

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.583.1:331.1]:352

COBISS.BH-ID 3834648

DOI: 10.7251/POS1310037H

Originalan naučni rad

Hamidović, dr Nusret<sup>1</sup>

## MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U ORGANIMA LOKALNE SAMOUPRAVE

**Rezime:** *Motivacija kao pojam izučavala se, najčešće, u proizvodnim organizacijama i preduzećima, gdje se raznim motivatorima željelo doći do povećane proizvodnje od strane pojedinca na njegovom radnom mjestu i time uticati na smanjenje cijene proizvoda, što je značilo bolju tržišnu konkurentnost i veću zaradu.*

*S obzirom na to da privredna društva i preduzetnici moraju dobiti određene dozvole i saglasnosti, najčešće u jedinicama lokalne samouprave njihova brzina ostvarivanja prava i započinjanja proizvodnje ili pružanja usluga veoma često zavise i od brzine pružanja usluga u opštinama.*

*Ovaj rad se bavi motivacijom zaposlenih u organima lokalne samouprave i teorijama motivacije upravo iz razloga kompatibilnosti državne uprave i poduzetnika, odnosno pokušaja poboljšanja pružanja usluga u jedinicama lokalne samouprave kroz motivaciju zaposlenih. Izvršiooci motivacije u organima lokalne samouprave su rukovodioci organa te samouprave, koji se najčešće nazivaju liderima (načelnici opština). Njihov uticaj na motivaciju zaposlenih u organima lokalne samouprave je istraživana na području tuzlanskog kantona u deset opština. Ukupan uzorak ispitanika je 170 zaposlenih u ovim opštinama. Djelimični rezultati istraživanja su prikazani u ovom radu.*

**Ključne riječi:** *lokalna samouprava, motivacija, materijalna kompenzacija, nematerijalna kompenzacija.*

**JEL klasifikacija:** *H83, M54, M52*

---

<sup>1</sup> Hamidović, dr sc. Nusret, Općina Sapna, 75411 Sapna BiH, nusko\_42hotmail.com.

## UVOD

Motivacija se u najopštijem smislu manifestuje kao svaki uticaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmjeravanja i odražavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju. Motivacija je, zapravo, gorivo koje čovjek koristi prilikom preduzimanja određene akcije.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih u organima lokalne samouprave postaju ključna pitanja savremene organizacije ovog nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini. Bitan element upravljanja ljudskim resursima uspješnih lokalnih zajednica je, prije svega, sistem motivisanja zaposlenih. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima razvijaju se različiti modeli i sistemi mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Zajednički cilj modela i sistema mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osjećaj da svi zaposleni dijele zajedničku sudbinu. Kvalitet života na radnom mjestu smatra se ključnim faktorom motivacije. Motivacija je veoma složen fenomen koji čini veliki broj faktora koji utiču na to da se ljudi u svakoj organizaciji, pa i u lokalnoj samoupravi, ponašaju na određeni način, naročito da ulažu napore kako bi nešto postigli ili ostvarili.

Faktori koji utiču na motivisanost za rad nazivaju se **motivatori**. Pod motivatorima se podrazumijevaju situacije i sredstva kojima se aktiviraju ili zaustavljaju, ubrzavaju ili usporavaju, pojačavaju ili slabe određene aktivnosti (Šehić 2007, 234). Motivatori su takođe sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se dodijeli prioritet nad drugim potrebama.

Primjenom naučnih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim potencijalima može se znatno doprinijeti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Naučnim dostignućima su definisane mnoge teorije motivacije, koje se mogu primijeniti i na motivaciju zaposlenih u organima lokalne samouprave.

## 1. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije, prema Pretzu, pokušavaju odgovoriti na pitanje kako dolazi do odluke u motivisanom ponašanju. Istražujući odgovore na ta pitanja, veoma veliki broj naučnika iz različitih interdisciplinarnih područja nauke su definisali cijeli niz motivacijskih teorija, koje većina autora svrstava u dvije osnovne grupe s obzirom na aspekt posmatranja motivacije, i to: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Međutim, postoje i odstupanja od takve sistematizacije, pa dio autora navodi i treću ili specifičnu teoriju, teoriju pojačanja motivacije. Za potrebe ovog rada koristiće se najzastupljeniji pristup u analiziranoj literaturi, a to su teorije radne motivacije sagledane kroz aspekte sadržajne teorije motivacije, procesne teorije motivacije i savremene teorije motivacije.

### 1.1. Sadržajne teorije

Sadržajne teorije motivacije su orijentisane na utvrđivanje varijabli koje utiču na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potrebe. Sadržajne teorije su znatno starije od procesnih i počinju s teorijama instinkta, teorijama udovoljavanja organskim potrebama i teorijama vanjskih podsticaja.

**Najpoznatije sadržajne teorije su:** teorija naučnog upravljanja (Taylor), teorija međuljudskih odnosa (Mayo), teorija hijerarhije potreba (Maslovljeva teorija), teorija trostepene hijerarhije ili „ERG“ (Alderfer), teorija dvaju faktora (Hezberg), i teorija postignuća (McClelland & Atkins). Od nabrojanih teorija, ovaj rad će se osvrnuti samo na prve tri teorije – Tejlorovu, Majovu i Maslovljevu teoriju.

### 1.1.1. Teorija naučnog upravljanja (Taylor)

Tejlor je svoju teoriju koncipirao na bazi iskustva stečenog višegodišnjim radom u čeličanama Midvejl (Midvale Steel Works).

Na osnovu svojih eksperimenata, Tejlor je postavio sljedeće principe naučnog upravljanja:

- a) prvi princip zasniva se na procjeni dnevnog učinka radnika; “saznanje o tome koliko jedna vrsta radnika može da uradi na dan poslodavci stiču bilo iz sopstvenog iskustva, koje vremenom postaje maglovito, bilo na osnovu povremenog i nesistematskog posmatranja svojih radnika ili, u najboljem slučaju, na osnovu podataka koji pokazuju najkraće vrijeme za koje je svaki posao bio obavljen”;
- b) drugi princip naučnog upravljanja sadržan je u Tejlorovom stavu iznijetom 1903. godine u jednom od njegovih prvih velikih radova “Upravljanje pogonom” (Shop Management) – da “sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju” i
- c) treći princip je kontrola rada i izvršenja radnih zadataka (Kulić 2003, 210–213).

Principi menadžmenta koje je formulisao Fredrik Tejlor rezultat su „studija vremena“ i „studija pokreta“ na montažnoj traci, te se stoga Tejlorova teorija ne može primijeniti u organima lokalne samouprave iz razloga što se učinak zaposlenih u opštinama ne može poistovijetiti sa učinkom radnika na traci.

