i organizacije posla u njima.

Rezultati statističke obrade anketno prikupljenih podataka mogu pomoći menadžmentu spomenutih poduzeća u razumijevanju motivacije zaposlenika s ciljem da osvijeste važnost vlastite uloge u procesima motiviranja te ispune temeljnu zadaću menadžmenta a to je „učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne“.[11]

1.7. Struktura diplomskog rada

Koncepcija rada se temelji na šest poglavlja:

Uvod rada će definirati problem i predmet istraživanja te ciljeve koje bi rad trebao ostvariti. U ovom dijelu na temelju pitanja o problemu i predmetu istraživanja biti će postavljene istraživačke hipoteze te će se navesti metodologija korištena prilikom teorijskog i empirijskog istraživanja. Na samom kraju uvodnog dijela definirat će se doprinosi ovog diplomskog rada kako u sferi teorije tako i na praktičnom polju.

Drugim poglavljem će se istražiti dosadašnje teoretske postavke vezane uz motivaciju zaposlenika. Kao baza istraživanja za početak će se napraviti pojmovno određenje motivacije iz čega će slijediti raščlamba teorija motivacije i uvid u strategije motiviranja.

U trećem poglavlju će se prikazati organizacijska struktura, opis i način poslovanja tri javna poduzeća grada Sinja: Vodovod i odvodnja Cetinske krajine d.o.o., Čistoća Cetinske krajine d.o.o. i Kamičak d.o.o.

[11] Drucker, P. (1992): Nova zbilja, Novi Liber, Zagreb, str. 203.

Četvrto poglavlje će se baviti empirijskim istraživanjem u kojem će se temeljem podataka prikupljenih anketnim upitnikom vršiti statistička obrada koja će rezultirati odbacivanjem ili prihvaćenjem postavljenih hipoteza.

Petim poglavljem se u kratkim crtama opisuje sve ono što je obrađeno ovim radom te se iznose određene spoznaje do kojih se došlo procesom teorijskog i empirijskog istraživanja. Iz svega autor izvodi određene *zaključke* temeljene na prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

Šesto, zadnje *poglavlje* predstavlja popis korištene literature.

2. MOTIVACIJA

2.1. Definiranje pojma

Korijen riječi motivacija je riječ motiv. Motiv predstavlja nešto što nas pokreće na neku djelatnost; svrha, cilj, poticajna okolnost, pobuda.[12]Možemo reći da je to pretpostavljeno stanje organizma koje aktivira ponašanje i tjera organizam prema nekom cilju.[13]

Precizno određenje pojma motivacije kao derivata[14] riječi motiv bilo bi da je to skup pobuda koje čovjeka potiču na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti[15].Najšire definirano, motivacija predstavlja svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi[16]. To su svi oni unutarnji faktori koji se pojavljuju u čovjeku, a njihovo djelovanje je[17]:

- Konsolidacija intelektualne i fizičke energije,
- organiziranje i iniciranje individualne aktivnosti,
- usmjeravanje ponašanja,
- određivanje smjera, intenziteta i trajanja ponašanja.

Možemo je opisati i kao neku vrstu nagona koji čovjeka tjera da se ponašajno usmjeri na ostvarenje određenih ciljeva koji su rezultat zadovoljenja njegovih potreba.[18]

Kroz prizmu subjektivnih doživljaja pojam motivacije se može opisati kao stanje u kojem nas nešto privlači, stanje u kojem nečemu težimo, nešto hoćemo, stanja napetosti, aktivnosti i nemira[19], „nešto kao blagi oblik opsjednutosti“.[20]

U svakodnevnom govoru motivaciju definiramo kao veličinu koja može varirati po svojoj jačini: učenik X je „vrlo motiviran“ da svlada gradivo predmeta; nogometaš Y je „manje motiviran“ da

[12] Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb, str. 869.
[13] Rathaus, S., A. (2000): Temelji psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 379
[14] Marušić, S. (2006) prema: Mathis, R., Jackson, J. (1988): Personnel-Human Resource Management, West Publishing Company, St. Paul.
[15] Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb, str. 869.
[16] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.
[17] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.
[18] Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, str. 12.
[19] Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 13.
[20] DeCharms, R. (1979): Motivation in der Klasse, mVg, München, str. 55.

pobjedi ali se mora istaknuti da kvalitativno različite značajke ponašanja i doživljavanja također mogu biti okarakterizirane pojmom motivacije.[21]

Složenost ljudske osobnosti i unutarnjih poriva u kontekstu motivacije na pojednostavljen način prikazuje slijedeća slika:

Slika 1: Lanac potreba-želja-zadovoljstvo

Izvor: Izrada autora prema: Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 464

Ovako jednostavan prikaz složene materije kao što je motivacija uglavnom za posljedicu daje kompleksna objašnjenja jer se pojavljuje dodatna raščlamba pojedinih dijelova prikaza. Tako potrebe nisu neovisne o okolini poduzeća[22] odnosno možemo konstatirati da se okruženje pojavljuje kao jaki utjecajni faktor na percepciju čovjekovih sekundarnih potreba.[23]

U pitanje se može dovesti i redoslijed elemenata lanca jer potrebe mogu nekad biti rezultanta neke akcije pa se u tom smislu može govoriti o definiranju nove polazne točke za formiranje lanca.[24]

2.1.1. Motivacija zaposlenika na rad

Nema nikakve sumnje da su se od najranijih dana ljudi interesirali o načinima kako nekog motivirati na bolji rad, ali je sustavan pristup ovoj problematici uslijedio tek početkom tridesetih godina 20.-og stoljeća. Prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999), postoje tri razloga velikog interesa i mnogih teoretskih razmatranja o motivaciji zaposlenika. U prvom redu, ispostavilo se da je

[21] Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 13.
[22] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.
[23] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 463.
[24] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.

motivacija ključni faktor koji utječe na poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti zaposlenih. Shodno tome, kao posljedica ulančanih procesa unutar organizacija, dolazi do podizanja kvalitete radnog života. Rezultanta svega je stvaranje konkurentnije, sposobnije i uspješnije organizacije.

Sve teoretske postavke od početaka bavljenja ovom problematikom pokušavaju dati odgovor na sljedeća pitanja[25]:

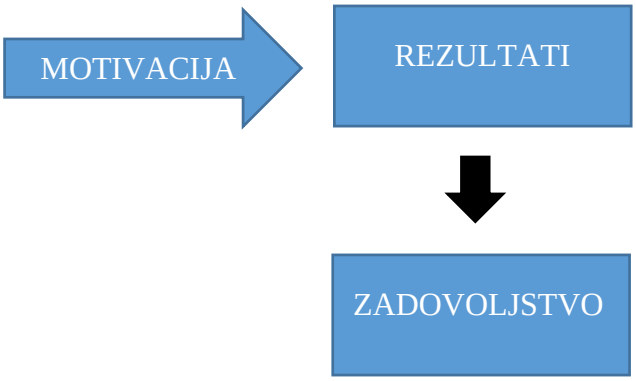
- Koji je razlog da neka osoba radi mnogo i ostvaruje odlične radne rezultate dok druga osoba približno istih sposobnosti i vještina nema toliki interes za rad?
- Na koji način ljudi na rukovodećim položajima mogu utjecati na ponašanja i radni učinak svojih podređenih?
- Koji su razlozi da se nekada dobar radnik pretvori u radnika koji nastoji što manje raditi?

Iznenađujuća konstatacija koju iznose neka istraživanja je da mnogi zaposlenici nisu sigurni kakva ponašanja cijene njihovi nadređeni, a problem postoji i na drugoj strani hijerarhijskog lanca gdje se ispostavilo da menadžeri nemaju dovoljan uvid u ono što motivira njihove podređene.[26]Stoga je kvalitetna komunikacija esencija bez koje kvalitetan organizacijski subjekt jednostavno ne može egzistirati jer da bi od zaposlenih dobili visok nivo motiviranosti, menadžeri moraju poznavati „svoje ljude“ odnosno sve ono što ih pokreće, njihove potrebe i osobne aspiracije što će kao rezultat pružiti visok stupanj zadovoljstva radom.[27]

Premda svaka organizacija teži nekom obliku uniformnog definiranja svakog pojedinaca razvijanjem procedura, standarda, pravila, opisa radnih mjesta itd., realnost obrazaca ponašanja i međuljudskih interakcija najbolje opisuje konstatacija da „**nema prosječne osobe**“. Drugim riječima, svako slijepo držanje za teoretske spoznaje o motivaciji zaposlenika, a da se ne uzme u obzir složenost ljudske osobnosti i jedinstvenost svakog pojedinca može dovesti do pogrešnog primjenjivanja tih spoznaja.[28]

[25] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555.-556.
[26] Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., W. (1989): Organizational Behavior, West Publishing Company, str. 142.-143.
[27] Timothy, A., Stephen, P. (2009): Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb. Str. 98.
[28] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 461.

Postoji česta zabluda u menadžerskim krugovima kojom se pogrešno pojam motiviranja izjednačava s nekim drugim pojmovima. Jedan od takvih pojmova je i manipulacija gdje se često previđa bitna razlika između ta dva pojma, a to je da manipulacija predstavlja usmjeravanje drugih ljudi prema aktivnostima koje **mi želimo** da oni učine, dok motiviranje u ovom kontekstu označava proces u kojem navodimo druge da čine ono što **oni žele**.[29]Motivacija se često izjednačava i sa zadovoljstvom dok se pritom zaboravlja da osjećaj zadovoljstva slijedi nakon ostvarenja nekog rezultata dok motivacija predstavlja prema ovom gledištu žudnju i napor za zadovoljenjem nekog cilja.[30]Odnos motivacija-rezultati-zadovoljstvo jasnije prikazuje sljedeća slika:



Slika 2: Odnos između pojmova motivacije, rezultata i zadovoljstva

Izvor: Izrada autora prema: Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 465.

Iz ove slike proizlazi da uspješnost u izvođenju radnih zadataka generira veće zadovoljstvo zaposlenika što zajedno tvori složen međuodnos menadžera i zaposlenih na direktnoj ili indirektnoj osnovi. Pred menadžere se postavlja zahtijevan zadatak motiviranja zaposlenih za prevladavanje prepreka i izazova te permanentnog bavljenja sprječavanjem ili ublažavanjem uvijek potencijalnog nezadovoljstva koje je sastavni dio svih ljudskih aktivnosti i interakcija. Vrsta motivacijskih tehnika koje se pritom koriste određena je menadžerovim poznavanjem individualnih potreba zaposlenih. Naravno da će pojedince fokusirane na velika postignuća i sa snažnom potrebom za rastom, razvojem, isticanjem i podizanjem svog nivoa performansi biti najlakše motivirati.[31]Uz to, moramo istaknuti, da način motiviranja definiraju i dosadašnje performanse zaposlenika, njihova ambicija i lojalnost koju osjećaju prema tvrtki.[32]Postoje neka teoretska viđenja koja radnu

[29] Deny, Richard (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.
[30] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 465.
[31] Davis, K., Newstrom J.W. (1989): Human behavior at work, McGraw-hill, USA, 8. Izdanje, str. 103.
[32] Beck, R. (2003): Motivacija, Naklada, Jastrebarsko, str. 59.

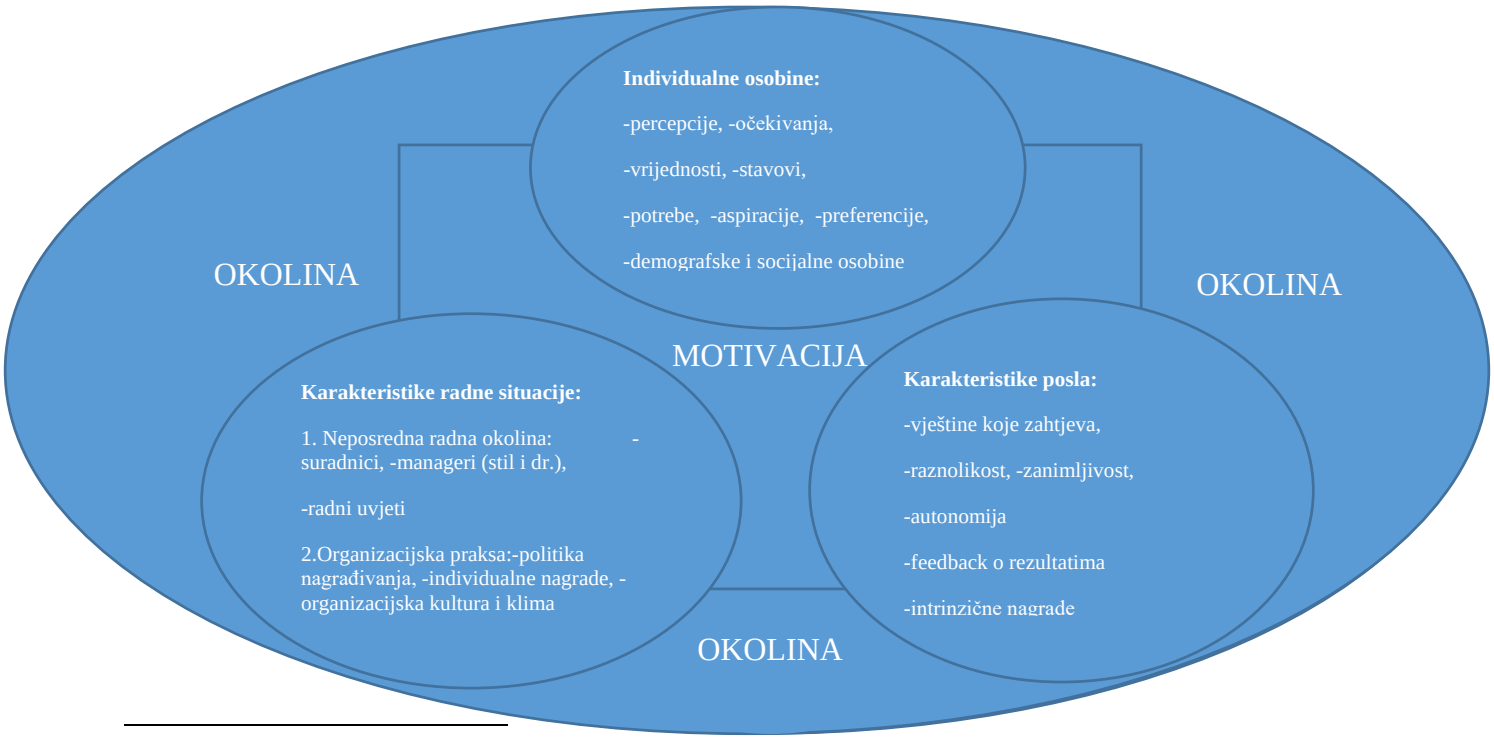
motivaciju promatraju kroz povećanje dobrobiti zaposlenika na poslu ali i izvan njega promovirajući stabilnu zaposlenost. Ovakav humanistički pristup kao rezultat ovakvog djelovanja prema zaposlenicima pretpostavlja visoku produktivnost, zadovoljstvo i moral zaposlenika.[33]

2.1.1. Utjecajni faktori na individualnu motivaciju zaposlenika

Kada govorimo o motivaciji zaposlenika neke organizacije moramo naglasiti da je ona dio trijade individualnih faktora koji određuju ponašanje i uspješnost pojedinca. Prve dvije komponente trijade su vještine i sposobnosti pojedinca, ali se ovdje mora naglasiti da je ipak motivacija najodgovornija za razlike među zaposlenicima u pogledu zalaganja i radnog intenziteta te ukupne uspješnosti.[34]

Autor je iz vlastitog iskustva, kao član brojnih sportskih kolektiva, uočio da jedina prepreka ka ostvarivanju izvrsnih sportskih rezultata kod pojedinaca s izrazito visokim stupnjem vještina i sposobnosti predstavlja nizak stupanj motivacije što je rezultiralo prosječnim ili ispodprosječnim sportskim performansama.

Odgovor na to što stimulira i potiče čovjeka kao najvažnijeg dijela neke organizacije na određene obrasce ponašanja pokušat će podastrijeti sljedeća slika[35]:



[33]Maslow, A. H. (1973.): The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York.
[34] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.
[35] Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R. (2003): Motivation and Work Behaviour, McGraw-hill, 7. izdanje, str. 1.

Slika 3: Utjecajni faktori na motivaciju individue u organizacijskim uvjetima

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 558.

Iz gornje slike je vidljivo koliko je kompleksna sfera faktora koji djeluju na motivaciju jer se o svakom pojedinom faktoru utjecaja može napraviti posebno istraživanje, a da ne govorimo o međufaktorskim interakcijama i kombinacijama utjecaja eksterne i interne okoline organizacije s individualnim osobinama zaposlenika.

Na motivaciju osobe djeluje čitav niz podražaja iz okoline, a možemo reći i da sve potrebe, stavovi, preferencije, odnosno nečiji kompletan „modus essendi“, „ modus operandi“, “modus vivendi“ je rezultat uronjenosti u kulturološki, društveni, socijalni, politički „bazen“ u kojem individua egzistira. Tome treba dodati i krucijalni položaj menadžera u kreiranju stimulativnih organizacijskih praksi i radnih uvjeta te kao zadnje, ali ne i najmanje važno, stvaranje klime u organizaciji koja će „galvanizirati“ zaposlene u smjeru izvršenja organizacijskih ciljeva. Naravno, ne možemo pobjeći ni od karakteristika posla kao bitnog elementa u cijelom kolopletu motivacijskih faktora. Vještine koje posao zahtijeva, raznolikost te zanimljivost radnih zadataka, sigurno su bitan element sveukupnog utjecaja na motiviranost zaposlenih i mogu biti oblikovani menadžerskim intervencijama. Isto tako, intervencije se mogu ostvariti pruženom autonomijom, feedbackom o ostvarenim rezultatima te nagradama na intrinzičnoj osnovi. Kao i svi ostali i faktori karakteristika posla djeluju „*kroz pojedinca i preko njega*“[36], a snaga njihovog utjecaja je vezana za individualne osobine zaposlenika što sve skupa zaokružuje dijapazon faktora koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika.

[36] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.

2.2. Motivacijske teorije

Kao što je već ranije spomenuto u ovom radu, zbog jačanja važnosti čovjeka u svim poslovnim procesima, početkom tridesetih godina 20.-og stoljeća pojavljuje se sustavno teorijsko promišljanje o motivaciji i načinima na koji ona utječe na radnu i organizacijsku učinkovitost. Svim teoretskim postavkama i istraživanjima od prvih dana kao glavni cilj se nameće davanje odgovora na dva temeljna pitanja:

- Što je motivacija?
- Kako se odvija proces motiviranja?

Premda se iz ova dva pitanja na prvi pogled može steći utisak da se radi o jednostavnom poslu, u daljnjem radu će se vidjeti kolika je zapravo kompleksnost ovih „jednostavnih“ pitanja i koliki se broj istraživača upustio u traženje odgovora na njih.

U svrhu preciznijeg uvida u cjelokupnu teoretsku problematiku i različite poglede i osnove na kojima se razmatra motivacija, napravit će se podjela motivacijskih teorija koje će se prikazati u nastavku rada i to od najjednostavnijih shvaćanja motivacijske problematike kao što je **teorija mrkve i štapa** pa sve do **ranih modela ponašanja ljudi u organizaciji (X i Y teorije)**, te konačno do dvije velike skupine motivacijskih teorija, **sadržajne** i **procesne**.

- Teorija mrkve i štapa
- MacGregorova teorija X i teorija Y
- Sadržajne teorije: Teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije
- Procesne teorije: Vroomov kognitivni model motivacije, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

2.2.1. Teorija mrkve i štapa

Najosnovnija teorija motivacije je ona o motiviranju mrkvom i štapom. Nastala je iz stare priče o načinu kako pokrenuti magarca: Ili ga potjerati štapom odostraga ili ga namamiti mrkvom odsprijeda. Ovakav način motiviranja se kroz gotovo čitavu ljudsku povijest smatrao jedinim ispravnim, a osnovna postavka ove teorije je da su jedine dvije sile koje mogu pokrenuti čovjeka nagrada i kazna.

