

Pregledni naučni rad

UDK: 331.101.264.6:334.724.6:3.07

Selma Talić, BA. uprave¹

Dženan Alić, MA. iur.²

UTICAJ MOTIVACIJE NA EFIKASNOST U DRŽAVNOJ SLUŽBI

Sažetak

Motivacija je unutrašnja sila koja pokreće čovjeka kako bi zadovoljio svoje potrebe i ciljeve. Prilikom motivisanja, svako čovjeka treba dobro upoznati, jer motivisanje nije samo znanje, nego i vještina. Motivacija je jako važna u svim sferama života, pa tako i na poslu prilikom motivacije zaposlenih. Često nije lako na pravi način motivisati zaposlene. Motivisani radnici se više trude i postavljaju bolje ciljeve. Ključ uspješnog motivisanja je u upoznavanju zaposlenih i njihovih motivacionih faktora.

U organizacijama je motivacija često važnija od strateški postavljenih ciljeva i planova izraženih u brojkama, a na managerima i liderima je zadatak da to prepoznaju. Voditelju nekog tima ni malo nije lako motivisati članove tima.

Kažu da motivacija prosječno traje 3 do 5 dana, pa sami zaključujemo da nas treba često motivisati. Sve je dobro dok ima netko tko motiviše, a još bolje je ako smo dovoljno snažni da se motivišemo sami. Ljude danas najčešće motiviše novac, dok se profesionalna motivacija temelji na potrebi za učenjem, samostalnošću u radu, stjecanjem statusa. Mali broj menadžera shvaća važnost motivacije kao ključnog elementa kojim se podiže produktivnost i učinkovitost, te misle da je dovoljno članovima tima postaviti cilj.

Ključne riječi: *pojam motivacija, motivacija državnih službenika, teorije motivacije, motivacijske tehnike, javna uprava, zadovoljstvo zaposlenika, motivacija javnih službenika, napredovanje državnih službenika, organizacijska kultura, učinkovitost, metode rada.*

THE IMPACT OF MOTIVATION ON EFFICIENCY IN A STATE SERVICE

Summary

Motivation is an inner force that drives a man to satisfy his needs and goals. During the process of motivating, every person needs to be well acquainted, because motivating is not only knowledge, but also a skill. Motivation is very important in all spheres of

¹ Fakultet za upravu – pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

² Fakultet za upravu – pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

life, and also at work when we need to motivate employees. It is often not easy to motivate employees in the right way. Motivated workers are working harder and setting better goals. The key to successful motivation is to get to know employees and their motivational factors.

In organizations, motivation is often more important than strategically set goals and plans expressed in numbers, and managers and leaders have a task to recognize this. It is not easy for a leader of a team to easily motivate team members.

They say that motivation lasts 3 to 5 days on average, so we ourselves conclude that we should be motivated more often. Everything is fine as long as someone is there to motivate us, and even better if we are strong enough to motivate ourselves. People these days are often motivated by money, while professional motivation is based on the need for learning, self-esteem, gaining status. A small number of managers realize the importance of motivation as a key element in raising productivity and efficiency, and think that it is enough for the team members to set the goal.

Keywords: *motivation concept, motivation of civil servants, motivation theory, motivation techniques, public administration, employee satisfaction, motivation of civil servants, promotion of civil servants, organizational culture, efficiency, methods of work.*

1. UVOD – MOTIVACIJA

Motivacija je uticaj koji pokreće, usmjerava i održava ponašanje ljudi.³ Na motiviranost pojedinca utiču njegove lične karakteristike, karakteristike posla i karakteristike organizacije u kojoj radi. Motivacija je stanje pobuđeno unutrašnjim željama, motivima, težnjama, usmjereno na ostvarenje ciljeva.

Riječ motivacija potječe od latinske riječi „*movere*“ koja znači pokret. Atkinson definira motivaciju kao neposredno djelovanje na smjer i intenzitet aktivnosti. Vroom definira motivaciju kao proces koji upravlja izborima kojim pojedinac odabire između alternativnih oblika dobrovoljne aktivnosti.⁴

Postoje dvije vrste motivacije: unutrašnja i vanjska motivacija. Unutrašnja motivacija nastaje kada ljudi osjećaju da je posao koji rade istinski zanimljiv, izazovan i važan, a podrazumijeva upotrebu odgovornosti, autonomije i slobode djelovanja. Vanjska motivacija uključuje elemente motivacijskog sastava formiranog da izvana utječe na ponašanje zaposlenika (npr. povećanje plaće, pohvale, priznanje, promaknuće ili kazne,

³ Mazzi, Bruno; „Što nas motivira na kvalitetan rad“ 12.10.2011.; file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/motivacija/Sto_nas_motivira.pdf (pristup: 3.2.2018.)