### 1.1.2. Teorija međuljudskih odnosa (Mayo)

Na osnovu svojih eksperimenata, Mayo je formulisao svoju teoriju koja se još naziva i teorija humanih odnosa (human relations approach). Osnovni elementi te teorije su sljedeći:

1. Dotadašnja istraživanja usmjeravala su se na individualnu motivaciju radnika. Međutim, Mayo je pokazao da na radnom mjestu radnici djeluju kao grupa, a ne samo kao skup izolovanih pojedinaca.
2. Saradnja na radnom mjestu ne nastaje uvijek spontano – potrebno ju je stimulirati.
3. Individualni problemi s radnicima mogu biti uzrokovani društvenim problemima. Na primjer, dobar radnik može iznenada popustiti u radu ako dođe u sukob sa svojim kolegama na radnom mjestu, a isto tako porodični problemi mogu imati uticaj na nečije radne rezultate.
4. Rad nije samo sredstvo za zarađivanje novca, nego može biti i izvor čovjekovog zadovoljstva.
5. Novac je samo jedno od sredstava za stimulaciju radnika.
6. Produktivnost rada zavisi, između ostalog, od toga prihvataju li radnici svog formalnog rukovodioca kao stvarnog vođu.
7. Fizički uslovi rada, iako značajni, imaju manji uticaj na produktivnost nego psihološki i društveni činioci.
8. Osjećaji i zadovoljstvo radnika na poslu imaju veliki uticaj na produktivnost rada.
9. Psihički umor pogubniji je za produktivnost rada nego fizički umor.
10. Potrebno je omogućiti radnicima da kažu šta ih tišti.
11. Rad i slobodno vrijeme nikada ne mogu biti u potpunosti odvojeni. Situacija kod kuće bitno utiče na produktivnost rada.
12. Poslodavci koji vode računa o potrebama radnika i koji poštuju radnika postižu veću produktivnost rada.
13. Neformalne grupe su vrlo značajne za funkcionisanje poduzeća. (Google 2010)

Iako je Mayo do svojih zaključaka došao na osnovu eksperimenata i nije dokazao da će se radnici u stvarnim uslovima na radnom mjestu ponašati na isti način kao u eksperimentalnim uslovima, njegova teorija motivacije se može primijeniti na zaposlene u organima lokalne samouprave. Ne ulazeći u kritike ove teorije sa aspekta filozofije i sociologije rada, Ma-

yo govori i o drugim sredstvima motivacije, pored novca i zadovoljavanja osnovnih životnih potreba. Uslovi na radu i odnos rukovodioca prema zaposleniku u organu lokalne samouprave predstavljaju značajan motivator, što je dokazano u istraživanju koje je dio ovoga rada. Savremene informacione tehnologije olakšavaju rad zaposlenicima, ali istovremeno služe i za informisanje i edukaciju korišćenjem interneta. Iako korišćenje interneta na poslu može imati i negativnih posljedica, metodom posmatranja zaposlenih ustanovljeno je da su pozitivni efekti nadvladali negativne te je internet poželjno koristiti na radnom mjestu radi izbjegavanja skladišta za zakonsku legislativu koja se lakše odlaže, čuva i koristi od klasičnih analognih službenih glasila komplikovane državne strukture u Bosni i Hercegovini.

### 1.1.3. Teorija hijerarhije potreba (Maslovljeva teorija)

Maslovljeva teorija hijerarhije potreba se temelji na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba, koje su hijerarhijski strukturisane. Može se reći da je, zahvaljujući svojoj jednostavnosti, još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija uprkos nejasnim empirijskim potvrdama njene utemeljenosti.

Maslov je potrebe grupisao u pet kategorija prema rastućoj važnosti, a to su:

1. fiziološke potrebe (zadovoljavanje gladi, žeđi);
2. potrebe za sigurnošću (bezbjednost, red, postojanost);
3. potrebe za pripadanjem i ljubavlju (naklonošću, identifikovanjem);
4. potrebe za poštovanjem (samopoštovanje, ugled, uspjeh);
5. potrebe za aktualizacijom ličnosti (samopotvrđivanjem) (Mihajlović i Ristić 2007, 139).

Maslov tvrdi da najjače motivacijsko djelovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se neka potreba zadovolji, prelazi se na sljedeći nivo potreba u hijerarhiji potreba koje nisu zadovoljene. Smatra se da je ova teorija važna za menadžment jer za uspješno vođenje ljudi je potrebno

poznavanje važnosti i raznolikosti njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba, a vidljivo je da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije dovoljno motivišuće. Međutim, ova teorija ima i puno nedostataka ako se posmatra sa današnjeg aspekta. Danas se rad u državnim institucijama i ustanovama smatra sigurnim radom, za razliku od rada u privatnom sektoru. Današnjem čovjeku je potreban rad kojim može obezbijediti egzistenciju sebi i svojoj porodici kroz zadovoljavanje svojih minimalnih potreba. Potrebe, prema Maslovljevoj teoriji, koje se odnose na pripadanje, poštovanje i samopotvrđivanje ne moraju biti izraz stvarnih ljudskih potreba zaposlenika. Ove potrebe djelimično se mogu primijeniti kod zaposlenih u javnim i državnim ustanovama i institucijama, dok se zaposlenici u privatnom sektoru bore za sigurnost posla i pučko preživljavanje.

## **1. 2. Procesne teorije motivacije**

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan činilac objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge činioce, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. One uspješno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti na pitanje zašto ljudi često u životu rade stvari koje im nisu drage, odnosno koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Najznačajnije procesne teorije motivacije su:

1. Vroomov kognitivni model motivacije;
2. Porter – Lawlerov model očekivanja;
3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni;
4. Lawlerov model očekivanja.

Ovdje će biti pojašnjene samo prve dvije teorije, iz razloga ekonomičnosti.

### 1.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Ova teorija bazira se na pretpostavci da je najveći dio ponašanja zaposlenih u organizacijama plod njihovog slobodnog izbora. Autor ove teorije, Viktor Vroom, proces motivacije posmatra kao kognitivni proces u kome pojedinac racionalno i slobodno odlučuje (pravi izbore) da li će i koje će ponašanje da preduzme, i to u zavisnosti od njegovih procjena i efekata tih ponašanja. Da li će pojedinac biti motivisan ili ne zavisi od njegovih procjena vezanih za napor koji treba uložiti u ponašanje, efekata toga napora i nagrada koje očekuje.

Motivacija zaposlenih se objašnjava kao rezultanta tri opisana faktora: očekivanja da će napor koji neko ulaže u ponašanje dovesti do rezultata prvog reda, instrumentalnosti rezultata prvog reda odnosno procjene vjerovatnoće da će oni voditi ka rezultatima drugog reda, i valence odnosno preferencije ka rezultatima drugog reda. Motivacija zaposlenih zavisi od tri vrste odnosa: napor–performanse (rezultat prvog reda), performanse–nagrade (rezultat drugog reda) i nagrade – lični ciljevi zaposlenog (Google 2010, 16–17).

Na osnovu analize Vroomove teorije da se zaključiti da je intenzitet motivacije zaposlenih u organima lokalne samouprave ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To znači da je motivacija ovih zaposlenika rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje željene ciljeve, kroz rad u jedinici lokalne uprave.