Premda se sva daljnja teorijska stremljenja pokušavaju odmaknuti od ovako banaliziranog shvaćanja motivacije u osnovi svih teorija se mogu pronaći elementi mrkve i štapa. Tako riječ mrkva možemo zamijeniti mnogim pojmovima koji označavaju neku vrstu nagrade, bilo ekstrinzične ili *intrinzične*: novčane kompenzacije, sigurnost posla, radni uvjeti, *osjećaj odgovornosti, samostalnosti i ostvarenja uspjeha, izazovi na poslu, mogućnost razvoja i napredovanja*. Kada govorimo o štapu, odnosno kazni, u kasnijim teorijama isto tako možemo naći pojmove koji se mogu protumačiti kroz teoriju mrkve i štapa. Strah od gubitka dohotka, posla, smanjenja premija, degradacije, društvenog statusa itd., sigurno predstavlja jednu vrstu „štapa“ koji motivira ljude da pružaju bolje performanse na poslu premda se ipak mora naglasiti da su mnoga istraživanja pokazala da strah u mnogim kontekstima nije najbolji motivator. Naime, organiziranje radnika u sindikate suštinski je motivirano strahom i označava legalnu borbu radnika za svoja prava, ali u praksi se pokazalo da često generira defenzivno i osvetoljubljivo ponašanje obiju strana u pregovorima. Strah također može biti generator slabe kvalitete rada, izbjegavanja odgovornosti i nepoštenja.[37]

2.2.2. Teorija X i Y

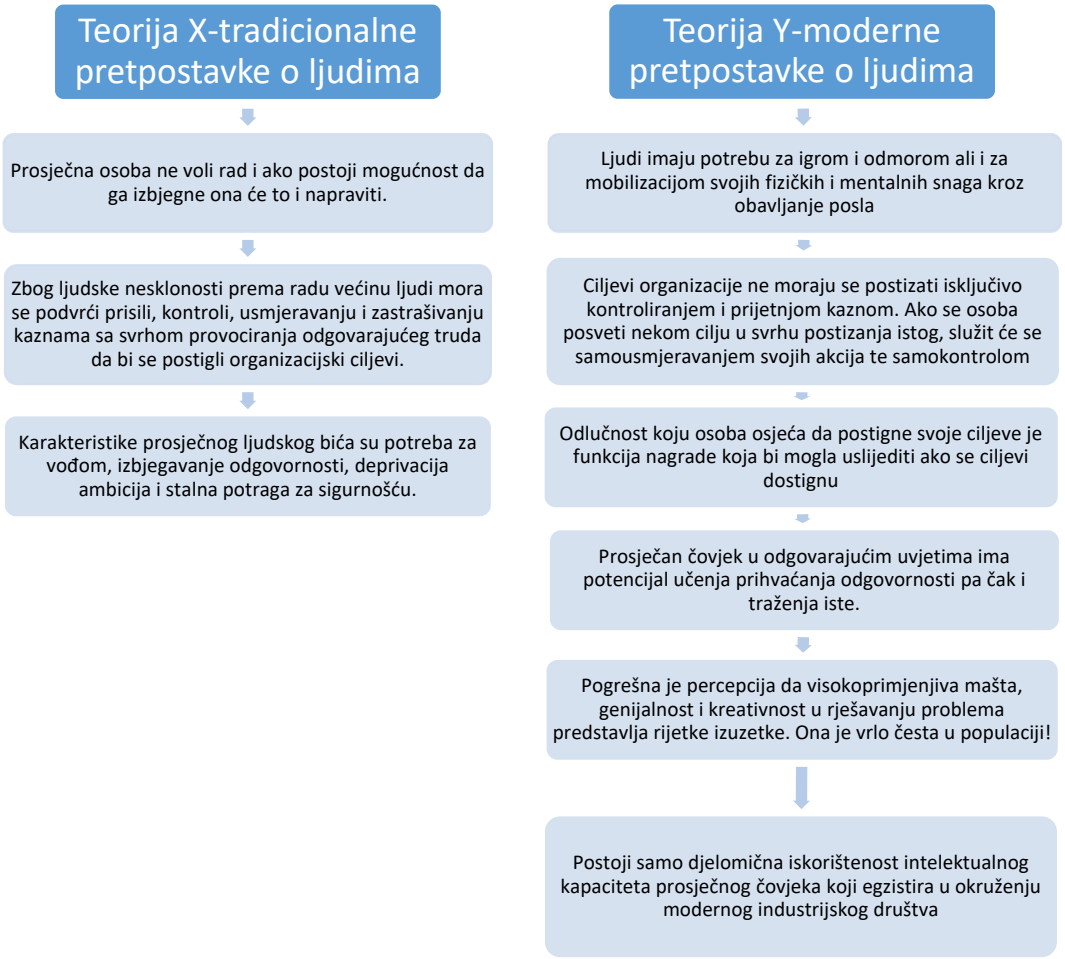
Ovu teoriju je iznio Douglas MacGregor, a predstavlja još jedan način shvaćanja i razumijevanja ljudske prirode. Glavna teza koju u svom istraživanju propagira MacGregor govori da je čitav profit poduzeća rezultat teorijskih pretpostavki menadžera u pogledu kontrole ljudskih potencijala u poduzeću.[38]

Svoje djelovanje menadžeri bi trebali ravnati prema pitanju kako oni vide sebe u odnosu na druge osobe u organizaciji. Ovu konstataciju je MacGregor podupro s dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi: Teorija X i teorija Y.

Prije nego izložimo temeljne postavke ovih dviju teorija, moramo naglasiti da one predstavljaju **samo pretpostavke** zasnovane na intuitivnoj dedukciji i nisu rezultat istraživačkog rada. One nisu preporuke i prijedlozi za strategije upravljanja već ih treba testirati uspoređujući ih sa stvarnim obrascima ponašanja u organizacijama.

Sljedeća slika prikazuje ova dva suprotstavljena skupa pretpostavki:

[37] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 465.
[38] Marušić, S. (2006) prema: MacGregor, D. (1960): The Human Side of Enerprise, McGraw-Hill, New York.



Slika 4: MacGregorova Teorija X i Y

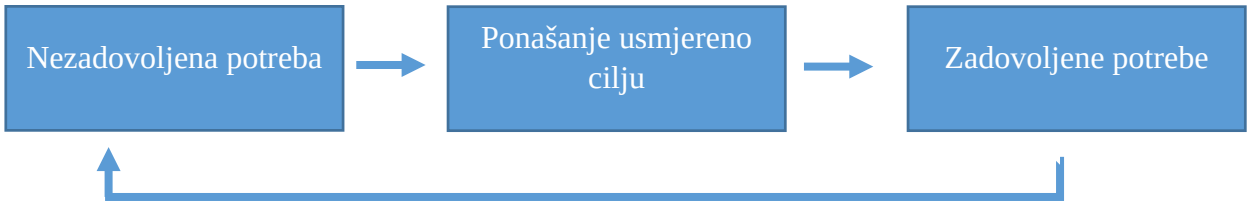
Izvor: Izrada autor prema: Marušić, S. (2006) prema: MacGregor, D. (1960): The Human Side of Enerprise, McGraw-Hill, New York, str. 524.

Iz ovog prikaza očito je da se radi o dva potpuno oprečna shvaćanja ljudske osobnosti i djelovanja. Dok teorija X na čovjekov intelektualni i osjećajni kapacitet gleda pesimistično, statično i rigidno, teorija Y podastire optimistično shvaćanje ljudske prirode naglašavajući moć pojedinca odnosno njegove sposobnosti samousmjeravanja i integriranja individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima. Isto tako, MacGregor nije ove dvije teorije osmislio s namjerom da budu dva ekstrema neke stupnjevane ljestvice. One su jednostavno dva potpuno različita pogleda na ljudsku egzistenciju.[39]

[39] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 467.

2.2.3. Teorija hijerarhije potreba Abraham Maslowa

Ovo je teorija s najvećim utjecajem na istraživanja i razmišljanja o ponašanju ljudi u organizaciji. Kao pripadnik skupine **sadržajnih teorija** njena temeljna preokupacija je otkrivanje i razvrstavanje potreba koje su inicijator pokretanja obrazaca ponašanja.



Slika 5: Temeljna pretpostavka Maslowljevog modela

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 561.

Njen humanistički pristup zaokružen je glavnom paradigmom da se proučavanje motivacije treba usmjeriti na krajnje ciljeve, želje i potrebe ljudi. Na osnovu takvog pristupa potrebe su složene u hijerarhijsku strukturu s dva osnovna pravila:[40]

- Pojavljivanje neke potrebe je obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke „važnije“ potrebe
- Sve potrebe i želje su povezane sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Hijerarhijsku grupaciju potreba prikazuje sljedeća slika:

Slika 6: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 487.

[40] Maslow, A. H. (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, str. 370.

Svaka stepenica ove piramide mogla bi se raščlaniti na nizove specifičnijih potreba, ali zbog jednostavnosti u nastavku ćemo se pozabaviti samo temeljnim odrednicama svake stepenice:

Fiziološke potrebe su one neophodne potrebe za normalno funkcioniranje organizma: Potreba za hranom, vodom, zrakom, utočištem itd… Ove potrebe Maslow je definirao kao primarne i tek njihovim zadovoljavanjem pojavljuje se težnja za zadovoljavanjem potreba s više hijerarhijske stepenice.

Potrebe za sigurnošću označavaju težnju ljudi za stabilnim i sigurnim okruženjem te instinkt za izbjegavanje patnje, prijetnje i bolesti. Ove potrebe čovjek ispunjava sigurnim zaposlenjem, zdravstvenim i mirovinskim osiguranjem itd..

Potrebe za ljubavlju možemo definirati kao stalnu potragu čovjeka za socijalnim interakcijama koje se mogu manifestirati kroz više vrsta odnosa kao što su prijateljstvo, romantična ljubav, itd..

Potrebe za poštovanjem su potrebe za dobrim mišljenjem o samom sebi i potrebe za odobravanjem i poštovanjem okoline. To su svi oni osjećaji ponosa, samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti kada su te potrebe zadovoljene, a u slučaju neispunjavanja ovih potreba pojavljuju se osjećaji inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti.

Potrebe za samoaktualizacijom definiraju sva ona ljudska stremljenja prema ostvarenju punog osobnog potencijala. Realizacijom ovih potreba ostvaruje se Maslowljeva konstatacija da „čovjek mora biti ono što može biti“.[41]

Premda ne postoje jasne znanstveno utemeljene potvrde osnovnih postavki ove teorije, njena popularnost je iznimna jer na jednostavan način prikazuje kompleksnu materiju. Možda je razlog tome i humanizam koji se provlači kroz sva dijela Abrahama Maslowa koji promatra čovjeka kao integriranu jedinku u kojoj je motivacija za rad samo djelić sveukupnog mozaika motiva.[42]

2.2.4. Teorija trostupanjske hijerarhije

Ova teorija ili skraćeno ERG (eng. existence-relatedness-growth) koju je osmislio C. P. Alderfer također se svrstava u skupinu **sadržajnih** teorija temeljeći svoje osnovne postavke na konceptu potreba. Možemo je definirati kao modifikaciju Maslowljeve teorije odnosno ona ublažava strogu hijerarhijsku razdiobu potreba. Temeljne potrebe koje motiviraju pojedinca Alderfer je podijelio u tri kategorije:

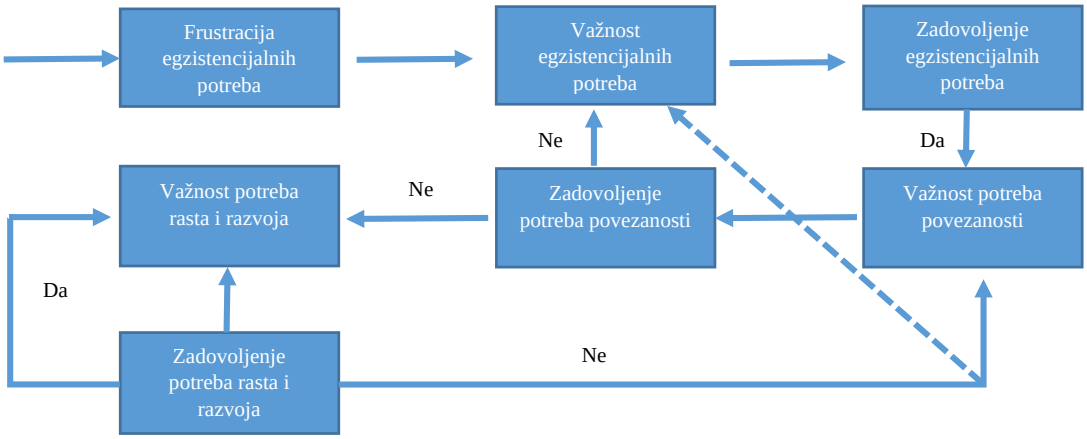
Egzistencijalne potrebe možemo označiti kao sve oblike materijalnih i fizioloških potreba. Percepcija koliko drugi dobivaju instrumenata da zadovolje svoje potrebe (plaća, uvjeti rada) određuje koliko će zadovoljstva pojedinac osjećati primajući svoja sredstva za osiguravanje egzistencijalnih potreba.

Potrebe povezanosti su potrebe za interpersonalnim odnosima koji mogu imati i pozitivan i negativan predznak.

[41] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 488.
[42] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 560.

Potrebe rasta i razvoja nalaze se kao uzrok svim djelovanjima kojima pojedinac ostvaruje svoj puni potencijal. Rezultati tih djelovanja dovode do osjećaja cjelovitosti i ispunjenja.[43]

Logiku djelovanja teorije trostupanjske hijerarhije prikazuje sljedeća slika:



Slika 7: Teorija trostupanjske hijerarhije

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 567.

Temelj cjelokupnog promišljanja koje iznosi ova teorija su tri pretpostavke:

- Zadovoljena potreba može također biti motivator za određeni obrazac ponašanja te čak imati pojačavajući učinak na njega (mehanizam SATISFAKCIJA – PROGRESIJA).
- Nemogućnost zadovoljenja potreba „višeg“ reda kao posljedicu ima zanimanje za potrebe „nižeg“ reda. Tako nemogućnost primjenjivanja sposobnosti i kreativnog stvaralaštva u radu vodi ka težnji prema materijalnim faktorima. Ova konstatacija ima implikacije na šire društveno okruženje jer se pojavljuje zamjena vrijednosti prema kojoj se čovjek definira isključivo materijalnim statusom (mehanizam FRUSTRACIJA – REGRESIJA).
- Na potrebe iz različitih kategorija simultano djeluju sva zadovoljenja potreba bez obzira na kategoriju u koju su svrstane (mehanizam MULTIPLE DETERMINACIJE).[44]

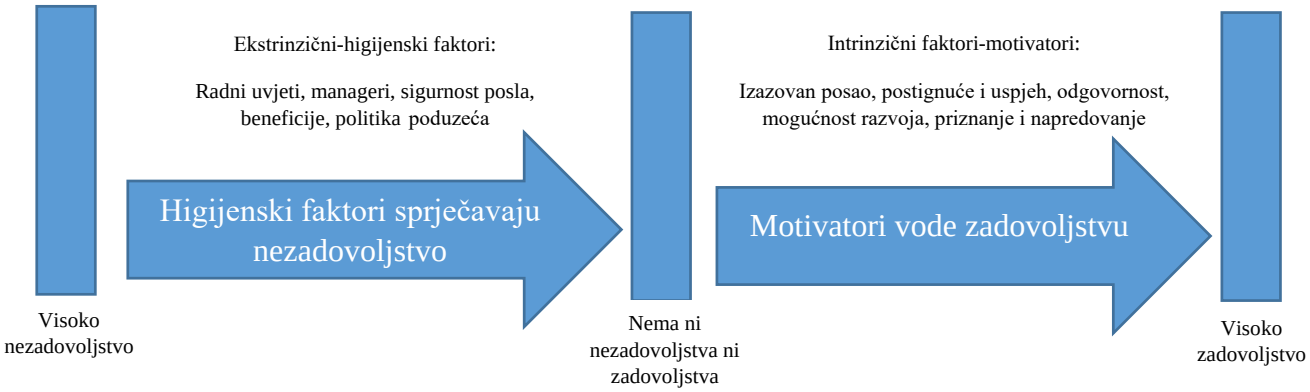
2.2.5. Dvofaktorska teorija motivacije

Ova teorija, kao još jedna od **sadržajnih** teorija motivacije, uz Maslowljevu, predstavlja najpopularniju teoriju motivacije. Njena specifičnost je u postavljanju odmaka od potreba kao

[43] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 489.
[44] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 567.-568.

faktora motivacije, temeljeći svoje postavke na radnoj situaciji i klasifikaciji radnih faktora. Cjelokupan teoretski okvir se temelji na dvije bazične pretpostavke:

- Zadovoljstvo i nezadovoljstvo su dva zasebna kontinuuma povezana različitim faktorima. Sukladno tome, na kontinuumu zadovoljstva kao najniža točka nije nezadovoljstvo nego odsutnost zadovoljstva. Isto vrijedi i u obrnutom slučaju…
- Dvije temeljne kategorije motivacijskih faktora djeluju na pojedinca unutar organizacije: ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzični odnosno higijenski faktori karakteriziraju kontekst u kojem pojedinac djeluje, a intrinzični odražavaju vezu uz posao kojeg čovjek obavlja.[45]



Slika 8: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 575.

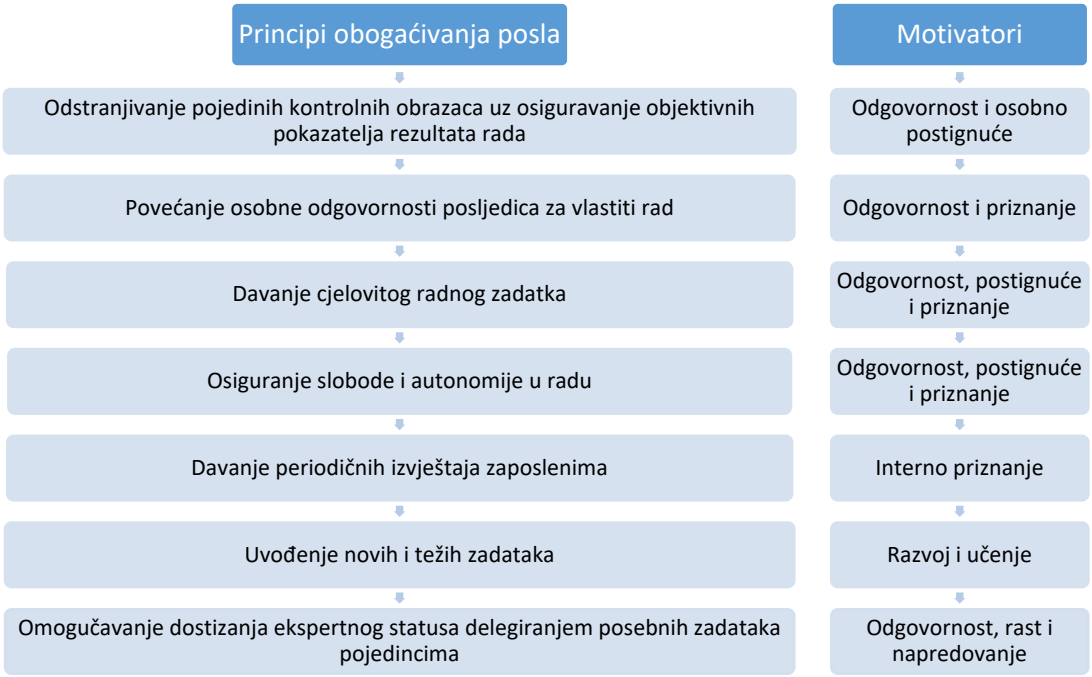
Sukladno gornjoj slici i dvije navedene pretpostavke, dolazimo do Herzbergovog koncepta koji je osmišljen temeljem empirijske analize faktora zadovoljstva i nezadovoljstva radom. Iako ne polazi od potreba kao motivacijskih faktora, u osnovi ove teorije ipak nailazimo na dvije osnovne kategorije potreba, one „više“ i one „niže“. U te „više“ potrebe spadaju jedinstvene ljudske osobine i razvojni potencijal koji se imaju potrebu ostvariti.

Ekstrinzične, odnosno higijenske faktore, Herzberg je zamislio kao faktore održavanja tj. prevencije. Njihova uloga nije motiviranje već sprječavanje nezadovoljstva. Tako po njemu visoka plaća, dobri radni uvjeti, međuljudski odnosi itd., neće utjecati na motivaciju za rad zaposlenika nego će samo imati negativno djelovanje na njihov stupanj nezadovoljstva. S druge strane, intrinzični faktori imaju direktan utjecaj na radnu motivaciju zaposlenih. Oni vode do osjećaja

[45] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 489.

zadovoljstva radom pa ova teorija sadrži hipotezu o uzročno-posljedičnoj vezi između zadovoljstva i radnih učinaka. Jednostavno rečeno, izazovan posao, postignuće i uspjeh na poslu, odgovornost, mogućnost razvoja i priznanje, rezultiraju većim zadovoljstvom zaposlenika što direktno utječe na njihovu motiviranost za rad.[46]

Moramo istaknuti da osim teoretske dimenzije o ponašanju na radu, Herzberg je svojo teoriji dodao još jednu. Radi se o istraživanju načina preoblikovanja rada odnosno bihevioralnih rezultata tih „obogaćivanja posla“ kako ih je on nazvao.



Slika 9: Herzbergovi principi obogaćivanja posla

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, str. 54.

Ovi principi imali su snažan utjecaj na praksu dizajniranja posla gdje dolazi do kopernikanskog obrata. Umjesto orijentacije na posao, ličnost pojedinca i njegove individualne karakteristike sada su u centru zanimanja u složenim procesima osmišljavanja posla.[47]

2.2.6. Vroomov kognitivni model motivacije

Ova teorija pripada u skupinu **procesnih teorija** motivacije. U osnovi svih teorija koje pripadaju toj skupini je hipoteza da ljudske potrebe nisu dovoljne da bi se objasnila problematika motivacije

[46] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.
[47] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 491.

zaposlenika za rad. Stoga, uslijed konstatirane deprivacije, uključuju se i drugi faktori kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti, a teoretska razmatranja obuhvaćaju i njihove međusobne interakcije.[48]

Centralni problem koji Vroom svojom teorijom obrađuje jest pronalaženje odgovora na pitanje zašto se zaposlenik u određenoj situaciji radnog procesa odlučio za neku određenu alternativu. Iz ovog pitanja on motivaciju definira kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti.[49]

Daljnja nadogradnja na temeljna pitanja i pretpostavke ove teorije uobličena su pomoću tri teoretska koncepta:[50]

- *Koncept valencije* kao centralnu točku motivacijske problematike vidi u **značenju** koje za donosioca odluke ima efekt izabrane alternative. Tako kada govorimo o visini plaće kao motivirajućem faktoru, koncept valencije razmatra efekt plaće na pojedinca kao glavnu motivacijsku silu pri tome stavljajući u drugi plan apsolutni izraz efekta, odnosno samu visinu plaće.
- *Koncept očekivanja* objašnjava da je preferiranje neke alternative nad drugima od strane zaposlenika rezultat očekivanja da će ta izabrana alternativa pomoći u ostvarivanju njegovih individualnih ciljeva. Tako npr., ako je očekivanje pojedinca da će boljim radom ostvariti bolji status u organizaciji, ovim konceptom ono se definira kao snažna motivacijska sila te će zaposlenik biti motiviran za rad kako bi ostvario svoj cilj.
- Koncept instrumentalnosti pretpostavlja da je izbor neke alternative određen očekivanom vezom između različitih efekata. Efekt odabrane alternative i vjerojatnost ispunjenja individualnih ciljeva ovim konceptom gube položaj isključivih motivacijskih faktora koji će utjecati na zaposlenika. Njima Vroom priključuje i njihovu međusobnu vezu kao još jedan značajan faktor utjecaja. Tako značenje koje plaća ima za radnika i težak rad koji je rezultat očekivanja o ostvarenju individualnih ciljeva, nisu jedini motivacijski faktori. Vroom ovim konceptom naglašava i njihovu vezu kao bitan element motivacije.

Sljedeća slika temelji se na ova tri koncepta:

---

[48] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 493.
[49] Bahtijarević-Šiber, F. (1999) op. cit. prema: Vroom, V. (1964): Work and Motivation, New York, Wiley, str. 6.
[50] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 346.

Slika 10: Vroomov model motivacije

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, str. 62.