⁴ Ibid

kritike, disciplinski postupak). Unutrašnji motivatori imaju dublji i dugotrajni učinak. Motivacija ima svoj intenzitet, smjer i vrijeme djelovanje. Intenzitet je određen količinom uloženog napora u izvršenje posla, smjer motivacije treba voditi ka ostvarenju ciljeva, vrijeme motivacije traje do izvršenja posla.

Motivacija je vrlo složen pojam i osobne je naravi. Ono što pokreće i određuje motivaciju može se sažeti u pojam financijske i nefinancijske kompenzacije. Motivacijske potencijale u organizaciji najučinkovitije se pokreće stalnim nadograđivanjem poslovnih zadaća.

Ljudi će raditi ili ono što žele ili ono za što su motivirani. Neovisno o cilju, ljudi moraju biti motivirani ili moraju željeti ispuniti cilj, sami ili uz određene vanjske poticaje.

2. MOTIVACIJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

2.1. Da li je napredovanje državnih službenika motivacijski faktor?

Profesionalna motivacija se temelji na potrebi za učenjem, samostalnošću u radu, sticanjem statusa. Motiviranost službenika ne određuju isključivo njihova materijalna prava.

Veliki je izazov za javne vlasti kako da motivišu državne službenike. U tom slučaju, imaju na raspolaganju tri važna modela: mogućnost stručnog usavršavanja, prepoznavanje i priznanje dobre prakse i napredovanje službenika.⁵

Mogućnost stručnog usavršavanja službenika: stručno osposobljavanje može biti formalno obrazovanje uz plaćane troškove školovanja radi postizanja višega stupnja obrazovanja.

Drugi motivacijski model je prepoznavanje i priznanje dobre prakse. Brojne su studije pokazale kako je jedan od bitnih faktora veće motiviranosti za rad pojedinca da rukovoditelj prepozna kvalitetu. Prepoznavanje kvalitete rada službenika prema sadržaju nije materijalna motivacija. Najmanja gesta i pohvala može biti veći motivirajući čimbenik od materijalnih nagrada. U praksi se pokazalo korisnim da se službenike s iznadprosječnim učinkom na radnim sastancima javno pohvali ili da ih se uključi u različita radna tijela i projekte.

Treći je motivacijski model napredovanje službenika. Razvoj karijere može se odvijati vertikalno, kao napredovanje na viša radna mjesta, te horizontalno, kao razvijanje stručnih i specijalističkih znanja.

⁵ Mr.sc. Ciglević, Martina; „Je li napredovanje službenika u državnoj službi motivacijski čimbenik“ (2016.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/motivacija/New%20folder/ciglevic-motivacija.pdf (pristup: 3.2.2018)

Napredovanje službenika se temelji isključivo na sljedećim kriterijima – stručnoj spremi, slobodnome radnome mjestu, radnome iskustvu, te ocjeni. Kriteriji stručna sprema, slobodno radno mjesto i radno iskustvo spadaju u kategoriju objektivnih kriterija.⁶ Radi motivisanja državnih službenika potrebno je uspostaviti i model nagrađivanja.

2.2. Mjerenje učinkoviti i nagrađivanje službenika

Radi pravilnog nagrađivanja službenika, treba uspostaviti model za mjerenje učinkovitosti službenika. Model za mjerenje učinkoviti morao bi se podijeliti na standardne i specifične.

Standardni pokazatelji učinkovitosti treba da sadrže opće ciljeve, te se oni trebaju primjenjivati za većinu radnih mjesta.

Specifični pokazatelji bi se trebali koristiti onda kada standardni pokazatelji nisu primjenjivi. Ovakvi pokazatelji su nužni.