### 1.2.2. Porter – Lawlerov model teorije očekivanja

Porter – Lawlerova teorija motivacije jedan je od najpoznatijih procesnih modela. Pripada grupi tzv. VIE-teorija, koje koriste koncepte valencije, tj. poželjnosti nekog ishoda; instrumentalnosti – učinkovitosti nekog ponašanja ili ishoda za postizanje nekog cilja i očekivanja, tj. mišljenja o vjerovatnosti nekog ishoda. Prema Porter – Lawlerovoj teoriji, čovjekova



motivacija da izvrši neku akciju nalazi se pod uticajem njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi s ishodima te akcije i poželjnosti tih ishoda.

Lawlerov model je naišao na veliki odjek u području ispitivanja motivacije za rad i u području predviđanja potrošačkog ponašanja. Osnovni mu je doprinos u tome što objašnjava zašto čovjek ponekad djeluje u suprotnosti sa svojim preferencijama i željama. Smatra se da čovjek u takvim situacijama naprosto odabire relativno najbolje rješenje, uzimajući u obzir vjerovatne ishode svojih akcija i procjenjujući atraktivnost pojedinih mogućnosti djelovanja. Time se npr. može objasniti zašto čovjek kupuje jeftin automobil umjesto skupog i kvalitetnijeg, koji i preferira (Greenberg and Baron 1997, 1).

S obzirom na to da se ovaj model, prije svega, bazira na područje potrošača, on se veoma malo može prilagoditi motivaciji zaposlenih u organima lokalne samouprave, iako su i zaposlenici ovih institucija i potrošači. Dakle, oni se mogu, prema ovoj teoriji, motivisati na kupovinu odnosno potrošnju, a taj segment ne utiče na njihovo obavljanje svakodnevnih radnih zadataka.

### 1.2.3. Savremene teorije motivacije

Pored naprijed navedenih teorija, Zećir Hadžiahmetović navodi i podjelu savremene teorije motivacije na:

1. teoriju postavljenih ciljeva,
2. teoriju pojačanja,
3. teoriju nepristrasnosti i
4. teoriju očekivanja (Bahtijarević-Šiber 1986, 228).

U savremene teorije još se ubraja i teoriju triju potreba (McClilend), koja pripada sadržajnim teorijama. U ovom radu će biti obrađene samo još dvije teorije koje su bitne za motivaciju u organima lokalne samouprave, i to teorija postavljanja ciljeva i teorija pojačanja.

#### 1.2. 4. Teorija postavljanja ciljeva

Osim što su motivisani da zadovolje svoje konkretne potrebe, zaposlenici su motivisani težnjom za postizanjem cilja. Zapravo, proces postavljanja ciljeva jedan je od najvažnijih motivacijskih snaga u poslovnim organizacijama. Locke i Latham (Locke and Latham 1990, 149–150) objašnjavaju da cilj služi kao motivator, jer uzrokuje da zaposlenici upoređuju njihovo sadašnje postignuće sa zahtijevanim postignućem koje je potrebno da se postigne cilj. Ukoliko zaposlenici vjeruju da zaostaju, oni će osjećati nezadovoljstvo i bolje će raditi da nadoknade zaostatak, i to toliko dugo dok vjeruju da je to za njih moguće. Postojanje ciljeva povećava učinak, jer oni objašnjavaju koji se tip i kvalitet učinka očekuje. Ako se zaposlenici smatraju nesposobnim da ostvare cilj, neće mu biti posvećeni i neće težiti da ga ostvare. Osim toga, ciljevi koji nisu lično prihvaćeni imaju malo kapaciteta da usmjeravaju ponašanje. Pritom se mogu koristiti sljedeće tehnike:

- a) Određivanjem specifičnih ciljeva zaposlenici postižu bolji učinak kada se od njih zahtijeva specifičan, visok cilj, nego ako im se kaže da učine što najbolje mogu ili ako cilj uopšte nije naznačen.
- b) Postavljanje teških, ali prihvatljivih ciljeva kod zaposlenika dovodi do viših standarda postignuća. Prelagan cilj neće dovesti do povećanja učinka. Isto je i sa preteškim ciljem jer ga zaposlenici odbijaju kao nerealističan i neprihvatljiv. Stoga su najefikasniji ciljevi srednje težine zahtjevnosti.
- c) Osiguranjem povratne informacije u ostvarivanju ciljeva – u praksi često izostaje povratna informacija, a ona pomaže zaposlenicima u postizanju ciljeva. Zaposleni trebaju povratnu informaciju da bi znali koliko su blizu proizvodnom cilju.

Proces postavljanja ciljeva, u organizacijama lokalne samouprave, jedan je od najvažnijih motivacijskih snaga u ovim organizacijama.

### 1.2.5. Teorija pojačanja

Teorija pojačanja je bihevioristički pristup koji dokazuje da ponašanje uslovljava ponašanje. Modifikacija ponašanja je dobila ime za set tehnika pomoću kojih se teorija pojačanja koristi da bi modificirala ljudsko ponašanje. Pojačanje se definiše kao nešto što uzrokuje sigurno ponašanje koje će se ponoviti ili spriječiti.

Četiri su alata pojačanja, a to su:

1. pozitivno pojačanje – sredstvo pohvala i nagrada koje slijede željeno ponašanje, dobar primjer tome je nagrada zaposlenicima koji ne kasne na posao,
2. učenje uklanjanjem – odstranjenje neugodnih konsekvenci koje slijede željeno ponašanje (kada kontrolor prestane s uznemiravanjem ili korenjem zaposlenika),
3. kažnjavanje – nametanje neugodnih rezultata za zaposlenike, obično dođe kada se pojave neželjeni rezultati,
4. utnuće – opoziv pozitivnih nagrada smatrajući da ponašanje nije duže pojačano i zato nije vjerovatno da će se dogoditi u budućnosti (Google 2010).

Svaki tip pojačanja je konsekvencija drugih ugodnih ili neugodnih događaja koji se primjenjuju ili povlače sljedeće slično ponašanje. Kontinuirano pojačanje je najefektivnije za uspostavljanje novog učenja, ali je ponašanje izloženo ukinuću.

## 2. MOTIVACIJA I MOTIVATORI

Motivacija je ponašanje usmjereno ka ostvarenju nekog unaprijed zadatog cilja (Marković 2012, 106). Motivacija je veoma složen i dinamičan proces zasnovan na potrebama, preferencijama i aspiracijama, kao i vrijednostima zaposlenih različitim kod svakog pojedinog zaposlenog, te različitim i kod istog zaposlenog u različitim situacijama i fazama ličnog

razvoja. Motivacija je usko povezana s emocijama. Emocije su te koje čovjeka motivišu i pokreću. Osoba može biti motivisana željom za ekonomskim dobrima i uslugama (namirnice, bolja kuća, novi automobil ili putovanje), ali čak i ove želje mogu biti složene i međusobno sukobljene, npr. kupiti novi auto ili novu kuću? Istovremeno, pojedinac može željeti samopoštovanje, status, osjećanje postignuća ili odmor.