Hoće li pružati visoke radne performanse ili ne pojedinac odlučuje temeljem procjene hoće li veće zalaganje rezultirati većom radnom uspješnošću. Isto tako, pojedinac razmatra hoće li mu visoka radna uspješnost pomoći na putu ostvarenja individualnih ciljeva a privlačnost i važnost tih ciljeva također imaju značajan utjecaj na odluku pojedinca o pružanju visokih radnih učinaka.[51]

Formula 1: Definiranje motivacije kognitivnim modelom

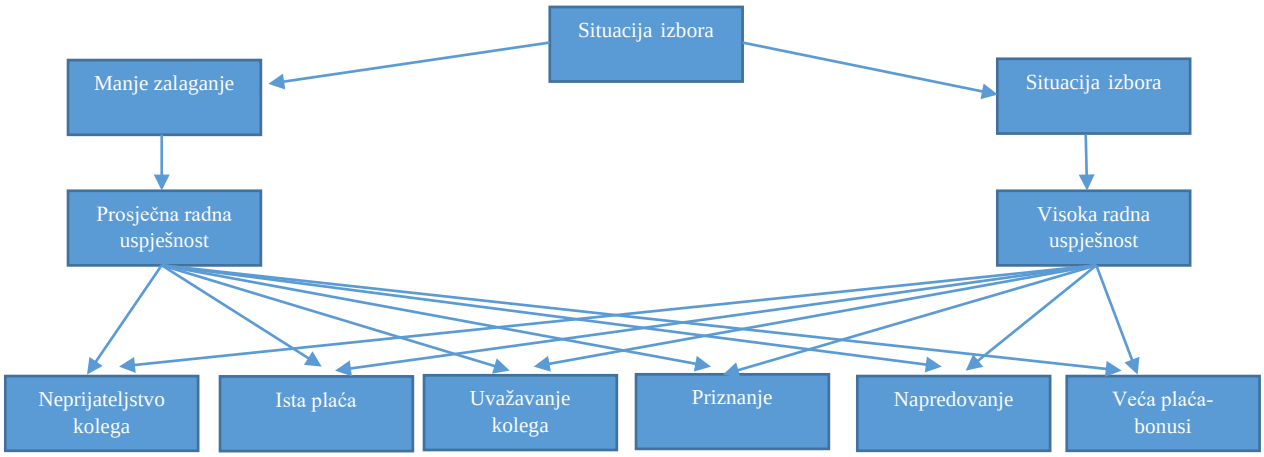
$$M = f(O * V)$$

M – motivacija, O – očekivanje, V – valencija

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 583.

Vroom motivaciju definira kao rezultat dvaju faktora:

- Važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti odabranom alternativom,
- Očekivanja da će odabrana alternativa rezultirati ostvarenjem individualnih ciljeva.



Slika 11: Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 584.

[51] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 583.

Ovaj model koncipiran je u prvom redu za potrebe objašnjavanja obrazaca radnog ponašanja, ali je primjenjiv i na druge oblike ponašanja zaposlenika organizacije. Njegova provokativnost i poticajnost iznjedrile su mnogobrojne teorijske rasprave koje su generirale nove modele veće dinamike i kompleksnosti.

2.2.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Ova teorija koju je osmislio J. S. Adams temelji se na proučavanju nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Kao i Vroom-ov kognitivni model pripada u skupinu **procesnih t**eorija motivacije koje nastoje objasniti razloge obrazaca ponašanja ljudi u radnim situacijama. Drugi naziv ovih teorija je „Kognitivne teorije motivacije“ jer pretpostavljaju postojanje voljnog i svjesnog izbora pojedinca između alternativa ponašanja.[52]

Adams ovom teorijom iznosi koncept u čijem je središtu odnos pojedinca i organizacije istražujući nepravdu i nejednakosti. Pojednostavljeno rečeno, radi se o razmjeni „dobara“ u kojoj pojedinac daje svoja znanja, vještine, energiju itd., a organizacija zauzvrat nudi kompenzacije kroz plaću, radne uvjete itd…Osnovni motivacijski faktor kojeg Adams ovom teorijom ističe je osjećaj nejednakosti koji rezultira iz potencijalno uvijek mogućeg nesrazmjera u onome što se daje i onome što se dobiva u odnosu pojedinca i organizacije u kojoj djeluje. Osnovne teoretske postavke mogu se sažeti u dvije temeljne radnje koje bi trebalo učiniti:

- Utvrditi uvjete i mehanizme koji dovode do toga da se stvara percepcija nejednakosti
- Osmisliti metode rješavanja tih nejednakosti.

Adams ističe dva načina na koje se stvara dojam o nejednakosti:

1. Vrši se usporedba onoga što pojedinac dobiva od organizacije (output - O_o) i onoga što daje (input- I_o)

Formula 2: Usporedba onoga što pojedinac unosi u organizaciju i što dobiva od nje

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.

[52] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.

Vrijednost koeficijenta veća ili manja od 1 označava nejednakost razmjene.

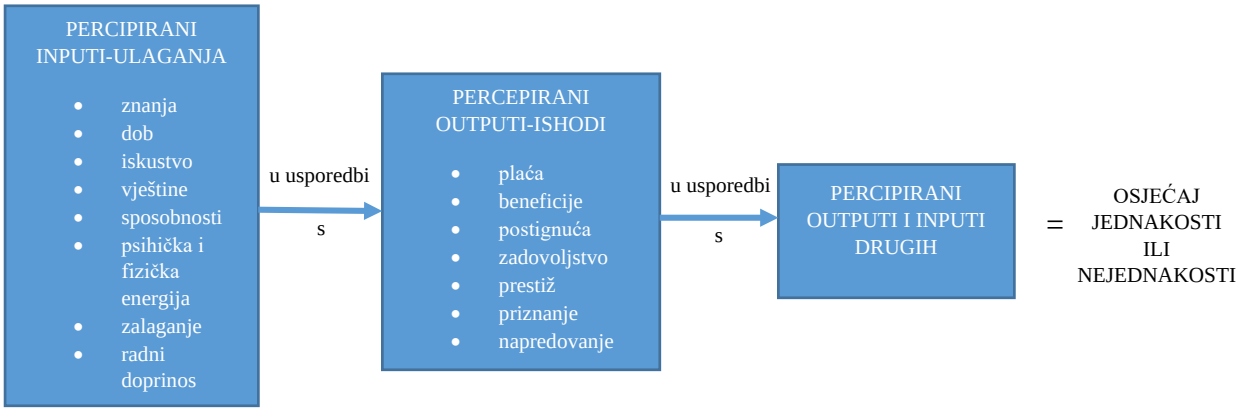
2. Uspoređuje se ono što pojedinac dobiva od organizacije i ono što daje u odnosu na druge pripadnike organizacije

Formula 3: Usporedba onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što unosi u nju u odnosu na druge članove organizacije

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.

Pojavljivanje nejednakosti u ovoj jednadžbi indicira postojanje nepravednosti u odnosu razmjene odnosno pojedinac percepira nejednakost razmjene izvodeći zaključak da drugi dobivaju više inputa od organizacije.



Slika 12: Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 586.

Percepcija nejednakosti po Adamsu je pokretačka snaga koja pojedinca tjera da ih otkloni ili umanji. Načini na koje se to može provesti su slijedeći:

- Ako pojedinac percepira negativne razlike tada počinje smanjivati inpute i pokušava povećati outpute dok u suprotnom slučaju čini obrnuto.
- Pojedinac počinje izostajati s posla, odugovlači izvršavanje svojih radnih zadataka, premješta se na drugi posao ili u drugu radnu jedinicu ili se čak odluči na davanje otkaza.

- Osoba pokušava samoj sebi objasniti nastale razlike ili pronalazi člana organizacije u još gorem položaju s kojim će se uspoređivati. [53]

Ova teorija naglasak stavlja na percepcije i stavove zaposlenika koji su pod utjecajem šireg društvenog okruženja, individualnih osobina, vrste i karakteristika posla, obilježja organizacije itd. Adams svojim promišljanjima nameće postojanje mnogih faktora utjecaja na percepciju nejednakosti kod zaposlenika, ali se pokazalo da su ti faktori složeniji nego što to njegova teorija implicira. Ipak, ove manjkavosti ne mogu ovoj teoriji oduzeti snagu u razumijevanju radne motivacije, a posebno se to odnosi na problematiku materijalnog nagrađivanja.[54]

2.3. Motivacija zaposlenika javnog sektora

U suvremenom poslovanju ljudski faktor predstavlja najvažniji čimbenik koji omogućava organizacijama opstanak na darwinističkom tržištu u kojem su se brzina, fleksibilnost i kreativnost isprofilirale kao produkt evolucijskih zahtjeva.

Te karakteristike se na neki način moraju prenijeti i na organizacije u javnom sektoru. Premda nisu podložne utjecajima slobodnog tržišta pred javna poduzeća se ipak postavljaju određeni zahtjevi. Ti zahtjevi, koji se osim u RH pojavljuju u mnogim zemljama, proizlaze iz potrebe za paradigmatskim promjenama u javnom sektoru u smislu okretanja od potreba vlasti i samog upravnog mehanizma na lokalnoj ili državnoj razini prema stavljanju u prvi plan građana i njihovih potreba u zajednici.[55]

2.2.1. Razlike u motivaciji zaposlenika privatnog i javnog sektora

Već smo ranije u ovom radu naglasili, bilo da je riječ o javnom ili privatnom sektoru, ponašanje i uspješnost pojedinca u organizaciji određeno je s tri temeljna faktora: Znanja i vještine, sposobnosti i motivacija. Prva dva faktora nisu u tolikoj mjeri podložni utjecajima unutarnje i vanjske okoline organizacije. Motivacija je onaj faktor koji je najfluidniji, najosjetljiviji na eksterne podražaje[56] a motivacija zaposlenih u javnom sektoru je posebno osjetljiva te na neki način odražava kulturološke, političke i sociološke značajke društva.

---

[53] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.
[54] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 590.
[55] Koprić, I. (2016): Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma, Političke analize, Fakultet političkih znanosti, Zagreb, str. 11.

[56] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.

Tako je npr., motivacija zaposlenika u kineskom javnom sektoru pod snažnim utjecajem konfucijanske misli koju prožimaju ideje samodiscipline i žrtvovanja za opće dobro ali i ideologije komunističke partije koja nalaže potpuno predavanje revolucionarnom cilju.[57]Naravno da ove konstatacije nikako ne mogu vrijediti za osobu koja radi u javnom sektoru u SAD-u gdje je individualizam odnosno traganje za „američkim snom“ temeljna odrednica cjelokupnog društvenog okruženja.

U ovom kontekstu, motivacija radne snage u javnom sektoru u RH je pod snažnim utjecajem kulturoloških, socioloških te političkih odrednica hrvatskog društva koje možemo okarakterizirati kao postsocijalističko i poslijeratno. Ovakav društveni okvir je potencijalni kreator lančanih demotivacijskih procesa i destruktivnih međudjelovanja zaposlenih kao rezultat ostavštine pretjerano pozitivnog pogleda na ljudsku prirodu kreiranog u razdoblju komunizma. Drugim riječima, društveni obrasci postkomunističkog društva imaju moć da usporavaju procese konstruktivnih društvenih promjena, a to se u organizacijama javnog sektora može manifestirati lošom produktivnošću, ekstrinzičnom motiviranosti, eksternim lokusom kontrole, afektivno usmjerenoj grupnoj koheziji. U toj interakciji karakteristične organizacijske klime i kulture koja se vremenom perpetuira, proces obnavljanja destruktivnih obrazaca odnosa prema radu i ljudskom okruženju sami zaposlenici izvode spontano, a mogli bismo slobodno reći i nesvjesno.[58]

Generalno gledajući, bez obzira na kulturološki koncept, razlike motiviranosti zaposlenika privatnog i javnog sektora po dosadašnjim istraživanjima u većini slučajeva pokazuju da zaposleni u privatnom sektoru više cijene ekonomske nagrade odnosno da će pojedinci koji visoko vrednuju visoka primanja vjerojatnije izabrati rad u privatnom sektoru.[59] To nas dovodi do pojma PSM-a kojim će se u sljedećem odjeljku pobliže objasniti motiviranost zaposlenika javnog sektora.

[57] Bangcheng, L., Lanying D., Hao, W. (2012): Public service motivation of public versus private sector employees in a chinese context, Social behavior and personality, Society for Personality Research

[58] Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, str. 516.

[59] Buelenes, M., Van Den Broeck, H. (2007): An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, Blackwell Publising Limited, str. 66.

2.2.1. PSM (Public service motivation) – motiviranost za rad u javnom sektoru

Kada govorimo o PSM-u prvom redu razmišljamo o individualnim osobinama koje zaposlenik u određenoj organizaciji posjeduje. To su već ranije nabrojane sve one preferencije, očekivanja, vrijednosti , stavovi itd., koji utječu na motiviranost osobe unutar organizacije.

PSM odnosno motiviranost za rad u javnom sektoru možemo definirati kao osobnu predispoziciju za reagiranje na motive utemeljene za rad primarno ili uglavnom u javnim organizacijama i institucijama[60]. Značajke osobe koja ima visok stupanj PSM-a su sljedeće[61]:

- Velika želja za rad od javnog interesa,
- spremnost na ukazivanje na nepravilnosti u cilju općeg dobra - ZVIŽDAČI,
- vjera u važnost posla koji se obavlja u cilju služenja javnosti,
- visoke performanse i veliko zadovoljstvo obavljanja poslova u javnom sektoru.

Osobe s većom željom za djelovanjem za opće dobro odnosno višim nivoom PSM-a sigurno su pogodniji za namještenja u javnim poduzećima čija svrha nije određena stjecanjem profita nego služenju javnosti. Na ovom tragu bi trebali biti i osmišljeni koncepti regrutiranja osoba u poduzeća javnog sektora premda se ova problematika može sagledati iz dijametralno suprotnog kuta.

Naime, istraživanja su pokazala da prilikom regrutiranja velika većina ispitanika nije bila privučena u javne službe na osnovu neke svoje potrebe za služenjem javnosti ili ispunjenja cilja služenja općem dobru. Ali, nakon nekoliko godina službe razvili su snažne osjećaje povezanosti s organizacijom i odgovornosti prema služenju javnosti.

Ovo nas navodi na zaključak da organizacije mogu utjecati na nivo PSM-a svojih zaposlenika, u prvom redu davanjem feedback-a zaposlenima o učinku koji na javno dobro ima njihov svakodnevni rad.[62]Sigurno možemo reći da i decentralizacija javnog sektora doprinosi većoj „uključenosti“ i povezanosti zaposlenih s rezultatima njihovog rada te većem zadovoljstvu i smanjenju stresa. S druge strane, na razini organizacije postoji administrativno okruženje koje

[60] Jacobson, W., S. (2011) prema: Perry, James L., & Wise, Lois R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, (May/June), Preveden citat na stranici 368.
[61] Jacobson, W., S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM), Public Personnel Management, University of North Carolina at Chapel Hill, str. 230.
[62] Jacobson, W., S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM), University of North Carolina at Chapel Hill, str. 230.

zadržava svoje hijerarhijske mehanizme koji mogu restriktivno djelovati na potrebama zaposlenih ka samoostvarenju te imati elemente prisile.[63]

[63] Ticu, D. (2016): The management of human resources in public sector: An evaluation between 2013-2016, Copyright of Scientific Annals of the 'Al. I. Cuza' University, Iasi. Sociology & Social Work, str. 62.

3. JAVNA PODUZEĆA GRADA SINJA

3.1. Grad Sinj: organizacija Grada

Sinj je grad smješten u Hrvatskoj te predstavlja središte Cetinske krajine. Administrativno je određen kao jedinica lokalne uprave i samouprave te pripada Splitsko-dalmatinskoj županiji. Uže područje grada prema posljednjem popisu iz 2011-te godine broji 11 448 stanovnika, a ako Sinju pridodamo okolna rubna naselja koja se mogu okarakterizirati kao uža okolica grada tada se broj stanovnika penje na 24 832. Ukupna površina na kojoj se grad prostire je 194,27 km².[64]

Slika 13: Grad Sinj: Uže područje grada

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Sinj

Bitno za ovaj rad je naglasiti samostalnost Grada kao pravnog subjekta u odlučivanju u svom samoupravnom djelokrugu. Samostalnost se očituje u obavljanju poslova od lokalnog značenja a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima: Uređenje naselja i stanovanje, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i šport, zaštitu

[64] http://www.sinj.hr/grad-sinj/

potrošača, zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu, promet na svom području, održavanje cesta na svom području (u vlasništvu Grada), te ostale poslove sukladno posebnim zakonima.[65]

Sadašnji ustroj Grada i njegov samoupravni djelokrug posljedica su transformacija hrvatske javne uprave koju možemo podijeliti u tri faze koncentriranih i relativno jasno programiranih promjena[66]:

- Reforma utemeljenja (1990. - 1993.): Integralni dio hrvatskog modela tranzicije od socijalističkog sustava prema sustavu liberalne demokracije zasnovan na ideji retradicionalizacije.
- Decentralizacija (2000. - 2001.): Odgovor na stvaranje čvrsto kontroliranog hijerarhijskog sustava.
- Europeizacija (2004. - 2011.): Provođenje pravnih institucionalnih prilagodbi praćeno politikom kondicionalnosti od strane Europske unije.

3.2. Javna poduzeća Grada Sinja

Grad Sinj je većinski sudjeluje u vlasništvu četiriju trgovačkih društava:

- KAMIČAK, d.o.o. za upravljanje parkiralištima
- VODOVOD I ODVODNJA CETINSKE KRAJINE, d.o.o. za obavljanje djelatnosti javne vodoopskrbe i javne odvodnje
- ČISTOĆA CETINSKE KRAJINE d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti
- GOSPODARSKA ZONA KUKUZOVAC d.o.o., društvo za razvitak, izgradnju i upravljanje gospodarskom zonom Kukuzovac, d.o.o

Kao što se može primjetiti sva četiri trgovačka društva su društva s ograničenom odgovornošću odnosno društva kapitala u koje članovi (može biti i samo jedan član ali broj članova je neograničen) ulažu uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu i na osnovu tih uloga nastaje osnova za stjecanje članskih prava tj. poslovnih udjela.[67]

[65] http://www.sinj.hr/wp-content/uploads/2018/02/Statut-Grada-Sinja.pdf
[66] Koprić, I. (2016): Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma, Političke analize, Fakultet političkih znanosti, Zagreb, str. 9.
[67] Petrović, S., Ceronja, P. (2013): Osnove prava društava, Pravni fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 176.

Ovim radom će biti obrađena problematika motivacije zaposlenika u svim trgovačkim društvima Grada Sinja osim u GOSPODARSKA ZONA KUKUZOVAC d.o.o.. Razlog tomu je što je to pravni subjekt sa samo jednim zaposlenikom pa je autor smatrao da je to premali broj da bi se uzeo u obzir prilikom statističke obrade.

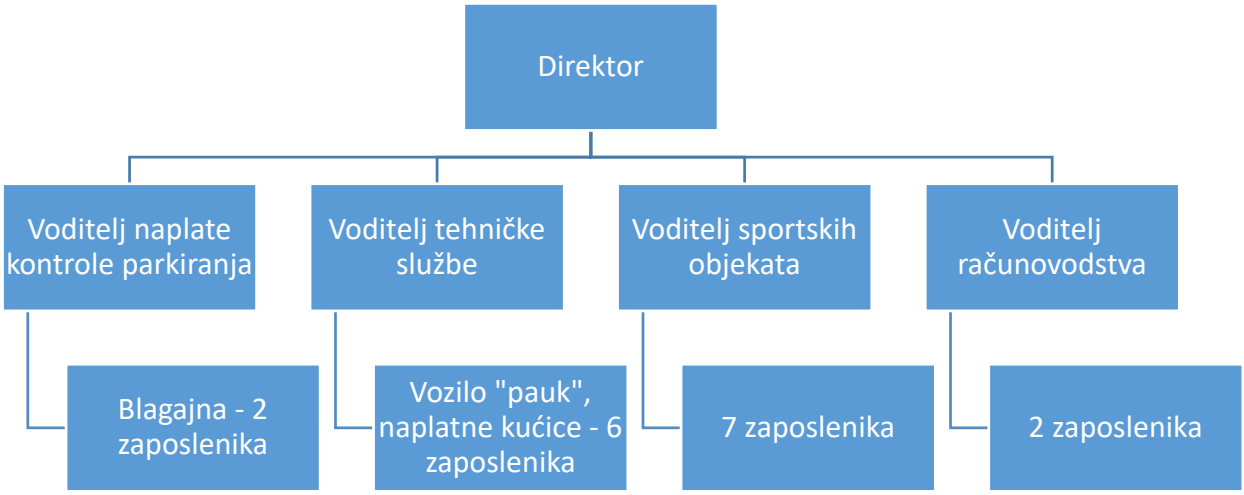
3.2.1. • KAMIČAK, d.o.o. za upravljanje parkiralištima

Zbog nepostojanja kvalitetnih internetskih izvora većinu podataka o strukturi i opisu poslovanja ovog trgovačkog društva autor je prikupio intervjuiranjem. Intervju je napravljen u prostorijama društva 14.07.-og 2018.-te g., a ispitanici su bili direktor društva i voditelj sportskih objekata. Kamičak d.o.o. je trgovačko društvo osnovano 2000.-te godine i u 100%-nom je vlasništvu Grada Sinja s temeljnim kapitalom u iznosu od 20.000,00 kn. Broj zaposlenika s ugovorom na neodređeno je 14 a poduzeće redovno svake godine zapošljava i dodatan broj radnika čiji broj se svake godine kreće od 6 do 8. U prvom redu radi se o zaposlenicima Gradskog bazena Sinj koji je za posjetitelje otvoren samo tijekom ljetnih mjeseci.

Opis poslovanja i ingerencija društva ima mnogo širi okvir od upravljanja parkiralištima. Društvo je odgovorno za upravljanje, održavanje i brigu o većini sportskih objekata na području Grada Sinja: Gradski stadion nogometnog kluba NK Junak, atletski stadion, Gradski bazen, Hipodrom, sva dječja igrališta na području grada. Osim toga, društvo ima ingerenciju i nad zračnom lukom u na rubnom području Grada.

Prema informacijama prikupljenima za vrijeme intervjua napravljen je sljedeći organigram koji predstavlja grafički prikaz organizacijske strukture u kojem su pojedini elementi prikazani posebnim simbolima a njihove međusobne interakcije i odnosi pomoću crta.[68]

[68] Buble, M. (2006): Metode projektiranja organizacije, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 186.