2.3. Napredovanje državnih službenika

Napredovanje prema definiciji podrazumijeva raspored na radno mjesto s višim koeficijentom. Napredovanje državnog službenika treba sagledati iz perspektive i prema očekivanjima, potrebama i izazovima poslodavca. Cilj svakog poslodavca je motivisati državnog službenika na rad, da su vrijedni i marljivi. U državnoj službi napredovanje zavisi o rasporedu na više radno mjesto unutar jednake kategorije ili prelaskom u višu kategoriju radnog mjesta. Državni službenik može napredovati redovito ili izvanredno.

Državni službenik može redovno napredovati u državnoj službi ako:

- 1) postoji slobodno radno mjesto propisano u Pravilniku o unutrašnjem redu na koje ga se može rasporediti
- 2) ispunjava uvjete za raspored na radno mjesto sukladno uvjetima u Pravilniku o unutarnjem redu
- 3) ima primjerene ocjene⁷

Izvanredno napredovanje je postupak koji državnom službeniku omogućava napredovanje bez ispunjenja uvjeta radnog iskustva za raspored na pripadajuće radno mjesto.

⁶ Ibid

⁷ Mr.sc. Ciglević, Martina; „Je li napredovanje službenika u državnoj službi motivacijski čimbenik“ (2016.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/motivacija/New%20folder/ciglevic-motivacija.pdf (pristup: 3.2.2018)

Državni službenici u svakom će slučaju podnijeti najveći teret preobrazbe i njihov će se rad ocjenjivati kao javni servis za građane. Napredovanje službenika ne može i ne smije biti više isključivo pravo po osnovi radnog iskustva, nego mora biti zaslužen temeljem objektivnih mjerila stručnosti, znanja i postignuta učinka.

2.4. Studije

Studije su pokazale da rezanje resursa i smanjenje troškova utiče na motivaciju u mnogim zemljama. Javni sektor je od ključnog značaja za međunarodni razvoj i ključne javne službe, kao što su zdravstvena zaštita, sanitarija, snadbjevanje električnom energijom. Važno je vratiti motivaciju u javnu službu.

Suštinska i sporedna motivacija glavnih javnih funkcionera je ključna za efikasnost sektora javnih usluga. Motivacija također postaje od ključnog značaja za postizanje međunarodnih razvojnih ciljeva. Da bi se proizvele efektivne i trajne reforme, mora postojati unutrašnja želja za promjene.

Motivacija javne službe je "individualna predispozicija da odgovori na utemeljene ili jedinstveno u javnim institucijama ili organizacijama". To jeste sklonost pružanju usluga za dobrobit društva. Jedna studija je identifikovala četiri faktora koji privlače pojedince javnoj službi:

- 1) privlačnost za donošenje javnih politika;
- 2) posvećenost javnom interesu i građanskim dužnostima;
- 3) samo-žrtvovanje;
- 4) saosećanje.⁸

Druga studija klasifikovane su motive za javnu službu u različite "pomoćne orijentacije":

- 1) Samaritanci (definisani uslugama prema pojedincima u nevolji);
- 2) Komunitarci (aktivisti zajednice);
- 3) Patriote (oni koji vrjednuju odanost prema svojoj zemlji);
- 4) humanitarci (oni koji rade na širim interesima za čovječanstvo).⁹

Radnici u privatnom i javnom sektoru razlikuju se u svojoj suštinskoj motivaciji da služe. Količina napora radnika može zavisiti od faktora kao što su karakter i vrsta glavnih i sporednih nagrada.

⁸ „Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners“ (2014.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/GCPSE_PSM_Summary-1.pdf (pristup: 7.2.2018.)

⁹ Ibid

Autori su također primjetili da će veći broj ljudi koji nisu motivisani prihvatiti poslove u javnom sektoru ako su sporedne nagrade visoke.

Institucije javnog servisa mogu tražiti da biraju kandidate sa vrijednostima koje trebaju javnoj službi, da se dizajniraju smisleni poslovi, da se stvore pogodni radni uslovi, da se ohrabre lideri sa vrijednostima i da promovišu građansko društvo.

Mnogi javni servisi se takmiče za osoblje sa privatnim, neprofitnim i dobrovoljnim sektorima. Javne službe ne posjeduju monopol nad mogućnostima za osoblje sa "pro-socijalnim" vrijednostima koje traže posvećenu karijeru u korist javnosti.