**Motivatori** su stvari koje pojedinca podstiču na djelovanje i oni utiču na ponašanje svakog pojedinca. Iako motivatori odražavaju želje, oni su određene nagrade ili podsticaji koji pojačavanju žudnju za zadovoljenjem ovih želja. Motivatori su, takođe, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se dodijeli prioritet nad drugim potrebama (Lazibat i Dumančić 2013, 55–78).

Weihreich i Koontz su sveli tumačenja motivatora za rad samo na staru teoriju nagrada i kazni (mrkva i štap) iako naglašavaju da danas postoje i brojni drugi motivatori.

„**Mrkva**” predstavlja sinonim za novčanu nagradu koja je uvijek snažan motiv za postizanje boljih ciljeva organizacije u svim segmentima radnih okruženja, pa tako i u organima lokalne samouprave. Ovaj motivator gubi na svom efektu iz razloga što se često događa da novčane nagrade, stimulacije, bonuse i druge motivatore dobijaju svi, bez obzira na učinak, pa se gubi osnovna svrha motivatora.

„**Štap**” predstavlja sinonim za kaznu zbog neizvršenog posla ili loše izvršenog posla i on se može ogledati u gubitku posla, smanjenju plate, degradaciji na poslu ili drugom vidu kazne.

U savremenim uslovima se broj motivatora povećava usljed uticaja šire okoline, društveno-ekonomskog razvoja, opšteg materijalnog standarda, promjena u sistemima vrijednosti. Stoga danas veliki broj motivatora utiče na pokretanje velikog potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivator u kojem trenutku pokreće ljudski potencijal.

## 2.1. Motivacijske tehnike zaposlenih u organima lokalne samouprave

Tehnike koje se mogu koristiti za motivaciju zaposlenih u organima lokalne samouprave su: novac, participacija, obogaćivanje posla i kvalitet radne sredine.

**Novac** u današnje vrijeme predstavlja veoma važan, ako ne i najvažniji motivator zaposlenih u organima lokalne samouprave. Rukovodilac organa lokalne samouprave novcem može motivisati ili demotivisati zaposlenika. Novac je postao najbitniji faktor u egzistenciji zaposlenika. Novcem se kupuju hrana, odjeća, obuća, sredstva za higijenu, automobili... Kao što je prethodno spomenuto u primjeru s mrkvom i štapom, ne smije se nikada ispustiti iz vida vrijednost novca kao motivatora. Novac je važan bilo u obliku plata za rad, naknada (putni troškovi, topli obrok, dnevnice) ili nagrada koje plaća rukovodilac organa lokalne samouprave za efikasan i efektivan rad zaposleniku koji je predan u ostvarivanju ciljeva jedinice lokalne samouprave.

**Participacija** je sredstvo priznanja. Ona utiče na potrebu za povezivanjem i prihvatanjem. Iznad svega, daje ljudima osjećaj postignuća. Ona je jedna od tehnika kojoj je, kao rezultat istraživanja i teorija motivacije, data jaka podrška i povećana njena prisutnost u organima lokalne samouprave. Veoma mali broj zaposlenika ne osjeća motivisanost ako ih nadređeni državni službenik ili rukovodilac organa lokalne samouprave konsultuje o zbivanjima koja na njih utiču u realizaciji postavljenih ciljeva opštine.

**Obogaćivanje posla** je povezano s Herzbergovom teorijom motivacije, koja pravim motivatorima smatra činioce kao što su izazov, postizanje priznanja i odgovornost. Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširenja obima posla. Proširivanje obima posla nastoji posao učiniti varijabilnijim uklanjanjem dosade koja proizlazi iz obavljanja repetitivnih operacija. Pri obogaćivanju posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao se može obogatiti povećanjem varijabilnosti. Svi saradnici žele znati šta se događa u njihovom okruženju i žele znati pozadinu problema.

**Kvalitet radne sredine** – eng. *Quality of Working Life* (QWL) predstavlja sistematski pristup dizajnu posla, obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla. QWL sadrži, osim obogaćivanja posla, i elemente industrijske i organizacijske psihologije i sociologije. Kvalitet radne sredine u organima lokalne samouprave se ogleda u opremanju poslovnih prostorija – kancelarija novim, boljim namještajem, postavljanjem cvijeća u kancelarije i opremanjem radnog mjesta novim i savremenim kompjuterima i ostalim sredstvima za rad i komunikaciju.

## **2.2. Relevantna obilježja motivacijskih tehnika**

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutrašnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije. Zadatak menadžera je da shvate ljudsku složenost i jedinstvenost, motivacijske teorije, te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima organizacija posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

### **2.2.1. Vrste motivacijskih tehnika**

Motivacija je vrlo kompleksna i ličnog je karaktera, da zapravo nema jedinstvenog pristupa, no uprkos tome, moguće je identifikovati osnovne motivacijske tehnike. Osim podjele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske, direktne i indirektne, motive za rad možemo podijeliti i na ekstrenzične (vanjske), kao npr. sistem plata, uslovi rada, rukovođenje, te intrinzične (unutrašnje), poput obrazovanja i napredovanja.

### 2.2.1.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna odnosno finansijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motivisanja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih u organima lokalne samouprave i finansijskih kompenzacija za njihov rad. S obzirom na stepen direktnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja, dvije su temeljne vrste finansijskih kompenzacija:

1. direktni finansijski dobici, koje pojedinac dobija u novcu, i
2. indirektni materijalni dobici, koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koji se ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca.

Prvom grupom obuhvaćene su direktne nagrade za rad, koje se ogledaju u plati i naknadama zaposlenika u organu lokalne samouprave, dok se indirektno materijalne kompenzacije stižu samim zapošljavanjem u opštini i ne zavise od radnog učinka i uspješnosti.

Materijalna motivacija jedan je od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa lokalne samouprave za motivisanje rada. Ona je pod direktnim uticajem organizacije kao sistema lokalne samouprave, njene politike i njene prakse. Napredovanja, priznanja, plate i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrjednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne jedinice lokalne samouprave.

### 2.2.1.2. Plata kao faktor motivacije za rad

Najstariji i najuniverzalniji način motivisanja za rad jeste novac. On je nesumnjivo jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja koje ima na rad i odnose u radu. Ako platu zaposlenih u organu lokalne samouprave postavimo u neposrednu funkciju povećanja efikasnosti i efektivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi i povećanju proizvodne efikasnosti i efektivnosti.

Materijalni faktori i sistemi plaćanja koji utiču na efikasnost individualnog rada i radni učinak su: povezivanje materijalnih nagrada uz

pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati, a da pri tome radni standardi moraju biti ostvarivi; postojanje veze između rezultata rada i nagrada; uspostavljanje sistema nagrađivanja koji se zasniva na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja, materijalna naknada mora opravdati dodatni napor koji se ulaže u realizaciju određenog zadatka; povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti treba uskladiti sa povećanjem plate; materijalne naknade treba da budu adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima i dobre radnike treba adekvatno platiti i njihova plata mora biti značajno veća od plate loših radnika da bi rad bio stimulisan i da bi se razlikovao od nerada.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u organima lokalne samouprave vezane su uz rezultate rada. Sve se naknade javljaju u tri vida, i to kao plate, nagrade i beneficije.