Slika 14: Organizacijska struktura Kamičak d.o.o. za upravljanje parkiralištima

Izvor: Izrada autora prema informacijama prikupljenima intervjuiranjem

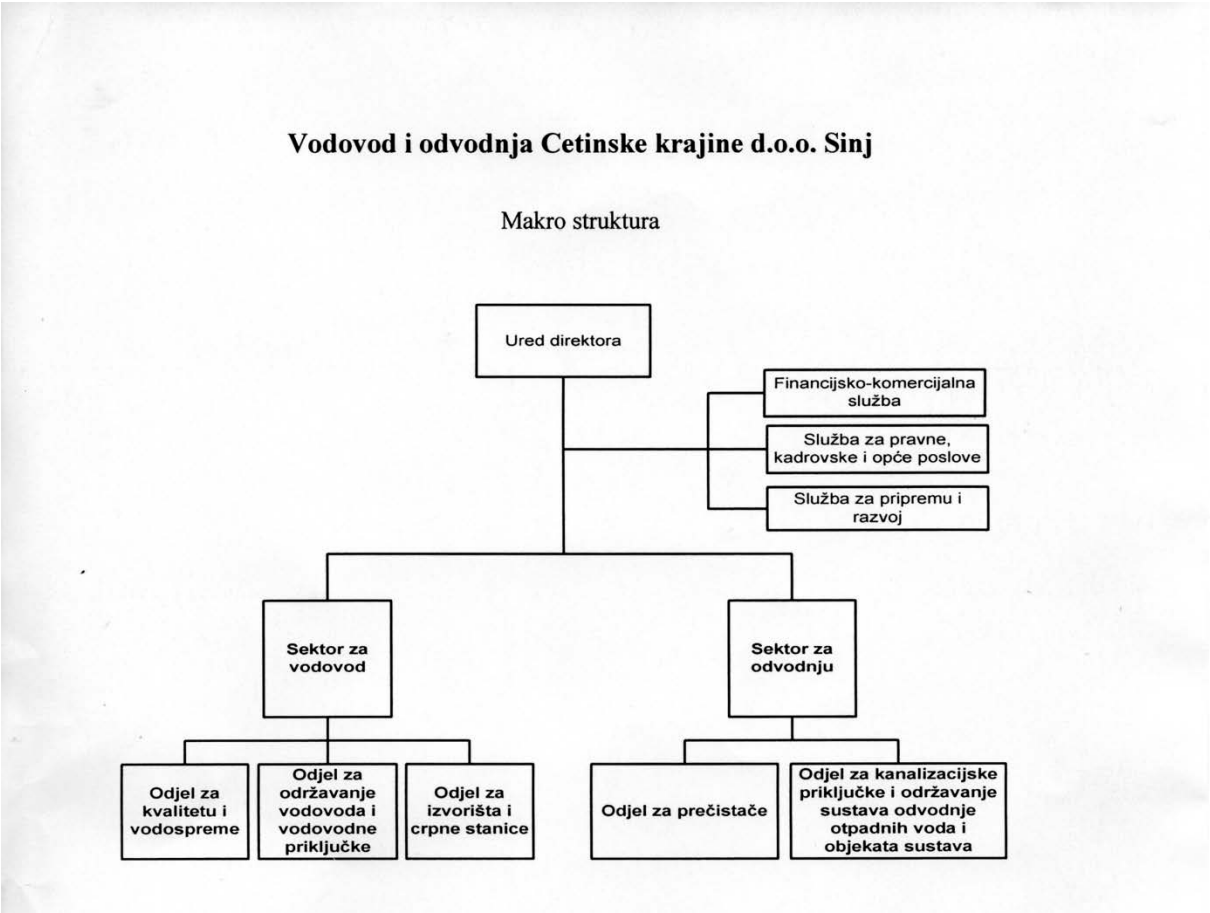
3.2.2. • VODOVOD I ODVODNJA CETINSKE KRAJINE, d.o.o.

Vodovod i odvodnja Cetinske krajine je društvo s ograničenom odgovornošću za obavljanje djelatnosti javne vodoopskrbe i javne odvodnje a slijednik je ranijeg gradskog Društva Vodovod i Čistoća - Sinj. Na temelju Društvenog ugovora o organiziranju i usklađenju Javnog komunalnog poduzeća Vodovod i Čistoća - Sinj sa Zakonom o trgovačkim društvima i Zakonom o komunalnom gospodarstvu 2014.-te godine izvršena je provedba upisa promjena tvrtke, promjena poslovne adrese, promjena djelatnosti unutar predmeta poslovanja, smanjenje temeljnog kapitala, promjena odredbi društvenog ugovora, podjela subjekta upisa. Društvo je u suvlasništvu članova Društva, odnosno njegovih osnivača jedinica lokalne samouprave a temeljni kapital Društva iznosi 40.140.000,00 kn i sastavljen je od temeljnih uloga osnivača:

- Grad Sinj s 47% učešća u temeljnom kapitalu,
- Grad Trilj s 26% učešća u temeljnom kapitalu,
- Općina Otok s 12% učešća u temeljnom kapitalu,
- Općina Hrvace s 10% učešća u temeljnom kapitalu,
- Općina Dicmo s 5% učešća u temeljnom kapitalu.

U Društvu djeluju 92 zaposlena (velika većina pod ugovorom na neodređeno vrijeme) s odgovornošću za upravljanje i pravilno funkcioniranje 190 km vodovodne mreže, 150 km lokalne vodovodne mreže, 22 km kanalizacije te skoro 14.000 vodovodnih priključaka. Pod ingerencijom Društva su i tri crpne stanice te dva pročistača otpadnih voda na području Grada Sinja i Grada Trilja kao i 42 vodoopskrbna objekta u koje ubrajamo rezervoare i crpne uređaje.[69]

Slijedeća slika prikazuje organizacijsku strukturu Društva koja je rezultat procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja proces raščlanjivanja odnosno podjele zadataka i proces grupiranja odnosno sinteze zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice – počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj hijerarhijskoj razini i obrnuto.[70]



Slika 15: Prikaz organizacijske strukture Vodovod i odvodnja Cetinske krajine d.o.o.

Izvor: Prikupio autor iz službene dokumentacije Vodovod i odvodnja Cetinske krajine d.o.o.

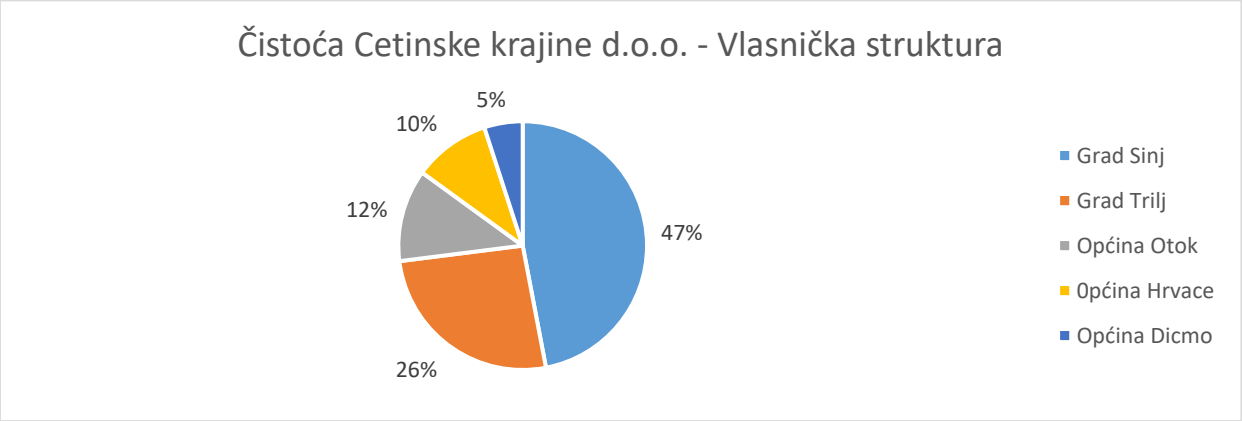
[69] http://www.viock.hr/
[70] Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 221.

3.2.3. ČISTOĆA CETINSKE KRAJINE d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti

Društvo je nastalo 2013.-te g. istupanjem iz društva Vodovod i čistoća Cetinske krajine. Temeljni kapital društva je 20.000,00 a vlasništvo je podijeljeno na članove Društva odnosno njegove osnivače jedinice lokalne samouprave koje u temeljnom kapitalu sudjeluju u sljedećim postotcima:

- Grad Sinj - 47% učešća u temeljnom kapitalu,
- Grad Trilj - 26% učešća u temeljnom kapitalu,
- Općina Otok - 12% učešća u temeljnom kapitalu,
- Općina Hrvace - 10% učešća u temeljnom kapitalu,
- Općina Dicmo - 5% učešća u temeljnom kapitalu,.

Grafikon 1: Čistoća Cetinske krajine d.o.o. – Vlasnička struktura



Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji „Čistoća Cetinske krajine d.o.o.“

2013.-te godine između tvrtki Vodovod i čistoća-Sinj d.o.o. i Čistoća Cetinske krajine d.o.o. sklopljen je Ugovor o podjeli i preuzimanju čime je Čistoća Cetinske krajine d.o.o. u statusu tvrtke preuzimatelja preuzela dio temeljnog kapitala u vrijednosti 2.736.597,00 kn.

Predmet poslovanja društva su slijedeće djelatnosti:

- održavanje čistoće
- odlaganje komunalnog otpada
- održavanje javnih površina
- tržnica na malo
- održavanje groblja i krematorija i prijevoz pokojnika
- skupljanje otpada za potrebe drugih

- prijevoz otpada za potrebe drugih
- posredovanje u organiziranju oporabe i/ili zbrinjavanje otpada u ime drugih
- skupljanje, oporaba i/ili zbrinjavanje (obrada, odlaganje, spaljivanje i drugi načini zbrinjavanja otpada), odnosno djelatnost gospodarenja posebnim kategorijama otpada
- uvoz otpada
- izvoz otpada
- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- zastupanje stranih društava
- stručni poslovi prostornog uređenje
- projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina
- nadzor nad gradnjom.[71]

Društvo svoju djelatnost ostvaruje kroz slijedeće radne jedinice:

- **PC Čistoća**
  - Odjel kućnog otpada
  - Odjel javno-prometnih i zelenih površina
  - Odjel deponija
  - Odjel gradskih groblja i pogrebnog servisa
- **TC financijsko-komercijalni**
- **TC služba za pravne, kadrovske i opće poslove**
- **TC grupa za održavanje voznog parka**

Pod utvrđivanjem kadrovske strukture podrazumijeva se utvrđivanje poslova i radnih zadataka potrebnih za obavljanje djelatnosti, broj izvršilaca, stručna sprema zaposlenih, potrebe za kadrovima i posebni uvjeti u pogledu radnih sposobnosti.

Društvo samostalno utvrđuje svoj organizacijski ustroj, strukturu i broj zaposlenika i uvjete koje zaposlenici moraju ispunjavati za obavljanje pojedinih poslova.

Organizacijsko ustrojstvo regulirano je Pravilnikom o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

Ukupan broj zaposlenika u na dan 31.12.2017. iznosi:

- Na neodređeno vrijeme **73**
- Na određeno vrijeme **5**

Broj radnika po radnim jedinicama je slijedeći:

[71] Izvor: Interna dokumentacija Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

Tablica 1: Raspored radnika po organizacijskim jedinicama u Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

	Ukupno	Muškarci	Žene
Direktor	1		1
PC Čistoća	54	51	3
TC Financijsko -komercijalni	10	2	8
TC služba za pravne, kadrovske i opće poslove	7	3	4
TC grupa za održavanje voznog parka	6	6	0
UKUPNO:	**78**	**62**	**16**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji „Čistoća Cetinske krajine d.o.o."

Kvalifikacijska struktura zaposlenih u Društvu je slijedeća:

Tablica 2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih u Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

	2016.	**2017.**
VSS	7	8
VŠS	8	8
SSS	29	31
KV	15	13
NSS	21	18
UKUPNO:	**80**	**78**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji „Čistoća Cetinske krajine d.o.o."

Sljedećom tablicom prikazat će se poslovanje poduzeća u posljednje četiri godine

Tablica 3: Povijesni pregled rezultata poslovanja Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

Godina	Ukupni prihod	Index	Dobit
2014.	10.410.480		33.787
2015.	10.849.798	104	- 122.449
2016.	11.475.818	106	112.024
2017.	11.866.690	103	102.774

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji „Čistoća Cetinske krajine d.o.o."

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.2. Metodologija istraživanja

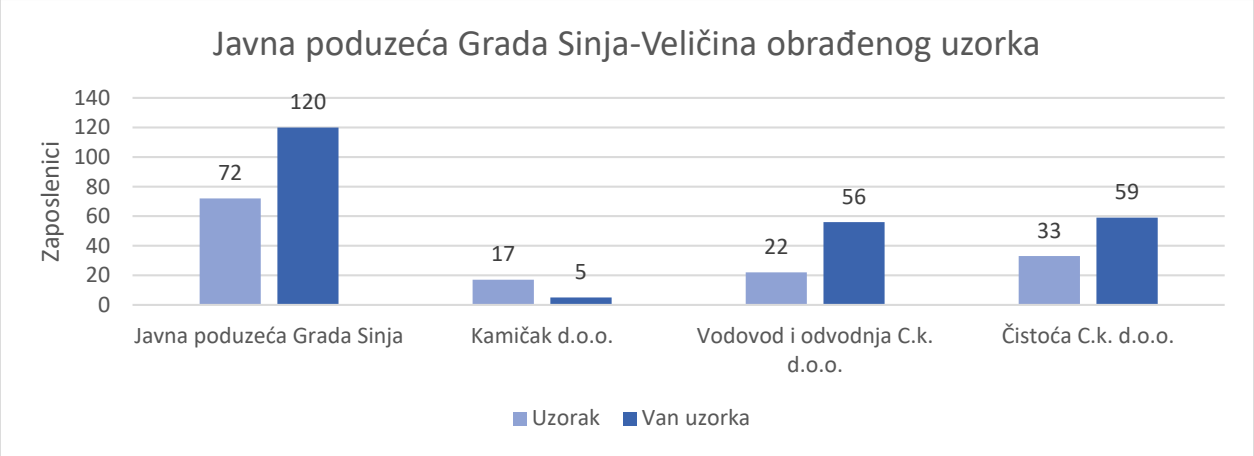
Inicijalna radnja postupka empirijskog istraživanja bila je sastavljanje anketnog upitnika u programu *Microsoft Office Word* a njegova distribucija obavljena je u razdoblju od 16.07-og 2018.-te g. do 02.08.-og 2018.-te g.. Istraživanjem su obuhvaćeni svi zaposlenici javnih poduzeća Grada Sinja bez obzira da li su s navedenima sklopili ugovor o radu na neodređeno ili određeno vrijeme. Sveukupno je podijeljeno 100 upitnika u papirnatom obliku i to: 18 upitnika u Kamičak d.o.o., 47 upitnika u Vodovod i odvodnja Cetinske krajine, te 35 upitnika u Čistoća Cetinske krajine d.o.o..

U smislu prostornog obuhvata, istraživanje je provedeno u službenim prostorijama i dvorištima navedenih poduzeća. U Kamičak d.o.o. ispravno popunjen anketni upitnik vratilo je 17 ispitanika, dok ih je u Vodovod i odvodnja Cetinske krajine d.o.o. isti pravilno ispunilo 33, a 22 ispitanika su ispravno ispunila upitnik u Čistoća Cetinske krajine d.o.o..

Možemo konstatirati da ukupan zbroj pravilno ispunjenih upitnika iznosi 72 što predstavlja dovoljan broj da se ispune zahtjevi istraživanja.

Veličinom uzorka obuhvaćeno je 37.5% svih zaposlenih u gradskim javnim poduzećima Sinja kojih s obzirom na sezonske oscilacije u broju radnika s ugovorom na određeno vrijeme u ovoj godini ima 192. Najveći postotak zaposlenih obuhvaćenih uzorkom je u Kamičak d.o.o., čak 77.2%, slijedi Vodovod i odvodnja Cetinske krajine d.o.o. sa 38.8%, te Čistoća Cetinske krajine s 28.2% zaposlenih. Navedeni podaci istim redoslijedom prikazani su sljedećim grafikonom:

Grafikon 2: Prikaz veličine obrađenog uzorka u javnim poduzećima Grada Sinja



Izvor: Izrada autora na osnovu anketnog ispitivanja provedenog u razdoblju od 16.07.-og 2018.-te g. do 02.08.-og 2018.-te g.

Struktura anketnog upitnika sastoji se od četiri dijela. U prvom dijelu je navedeno šest pitanja koja se odnose na demografske značajke ispitanika (spol, dob, obrazovanje, staž, vrsta posla, status zaposlenja). Drugi dio se sastoji od pitanja koja su usmjerena na istraživanje ekstrinzičnih i intrinzičnih motivacijskih faktora koji utječu na radnu motivaciju zaposlenika (sveukupno 10 faktora utjecaja). U trećem dijelu se nalaze četiri pitanja vezana za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, a četvrti dio čine tri pitanja kojima se analizira mišljenje ispitanika o percepciji građana Sinja o radu javnih poduzeća Grada Sinja.

Sva pitanja su zatvorenog tipa u kojem ispitanik bira između nekoliko ponuđenih odgovora, a kod pitanja iz drugog, trećeg i četvrtog dijela korištena je Likertova skala gdje 1 označava najnižu a 5 najvišu razinu.

Podaci dobiveni iz anketnih upitnika obrađeni su programskim paketom IBM SPSS Statistics 21 (eng. Statistical Package for the SocialSciencies). Pouzdanost provedenih testova je 95% odnosno zaključci testiranja su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

Testiranje hipoteza provedeno je sljedećim testovima:

- *One-Way* ANOVA – Analiza varijance s jednim promjenjivim faktorom
- Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka
- Kruskal-Wallis test za više od dva nezavisna uzorka
- Spearmanov koeficijent korelacije ranga

4.3. Rezultati istraživanja

U svrhu boljeg razumijevanja cjelokupnog empirijskog istraživanja ovim poglavljem će se pružiti uvid u odgovore na sva pitanja anketnog upitnika koji će biti prikazani tabelarno i grafički uz dodatna opisna objašnjenja.

4.3.1 Demografske karakteristike ispitanika

U ovom dijelu rada bit će prikazane demografske značajke ispitanika. Sljedeće tablice i grafikon prikazuju spolnu strukturu uzorka:

Tablica 4: Razdioba ispitanika prema spolu

Statistics

Spol

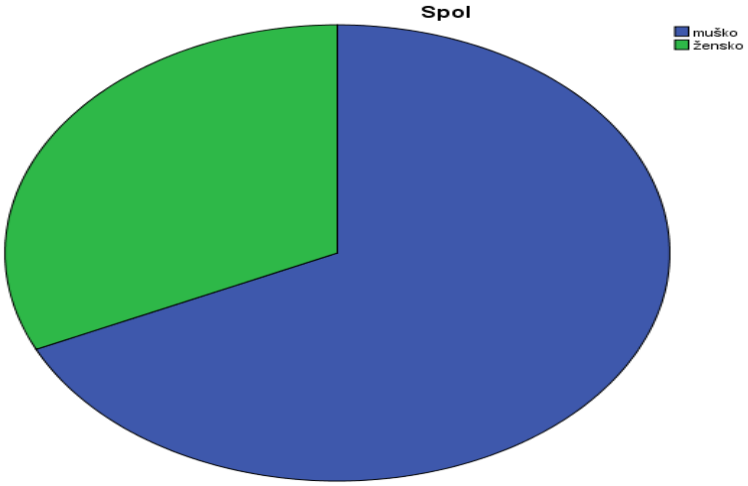
N	Valid	72
	Missing	0

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	49	68,1	68,1	68,1
	žensko	23	31,9	31,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 3: Spolna struktura ispitanika



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom.

Iz tablice i grafikona se može zaključiti da je od 72 zaposlena u javnim poduzećima Grada Sinja koji su pravilno ispunili upitnik njih 49 muškog roda (68,1%), a 23 tj. 39,1% su zaposlenice.

Razdioba prema dobi ispitanika:

Tablica 5: Razdioba ispitanika prema dobi

Statistics

Godine starosti

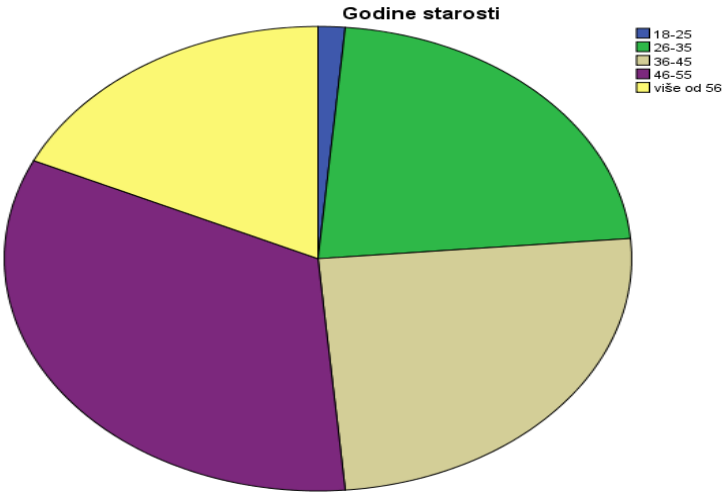
N	Valid	72
	Missing	0

Godine starosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	1	1,4	1,4	1,4
	26-35	16	22,2	22,2	23,6
	36-45	18	25,0	25,0	48,6
	46-55	24	33,3	33,3	81,9
	više od 56	13	18,1	18,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom.

Grafikon 4: Dobna struktura ispitanika



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom.

Iz tablice i grafikona se može iščitati da najveći broj ispitanika koji su pravilno ispunili anketni upitnik spada u dobnu skupinu od 46 do 55 g. odnosno 33,3%. Slijedi 18 ispitanika u dobnoj skupini od 36 do 45 g. odnosno 25%, te 22,2% ispitanika koji pripadaju dobnoj skupini od 26 do 35 g. tj. njih 16. Najmanje ispitanika je u skupini zaposlenih starijoj od 56 g.. Njih ima 13 tj. 18,1%, a samo jedan ispitanik je pripadnik dobne skupine 18 do 25 g. i čini 1,4% uzorka.