U diskusiji na radionici o motivaciji javnih službi, primjećeno je da razvijene zemlje koje se angažuju u reformama NOVE JAVNE UPRAVE teže prema stavu prekomjerog oslanjanja na sporedne oblike motivacije. Pored toga, iako je dogovoreno da je plaćanje veoma važno za postavljanje javnih usluga, praktičari i mislioci okruglog stola su osjetili da bi to moglo biti potencijalni demotivator. Učesnici su smatrali da je važno stvarati okruženje sa autonomijom, majstorstvom i svrhom da motivišu one na terenu.

Studija je također otkrila to da su se više motivisani pojedinci pridružili javnom sektoru iako je plata bila niska. Na osnovu ovih nalaza, planirano je da se istraže sljedeća pitanja:

- 1) razlike i sličnosti na nivou motivacije ženske i muške radnike javne službe;
- 2) nivo motivacije radnika u postkonfliktima zemlje u kojima se dešavaju politički prelazi i u zonama sukoba;
- 3) nivou unutrašnje motivacije u nedavnim radnicima koji su diplomirali i onima koji se nalaze u penziji;
- 4) diskusija o tome kako se motivacija javnog servisa uklapa u Reformu Javne Uprave;
- 5) ishodi podsticaja dati radnicima iz različitih javnih službi čak i u dijelovima svijeta koji nisu obuhvaćeni ovim radom.¹⁰

2.5. Motivacija u praksi

1. Potrebno je potruditi se da se prepoznaju potrebe podređenih. Kvalitet života na radnom mjestu smatra se ključnim faktorom motivacije.
2. Treba se potruditi da se saznaju ne samo potrebe, već i želje zaposlenih.
3. Potrebno je biti svjestan da su novčane nagrade veliki motiv, ali isto tako ljudi mogu biti snažno motivisani priznanjima, pohvalama, unapređenjima. Neki vjeruju da novac ne motiviše.
4. Bilo bi pogodno da se ljudima dozvoli da učestvuju u postavljanju svojih ciljeva.

¹⁰ „Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners“ (2014.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/GCPSE_PSM_Summary-1.pdf (pristup: 7.2.2018.)

3. MOTIVACIJA JAVNIH SLUŽBENIKA KAO FAKTOR EFIKASNOSTI

Motivacija javnih službenika posmatra se u kontekstu promijenjenih očekivanja od javne uprave i kvalitete njezinih usluga. U svakodnevici se javna uprava povezuje sa općim društvenim razvojem, povezuje se sa strategijama koje uvažavaju dosadašnja upravna iskustva. Namjera se smatra važnom i dominantnom komponentom upravne organizacije. Povezana je sa edukacijom zaposlenika, odnosima unutar upravne organizacije kao i odnosima prema okolini i građanima. Javna uprava je primarno povezana sa potrebama građana na svim razinama.

Savremeno društvo želi javnu upravu koja će uspješno motivisati zaposlenike i uticati na kvalitetu usluge. To podrazumijeva orijentaciju na nove metode rada, korištenje informacijskih tehnologija i komunikaciju.

Motivacija je uticaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. To se povezuje sa raznim interesnim područjima, ponašanjem ljudi, raznim očekivanjima kao i organizacijom pri obavljanju poslova i zadaća. Svaka je organizacija usmjerena na rezultat a do rezultata se dolazi motivacijom. Prilikom mjerenja rezultata ocjenjuju se postignuća koja proizilaze iz općih i posebnih ciljeva u određenim radnim uslovima.

Opći cilj povezan je sa javnim politikama zadovoljavanja potreba sredine u kojoj živimo, dok se posebni odnose na efikasnost i kretanje prema elastičnijem pristupu u odnosu na okolinu. Još uvijek se ne posvećuje dovoljno pažnje organizacijskoj kulturi i etici, sistem interne kontrole nije razrađen.

Zapošljavanje je pod uticajem politike a usavršavanje je nedovoljno i povremeno. Službenici teško ostvaruju svoje potrebe u uslovima nemogućnosti napredovanja, nestimulativnih primanja i slabog poštovanja. Istovremeno, obavljanje poslova i zadaća često ovisi o pojedincima, a treba ovisiti o timovima i cijeloj organizaciji.