**Plata** je količina novca koju je poslodavac isplaćuje zaposleniku u radnom odnosu za rad koji je on za određeno vrijeme obavio za njega, a sastoji se od sljedećih komponenti: osnovna plata, dodaci na platu, naknade za rad i stimulativni dio plate.

**Dodaci na platu** u organima lokalne samouprave isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uslovima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvataju: dodatak za rad noću (ložači), dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uslove rada (inspektori), dodatak za rad na dane praznika i dodatak za rad na dane sedmičnog odmora.

**Stimulativni dio plate** ima za cilj podsticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata jedinice lokalne samouprave, tako i zaposlenika.

Svi oblici kompenzacija po osnovu pripadnosti organizaciji svrstavaju u tri grupe: naknade plate, novčane pomoći i razne beneficije.

Danas su najpopularniji sistemi nagrađivanja zasnovani na radnoj uspješnosti, gdje se povećanje plate, utvrđene na osnovu procjene posla i raspona platnih razreda, temelji na procjeni radne uspješnosti zaposlenih u organu lokalne samouprave.



### 2.2.1.3. Nematerijalne kompenzacije u lokalnoj samoupravi

Uz materijalnu kompenzaciju, koja čini osnovu motivacijskog sistema u organima lokalne samouprave, potrebno je razraditi i sistem nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju različite potrebe ljudi u organima lokalne samouprave. Jačanjem organa lokalne samouprave za većinu zaposlenih su sve važnije potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije, poput dizajniranja posla, stila menadžementa, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja i fidebeka, organizacijske kulture, usavršavanja i razvoja karijere, koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sistem.

U organima lokalne samouprave, oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motivisanja, budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utiču na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život zaposlenika. Stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla, pri kojem se posao širi vertikalno, uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja. Osnovne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i fidebek. Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. Tako se kod integrisanih radnih grupa koje su povezane u jednu cjelinu nazvanu opštinska služba za upravu, zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka radi racionalizacije pružanja usluga i izbjegavanja monotonijske zaposlenih.

Lideri i stil liderstva rukovodilaca u lokalnoj samoupravi takođe su vrlo značajni činioci izgradnje cjelovitog motivacijskog sistema zaposlenih, budući da oni shvatanjem onog što ljudi žele bitno utiču svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika. U segmentu stila liderstva, demokratski stil vođenja u organu lokalne samouprave ima najviši motivacijski potencijal, budući da lideri shvataju da, jačajući saradnike, jačaju i sebe.

Participacija kao stepen učestvovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utiče na podizanje motivacije

zaposlenih, podsticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvaliteta odluka te ukupne organizacijske uspješnosti lokalne uprave.

Veliki problem predstavlja otpor samih zaposlenika koji vrlo često ne vjeruju da je sistem stimulativnog nagrađivanja objektivian i pošten. Stoga je jedan od važnih uslova uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sistem, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informisani.

### **3. MOTIVACIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA U ORGANIMA LOKALNE SAMOUPRAVE**

Osnovna hipoteza istraživanja glasila je da lideri u lokalnoj samoupravi različitim motivatorima i stepenom uticaja utiču na motivaciju zaposlenika. S obzirom na to da je praktični cilj istraživanja sagledavanje značaja uticaja liderstva na motivaciju i predlaganje mjera za prevazilaženje teškoća u dvosmjernoj komunikaciji između zaposlenika i nadređenih, prije same obrade i analize podataka bilo je potrebno odrediti pouzdanost upitnika.

Pouzdanost upitnika je mjerna osobina upitnika kojom se ispituje u kojoj mjeri bi rezultati dobijeni obradom upitnika bili jednaki rezultatima dobivenim u ponovljenom istraživanju sa istim upitnikom. Pouzdanost korištenog upitnika određena je analizom pouzdanosti, te je iskazana vrijednošću mjere Cronbach  $\alpha = 0,62$ , što je na nivou prihvatljivosti i znači da se u ponovljenom istraživanju može očekivati kod 62% ispitanika stav prema liderstvu i motivaciji jednak stavu koji je utvrđen ovim radom.

#### **3.1. Metode obrade podataka**

Unos i validacija podataka prikupljenih anketnim upitnikom urađeni su u aplikaciji MS Access 2003. Obrada podataka urađena je uz pomoć statističkog paketa za obradu podataka SPSS 16.0.

Za potrebe obrade podataka, vrijednostima svih varijabli dodijeljene su numeričke šifre (npr. pol: 1 – muški, 2 – ženski). Za potrebe statističke analize izvršena su određena grupisanja vrijednosti unutar pojedinih varijabli. Tako su npr. zaposlenici u odnosu na status grupisani u tri grupe: 1 – državni službenici, 2 – namještenici, 3 – ostali. U skladu sa postavljenim hipotezama, većina analiza obuhvatala je dvije kategorije ispitanika: državne službenike i namještenike.

Značajnosti razlika između udjela zaposlenika u broju ispitanika po polu, tipu opštine i statusu utvrđene su  $\chi^2$  (hi kvadrat) testom.

Odgovore na tvrdnje iz drugog dijela upitnika zaposlenici su iskazivali kategorijskim, originalnim vrijednostima. Stoga je za mjerenje ukupnog stava zaposlenika prema osnovnoj hipotezi – korišćenju različitih motivatora od strane lidera kojim utiču na motivaciju, kreirana posebna varijabla koja bilježi ukupan rezultat ili skor slaganja ispitanika sa osnovnim pitanjem istraživanja. S obzirom na to da se opšti stav mjeri sa svih 13 pitanja, svakom odgovoru na pitanje dodijeljen je odgovarajući broj bodova prema ljestvici od 1 do 5 (od 1 – apsolutno se ne slažem, do 5 – apsolutno se slažem). Pitanjima o negativnim nematerijalnim motivatorima (zastrašivanje, mobing) dodijeljeni su bodovi u suprotnom smjeru, od 5 do 1 (5 – apsolutno se ne slažem, do 1 – apsolutno se slažem). Ova promjena je bila neophodna kako bi se sačuvao smjer stava.

U analizi podataka, statistički značajnim vrijednostima smatrane su vrijednosti  $p < 0,05$ .

### 3.2. Ispitanici

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 170 ispitanika/-ica zaposlenih u organima lokalne samouprave u 10 opština Tuzlanskog kantona (tabela 1). Pri određivanju veličine i strukture uzorka, uzeti su u obzir sljedeći kriterijumi:

- statistička saznanja o specifičnosti teritorije i administrativnog uređenja,

- procjena ukupnog broja zaposlenika u organima lokalne samouprave Tuzlanskog kantona,
- procjena udjela različitih kategorija zaposlenika u opštinskim organima lokalne samouprave.