Struktura uzorka prema stupnju obrazovanja ispitanika:

Tablica 6: Razdioba ispitanika prema stupnju obrazovanja

Statistics

Stupanj obrazovanja

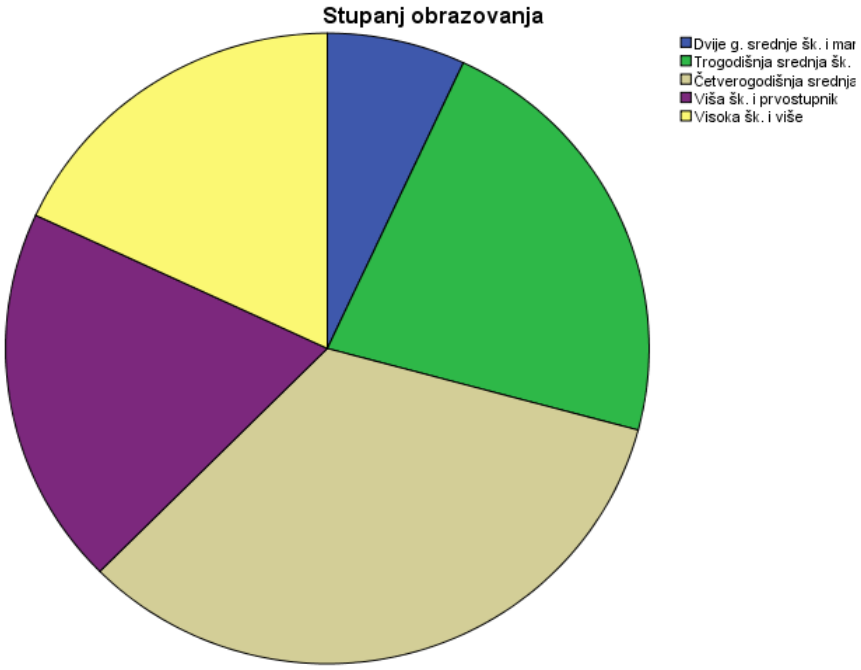
N	Valid	72
	Missing	0

Stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dvije g. srednje šk. i manje	5	6,9	6,9	6,9
	Trogodišnja srednja šk.	16	22,2	22,2	29,2
	Četverogodišnja srednja šk.	24	33,3	33,3	62,5
	Viša šk. i prvostupnik	14	19,4	19,4	81,9
	Visoka šk. i više	13	18,1	18,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom.

Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom.

Iz navedenih prikaza se može zaključiti da je najveći broj ispitanika završio četverogodišnju srednju školu, ukupno njih 24 odnosno 33,3%. 16 ispitanika ima završenu trogodišnu srednju školu (22,2%), dok je njih 14 (19,4%) završilo višu dvogodišnju školu (po predbolonjskom vrednovanju)

ili ima status prvostupnika (baccalareus). Veličina uzorka koji otpada na visokoobrazovane je 18,1% odnosno 13 zaposlenika dok je dvije godine srednje škole ili manje završilo 5 zaposlenika koji su pravilno ispunili anketni upitnik što predstavlja 6,9% uzorka.

Slijedeća tablica i grafikon prikazuje strukturu uzorka prema godinama staža u javnim gradskim poduzećima Grada Sinja:

Tablica 7: Prikaz srukture uzorka s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Statistics

Staž

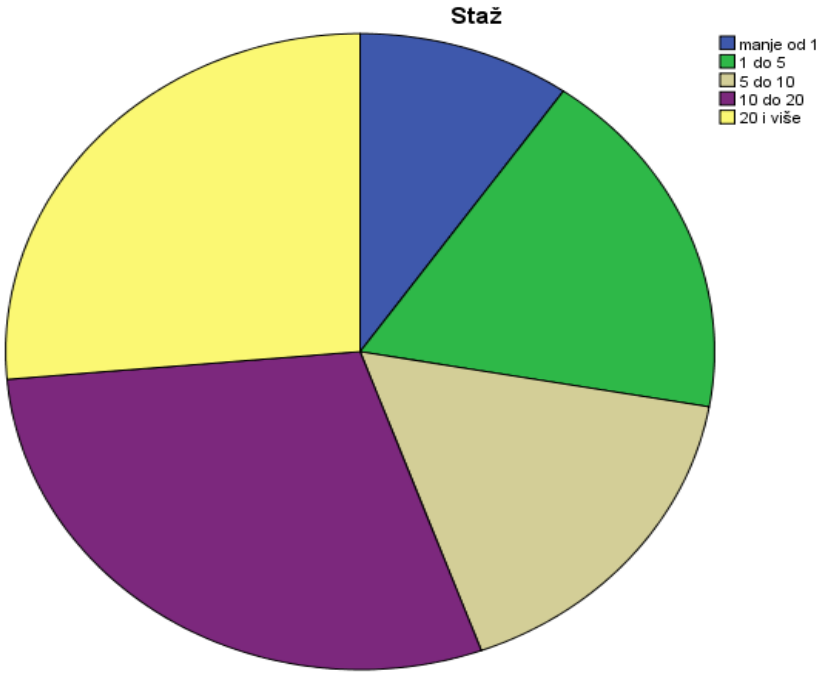
N	Valid	72
	Missing	0

Staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 1	7	9,7	9,7	9,7
	1 do 5	13	18,1	18,1	27,8
	5 do 10	12	16,7	16,7	44,4
	10 do 20	21	29,2	29,2	73,6
	20 i više	19	26,4	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 6: Struktura populacije ispitanika s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Najveći postotak ispitanika (29,2%) je odradio između 10 i 20 godina staža u javnim gradskim poduzećima Sinja, brojčano njih 21. Grupa od 19 ispitanika ima više od 20 godina staža u sinjskim javnim poduzećima te čine 26,4% uzorka. 18,1% ispitanika, odnosno njih 13 ima od 1 do 5 godina odrađenog staža u navedenim poduzećima a manje od godinu dana zaposlenja u istima ima 7 ispitanika tj. 9,7% uzorka.

Struktura uzorka prema vrsti posla kojeg ispitanici obavljaju:

Tablica 8: Struktura populacije ispitanika prema vrsti posla kojeg obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja

Statistics

Vrsta posla

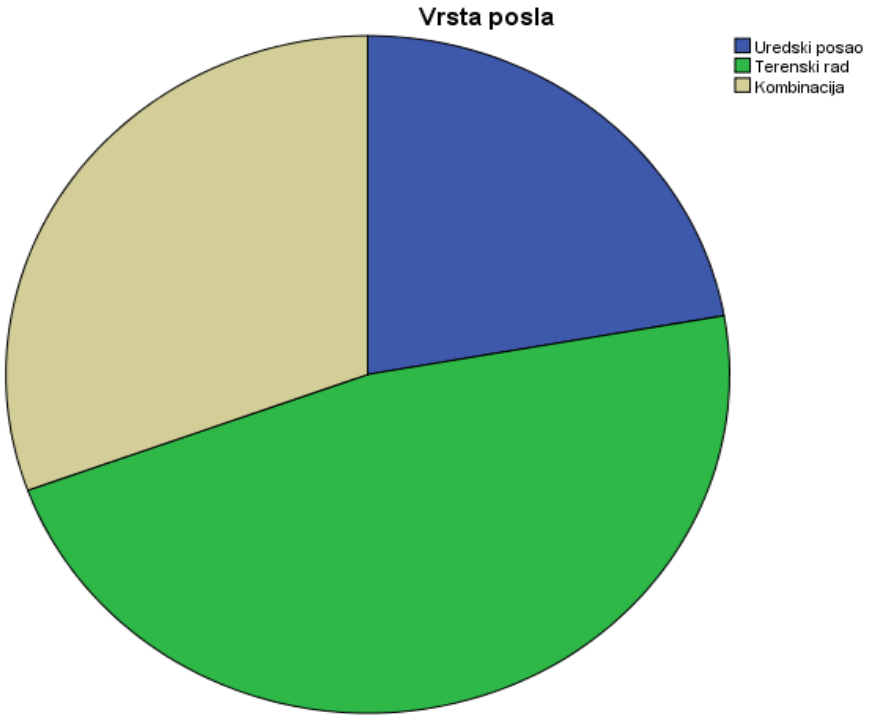
N	Valid	72
	Missing	0

Vrsta posla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uredski posao	16	22,2	22,2	22,2
	Terenski rad	34	47,2	47,2	69,4
	Kombinacija	22	30,6	30,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 7: Struktura populacije ispitanika prema vrsti posla kojeg obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Temeljem priloženog tabličnog i grafičkog prikaza možemo konstatirati da većina ispitanika (47,2%) odnosno njih 34 obavlja terenski posao. 22 zaposlenika (30,6%) koji su obuhvaćeni uzorkom kombinirano rade u uredu i na terenu. Isključivo uredski posao obavlja 16 zaposlenika koji su pravilno ispunili anketni upitnik i čine 22,2% uzorka.

Strukturni prikazi uzorka s obzirom na status zaposlenja:

Tablica 9: Struktura uzorka prema statusu zaposlenja djelatnika javnih gradskih poduzeća Grada Sinja

Statistics

Status zaposlenja

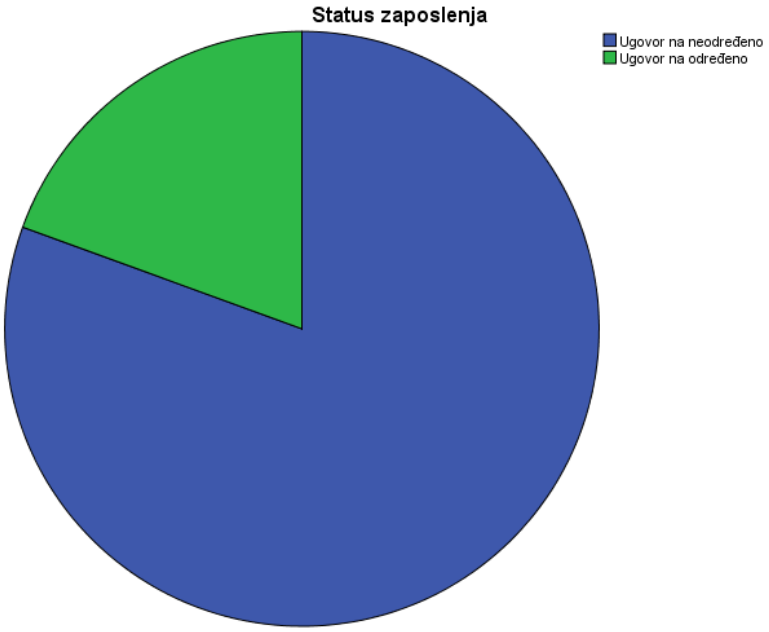
N	Valid	72
	Missing	0

Status zaposlenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ugovor na neodređeno	58	80,6	80,6	80,6
	Ugovor na određeno	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 8: Struktura uzorka prema statusu zaposlenja djelatnika javnih gradskih poduzeća Grada Sinja



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice i grafičkog prikaza izvodi se zaključak da 80,6% ispitanika (58 zaposlenika koji su obuhvaćeni uzorkom) s poslodavcem ima sklopljen ugovor o radu na neodređeno vrijeme. 14 ispitanika odnosno 19,4% uzorka je s javnim poduzećima Grada Sinja sklopilo ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

4.3.2. Utjecaj motivacijskih faktora na radnu motivaciju zaposlenika

U nastavku će se prikazati deskriptivni podatci koji su dobiveni iz drugog dijela upitnika koji se bavi ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima utjecaja na radnu motivaciju. Anketno pitanje je glasilo:

U kojoj mjeri sljedeći motivacijski faktori utječu na Vašu radnu motivaciju odnosno potiču Vas na bolji rad? Ponuđeno je 5 odgovora: 1 - uopće ne utječu, 2 – malo, 3 – osrednje, 4 – poprilično, 5 – jako utječu. Sljedeće dvije tablice pružaju uvid u odgovore ispitanika:

Tablica 10: Utjecaj ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

	N	Postotak valjanosti	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Maksimum	Minimum
Novčane kompenzacije	72	100%	4,13	4	5	1,02	5	1
Sigurnost posla (rad na neodređeno vrijeme)	72	100%	4,26	4	4	0,731	5	2
Politika poduzeća	72	100%	3,33	3	3	1,187	5	1
Radni uvjeti	72	100%	3,69	4	5	1,158	5	1
Odnos nadređenih	72	100%	3,89	4	4	1,015	5	1

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Tablica 11: Utjecaj ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

	N	Postotak valjanosti	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Maksimum	Minimum
Odgovornost	72	100%	4,00	4	4 i 5	0,964	5	1
Samostalnost u obavljanju posla	72	100%	3,85	4	5	1,002	5	1
Izazovnost posla	72	100%	3,40	3	3	1,03	5	1
Osjećaj ostvarenja uspjeha	72	100%	3,74	4	4	1,175	5	1
Mogućnost razvoja i napredovanja	72	100%	3,33	3	3	1,233	5	1

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz navedenih tablica može se zaključiti da najjače djelovanje na radnu motivaciju ispitanika od ekstrinzičnih faktora imaju sigurnost posla i novčane kompenzacije, zatim slijede odnos nadređenih

i radni uvjeti. Ispitanici su konstatirali da na njihovu motivaciju od ekstrinzičnih faktora najmanji utjecaj ima politika poduzeća.

Odgovornost, samostalnost u obavljanju posla i osjećaj ostvarenja uspjeha su od strane ispitanika percipirani kao najjači intrinzični motivacijski faktori dok su izazovnost posla i mogućnost razvoja i napredovanja ocjenjeni kao dva faktora koja imaju najslabije djelovanje na njihovu radnu motivaciju.

Navedene konstatatacije temelje se na usporedbi aritmetičkih sredina navedenih faktora, a koje definiramo kao zbroj svih vrijednosti numeričkog obilježja **(u ovom slučaju to su ocjene iz Likertove skale!)** jednog niza i broja elemenata tog niza.[72]

Medijan označava srednju vrijednost koja statistički niz dijeli na dva jednaka dijela[73]. Iz tablice se može očitati da je medijan kod svih ekstrinzičnih faktora 4 osim kod faktora politike poduzeća gdje je 3. Dva intrinzična faktora (izazovnost posla i mogućnost razvoja) imaju vrijednost medijana 3 dok preostala tri pokazuju vrijednost 4.

Mod je vrijednost statističkog obilježja koja ima najveću frekvenciju odnosno najčešće se pojavljuje u nekom nizu.[74]Iz tablice se izvodi zaključak da se kod ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora kao najčešće vrijednosti pojavljuju ocjene 5, 4 i 3 Likertove skale.

Standardna devijacija je prosječno odstupanje vrijednosti numeričkog obilježja od aritmetičke sredine.[75]Tablica pokazuje da se kod intrinzičnih faktora najveća razlika u odgovorima ispitanika pojavljuje kod faktora „politika poduzeća“ i „radni uvjeti“ (vrijednosti 1,187 i 1,158) dok su ispitanici najhomogeniji stav (0,731) iskazali u vezi sigurnosti posla kao motivacijskog faktora. Intrinzični faktori „mogućnost razvoja i napredovanja“ i „osjećaj ostvarenja uspjeha “ imaju najveće vrijednosti standardnih devijacija (1,233 i 1,175) odnosno najveću razliku u odgovorima ispitanika, a faktor „odgovornost“ najmanju (0,964).

Kod svih ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora kao najveća iskazana vrijednost pojavljuje se ocjena 5, dok se kao najmanja vrijednost kod gotovo svih faktora pojavljuje ocjena 1. Jedini izuzetak je

[72] Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 39.
[73] Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split, str. 53.
[74] Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 42.
[75] Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 57.

faktor utjecaja „sigurnost posla“ kod kojeg se kao najmanja iskazana vrijednost pojavljuje ocjena 2.

4.3.3. Rezultati istraživanja radne motiviranosti i zadovoljstva poslom za vrijeme obavljanja posla

U nastavku će se prikazati rezultati drugog dijela anketnog upitnika koji je bio prezentiran ispitanicima, a u kojem se na izravan i neizravan način pokušalo doći do saznanja o stupnju motiviranosti ispitanika. Postavljena su četiri pitanja zatvorenog tipa.

Prvo pitanje je glasilo: **Koliko često se osjećate motiviranima dok obavljate svoje radne zadatke?** Sljedeća tablica i grafikon prikazuju rezultate:

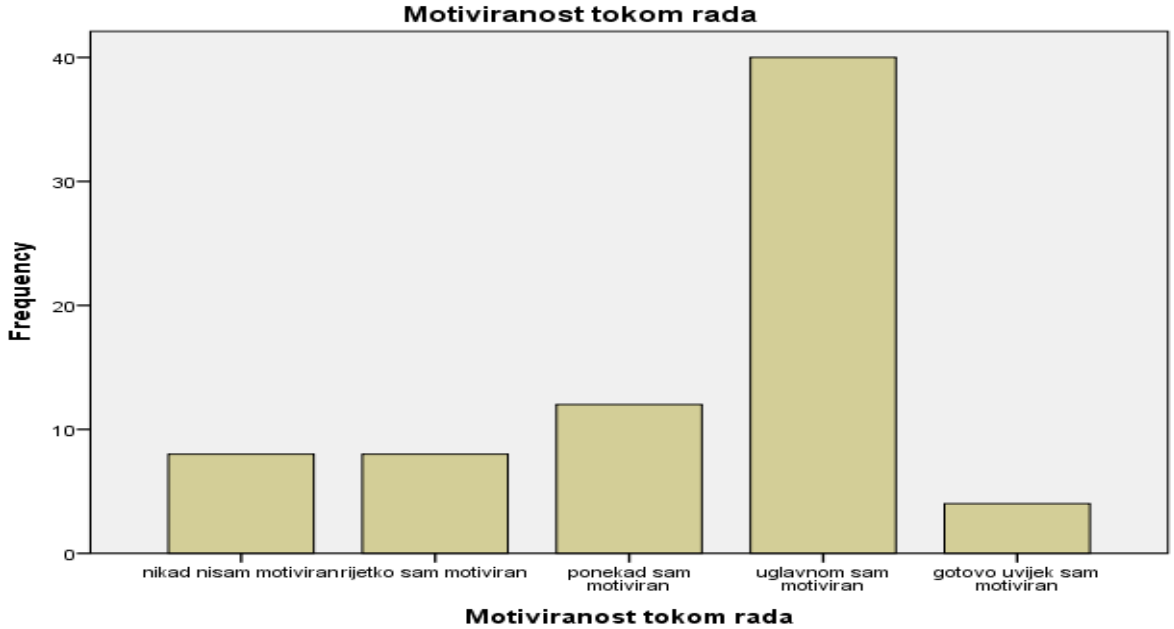
Tablica 12: Motiviranost ispitanika tokom obavljanja radnih zadataka

Motiviranost tokom rada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikad nisam motiviran	8	11,1	11,1	11,1
	rijetko sam motiviran	8	11,1	11,1	22,2
	ponekad sam motiviran	12	16,7	16,7	38,9
	uglavnom sam motiviran	40	55,6	55,6	94,4
	gotovo uvijek sam motiviran	4	5,6	5,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 9: Motiviranost ispitanika tokom obavljanja radnih zadataka



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz navedenih prikaza se vidi da je najveći broj ispitanika, njih 40 odnosno 55,6% uzorka izjavio da je uglavnom motiviran prilikom obavljanja svojih radnih zadataka.

Slijedeća tri pitanja osmišljena su temeljem Herzbergove paradigme da je viša razina radnog angažmana i motivacije konzekvencija većeg zadovoljstva radom.[76] Zadovoljstvo radom se u ovom slučaju pokušalo istražiti postavljanjem indirektnih pitanja. U nastavku će se prikazati ta tri pitanja i odgovori na njih:

Prvo pitanje kojim se radna motivacija istražuje na temelju zadovoljstva obavljanjem posla je: **Koliko često ujutro prije posla s veseljem čekate da počnu Vaši radni zadaci toga dana?** U nastavku slijede rezultati:

[76] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 491.

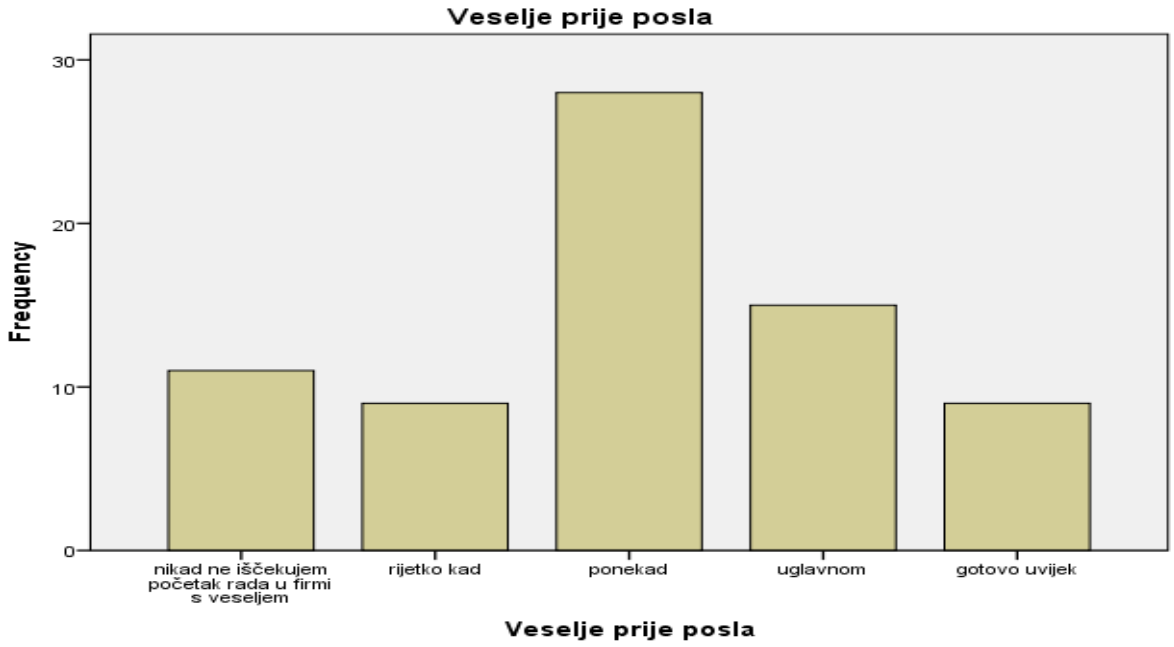
Tablica 13: Istraživanje osjećaja veselja i iščekivanja prije početka radnih zadataka

Veselje prije posla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikad ne iščekujem početak rada u firmi s veseljem	11	15,3	15,3	15,3
	rijetko kad	9	12,5	12,5	27,8
	ponekad	28	38,9	38,9	66,7
	uglavnom	15	20,8	20,8	87,5
	gotovo uvijek	9	12,5	12,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 10: Istraživanje osjećaja veselja i iščekivanja prije početka radnih zadataka



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Prema prikazanoj tablici i grafikonu najviše ispitanika (njih 28 odnosno 39,9%) je izjavilo kako ponekad s veseljem iščekuje početak radnih zadataka.