Pravilnikom o ocjenjivanju državnih službenika i namještenika utvrđuju se kriteriji ocjenjivanja. Oni uključuju stručnost, kreativnost, samoinicijativnost, obim poslova, poštovanje radnog vremena, pridržavanje zadanih rokova i kvalitetu u obavljanju poslova i zadaća. Pravilnik govori o ocjenjivanju usmjerenom prema negativnosti što predstavlja nedostatak.

Ukoliko su dvije uzastopne ocjene rada negativne, rukovoditelj organa državne službe po prethodno pribavljenom mišljenju Agencije, razrješava dužnosti državnog službenika. U slučaju naročito uspješne ocjene nema mogućnosti napredovanja ili nagrade. Ovo rezultira lošom motiviranošću zaposlenika.

Na osobnu motivaciju utiču dva faktora. Motivatori utiču na zadovoljstvo na radnom mjestu i efikasnost rada, a povezani su sa sadržajem posla, statusom, uvažavanjem, mogućnošću osobne promocije, stupnjem samostalnosti, platom.

Sa druge strane, demotivatori se povezuju sa nesigurnošću na radnom mjestu, slabom platom, nebrigom za ljude, lošom komunikacijom. Inventivni menadžer treba raditi na postavkama kojima će povećavati motivaciju sa ciljem zadovoljstva zaposlenika i razvoja usmjerenog na kvalitetu usluga javne uprave. Inventivni menadžment u javnoj upravi treba se posvetiti motivacijskim tehnikama koje mogu biti pokretači učinkovitog rada.

Osnovne kategorije odnose se na:

- 1) Teoriju potreba (Maslow; Alderfer) koja se povezuje sa ljudskim reakcijama, ali ne objašnjava kako se potrebe zadovoljavaju;
- 2) Teoriju vrijednosti (Mc Clelland) koja uzima u obzir šta ljudi žele, a ne stvarne potrebe;
- 3) Teoriju vanjskih poticaja i očekivanja koja uključuje uticaj okruženja i s tim u vezi reagiranja.¹¹

Bez obzira na kategoriju, motivisani ljudi pridonose boljem radu više od nemotivisanih. Motivacija je vrlo složenog karaktera i traži visok stepen sposobnosti menadžmenta pri odabiru motivacijskih tehnika, uključujući vrste kompenzacija (materijalne i nematerijalne), rangiranje potreba, procjene usmjerene prema pojedinačnom zadovoljstvu i radnoj učinkovitosti, motivacijske strukture.

Potrebno je izdvojiti važnost podizanja motivacije sudjelovanjem u procesu odlučivanja, jer do izražaja dolazi kreativnost i samopouzdanje pojedinaca kao i razvoj ljudskih potencijala što je od značaja za efikasnost svake organizacije. Bez obzira na to o kojoj je motivacijskoj tehnici riječ, za svakog pojedinca važna je standardizacija postupaka.

Poznato je da se upravna kultura sve više posmatra kao funkcija vrijednosnih usmjerenja. Svakako da organizaciju javne uprave treba usmjeravati prema ciljevima organizacije, kontinuiranom učenju i napredovanju. To znači da javna uprava treba postati organizacija koja se preispituje, izgrađuje jasna pravila rada i ohrabruje razvoj svojih zaposlenika.

Nameće se potreba za prisutnošću menadžmenta sposobnosti i inventivnog menadžmenta koji će razvijati djelotvornu i efikasnu javnu upravu pomažući razvoj osobnog zadovoljstva zaposlenika javne uprave te identifikaciju zaposlenika sa znanjem.

¹¹ Kanoti, Dubravka; „Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti“ (2009. godina); file:///C:/Users/User/Desktop/Članak/motivacija/New%20folder/motivacija-Kanoti.pdf (pristup: 3.2.2018.)

Želi se razvijati javna uprava koja će povezivati i motivirati sve elemente vezane za učinkovitost i djelotvornost rada javne uprave, a posebno definirati status zaposlenika i s tim u vezi omogućiti funkcionalne promjene odmičući se od dosadašnjeg tradicionalnog pristupa.

3.1. Zaključna razmatranja

Moderna javna uprava treba se orijentisati primarno prema razumijevanju potreba građana u smislu dostupnosti informacija, aktivnijoj ulozi u odlučivanju, ispunjavanju očekivanja građana usmjerenih na ostvarivanje prava, rokove i uljudbeno ponašanje. To se ne može postići u uslovima krutosti birokratije, u sistemu u kojem se profesionalni standardi potiskuju političkim.