Tabela 1: Distribucija ispitanika prema opštinama Tuzlanskog kantona

Opština	N	%	Kumulativni %
Banovići	9	5,3	5,3
Čelić	18	10,6	15,9
Doboj Istok	20	11,8	27,6
Gračanica	15	8,8	36,5
Kalesija	13	7,6	44,1
Sapna	26	15,3	59,4
Srebrenik	18	10,6	70,0
Teočak	7	4,1	74,1
Tuzla	25	14,7	88,8
Živinice	19	11,2	100,0
Ukupno	170	100,0	

U tabeli 2. prikazana je distribucija zaposlenika u lokalnoj samoupravi prema statusu zaposlenika i tipu opštine u kojoj rade.

Tabela 2: Distribucija ispitanika prema statusu zaposlenika i tipu opštine

Status zaposlenika	Urbana		Ruralna		Ukupno		Statistika	
	N	%	N	%	N	%	$\chi^2$	p
Državni službenici	43	50,0	17	20,2	60	35,3		
Namještenici	36	41,9	57	67,9	93	54,7	16,517	<0,001
Ostali	7	8,1	10	11,9	17	10,0		
Ukupno	86	100,0	84	100,0	170	100,0		

Od ukupno 170 zaposlenika u lokalnoj upravi obuhvaćenih istraživanjem, njih 54,7% ima status namještenika, 35,3% status državnog službenika, a 10,0% čine ostali (svi oni koji nemaju status državnog službenika ili namještenika: članovi opštinskog vijeća, pripravnici, volonteri i sl.).

Distribucija ispitanika prema statusu i tipu opštine nešto je drugačija. Od ukupnog broja ispitanika, njih 50,6% radi u pretežno urbanim, a 49,6% u pretežno ruralnim općinama. U urbanim opštinama, udio državnih službenika u ukupnom broju ispitanika iznosi 50,0%, dok je u ruralnim opštinama taj procenat 20,2%. Udio namještenika u ukupnom broju ispitanika u urbanim opštinama iznosi 41,9%, što je manje od udjela namještenika u ruralnim opštinama, koji iznosi 67,9%. Udio ostalih zaposlenika u ukupnom broju iznosi 8,1% u urbanim i 11,9% u ruralnim opštinama (Hamidović 2010).

Utvrđena je statistički značajna razlika ( $p < 0,05$ ) u distribuciji zaposlenika prema tipu opštine i statusu (tabela 2.2). Ovakva distribucija odgovara saznanjima o strukturi zaposlenika u organima lokalne samouprave.

U istraživanju je učestvovalo 59,4% (N=101) muških i 40,6% (N=69) ženskih ispitanika.

Nije utvrđena statistički značajna razlika ( $p = 0,112$ ) u distribuciji ispitanika prema polu i tipu opštine.

U uzorku su u cjelini najzastupljeniji ispitanici mlađi od 50 godina (74,1%). Najzastupljenija je starosna grupa 40–49 godina (medijana=3), i to sa 43,5%, a zatim ispitanici od 50 do 59 godina.

U urbanim opštinama radi veći procenat ispitanika sa završenim visokim ili višim obrazovanjem, 71,0% u odnosu na ruralne opštine, gdje je taj procenat 44,0%. Posmatrano po polu (tabela 3), postoji statistički značajna razlika u distribuciji ženskih ispitanika prema stručnoj spremi i tipu opštine ( $p < 0,001$ ), dok kod muških ispitanika nema značajne povezanosti između ovih varijabli ( $p = 0,094$ ). Zbog malog broja pojava, iz analize su isključeni ispitanici sa VKV, KV i NSS stručnom spremom ( $N = 6$ ), a ispitanici sa VŠS ( $N = 17$ ) su grupisani u zajedničku kategoriju sa VSS.

Tabela 3: Distribucija ispitanika u uzorku prema polu, stručnoj spremi i tipu opštine

Pol	Stručna sprema	Urbana		Ruralna		Ukupno		Statistika	
		N	%	N	%	N	%	$\chi^2$	p
Muški	VSS ili VŠS	31	72,1	30	55,6	61	62,9	2,805	0,094
	SSS	12	27,9	24	44,4	36	37,1		
	Ukupno	43	100,0	54	100,0	97	100,0		
Ženski	VSS ili VŠS	30	78,9	7	24,1	37	55,2	19,982	<0,001
	SSS	8	21,1	22	75,9	30	44,8		
	Ukupno	38	100,0	29	100,0	67	100,0		

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem su ispitani stavovi zaposlenika prema različitim vrstama nematerijalnih motivatora: pohvala, priznanje, moralna podrška i ljudsko razumijevanje pretpostavljenog, pozitivan stav vođe prema zadatku, ocjenjivanje zaposlenika te dobra komunikacija između pretpostavljenih i zaposlenika. Analizirani su uporedo stavovi državnih službenika i namještenika kako bismo utvrdili postoje li značajne razlike u stavovima između ove dvije populacije zaposlenika lokalne samouprave.

Pozitivan stav (slažu se i apsolutno se slažu) prema tvrdnji da ih nematerijalna motivacija (pohvala, priznanje, moralna podrška pretpostavljenog, ljudsko razumijevanje) motiviše više ili isto kao i novčana nagrada zauzelo je 50,9% svih ispitanika, dok je njih 26,1% zauzelo negativan stav (ne slažu se i apsolutno se ne slažu) prema tvrdnji.

Pozitivan stav prema tvrdnji ima 43,4% državnih službenika. Jednak procenat (po 28,3%) ih se izjasnilo da nisu sigurni ili da se ne slažu s tvrdnjom.

Više od polovine ispitanih namještenika, njih 56,5% (medijana=4) ima pozitivan stav prema tvrdnji da ih nematerijalna motivacija motiviše više ili isto kao i novčana nagrada. Sa ovom tvrdnjom ne slaže se 23,9% namještenika, dok se njih 19,6% nisu mogli sa sigurnošću izjasniti o ovoj tvrdnji. Generalno se može reći da je stav i državnih službenika i namještenika prema dvjema tvrdnjama o nematerijalnim motivatorima pozitivan. Koeficijent korelacije između stavova o dvije naprijed navedene tvrdnje je pozitivan na nivou značajnosti  $p < 0,05$ , što ukazuje na pozitivnu linearnu korelaciju (tabela 4).