Drugo pitanje koje se na indirektan način bavi radnom motivacijom ispitanika koristi se pojmom entuzijazma kako bi se opisao stupanj zadovoljstva radom: **Koliko često u nedjelju navečer s entuzijazmom razmišljate o svojim radnim zadacima za ponedjeljak?**

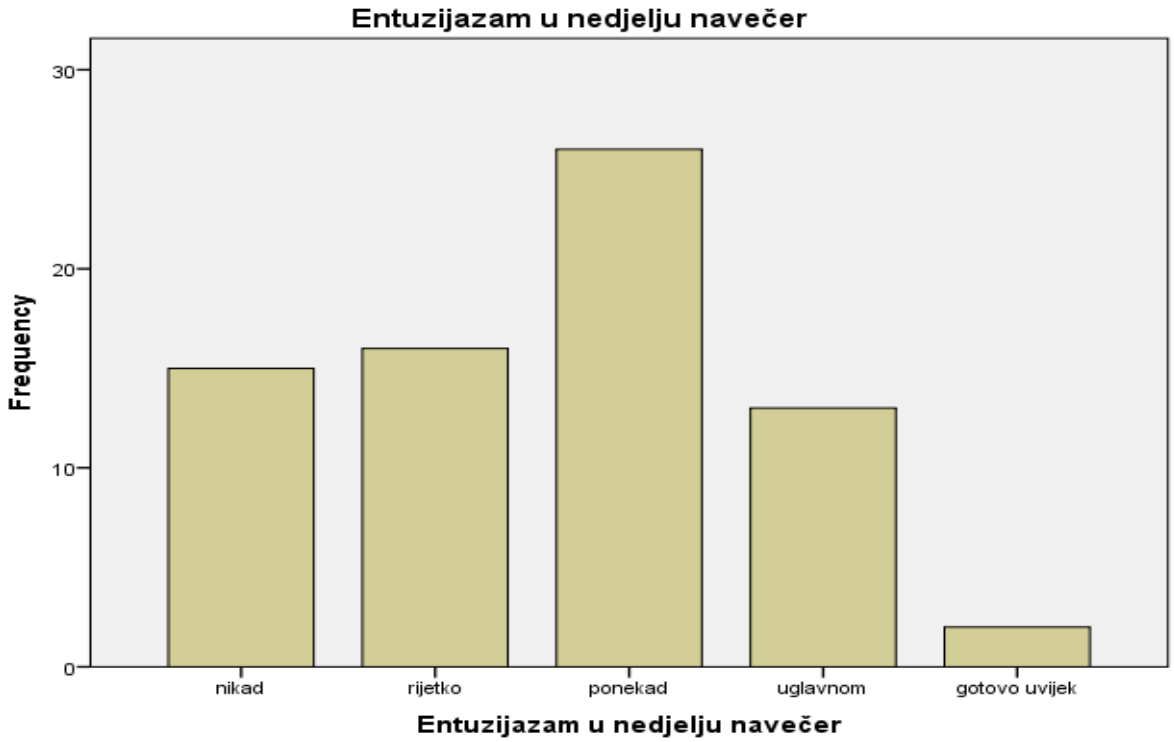
Tablica 14: Ispitivanje osjećaja entuzijazma večer prije početka radnog tjedna

Entuzijazam u nedjelju navečer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikad	15	20,8	20,8	20,8
	rijetko	16	22,2	22,2	43,1
	ponekad	26	36,1	36,1	79,2
	uglavnom	13	18,1	18,1	97,2
	gotovo uvijek	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 11: Ispitivanje osjećaja entuzijazma večer prije početka radnog tjedna



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Najveći broj odgovora (26 ispitanika tj. 36,1%) ispitanika glasi da ponekad osjećaju entuzijazam nedjeljom uvečer razmišljajući o svojim poslovnim obvezama za ponedjeljak. Zatim u približno istim postocima (22,2%, 20,8% i 18,1%) se pojavljuju odgovori rijetko, nikad i uglavnom. Gotovo uvijek svojim poslom su zadovoljna 2 ispitanika odnosno 2,8% uzorka.

Sljedeće pitanje na direktan način pokušava saznati zadovoljstvo koje ispitanik osjeća u vezi svog posla: **Koliko ste zadovoljni poslom kojeg obavljate?**

Tablica 15: Ispitivanje zadovoljstva poslom koje ispitanici obavljaju

Zadovoljstvo poslom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vrlo nezadovoljan	4	5,6	5,6	5,6
	nezadovoljan	8	11,1	11,1	16,7
	niti zadovoljan niti nezadovoljan	22	30,6	30,6	47,2
	zadovoljan	31	43,1	43,1	90,3
	vrlo zadovoljan	7	9,7	9,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 12: Ispitivanje zadovoljstva poslom koje ispitanici obavljaju

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Najveći broj ispitanika, njih 31 odnosno 43,1% je zadovoljno poslom koji obavljaju. Indiferentnost prema poslu u upitniku su naznačila 22 ispitanika (30,6%), nezadovoljno ih je 8 (11,1%), a vrlo zadovoljno 7 (9,7%). Izrazitu nezadovoljnost svojim poslom je očitovalo četvero ispitanika (5,6%).

Sljedeća tablica prikazuje deskriptivne statističke podatke za sva četiri pitanja:

Tablica 16: Deskriptivna statistika

Statistics

		Motiviranost tokom rada	Veselje prije posla	Entuzijazam u nedjelju navečer	Zadovoljstvo poslom
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,33	3,03	2,60	3,40
Median		4,00	3,00	3,00	4,00
Mode		4	3	3	4
Std. Deviation		1,113	1,210	1,096	1,002
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

4.3.4. Rezultati istraživanja percepcije građana Sinja o radu gradskih poduzeća

Zadnji dio upitnika uključuje tri pitanja koja se bave percepcijom građana Sinja o radu javnih poduzeća Grada Sinja. Okvir za ovakvu vrstu pitanja je Maslowljeva teorija hijerarhije potreba u kojoj su kao važan motivacijski faktor predstavljene ljudske potrebe za poštovanjem, socijalnim statusom, a u ovom slučaju naglasak je stavljen na potrebe za priznanjem sposobnosti i stručnosti te potrebe za uvažavanjem od strane socijalne sredine.[77]

Prvo pitanje se bavi povjerenjem građana Sinja u rad javnih gradskih poduzeća: **Koliko povjerenja građani Sinja imaju u rad Vašeg poduzeća?**

[77] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 468.

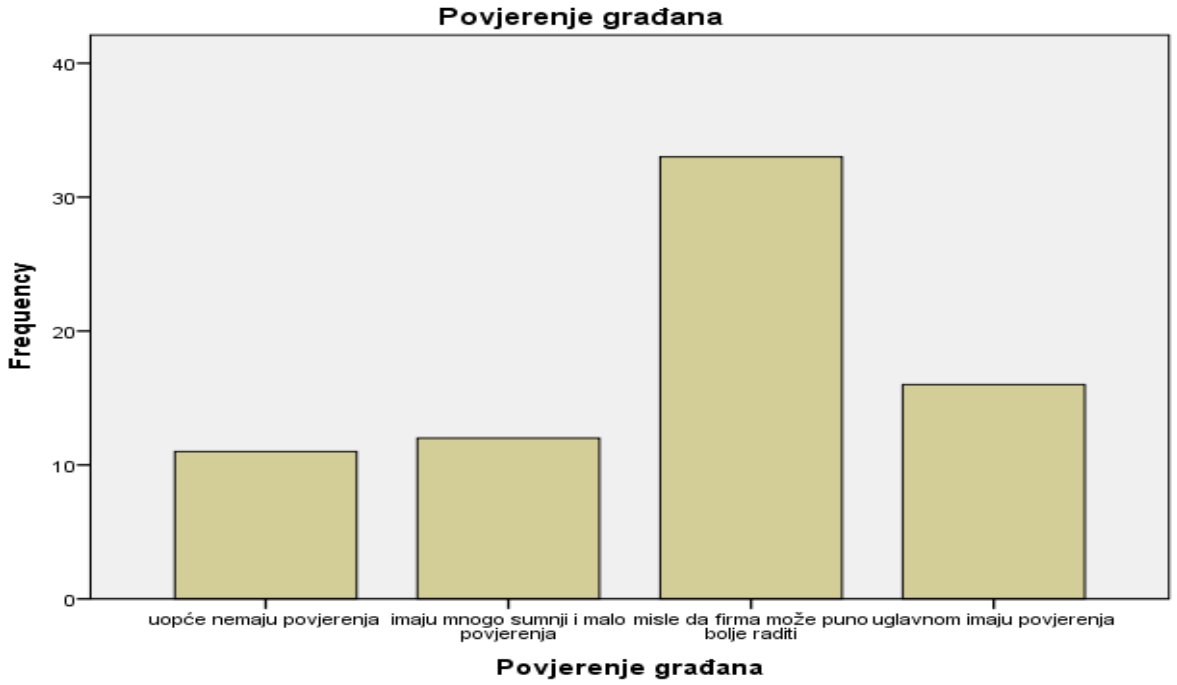
Tablica 17: Istraživanje povjerenja građana Sinja u javna gradska poduzeća

Povjerenje građana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uopće nemaju povjerenja	11	15,3	15,3	15,3
	imaju mnogo sumnji i malo povjerenja	12	16,7	16,7	31,9
	misle da firma može puno bolje raditi	33	45,8	45,8	77,8
	uglavnom imaju povjerenja	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 13: Istraživanje povjerenja građana Sinja u javna gradska poduzeća



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tabličnog i grafičkog prikaza možemo zaključiti da većina zaposlenika gradskih poduzeća (33 zaposlenika tj. 45,8%) smatra da građani Sinja misle da njihova firma može puno bolje raditi. 16 ispitanika (22,2%) vjeruje da građani uglavnom imaju povjerenja u rad njihove firme, a njih 12 odnosno 16,7% vjeruje da građani imaju mnogo sumnji i malo povjerenja u rad njihovog poduzeća.

11 ispitanika (15,3%) ocjenjuje da građani uopće nemaju povjerenja u rad njihovog poduzeća a niti jedan ispitanik ne smatra da građani percipiraju da njihova tvrtka obavlja odličan posao.

Slijedećim pitanjem pokušalo se istražiti što ispitanici misle o percepciji građana Sinja o cjenovnoj prihvatljivosti usluga gradskih firmi: **Koliko građani Sinja smatraju usluge vašeg poduzeća cjenovno prihvatljivima?**

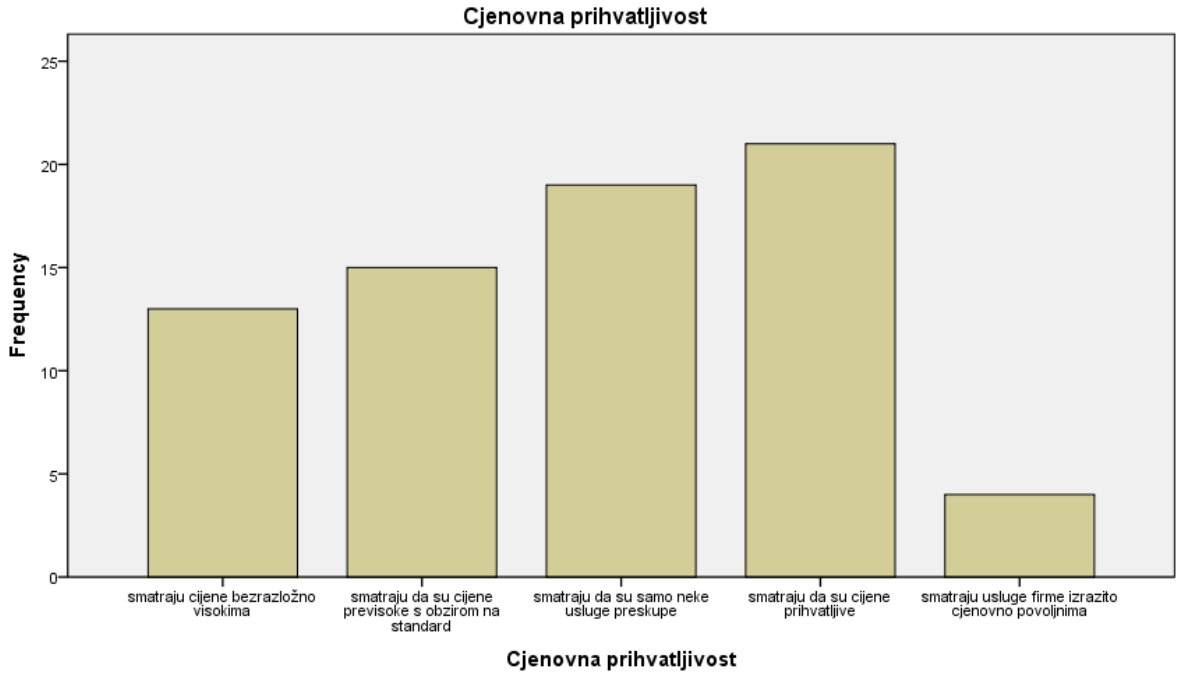
Tablica 18: Istraživanje mišljenja zaposlenika o percepciji građana Sinja o cjenovnoj prihvatljivosti usluga gradskih poduzeća

Cjenovna prihvatljivost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	smatraju cijene bezrazložno visokima	13	18,1	18,1	18,1
	smatraju da su cijene previsoke s obzirom na standard	15	20,8	20,8	38,9
	smatraju da su samo neke usluge preskupe	19	26,4	26,4	65,3
	smatraju da su cijene prihvatljive	21	29,2	29,2	94,4
	smatraju usluge firme izrazito cjenovno povoljnima	4	5,6	5,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 14: Istraživanje mišljenja zaposlenika o percepciji građana Sinja o cjenovnoj prihvatljivosti usluga gradskih poduzeća



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz navedenih prikaza je vidljivo da 21 ispitanik odnosno 29,2% vjeruje da građani Sinja smatraju usluge njihovog poduzeća cjenovno prihvatljivima. Njih 19 (26,4%) misli da građani samo određene usluge smatraju preskupima, a 15 ispitanika (20,8%) ocjenjuje da građani cijene usluga njihovog poduzeća smatraju previsokima s obzirom na standard u RH. 13 ispitanika odnosno 18,1% vjeruje da građani cijene usluga njihovog poduzeća smatraju bezrazložno visokima, a 4 ispitanika (5,6%) je ocjenilo da građani percipiraju usluge njihovog poduzeća izrazito cjenovno povoljnima.

Zadnje pitanje iz anketnog upitnika u kojem je korištena ordinalna skala mjerenja, odnosilo se na broj pritužbi koje ispitanici dobivaju od građana Sinja na svoj rad: **Koliko pritužbi na rad dobivate Vi i/ili Vaše kolege od građana?**

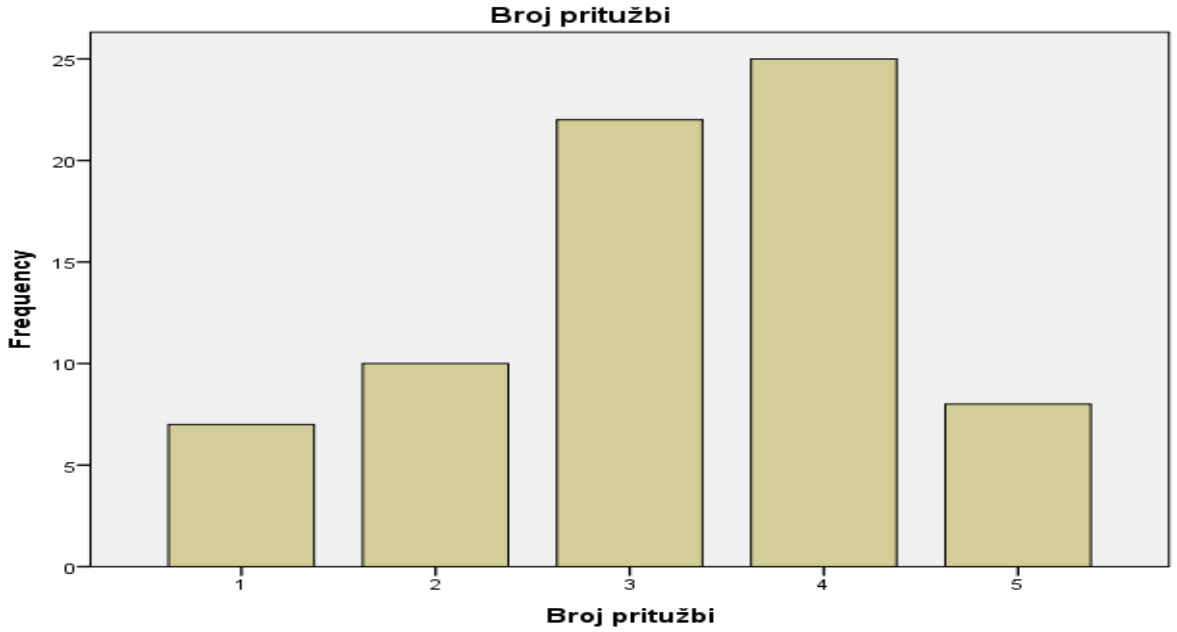
1-svaki dan po više puta, **2**-nekoliko puta tjedno, **3**-nekoliko puta mjesečno, **4**-nekoliko puta u pola godine, **5**-zaposlenici firme gotovo nikad ne dobivaju pritužbe na svoj rad

Tablica 19: Istraživanje broja pritužbi koje zaposlenici javnih poduzeća Grada Sinja dobivaju na svoj rad

Broj pritužbi		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	9,7	9,7	9,7
	2	10	13,9	13,9	23,6
	3	22	30,6	30,6	54,2
	4	25	34,7	34,7	88,9
	5	8	11,1	11,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Grafikon 15: Istraživanje broja pritužbi koje zaposlenici javnih poduzeća Grada Sinja dobivaju na svoj rad



Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice i grafikona se može uočiti da je 25 ispitanika (34,7%) zaokružilo odgovor da pritužbe u njihovo poduzeće dolaze nekoliko puta polugodišnje, njih 22 (30,6%) je ustvrdilo da pritužbe dolaze nekoliko puta na mjesečnoj bazi, a njih 10 (13,9%) da im pritužbe u poduzeće dolaze nekoliko puta tjedno. 8 ispitanika odnosno 11,1% je odgovorilo da zaposlenici njihovog poduzeća gotovo nikad ne dobivaju pritužbe na svoj rad dok je izjavu da svaki dan po više puta zaposlenici poduzeća zaprimaju pritužbe na svoj rad zaokružilo 7 ispitanika odnosno 9,7% uzorka.

4.4. Testiranje hipoteza

U ovom dijelu rada će se testirati četiri hipoteze koje su konstrukt autorova istraživanja teoretskih postavki recentnih autora o problematici radne motivacije.

H1: Ekstrinzični motivacijski faktori pokazuju jače djelovanje na motivaciju zaposlenika od intrinzičnih.

Ova hipoteza temelji se na Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije i na istraživanju dr. sc. Joška Sindika iz 2013.-te g. o samoinduciranoj ulančanoj demotiviranosti kod zaposlenika u javnom sektoru.

Dvofaktorska teorija dijeli motivacijske faktore na ekstrinzične i intrinzične. Ekstrinzični faktori preveniraju nezadovoljstvo unutar organizacije, ali ne motiviraju na rad i ne generiraju zadovoljstvo. [78]Zbog političkih, socijalnih te kulturnih obrazaca ponašanja u kontekstu postsocijalizma sa njegovim specifičnostima za RH, autor je unutar promatranih organizacija pretpostavio postojanje negativnih demotivacijskih procesa.[79] Rezultat tih procesa je snažan utjecaj ekstrinzičnih faktora (plaća, sigurnost zaposlenja, politika poduzeća, radni uvjeti, odnos nadređenih prema zaposlenicima) na radnu motivaciju ispitanika odnosno veća važnost je stavljena na sprječavanje nezadovoljstva, nego na izvore zadovoljstva i motivatore. S druge strane, ovaj pesimističan stav u drugi plan stavlja intrinzične motivacijske faktore odnosno pretpostavlja manji utjecaj na radnu motivaciju ispitanika faktorima kao što su odgovornost, samostalnost u obavljanju posla, izazovnost posla, osjećaj ostvarenja uspjeha, mogućnost razvoja i napredovanja.

Na osnovu tablica 10 i 11 formirana je nova varijabla koja sadrži podatke o aritmetičkim sredinama ocjena pojedinog motivacijskog faktora te se svakom faktoru pridodala oznaka koja pokazuje da li se radi o intrinzičnom ili ekstrinzičnom faktoru.

- **Ekstrinzični faktor**i: Novčane kompenzacije (4,13), Sigurnost posla (4,26), Politika poduzeća (3,33), Radni uvjeti (3,69), Odnos nadređenih (3,89),

[78] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.-575.
[79] Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 516.

- **Intrinzični faktori:** Odgovornost (4,00), Samostalnost u obavljanju posla (3,85), Izazovnost posla (3,40), Osjećaj ostvarenja uspjeha (3,74), Mogućnost razvoja i napredovanja (3,33).

Na ovako uređenim podacima proveden je test analize varijance s jednim promjenjivim faktorom. Ovim testiranjem se želi istražiti utjecaj kategorije faktora (ekstrinzični ili intrinzični) na prosječnu ocjenu koju je motivacijski faktor dobio od ispitanika.

Tablica 20: Test analize varijance

ANOVA

Motivacijski faktor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,096	1	,096	,875	,377
Within Groups	,878	8	,110		
Total	,974	9			

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Empirijska razina signifikantnosti iznosi 37,7% (veće od 5%) te se temeljem toga zaključuje da ne postoji razlika u utjecaju motivacijskih faktora na radnu motivaciju zaposlenika s obzirom na njihovu vrstu (ekstrinzični ili intrinzični faktori). Na temelju toga hipoteza **H1 se odbacuje**.

U cilju dobivanja veće kvalitete tj. vjerodostojnosti dobivenih rezultata, provedeno je i testiranje razlike prosječnih vrijednosti dvaju nezavisnih osnovnih skupova (Independent Samples T Test), odnosno u ovom slučaju razlike aritmetičkih sredina ocjena utjecaja ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika (ocjena 1 predstavlja najmanji a 5 najveći utjecaj).

Tablica 21: Izračun srednjih vrijednosti motivacijskih faktora grupiranih po vrsti faktora

Report

Motivacijski faktor

Vrsta motivacijskog faktora	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error of Mean
Ekstrinzični	3,8600	5	,36865	,16486
Intrinzični	3,6640	5	,28919	,12933
Total	3,7620	10	,32900	,10404

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz gornje tablice se može iščitati da su ispitanici ocijenili da ekstrinzični motivacijski faktori (prosječna ocjena 3,8600) imaju veći utjecaj na njihovu radnu motivaciju od intrinzičnih (prosječna ocjena 3,6640).,

Da bi se donio zaključak uz graničnu signifikantnost od 5% o prihvaćanju hipoteze da ne postoji statistički značajna razlika između utjecaja na radnu motivaciju ispitanika između ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora provodi se T-Test za male uzorke (n1+n2-2<30). Naime, radi se o dva osnovna skupa (ekstrinzični i intrinzični faktori), a svaki sadrži po pet vrijednosti koje predstavljaju aritmetičku sredinu svih ocjena koje su ispitanici pridodali pojedinom faktoru.