Razvojem menadžmenta sposobnosti osigurava se uspjeh organizacije kako bi se postigao željeni cilj. U javnoj upravi jedan je od ciljeva motivisati zaposlenike i usmjeriti ih prema ostvarivanju potreba korisnika usluga, na rezultat. Motivacijske tehnike materijalnog ili nematerijalnog oblika postaju središte promišljanja modernog menadžmenta, menadžmenta sposobnosti.

Kako bi javna uprava bila usmjerena na kvalitetu usluge, nužno je prići procjeni, analizi nedostatka, razvijati programe učenja, razjasniti očekivanja, omogućiti razvoj individualnih vještina i podržati osobni razvoj pojedinca. Motivacijske tehnike pomažu razvoju pojedinca i organizacije u cjelini a time i ukupnom razvoju djelatnosti, što može biti predmet daljnjih istraživanja.

4. ZAKLJUČAK

Motivacija i zadovoljstvo jedno je od najvažnijih područja upravljanja ljudskih potencijalima, jer bez motivisanih i zadovoljnih zaposlenika pati produktivnost, konkurentnost i uspjeh. Kako bi se pronašao odgovor na pitanje šta motivira i kako motivirati zaposlenike provedeno je mnogo istraživanja, te je utvrđen čitav niz terija motivacije. Međutim niti jedna teorija ne može dati potpun odgovor na postavljeno pitanje. Posebno i relativno neistraženo područje motivacije je motivacija javnih službenika.

Motivacija raste kod posla sa jasno razumljivim rezultatima, očekivanjima i odgovornostima. Kod dodjele zadataka potrebno je dati i potrebna ovlaštenja za njihovo izvršavanje. Zadaci se bolje obavljaju ako osoba koja je odgovorna za njihovo provođenje ima određenu kontrolu nad poslom i vremenom. Ljudi žele biti primijećeni. Žele priznanja za osobna dostignuća i poštovanje za svoj doprinos. Odavanje priznanja često je drugi način iskazivanja zahvalnosti. Osobno ostvarenje jest motivirajuće, ali još više motivira kad netko dostignuće primijeti i prizna mu vrijednost. Priznanje je jedan način na koji se postojanju osobe daje smisao. Moraju

vidjeti da njihov trud nije uzaludan, već da predstavlja doprinos. U onome što rade moraju vidjeti vrijednost. Motivacija ne dolazi zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne konačan rezultat. Rast motivira- zato treba poticati ljude da napreduju. Pružiti im priliku da probaju nove stvari i steknu nove vještine i znanja. Ne bismo se trebali osjećati ugroženima zbog postignuća drugih, već naprotiv, njihov uspjeh trebamo podržati.

Najgore što se može napraviti, ukoliko nisu zadovoljena očekivanja, prijetnja je kažnjavanjem. Ne treba iznositi ultimativne odluke, kao što su otkaz ili manja plata, već zaposleniku treba pružiti mogućnost izbora. Situacija se treba objektivno razložiti kako bi zaposlenik shvatio gdje je pogriješio i da je rukovoditelj i dalje tu zbog njegove dobrobiti. Kritika se nikada ne iznosi pred ostalim zaposlenicima. S druge strane, nikada se ne nude nagrade koje su neprimjerene, a pogotovo se ne nude samo pojedinim radnicima. I na kraju treba reći da svi uključeni u poslovanje moraju shvatiti da je kvaliteta srž onoga što želimo.

5. LITERATURA

1. Mazzi, Bruno; „Što nas motivira na kvalitetan rad“ 12.10.2011.; file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/motivacija/Sto_nas_motivira.pdf
2. Mr.sc. Ciglević, Martina; „Jeli napredovanje službenika u državnoj službi motivacijski čimbenik“ (2016.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/motivacija/New%20folder/ciglevic-motivacija.pdf
3. „Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners“ (2014.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/%C4%8Clanak/GCPSE_PSM_Summary-1.pdf
4. Kanoti, Dubravka; „Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti“ (2009.godina); file:///C:/Users/User/Desktop/Članak/motivacija/New%20folder/motivacija-Kanoti.pdf