Tabela 4: Koeficijent korelacije (Spearman  $\rho$ ) između dvije tvrdnje o nematerijalnim motivatorima

		Kada je pristup vođe određenom zadatku pozitivan, to me motiviše da obavim taj zadatak što je moguće prije i što je moguće bolje	
		koef. korelacije	
	Tvrđnja 2 →	$\rho$	p
Tvrđnja 1 ↓			
Svi ispitanici	Nematerijalna motivacija me motiviše više ili isto kao i novčana nagrada	0,241	0,002
Državni službenici	Nematerijalna motivacija me motiviše više ili isto kao i novčana nagrada	0,261	0,046
Namještenici	Nematerijalna motivacija me motiviše više ili isto kao i novčana nagrada	0,278	0,007

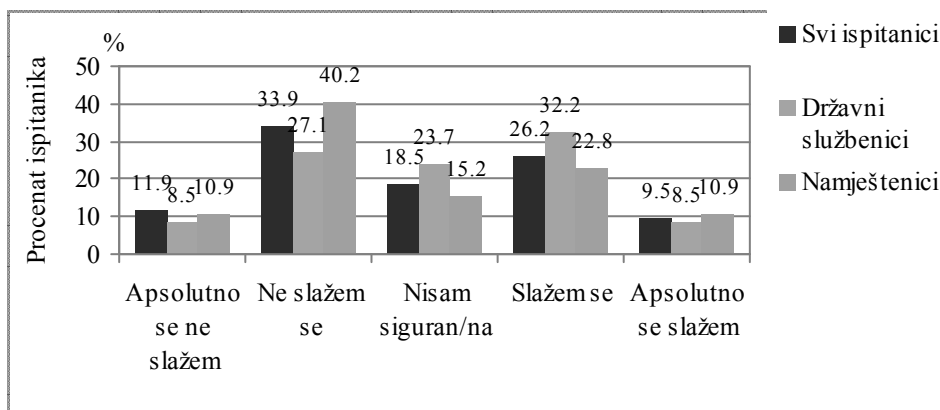
Vrsta i visina materijalnih motivatora za zaposlenike u lokalnoj samoupravi utvrđuje se zakonom i pravilnicima o primanjima i ostalim materijalnim naknadama (plaća, topli obrok, prevoz, stimulacija i sl.). Ispitali smo kakav je stepen zadovoljstva državnih službenika i namještenika mjesečnim primanjima te koliki dio zaposlenika smatra platu jedinim razlogom/ motivom za rad u organu lokalne samouprave.

Distribucija državnih službenika prema stepenu zadovoljstva mjesečnim primanjima pokazuje da je procenat onih koji su zadovoljni primanjima (40,7%) nešto veći od onih koji nisu (33,6%). Značajan je i procenat državnih službenika koji imaju neutralan stav prema mjesečnim primanjima, 23,7% (medijana=3). Procenat namještenika zadovoljnih pri-



manjima je nešto manji, 33,7%. S druge strane, više od polovine namještenika nije zadovoljno mjesečnim primanjima, 51,1% (medijana=2).

Grafikon 1: Distribucija ispitanika prema tvrdnji da su zadovoljni mjesečnim primanjima (plata, topli obrok, prevoz...), %

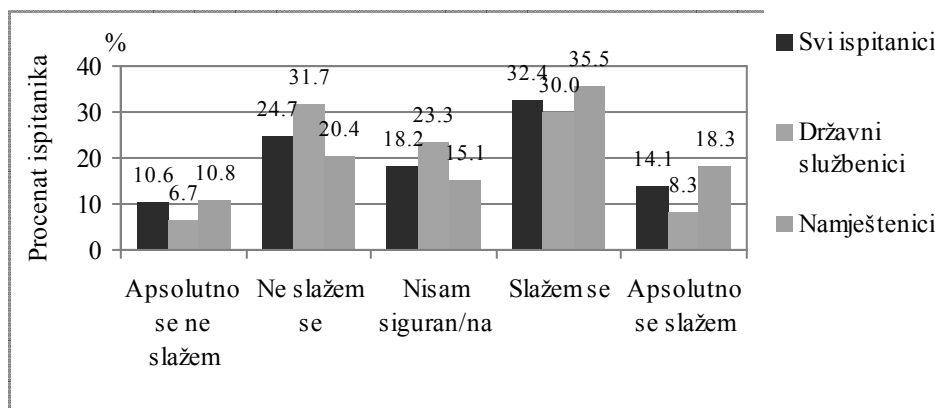


Grafikon 1. prikazuje procentualnu distribuciju državnih službenika i namještenika u odnosu na njihovo zadovoljstvo mjesečnim primanjima.

Da je plata jedini motiv njihovog rada u lokalnoj samoupravi smatra 38,3% državnih službenika. Gotovo isti je procenat državnih službenika koji se ne slažu sa ovom tvrdnjom, njih 38,4%, dok njih 23,3% (medijana=3) ima neutralan stav prema ovoj tvrdnji.

Više od polovine namještenika, 53,8% (medijana=4) smatra da je plata jedini motiv rada u lokalnoj upravi. Njih 31,2% se ne slaže sa ovom tvrdnjom, dok je procenat onih sa neutralnim stavom manji nego kod državnih službenika i iznosi 15,1% .

Već je ranije dokazano da više od polovine zaposlenika u lokalnoj samoupravi smatra novčanu ili nagradu druge vrste bitnim motivatorom za brži i efikasniji rad. Isto pokazuju i rezultati analize stavova o materijalnim motivatorima.



Grafikon 2: Distribucija ispitanika prema tvrdnji da je plata jedini motiv njihovog rada u organu uprave, %

Kada generalno poredimo stavove dvije grupe u istraživanju, ne može se utvrditi statistički značajna razlika ( $p > 0,05$ ) u stavovima državnih službenika i namještenika prema materijalnim motivatorima (tabela 5). Međutim, već smo pokazali da postoje razlike u distribuciji stavova o zadovoljstvu primanjima između državnih službenika i namještenika.

Tabela 5: Test razlike između stavova državnih službenika i namještenika prema materijalnim primanjima (Mann-Whitney U test za dva nezavisna uzorka)

Tvrdnja	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Zadovoljan/-na sam mjesečnim primanjima (plata, topli obrok, prevoz)	2397,50 0	6675,50 0	-1,252	0,211
Plata je jedini motiv mog rada u organu lokalne samouprave	2388,00 0	4218,00 0	-1,551	0,121

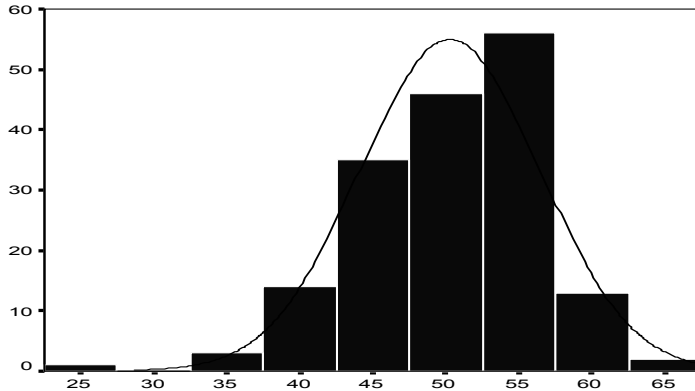
Varijabla grupisanja status: 1 – državni službenici; 2 – namještenici

Opšti stav ispitanika prema materijalnim i nematerijalnim motivatorima izmjeren je analizom ukupnog rezultata koji su ispitanici postigli dajući odgovor na svih 13 tvrdnji u upitniku.