Tablica 22: Testiranje hipoteze o razlici prosječnih vrijednosti dvaju nezavisnih osnovnih skupova-*Independent-Samples T Test*

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Motivacijski faktor	Equal variances assumed	,166	,694	,935	8	,377	,19600	,20954
	Equal variances not assumed			,935	7,571	,378	,19600	,20954

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Zaključak donosimo na temelju usporedbe empirijske i tablične t vrijednosti. Iz tablice iščitavamo da je empirijska t vrijednost 0,935 a tabličnu izračunavamo prema formuli:

Formula 2: Formula za pronalaženje t tablične vrijednosti iz tablice površina studentove ili t-distribucije

$$t^{\propto/2}_{[df=n1+n2-2]}$$

Izvor: Izrada autora prema: Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split, Split, str. 127.

U tablici t-distribucije pronalazimo tabličnu t vrijednost koja iznosi 2,306 što je veće od empirijske t vrijednosti pa donosimo zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u utjecaju na radnu motivaciju ispitanika između ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora. Dakle, ovim testom je također

potvrđeno da ekstrinzični motivacijski faktori **ne djeluju** jače od intrinzičnih na radnu motivaciju zaposlenika javnih poduzeća Grada Sinja te se **H1 hipoteza odbacuje kao neistinita.**

H1.1.: Sigurnost posla (rad na neodređeno vrijeme) i materijalne kompenzacije su dva najjača ekstrinzična faktora motivacije zaposlenih u javnim poduzećima Grada Sinja

Osmišljavanje ove podhipoteze osim Herzbergove teorije, izvor ima i u Maslowljevoj teoriji hijerarhiji potreba koja govori da ljudi najprije teže zadovoljenju fizioloških potreba te potreba za sigurnošću, a tek onda zadovoljavaju neke potrebe "višeg" reda.[80] Od svih intrinzičnih motivacijskih faktora upravo su sigurnost zaposlenja kojeg pruža "javna služba" te sigurna plaća dva najjača faktora koja omogučavaju ispitanicima da zadovolje svoje fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću. Na taj način oni predstavljaju najjači izvor radne motivacije. Premda je teorija Abrahama Maslowa doživjela brojne kritike zbog brojnih nedostataka autoru ovog rada su se u kontekstu snage utjecaja ekstrinzičnih faktora njegova razmatranja učinila vjerodostojnima.

Iz tablice 10 vidljivo je da ova dva faktora prema ocjenama ispitanika od svih ekstrinzičnih faktora imaju najveći utjecaj na njihovu radnu motivaciju: Sigurnost posla (prosječna ocjena 4,26), Novčane kompenzacije (4,13).

Incijalni postupak testiranja ove hipoteze bilo je formiranje dviju varijabli u programu SPSS21. U prvoj varijabli koja je nazvana „Ekstrinzični motivacijski faktori" su prezentirane aritmetičke sredine ocjena o utjecaju pojedinog ekstrinzičnog faktora na radnu motivaciju ispitanika. Druga varijabla „Kategorije faktora" sadrži podjelu faktora na dvije grupe: „Sigurnost i plaća" i „Ostali faktori".

Pomoću *One-Way* ANOVA testa provjerit će se postoji li statistički značajna razlika između utjecaja ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika s obzirom na kategorijalnu varijablu „Kategorije faktora" čime će se posredno testirati i H 1.1. hipoteza.

Tablica 23: *One-Way* ANOVA test o razlici utjecaja faktora "Plaća" i "Sigurnost na poslu" i ostalih ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

ANOVA

Ekstrinzični motivacijski faktori

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,374	1	,374	6,620	,082
Within Groups	,170	3	,057		
Total	,544	4			

[80] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 488.

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Zaključak da ne postoji statistički značajna razlika između utjecaja na radnu motivaciju ispitanika faktora plaće i sigurnosti na poslu s jedne strane te ostalih faktora s druge , donosimo na temelju empirijske razine signifikantnosti koja iznosi 8,2% što predstavlja veću vrijednost od teorijske razine signifikantnosti od 5%. Time se i H1.1. hipoteza koja govori da su sigurnost zaposlenja i novčane kompenzacije dva najjača ekstrinzična faktora **odbacuje kao neistinita.**

H1.2.: Odgovornost posla kojeg obavljaju je najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja

Konstrukt ove hipoteze temelji se na samoj prirodi djelatnosti koju ispitanici obavljaju. Naime, poduzeća u kojima radi većina ispitanika (Na Vodovod i odvodnu Cetinske krajine d.o.o. i Čistoću Cetinske krajine d.o.o. otpada 55 od 72 ili 76,38%) brinu o distribuciji vode i cjelokupnom vodnom bogatstvu, te vode brigu o zbrinjavanju otpada i uređenosti grada Sinja. Obavljanje tako važnih djelatnosti za normalno funkcioniranje grada pretpostavlja generiranje povećanog osjećaja odgovornosti kod ispitanika. Time bi odgovornost za obavljeni rad po autorovom mišljenju od svih intrinzičnih faktora trebala imati najveći utjecaj na radnu motivaciju ispitanika.

Prema tablici 11 faktor „Odgovornost za obavljenje zadataka“ je po odgovorima ispitanika od svih intrinzičnih motivacijskih faktora ocjenjen kao najutjecajniji (aritmetička sredina 4,00) čime je potvrđena ranije navedena pretpostavka.

Za testiranje postoji li statistički značajna razlika među utjecajima intrinzičnih motivacijskih faktora na radnu motivaciju ispitanika koristit će se One –Way ANOVA analiza. Za zavisnu varijablu „Intrinzični motivacijski faktori“ postavljene su aritmetičke sredine dobivenih ocjena za pet intrinzičnih motivacijskih faktora. Kategorijalnu varijabla „Kategorije faktora“ dijeli intrinzične faktore u dvije skupine: „Odgovornost“ i „Ostali faktori“.

Tablica 24: *One-Way* ANOVA test o razlici utjecaja faktora "Odgovornost" i ostalih intrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

ANOVA

Intrinzični motivacijski faktori

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,141	1	,141	2,189	,236
Within Groups	,193	3	,064		
Total	,335	4			

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice se iščitava empirijska razina signifikantnosti od 23,6% što je veće od teorijske razine od 5%. Na temelju toga se izvodi zaključak da ne postoji razlika između utjecaja intrinzičnih motivacijskih faktora na radnu motivaciju ispitanika s obzirom na to radi li se o faktoru „Odgovornost" ili nekom drugom. Faktor „Osjećaj ostvarenja uspjeha" i „Samostalnost u obavljanju posla" ispitanici su ocjenili visokim ocjenama (3,74 i 3,85). „Osjećaj ostvarenja uspjeha" kod ispitanika je ocjenjen kao vrlo značajan motivacijski faktor pa se iz toga može zaključiti da njihova motivacija također ima izvore u nekoj vrsti težnje za uspjehom. Korijen takvih težnji Mcclelland i Atkinson pronalaze u ljudskoj potrebi za moći i afilijacijom.[81]

Zaključno, može se konstatirati da hipoteza da je odgovornost posla najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja **neistinita.**

H2: Postoje razlike u stupnju motiviranosti među zaposlenicima javnih poduzeća Grada Sinja s obzirom na njihove demografske značajke (dob, spol, godine rada, status zaposlenja)

Ovom hipotezom će se istražiti različitosti među ispitanicima u njihovoj radnoj motiviranosti po osnovi demografskih značajki.

U slučaju ispitivanja razlika u razini radne motivacije s obzirom na spol i status zaposlenja koristit će se Mann-Whitney U-test jer se u ovim slučajevima radi o dva nezavisna uzorka koja se mjere pomoću redoslijedne skale. U slučaju ispitivanja razlika u radnoj motivaciji ispitanika po osnovi dobi, stupnja obrazovanja, godina staža, koristit će se Kruskal-Wallis test jer će se ispitati razlike između više od dva nezavisna uzorka koji se mjere redoslijednom skalom.[82]Kod svih testiranja stupanj motiviranosti ispitanika će se mjeriti kroz njihove odgovore na pitanje iz anketnog upitnika: Koliko često se osjećate motiviranima dok obavljate svoje radne zadatke?

[81] Evans, F. (1978): Motivacija, Nolit, Beograd, str. 77.
[82] Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split, str. 186., 192.

1) Slijedeća tablica prikazuju stupanj motiviranosti za rad ispitanika s obzirom na spol

Tablica 25: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na spol

Ranks

	Spol	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motiviranost tokom rada	muško	49	35,81	1754,50
	žensko	23	37,98	873,50
	Total	72		

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Tablice pokazuju da su ispitanice pokazale viši stupanj motiviranosti za rad od ispitanika.

Tablica 26: Rezultati Mann-Whitney testa za zadani uzorak ispitanika prema spolu

Test Statistics[a]

	Motiviranost tokom rada
Mann-Whitney U	529,500
Wilcoxon W	1754,500
Z	-,453
Asymp. Sig. (2-tailed)	,650

a. Grouping Variable: Spol

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice se može iščitati da je empirijska signifikantnost veća od 5% (α*=0,650=65%>5%) pa se na temelju toga donosi zaključak **ne postoji** statistički značajna razlika u rangovima u radnoj motivaciji ispitanika s obzirom na spol.

2) Slijedeće tablice prikazuju razlike (ako ih ima) u stupnju radne motivacije ispitanika s obzirom na dob. Ova konstatacija podrazumijeva promjenjivost motivacije zaposlenika tokom vremena. Tako npr. s približavanjem mirovine motivi za radom mogu biti promijenjeni odnosno biti generirani aktivnostima koje nisu vezane direktno za rad. To posljedično može imati utjecaj na promjenu radne motivacije koja može biti manifestirana u pozitivnom ili negativnom smjeru. Također, zbog sve bržih promjena tehnologije i načina rada kod nekih ispitanika zbog „nemogućnosti držanja koraka“ i prilagodbe tim promjenama može doći do negativnih promjena u radnoj motivaciji.[83]

[83] Taylor, B. M., (2015.): The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace, Performance improvement, izdanje 54, broj 5, str. 28.

Tablica 27: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na godine starosti

Ranks

	Godine starosti	N	Mean Rank
Motiviranost tokom rada	18-25	1	48,50
	26-35	16	38,38
	36-45	18	36,72
	46-55	24	28,25
	više od 56	13	48,19
	Total	72	

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Po prikazanim tablicama najmlađa i najstarija dobna skupina ispitanika su ocijenile svoju motiviranost za rad najvišim ocjenama.

Testiranje se provodi Kruskal-Wallis testom:

Tablica 28: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema godinama starosti

Test Statistics[a,b]

	Motiviranost tokom rada
Chi-Square	10,042
df	4
Asymp. Sig.	,040

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Godine starosti

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice se vidi da je empirijska signifikantnost manja od 5% ($\alpha^*=0{,}040=4\%<5\%$) te se na temelju toga donosi zaključak da **postoji** statistički značajna razlika u rangovima u radnoj motivaciji s obzirom na godine starosti.

3) Postoje li razlike u radnoj motivaciji zaposlenika s obzirom na njihov stupanj obrazovanja prikazat će se sljedećim tablicama.

Tablica 29: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na nivo obrazovanja

Ranks

	Stupanj obrazovanja	N	Mean Rank
Zadovoljstvo poslom	Dvije g. srednje šk. i manje	5	36,00
	Trogodišnja srednja šk.	16	40,31
	Četverogodišnja srednja šk.	24	36,92
	Viša šk. i prvostupnik	14	34,89
	Visoka šk. i više	13	32,96
	Total	72	

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Tablice pokazuju da najveću motiviranost za rad imaju ispitanici sa završenom trogodišnjom srednjom školom.

I ovdje će se koristiti Kruskal Wallis test jer se radi o više o dva nezavisna uzorka.

Tablica 30: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema stupnju obrazovanja

Test Statistics[a,b]

	Motiviranost tokom rada
Chi-Square	6,902
df	4
Asymp. Sig.	,141

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Stupanj obrazovanja

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice se može iščitati da je empirijska signifikantnost veća od 5% (α*=0,141=14,41%>5%) pa se na temelju toga donosi zaključak **ne postoji** statistički značajna razlika u rangovima u radnoj motivaciji ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.

4) Dolazi li s većim brojem godina staža u istom poduzeću do zasićenja poslom i osjećaja monotonije što rezultira smanjenom motivacijom za rad ili se s godinama kod ispitanika stvorio osjećaj povezanosti i poistovjećenosti s poduzećem te oni postaju motiviraniji za rad prikazat će slijedeće tablice:

Tablica 31: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Ranks

	Staž	N	Mean Rank
Motiviranost tokom rada	manje od 1	7	42,21
	1 do 5	13	41,42
	5 do 10	12	31,67
	10 do 20	21	33,36
	20 i više	19	37,55
	Total	72	

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablica se uočava da najviši stupanj motiviranosti pokazuju ispitanici sa stažom koji je kraći od jedne godine ili sa stažom duljine od 1 do 5 godina.

I u ovom slučaju koristit će se Kruskal-Wallis test:

Tablica 32: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema godinama staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Test Statistics[a,b]

	Motiviranost tokom rada
Chi-Square	2,926
df	4
Asymp. Sig.	,570

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Staž

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice se može iščitati da je empirijska signifikantnost veća od 5% (α*=0,570=57%>5%) pa se na temelju toga donosi zaključak **ne postoji** statistički značajna razlika u rangovima u radnoj motivaciji ispitanika s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja.

5) Razlike u radnoj motivaciji ispitanika s obzirom na to imaju li sklopljen ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme:

Tablica 33: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na status zaposlenja

Ranks

	Status zaposlenja	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motiviranost tokom rada	Ugovor na neodređeno	58	34,36	1993,00
	Ugovor na određeno	14	45,36	635,00
	Total	72		

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablica je vidljivo da ispitanici s ugovorom na određeno vrijeme su svoju radnu motiviranost ocijenili višim ocjenama.

Tablica 34: Rezultati Mann-Whitney testa za zadani uzorak ispitanika prema statusu zaposlenja

Test Statistics[a]

	Motiviranost tokom rada
Mann-Whitney U	282,000
Wilcoxon W	1993,000
Z	-1,947
Asymp. Sig. (2-tailed)	,052

a. Grouping Variable: Status zaposlenja

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice se može iščitati da je empirijska signifikantnost veća od 5% (α^*=0,052=5,2%>5%) pa se na temelju toga donosi zaključak **ne postoji** statistički značajna razlika u rangovima u radnoj motivaciji ispitanika s obzirom na status zaposlenja.

Zbog veoma male razlike između empirijske i teorijske razine signifikantnosti Mann-Whitney test će se u ovom slučaju ponoviti još tri puta s time da će se razina motiviranosti mjeriti pomoću odgovora na sljedeća tri pitanja iz anketnog upitnika:

1) Koliko ste zadovoljni poslom kojeg obavljate?

2) Koliko često ujutro prije posla s veseljem čekate da počnu Vaši radni zadaci?

3) Koliko često u nedjelju navečer s entuzijazmom razmišljate o svojim radnim zadacima za ponedjeljak?

Tablica 35: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti mjerene kroz tri alternativna pitanja s obzirom na status zaposlenja

Ranks

	Status zaposlenja	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Zadovoljstvo poslom	Ugovor na neodređeno	58	33,23	1927,50
	Ugovor na određeno	14	50,04	700,50
	Total	72		

Ranks

	Status zaposlenja	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Veselje prije posla	Ugovor na neodređeno	58	33,10	1920,00
	Ugovor na određeno	14	50,57	708,00
	Total	72		

Ranks

	Status zaposlenja	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Entuzijazam u nedjelju navečer	Ugovor na neodređeno	58	33,91	1966,50
	Ugovor na određeno	14	47,25	661,50
	Total	72		

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz priloženih tablica se vidi da se u sva tri slučaja pokazalo da su ispitanici s ugovorom o radu na određeno vrijeme svoju radnu motivaciju ocjenili višim ocjenama.

Tablica 36: Rezultati Mann-Whitney testa za zadani uzorak ispitanika prema status zaposlenja

Test Statistics[a]

	Zadovoljstvo poslom
Mann-Whitney U	216,500
Wilcoxon W	1927,500
Z	-2,859
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: Status zaposlenja

Test Statistics[a]

	Veselje prije posla
Mann-Whitney U	209,000
Wilcoxon W	1920,000
Z	-2,915
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: Status zaposlenja

Test Statistics[a]

	Entuzijazam u nedjelju navečer
Mann-Whitney U	255,500
Wilcoxon W	1966,500
Z	-2,224
Asymp. Sig. (2-tailed)	,026

a. Grouping Variable: Status zaposlenja

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

U sva tri slučaja empirijska razina signifikantnosti je manja od 5% (α*=0,04=4%<5% , α*=0,04=4%<5% , α*=0,026=2,6%<5%) pa se donosi zaključak da **postoji** statistički značajna razlika u rangovima u radnoj motivaciji ispitanika s obzirom na status zaposlenja.

Iz obavljenih testiranja utvrđeno je da razlike u stupnju radne motiviranosti ispitanika postoje po pitanjima godina starosti i statusa zaposlenja. Pokazalo se da spol, stupanj obrazovanja, godine staža, nemaju utjecaja na radnu motivaciju, stoga se **H2 hipoteza odbacuje kao neistinita** jer se razlika u radnoj motiviranosti mogla povezati samo s dvije demografske značajke od ukupno pet.

H3: Postoji povezanost između vrste posla kojeg zaposlenici obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja i njihove motivacije za rad

U nastavku će se istražiti postoji li utjecaj vrste posla kojeg ispitanici obavljaju na njihovu radnu motivaciju. Poslovi su podijeljeni u tri grupe: Uredski posao, terenski rad i kombinacija uredskog i terenskog rada.

Tablica 37: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na status zaposlenja

Ranks

	Vrsta posla	N	Mean Rank
Motiviranost tokom rada	Uredski posao	17	32,97
	Terenski rad	33	32,20
	Kombinacija	22	45,68
	Total	72	

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz ovih tablica se može vidjeti da su najvišim ocjenama svoju radnu motivaciju ocjenili ispitanici koji kombinirano obavljaju uredski i terenski rad. Takvi poslovi imaju manji potencijal da kod zaposlenog razviju demotivirajuće učinke nego što je to slučaj sa striktno uredskim ili terenskim poslom.. Naime, sama priroda ove vrste poslova sadrži u startu veći stupanj raznolikosti u obavljanju zadataka pa je i manja mogućnost da se kod zaposlenog pojavi zasićenost poslom, dosada i monotonija.

U nastavku će se Kruskal-Wallis testom istražiti jesu li te razlike u ocjenama statistički značajne uz graničnu signifikantnost od 5%.

Tablica 38: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema vrsti posla

Test Statistics[a,b]

	Motiviranost tokom rada
Chi-Square	7,445
df	2
Asymp. Sig.	,024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Vrsta posla

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Iz tablice je vidljivo da je empirijska signifikantnost α*=0,24=2,4% → α*<5% čime se zaključuje da **postoji** povezanost između vrste posla kojeg zaposlenici obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja i njihove motivacije za rad te se hipoteza **H3 prihvaća kao istinita.**

H4: Postoji ovisnost između mišljenja zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja o percepciji građana Sinja o njihovom poslu i njihove motivacije za rad.

Ova hipoteza kao svoju teoretsku podlogu također ima Maslowljevu teoriju hijerahije potreba. U ovom slučaju fokus je stavljen na potrebe poštovanja i socijalnog statusa kao izvore radne motivacije ispitanika. Pošto je Grad Sinj izrazito „mala sredina“ po autorovom sudu ove protrebe su visoko na ljestvici važnosti kod ispitanika. Uvažavanje socijalne sredine, osjećaj odgovornosti prema drugima, potreba za poštovanjem[84] u slučaju ovog empirijskog istraživanja bi mogli biti ključni generatori motiviranosti za rad u poduzećima javnog sektora na području Grada Sinja.

Testiranje je obavljeno na način da su u programu SPSS21 konstruirane dvije varijable.

- Prva varijabla se zove „Prosječna ocjena motiviranosti“ i sadrži prosječne ocjene koje su ispitanici zaokružili kao odgovore na dva pitanja:1) Koliko često se osjećate motiviranima dok obavljate svoje radne zadatke? i 2) Koliko ste zadovoljni poslom kojeg obavljate? Drugo pitanje povezuje stupanj motivacije i stupanj zadovoljstva radom kojeg se obavlja što je jedna od pretpostavki Herzbergove dvofaktorske teorije.
- Druga varijabla je nazvana „Prosječna ocjena o percepciji građana“ te sadrži prosječne ocjene koje su ispitanici zaokružili kao odgovore na dva pitanja: 1) Koliko povjerenja građani Sinja imaju u rad Vašeg poduzeća?2) Koliko građani Sinja smatraju usluge vašeg poduzeća cjenovno prihvatljivima?

[84] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 562.

Između ove dvije ordinalne varijable pomoću Spearmanovog koeficijenta izračunata je korelacija ranga:

Tablica 39: Koeficijent korelacije ranga između „Prosječne ocjene motiviranosti“ i „ Prosječne ocjene o percepciji građana“

Correlations

			Prosječna ocjena motiviranosti	Prosječna ocjena o percepciji građana
Spearman's rho	Prosječna ocjena motiviranosti	Correlation Coefficient	1,000	,327**
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	72	72
	Prosječna ocjena o percepciji građana	Correlation Coefficient	,327**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	72	72

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izračun autora prema podacima prikupljenima anketom

Prema tablici 39 može se zaključiti da je korelacija između ove dvije varijable $\hat{r}$=0,327. To znači ne izrazito jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Dakle, ako je ispitanik ocjenio višim ocjenama svoju razinu motivacije, može se očekivati i da je višim ocjenama, odnosno pozitivnije ocjenio percepciju građana Sinja o radu javnih gradskih poduzeća. U svrhu testiranja značajnosti izračunatog Spearmanovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

- H_0…..r=0
- H_1…..r≠0

Empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije iščitana iz tablice 99 iznosi α*=0,005=0,5%→ α*<5% pa se na osnovu toga donosi zaključak da se početna hipoteza može odbaciti.

Ako se sve rezimira, može se konstatirati da je izračunati koeficijent korelacije ($\hat{r}$=0,327) između promatranih varijabli statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% što nas navodi na zaključak da **postoji** ovisnost između mišljenja zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja o percepciji građana Sinja o njihovom poslu i njihove motivacije za rad te se **H4 hipoteza prihvaća kao istinita.**

5. ZAKLJUČAK

U suvremenim gospodarstvima čovjek je označen kao glavni resurs koji osigurava konkurentnost poduzeća te generira promjene i napredak. Premda se konstatacija o konkurentnosti povezuje uglavnom s poslovanjem privatnog sektora, paradigmatski zaokret u pogledu javnog upravljanja nameće važnost proaktivnog zaposlenika i u sferi javnog sektora. Taj zaokret karakterizira isključivi fokus na potrebe stanovništva gdje se vlast tretira kao uslužni servis građana kojeg bi trebali realizirati savjesni, profesionalni i motivirani zaposlenici javnih poduzeća. Motivacija kao najosjetljiviji faktor koji utječe na djelovanje pojedinca unutar organizacije podložan je utjecajima unutarnje i vanjske okoline poduzeća. Upravo spoznaja o postojanju ogromnih varijacija u svim aspektima djelovanja unutar organizacije između motivirane i nemotivirane osobe bila je okidač da se u tridesetim godinama prošlog stoljeća pokrene sistematsko istraživanje ove problematike. Ta istraživanja rezultirala su brojnim teorijama motivacije koje pružaju različite definicije ovog pojma ali i objašnjenja uzroka i obrazaca ponašanja individue u organizaciji. Kao produkt tih objašnjenja nametnula su se rješenja kako usmjeriti osobu, potencirati intenzitet i trajanje radne aktivnosti te konsolidirati njen intelekt i fizičke kapacitete s namjerom ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Ovim radom do određenog stupnja istražena je motivacija u javnim poduzećima Grada Sinja. Hipoteze su osmišljene implementiranjem teoretskih postavki recentnih autora o radnoj motivaciji zaposlenika u najnovije spoznaje o načinima djelovanja zaposlenika javnog sektora u RH. Pri tom je naglasak stavljen na specifičan postsocijalistički i poslijeratni društveni okvir koji oblikuje doživljaj stvarnosti zaposlenih i sveukupne obrasce ponašanja unutar organizacija javnog sektora u RH.

Testiranjem prve hipoteze se uspostavilo da na radnu motivaciju zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja podjednak utjecaj imaju ekstrinzični i intrinzični faktori. Drugim riječima, za ispitanike su podjednako važni elementi radnog okruženja koji preveniraju osjećaje nezadovoljstva i unutarnji osjećaji koji imaju tendenciju da ih natjeraju na bolje obavljanje radnih zadataka. Pri tom se dokazalo da je netočna pretpostavka da su sigurnost posla i novčane kompenzacije dva najjača ekstrinzična motivacijska faktora. To znači da tradicionalno dva temeljna motivacijska faktora u javnom sektoru u RH u slučaju sinjskih javnih poduzeća ipak nemaju toliko izražen utjecaj. Isto tako, pokazalo se da u ovom slučaju odgovornost kao glavni intrinzični motivacijski

faktor u poduzećima koja obavljaju djelatnosti od vitalnog značaja ipak nije od strane ispitanika izabrana kao faktor s neprijeporno najjačim utjecajem na njihovu radnu motiviranost.

Od demografskih značajki, samo su dob i status zaposlenja utjecali na razlike u radnoj motivaciji ispitanika. Pokazalo se, naime da najmlađi i najstariji zaposlenici (18-25 i više od 56 godina) svoju radnu motivaciju ocjenjuju višim ocjenama od ostalih dobnih skupina. Isto se može konstatirati i za radnike s ugovorom na određeno vrijeme.

Zaposlenici koji obavljaju poslove koji zahtijevaju kombinirano obavljanje uredskih i terenskih zadataka su se pokazali kao najmotiviraniji. Pretpostavka autora je da su to poslovi s najvećom horizontalnom diversifikacijom koji ostavljaju prostora zaposlenom da izrazi svoje radne potencijale u ipak još prilično vertikalno oblikovanoj organizacijskoj strukturi.

Testiranje zadnje hipoteze pokazalo je da na radnu motivaciju zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja utječe percepcija javnosti, odnosno mišljenje građana Sinja o njihovom radu. Ovo se poklapa s određenim teorijskim pretpostavkama koje potrebe za poštovanjem i uvažavanjem socijalne sredine te priznavanje stručnosti označavaju kao snažne motivacijske faktore.

Zaključno, može se ustvrditi da je motivacija zaposlenika složeno područje koje obuhvaća spoznaje znanstvenika različitih znanstvenih disciplina. Ovim radom je do određene razine istraženo što je to što motivira radnike javnih poduzeća u Sinju na veći radni angažman te koji su utjecaji okoline na njihove percepcije radnog mjesta i izvršenja radnih zadataka. Prebacivanje fokusa s potreba vlasti i upravnog mehanizma te stavljanje u prvi plan građana i njihovih potreba u zajednici proces je koji označava napredak u uređenju društvenih odnosa. Kao temeljna, pokretačka snaga tog procesa nameće se zaposlenik javnog sektora koji će savjesno i profesionalno obavljati svoj posao. Javna poduzeća u Gradu Sinju obavljaju krucijalne djelatnosti bez kojih grad ne bi mogao normalno funkcionirati a savjesnost i profesionalnost zaposlenika nameće se kao osnova njihovog djelovanja. Ključan preduvjet generiranja ovakvog ponašanja zaposlenika je shvaćanje motivacijskih faktora, odnosno svih unutarnjih poriva i utjecaja interne i eksterne okoline poduzeća na intenzitet, kvalitetu i trajanje obavljanja njihovih radnih zadataka. Ovaj rad trebao bi potpomoći sva daljnja istraživanja i stremljenja prema tom cilju.

SAŽETAK

Vještine i sposobnosti zaposlenika određuju način djelovanja pojedinca unutar organizacije ali bez motivacije njihova korisnost za organizaciju nikako ne može ostvariti svoj puni potencijal. Motivacija kao generator konsolidacije intelektualne i fizičke energije u ostvarivanju nekog cilja podložna je utjecaju raznolikih faktora što rezultira varijacijama u smjera radne aktivnosti i oscilacijama njenog trajanja i intenziteta.

Profesionalno i savjesno izvršavanje zadataka u poduzećima javnog sektora ima ne samo praktičnu korist u vidu servisiranja usluga od vitalnog značaja za građanstvo. Ono, naime, poprima širi socijalni kontekst i ima duboke psihološke implikacije za funkcioniranje društva i opće društvene klime. Stoga razumijevanje onoga što pokreće zaposlenike javnih poduzeća na bolji rad zasigurno vodi boljem funkcioniranju društva. Ovim radom, koji predstavlja jedan korak u tom smjeru, istražen je nivo radne motivacije i motivacijski faktori koji pokreću zaposlene u javnim poduzećima Grada Sinja. Temelj istraživanja predstavljaju teorije motivacije kojima autori različitih područja daju svoj pogled na problematiku motivacije. Uz to, ovaj rad na osnovi najnovijih teorijskih spoznaja i istraživanja, pruža uvid i u ograničavajuće elemente koji djeluju na motivaciju zaposlenih u javnom sektoru RH, a svoj korijen imaju u specifičnom društvenom okviru koji je rezultat kulturno-povijesnih čimbenika. Implementacija svih tih spoznaja rezultirala je fokusiranijim pristupom problematici motivacije u konkretnom slučaju a zaključci istraživanja mogu se usporediti s teoretskim postavkama recentnih autora.

Ključne riječi: *motivacija zaposlenika, javni sektor, teorije motivacije*

SUMMARY

Skills and abilities of employees determine how an individual works within an organization, but without motivation their efficiency for the organization can not at all realize their full potential. Motivation as a generator of the consolidation of intellectual and physical energy in achieving a goal is subjected to the influence of a variety of factors, resulting in variations in the direction of work activity and oscillations of its duration and intensity.

Professional and conscientious task execution in public sector companies has not only a practical benefit in servicing services of vital importance to the citizens. It, in fact, takes on a wider social

context and has deep psychological implications for the functioning of society and the general social climate. Therefore, understanding what drives public company employees to do better work certainly leads to better functioning of society. This work, one step in that direction, explored the level of work motivation and motivational factors that trigger employees in public companies of Town Sinj. The basis of the research is the theory of motivation that the authors of different fields give their perspectives on the issue of motivation. In addition, this work based on the latest theoretical knowledge and research, provides insight into the constraining elements that motivate the employees of the public sector of the Republic of Croatia and have their roots in a specific social framework that is the result of cultural and historical factors. The implementation of all these findings has resulted in a more focused approach to motivational issues in the specific case and the conclusions of the research can be compared with the theoretical settings of recent authors.

Keywords: *employees motivation, public sector, motivation theories*

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb

2. Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb

3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

4. Beck, R. (2003): Motivacija, Naklada, Jastrebarsko.

5. Buble, M. (2006): Metode projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.

6. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb

7. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

8. Čaval, J. (1977): Statističke metode u privrednim i društvenim istraživanjima, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb.

9. Davis, K., Newstrom J.W. (1989): Human behavior at work, McGraw-hill, USA, 8. Izdanje.

10. DeCharms, R. (1979): Motivation in der Klasse, mVg, München.

11. Deny, Richard (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb

12. Drucker, P. (1992): Nova zbilja, Novi Liber, Zagreb.

13. Evans, F. (1978): Motivacija, Nolit, Beograd

14. Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb

15. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., W. (1989): Organizational Behavior, West Publishing Company

16. Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

17. Koprić, I. (2016): Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma, Političke analize, Fakultet političkih znanosti, Zagreb

18. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, 4. izd., Zagreb.

19. Maslow, A. H. (1973.): The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York.

20. Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd.

21. Petrović, S., Ceronja, P. (2013): Osnove prava društava, Pravni fakultet u Zagrebu, Zagreb.

22. Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split.

23. Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R. (2003): Motivation and Work Behaviour, McGraw-hill, 7. izdanje

24. Rathaus, S., A. (2000): Temelji psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko

25. Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko.

26. Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split.

27. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.

28. Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.

29. Taylor, B. M., (2015.): The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace, Performance improvement, izdanje 54, broj 5.

30. Timothy, A., Stephen, P. (2009): Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb.

31. Tkalac-Verčić, A., Sinčić-Čorić, D., Pološki-Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb.

32. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb.

33. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb

34. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

Internetski izvori:

1. Bangcheng, L., Lanying D., Hao, W. (2012): Public service motivation of public versus private sector employees in a chinese context, Social behavior and personality, Society for Personality Research. Dostupno na: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=0a9a65e6-365c-4032-b74d-e187ef05a5d4%40sessionmgr104

2. Buelenes, M., Van Den Broeck, H. (2007): An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, Blackwell Publising Limited. Dostupno na: http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=87863619-2184-4c45-bf1a-6617b0649aa9%40sessionmgr4010

3. Čistoća Cetinske krajine, osnovne informacije :http://www.cistoca-ck.hr/

4. Grad Sinj, osnovne informacije: Dostupno na:http://www.sinj.hr/, https://hr.wikipedia.org/wiki/Sinj, http://www.sinj.hr/grad-sinj/, http://www.sinj.hr/wp-content/uploads/2018/02/Statut-Grada-Sinja.pdf

5. Jacobson, W., S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM), University of North Carolina at Chapel Hill. Dostupno na: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7559b54c-0d60-45cb-b6ff-e6bf611e5c0b%40sessionmgr104

6. Koprić, I. (2016): Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma, Političke analize. Dostupno na: file:///C:/Users/citaonica/Downloads/PA26_Kopric.pdf

7. Ticu, D. (2016): The management of human resources in public sector: An evaluation between 2013-2016, Copyright of Scientific Annals of the 'Al. I. Cuza' University, Iasi. Sociology & Social Work. Dostupno na: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=0a9a65e6-365c-4032-b74d-e187ef05a5d4%40sessionmgr104

8. Vodovod i odvodnja cetinske krajine, osnovne informacije: http://www.viock.hr/

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovani,

Student sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu i u svrhu izrade diplomskog rada provodim istraživanje na temu „Radna motivacija zaposlenika u javnim poduzećima Grada Sinja“.

Molio bih Vas da odvojite 5 minuta svog vremena te ispunite ovaj anketni upitnik. **Rezultati upitnika su potpuno anonimni i koristit će se isključivo za izradu diplomskog rada!**

Za sve dodatne informacije u vezi upitnika slobodno mi se obratite na broj 098/9081729 ili mail niko.gaurina@gmail.com.

S poštovanjem,

Nikola Gaurina

1. PODACI O ISPITANIKU

Zaokružite točku ispred odgovarajućeg odgovora:

a) Vaš spol:

- Muško
- Žensko

b) Vaše godine starosti:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Više od 56

c) Stupanj obrazovanja:

- Dvije godine srednje škole i manje
- Trogodišnja srednja škola
- Četverogodišnja srednja škola
- Viša škola i prvostupnik
- Visoka škola i više

d) Godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja:

- Manje od 1
- 1 do 5

- 5 do 10
- 10 do 20
- 20 i više

e) Vrsta posla kojeg obavljate u poduzeću:

- Uredski posao
- Terenski rad
- Kombinacija uredskog i terenskog rada

2. MOTIVACIJSKI FAKTORI

Zaokružite samo jedan broj:

a) U kojoj mjeri sljedeći motivacijski faktori utječu na Vašu radnu motivaciju odnosno potiču Vas na bolji rad? 1-uopće ne utječu, **2**-malo, **3**-osrednje, **4**-poprilično, **5**-jako utječu

Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije…)	1	2	3	4	5
Sigurnost posla (rad na neodređeno vrijeme)	1	2	3	4	5
Politika poduzeća	1	2	3	4	5
Radni uvjeti (radno vrijeme, temperatura, osvjetljenje, oprema…)	1	2	3	4	5
Odnos nadređenih prema zaposlenicima	1	2	3	4	5

b) U kojoj mjeri sljedeći motivacijski faktori utječu na Vašu radnu motivaciju odnosno potiču Vas na bolji rad? 1-uopće ne utječu, **2**-malo, **3**-osrednje, **4**-poprilično, **5**-jako utječu

Odgovornost za obavljanje zadataka	1	2	3	4	5
Samostalnost u obavljanju posla(sloboda odlučivanja prilikom obavljanja radnih zadataka)	1	2	3	4	5
Izazovnost posla	1	2	3	4	5
Osjećaj ostvarenja uspjeha kad se obavi radni zadatak	1	2	3	4	5
Mogućnost razvoja i napredovanja u poduzeću	1	2	3	4	5

3. MOTIVACIJA

a) Koliko često se osjećate motiviranima dok obavljate svoje radne zadatke?

1-nikad nisam motiviran, **2**-rijetko sam motiviran, **3**-ponekad sam motiviran, **4**-uglavnom sam motiviran, **5**-gotovo uvijek sam motiviran

1 2 3 4 5

b) Koliko često ujutro prije posla s veseljem čekate da počnu Vaši radni zadaci toga dana?

1-nikad ne iščekujem početak rada u firmi s veseljem, **2**-rijetko kad, **3**-ponekad, **4**-uglavnom, **5**-gotovo uvijek

1 2 3 4 5

c) Koliko često u nedjelju navečer s entuzijazmom razmišljate o svojim radnim zadacima za ponedjeljak? 1-nikad, **2**-rijetko, **3**-ponekad, **4**-uglavnom, **5**-gotovo uvijek

1 2 3 4 5

d) **Koliko ste zadovoljni poslom kojeg obavljate?**

1-vrlo nezadovoljan**, 2-**nezadovoljan, **3-**niti sam zadovoljan niti nezadovoljan**, 4-**zadovoljan**, 5-**vrlo zadovoljan

1 2 3 4 5

4. PERCEPCIJA GRAĐANA

a) Koliko povjerenja građani Sinja imaju u rad Vašeg poduzeća?

1-uopće nemaju povjerenja, **2-**imaju mnogo sumnji i vrlo malo povjerenja, **3**-misle da firma može puno bolje raditi, **4**-uglavnom imaju povjerenje u rad firme, **5-**smatraju da firma obavlja odličan posao

1 2 3 4 5

b) Koliko građani Sinja smatraju usluge vašeg poduzeća cjenovno prihvatljivima?

1-smatraju cijene bezrazložno visokima, **2-**smatraju da su cijene previsoke s obzirom na standard u RH, **3**-smatraju da su samo neke usluge preskupe, **4-**smatraju da su cijene prihvatljive, **5-** smatraju usluge firme izrazito cjenovno povoljnima

1 2 3 4 5

c) Koliko pritužbi na rad dobivate Vi i/ili Vaše kolege od građana?

1-svaki dan po više puta, **2**-nekoliko puta tjedno, **3**-nekoliko puta mjesečno, **4**-nekoliko puta u pola godine, **5**-zaposlenici firme gotovo nikad ne dobivaju pritužbe na svoj rad

1 2 3 4 5

Srdačno zahvaljujem!

Popis slika:

Slika 1: Lanac potreba-želja-zadovoljstvo

Slika 2: Odnos između pojmova motivacije, rezultata i zadovoljstva

Slika 3: Utjecajni faktori na motivaciju individue u organizacijskim uvjetima

Slika 4: MacGregorova Teorija X i Y

Slika 5: Temeljna pretpostavka Maslowljevog modela

Slika 6: Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 7: Teorija trostupanjske hijerarhije

Slika 8: Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 9: Herzbergovi principi obogaćivanja posla

Slika 10: Vroomov model motivacije

Slika 11: Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad

Slika 12: Glavne komponente teorije pravičnosti

Slika 13: Grad Sinj: Uže područje grada

Slika 14: Organizacijska struktura Kamičak d.o.o. za upravljanje parkiralištima

Slika 15: Prikaz organizacijske strukture Vodovod i odvodnja Cetinske krajine d.o.o.

Popis tablica:

Tablica 1: Raspored radnika po organizacijskim jedinicama u Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

Tablica 2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih u Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

Tablica 3: Povijesni pregled rezultata poslovanja Čistoća Cetinske krajine d.o.o.

Tablica 4: Razdioba ispitanika prema spolu

Tablica 5: Razdioba ispitanika prema dobi

Tablica 6: Razdioba ispitanika prema stupnju obrazovanja

Tablica 7: Prikaz strukture uzorka s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Tablica 8: Struktura populacije ispitanika prema vrsti posla kojeg obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja

Tablica 9: Struktura uzorka prema statusu zaposlenja djelatnika javnih gradskih poduzeća Grada Sinja

Tablica 10: Utjecaj ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

Tablica 11: Utjecaj ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

Tablica 12: Motiviranost ispitanika tokom obavljanja radnih zadataka

Tablica 13: Istraživanje osjećaja veselja i iščekivanja prije početka radnih zadataka

Tablica 14: Ispitivanje osjećaja entuzijazma večer prije početka radnog tjedna

Tablica 15: Ispitivanje zadovoljstva poslom koje ispitanici obavljaju

Tablica 16: Deskriptivna statistika

Tablica 17: Istraživanje povjerenja građana Sinja u javna gradska poduzeća

Tablica 18: Istraživanje mišljenja zaposlenika o percepciji građana Sinja o cjenovnoj prihvatljivosti usluga gradskih poduzeća

Tablica 19: Istraživanje broja pritužbi koje zaposlenici javnih poduzeća Grada Sinja dobivaju na svoj rad

Tablica 20: Test analize varijance

Tablica 21: Izračun srednjih vrijednosti motivacijskih faktora grupiranih po vrsti faktora

Tablica 22: Testiranje hipoteze o razlici prosječnih vrijednosti dvaju nezavisnih osnovnih skupova- *Independent-Samples T Test*

Tablica 23: *One-Way* ANOVA test o razlici utjecaja faktora “Plaća” i “Sigurnost na poslu” i ostalih ekstrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

Tablica 24: *One-Way* ANOVA test o razlici utjecaja faktora “Odgovornost” i ostalih intrinzičnih faktora na radnu motivaciju ispitanika

Tablica 25: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na spol

Tablica 26: Rezultati Mann-Whitney testa za zadani uzorak ispitanika prema spolu

Tablica 27: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na godine starosti

Tablica 28: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema godinama starosti

Tablica 29: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na nivo obrazovanja

Tablica 30: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema stupnju obrazovanja

Tablica 31: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Tablica 32: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema godinama staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Tablica 33: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na status zaposlenja

Tablica 34: Rezultati Mann-Whitney testa za zadani uzorak ispitanika prema status zaposlenja

Tablica 35: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti mjerene kroz tri alternativna pitanja s obzirom na status zaposlenja

Tablica 36: Rezultati Mann-Whitney testa za zadani uzorak ispitanika prema status zaposlenja

Tablica 37: Rangovi ocjene ispitanika prema stupnju njihove motiviranosti s obzirom na status zaposlenja

Tablica 38: Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika prema vrsti posla

Tablica 39: Koeficijent korelacije ranga između „Prosječne ocjene motiviranosti“ i „ Prosječne ocjene o percepciji građana“

Popis grafikona:

Grafikon 1: Čistoća Cetinske krajine d.o.o. – Vlasnička struktura

Grafikon 2: Prikaz veličine obrađenog uzorka u javnim poduzećima Grada

Grafikon 3: Spolna struktura ispitanika

Grafikon 4: Dobna struktura ispitanika

Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Grafikon 6: Struktura populacije ispitanika s obzirom na godine staža u javnim poduzećima Grada Sinja

Grafikon 7: Struktura populacije ispitanika prema vrsti posla kojeg obavljaju u javnim poduzećima Grada Sinja

Grafikon 8: Struktura uzorka prema statusu zaposlenja djelatnika javnih gradskih poduzeća Grada Sinja

Grafikon 9: Motiviranost ispitanika tokom obavljanja radnih zadataka

Grafikon 10: Istraživanje osjećaja veselja i iščekivanja prije početka radnih zadataka

Grafikon 11: Ispitivanje osjećaja entuzijazma večer prije početka radnog tjedna

Grafikon 12: Ispitivanje zadovoljstva poslom koje ispitanici obavljaju

Grafikon 13: Istraživanje povjerenja građana Sinja u javna gradska poduzeća

Grafikon 14: Istraživanje mišljenja zaposlenika o percepciji građana Sinja o cjenovnoj prihvatljivosti usluga gradskih poduzeća

Grafikon 15: Istraživanje broja pritužbi koje zaposlenici javnih poduzeća Grada Sinja dobivaju na svoj rad

Popis formula:

Formula 1: Definiranje motivacije kognitivnim modelom

Formula 2: Usporedba onoga što pojedinac unosi u organizaciju i što dobiva od nje

Formula 3: Usporedba onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što unosi u nju u odnosu na druge članove organizacije

Formula 4: Formula za pronalaženje t tablične vrijednosti iz tablice površina studentove ili t-distribucije