Deskriptivnom analizom ukupnog rezultata vidimo da je aritmetička sredina 50 bodova, a standardna devijacija 6. To znači da su, u prosjeku, ispitanici saglasni sa osnovnom tvrdnjom da lideri u lokalnim samoupravama Tuzlanskog kantona različitim motivatorima i stepenom uticaja utiču na motivaciju zaposlenika. Medijana iznosi 51, dok je najčešći rezultat kod svih ispitanika 54 boda (modus). Raspon rezultata kretao se od minimalnih 25 do maksimalnih 65 bodova.

Distribucija rezultata za opšti stav ispitanika prikazana je na grafikonu 3. Vidimo da je više od polovine svih ispitanika koncentrisano na “pozitivnoj” strani ljestvice rezultata.

Grafikon 3: Distribucija opšteg stava ispitanika



Analizom podataka dobijenih istraživanjem utvrđeno je da je 65,9% ispitanika saglasno sa osnovnom tvrdnjom da lideri u lokalnim samoupravama Tuzlanskog kantona, različitim motivatorima i stepenom uticaja, utiču na motivaciju zaposlenika. Samo jedan ispitanik u uzorku zabilježio je negativan rezultat (25 bodova) za opšti stav prema osnovnoj tvrdnji, dok je 33,5% ispitanika zauzelo neutralan stav.

Rezultati F-testa pokazuju da nema statistički značajnih razlika ( $p > 0,05$ ) u opštem stavu ispitanika s obzirom na pol, starost, godine staža ispitanika, tip opštine u kojoj rade i status zaposlenosti.

## ZAKLJUČAK

1. Sposobnost vođenja predstavlja odnos koji postoji između onoga ko je postavljen ili na neki način izabran za vođu i onih koji su u ulozi sljedbenika. Sposobnost vođenja je osobina ličnosti koja je usmjerena na pomaganje drugima i podsticanje na ostvarivanje zajedničkih ciljeva.
2. Uticaj liderstva na motivaciju u organima lokalne samouprave proizlazi prvenstveno iz moći koju lideri imaju u odnosu na svoje

saradnike i načina korišćenja te moći. To su prvenstveno izvori moći zasnovani na pozicionom aspektu, jer lideri koriste poziciju kako bi ostvarili svoj uticaj na sljedbenike (zaposlenike). Sposobnost lidera da ostvare dvosmjernu komunikaciju i komuniciraju sa zaposlenima na ostvarivanju ciljeva proizvodi veliku motivacionu snagu.

4. Posjedovanje emocionalne inteligencije omogućava liderima da prepoznaju potrebe svojih saradnika, da ih razumiju i prilagode nagrade i kazne, kao i druge motivacione podsticaje. Sposobnost komuniciranja kao jedan od elemenata emocionalne inteligencije omogućava jasno definisanje očekivanja i dodjeljivanje vrijednih nagrada za ostvarivanje ciljeva.
5. Sposobnost lidera, u lokalnoj samoupravi, da komunicira, utiče i gradi pozitivne odnose sa saradnicima predstavlja ključ zdravih odnosa i kulture organizacije, koja podstiče zalaganje zaposlenih u ostvarivanju ciljeva lokalne samouprave, što u konačnici rezultira zadovoljstvom zaposlenika i korisnika usluga lokalne samouprave. Sve to upućuje na zaključak da liderstvo ima ključno pokretačko i motivaciono dejstvo i da mu se treba posvetiti velika pažnja u današnjem vremenu, vremenu brzog življenja i velikih promjena.
6. Potvrđivanjem hipoteze da lideri u organima lokalne samouprave utiču na motivaciju zaposlenih, pokazalo se ispravnim ukazati na problem motivacije u organima lokalne samouprave, pa i uprave na prostoru cijele Bosne i Hercegovine. Iako postoji zakonska mogućnost i obaveza da se motivišu zaposlenici u lokalnoj samoupravi, lideri to izbjegavaju i time stvaraju nezadovoljstvo zaposlenih, što indirektno utiče na zadovoljstvo građana.
7. Istraživanja su pokazala da zaposlenici u organima lokalne samouprave bolje obavljaju svoj posao i više cijene vođu kada znaju da će biti motivisani nego kada to ne znaju ili kada znaju da će njihov rad ostati neprimijećen, ako rade dobro, ali da će biti kažnjeni ukoliko pogriješe ili eventualno ne urade određeni posao u skladu sa očekivanjima lidera.
8. Egzistencija tjera zaposlenike da rade za novac, što je istraživanje i pokazalo, ali isto tako veoma su bitni i nematerijalni faktori

motivacije koji utiču na zadovoljstvo. Novac može biti i loš motivator, pogotovo ako lideri motivišu one koji to ne zaslužuju, a izostave one koji iskazuju najbolje rezultate rada.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., 1986. *Motivacija i raspodjela*, Zagreb: Informator.
2. Greenberg, J. Baron, R. A., 1997. *Behaviour in organizations*, International Ed.: Prentice-Hall.
3. Hamidović, N., 2010. *Uticaj lidera na motivaciju zaposlenika u lokalnoj samoupravi*. Magistarski rad, Banja Luka: Nezavisni univerzitet Banja Luka.
4. Kulić, Ž., 2003. *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend univerzitet.
5. Lazibat, T., Dumančić, K. 2010. *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete*, Zagreb (www.bib.irb.hr).
6. Luki and Latham, 1990. *Motivation When Optimism Declines: Data on Temporal Dynamics*. <http://www.tandfonline.com>.
7. Marković, D., 2012. „Aktuelni problemi sveta rada u uslovima globalne ekonomske krize“. *Poslovne studije*. 7–8: 201–213.
8. Mihajlović, D., Ristić, S., 2007. *Menadžment – ljudska strana*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
9. Šehić, Dž., 2007. *Liderstvo i menadžment*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka i drugi.
10. Google, 2007. *Motivacija /studije/2007/*. [www.ekof.bg.ac.rs](http://www.ekof.bg.ac.rs).
11. Google, 2010. *Motivacija i marketing*. [www.psihoworld.co.ba](http://www.psihoworld.co.ba).

Nusret Hamidovic, PhD

## MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE LOCAL GOVERNMENT

**Summary:** *Motivation as concept was researched mostly in manufacturing organizations and companies with the main purpose of increasing production by individuals in the workplace and influence the reduction of the product price, which brought better market competitiveness and higher earnings.*

*Since enterprises and entrepreneurs are required to seek permission, normally from local government, in order to start production or providing services and this often depends on the speed of provision of such services by municipalities.*

*This work is about motivation of employees in local government and theories of motivation, because of the compatibility of state administration and entrepreneurs, with regards to attempts to improve provision of services by local government through motivation of their employees.*

*The motivational leaders in local governments are managers, mostly in key positions (e.g. mayor of the municipality). Their influence on the motivation of local government employees was examined in 10 municipalities within the Tuzla canton. In total 170 employees responded. Partial results of the research are shown in this paper.*

**Key words:** *local government, motivation, material compensation, intangible compensation.*

**JEL classification:** *H83, M54, M52*