

# HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI

---

Rusan, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:022227>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Jelena Rusan

HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI

Završni rad

Karlovac, 2021.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Jelena Rusan

HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI

Završni rad

Matični broj studentice: 0618615048

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentorica: dr.sc. Lahorka Halmi, viši predavač

Karlovac, prosinac 2021

## **Sažetak**

Ovaj završni rad je usredotočen na prikaz potreba koje su nužne za poticanje motivacije kod zaposlenika, a ispitani su djelatnici Iskon Interneta d.d. U radu su opisane potrebe koje pojedinci svakodnevno zadovoljavaju, a pomoću kojih menadžeri žele potaknuti zaposlenike kako bi što uspješnije obavili svoje radne obaveze. Motivirani zaposlenici u velikom postotku imaju veću učinkovitost što pridonosi jačanju organizacije u svim aspektima poslovanja. Sustav nagrađivanja se mora oblikovati na način da zadovolji ili ispuni potrebe ili želje većine zaposlenika. Primarni cilj ovog završnog rada jest istražiti motivaciju djelatnika Iskon Interneta d.d. te odrediti kakva je njegova učinkovitost u odnosu na zadovoljstvo djelatnika. Podaci korišteni u radu prikupljeni su metodom istraživanja za stolom te obrađeni metodama kompilacije, deskripcije, analize i sinteze. U sklopu pisanja rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika na temelju kojeg su se ispitali elementi motivacije djelatnika tvrtke Iskon Internet d.d., a rezultati i primjeri pitanja su navedeni kasnije u radu.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo, učinkovitost, potrebe

## **Summary**

This final paper focuses on the presentation of the needs that are necessary to encourage motivation in employees, and the employees of Iskon Internet d.d. The paper describes the needs that individuals meet on a daily basis, and with which managers want to encourage employees to perform their work duties as successfully as possible. A large percentage of motivated employees have greater efficiency, which contributes to strengthening the organization in all aspects of business. The reward system must be designed to meet or meet the needs or desires of most employees. The primary goal of this final paper is to explore the motivation of Iskon Internet d.d. employees. and determine its effectiveness in relation to employee satisfaction. The data used in the paper were collected by the table research method and processed by the methods of compilation, description, analysis and synthesis. As part of the writing of the paper, a survey was conducted through a questionnaire on the basis of which the elements of motivation of Iskon Internet d.d. employees were questioned, and the results and examples of questions were given later in the paper.

Keywords: motivation, satisfaction, efficiency, needs

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. MOTIVACIJA ZA RAD.....	2
2.1. Stilovi vođenja .....	2
2.2. Motivacijsko vođenje .....	3
2.3. Demotivacijsko vođenje.....	5
3. TEORIJE MOTIVACIJE.....	7
3.1. Sadržajne teorije motivacije .....	8
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba .....	9
3.1.2. Dvofaktorska teorija motivacije .....	9
3.1.3. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	10
3.1.4. Teorija motivacije postignuća.....	11
3.1.5. Teorija motivacije uloga .....	12
3.2. Procesne teorije motivacije .....	13
3.2.1. Vroom-ov kognitivni model .....	14
3.2.2. Adamsova teorija jednakosti .....	14
3.2.3. Lockeova teorija postavljanja ciljeva.....	15
4. MOTIVACIJSKE STRATEGIJE.....	16
4.1. Motivacija djelatnika materijalnim kompenzacijama .....	16
4.2. Motivacija djelatnika nematerijalnim kompenzacijama .....	18
5. HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE .....	20
6. ISKON INTERNET D.D.....	22

6.1. Istraživanje o Herzbergovoj teoriji motivacije u uslužnoj djelatnosti ....	23
6.2. Metodologija i cilj istraživanja .....	23
6.3. Rezultati istraživanja .....	25
6.4. Menadžerske implikacije .....	33
7. ZAKLJUČAK .....	35
POPIS ILUSTRACIJA .....	37
POPIS LITERATURE .....	38

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je motivacija zaposlenika. Cilj rada je prikazati potrebe pomoću kojih se gradi motivacija kod djelatnika. Kroz teorijski dio rada su prikazane potrebe i želje koje pojedinci svakodnevno ispunjavaju, te na koji način menadžeri mogu upotrijebiti djelatnikove želje i potrebe kako bi povećali njihovu motivaciju odnosno njihovu radnu učinkovitost. Prikazani su i faktori motivacije/demotivacije kojinajviše motiviraju/demotiviraju djelatnike Iskon Interneta d.d., te koliko su zadovoljni/nezadovoljni poslom koji obavljaju.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podatci korišteni u ovom radu prikupljeni su iz raznih literatura svjetskih i hrvatskih stručnjaka iz područja menadžmenta, ekonomije te upravljanje ljudskim potencijalima i sa internetskih stranica.

Kao metoda prikupljanja podataka korištena je metoda istraživanja za stolom i metoda kompilacije, dok su za obradu korištene metode deskripcije, analize, sinteze i statistička metoda.

## 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od 7 poglavlja, od kojih se nekoliko dijeli na manje tematske jedinice. Prva cjelina je uvod gdje su navedeni predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te struktura rada. U drugoj cjelini se govori o motivaciji za rad, stilovima vođenja, te o motivacijskom i demotivacijskom vođenju. U trećoj cjelini su navedene i objašnjene sadržajne i procesne teorije motivacije. U četvrtom poglavlju su ukratko razrađene motivacijske strategije materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Peta cjelina govori o Herzbergovoj teoriji te se navedena teorija uspoređuje s Maslowljevom teorijom. U šestom poglavlju su navedeni podatci o tvrtki Iskon Internet d.d. te je prikazana analiza provedene ankete. Zaključak je naveden u sedmoj cjelini.



## 2. MOTIVACIJA ZA RAD

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi „*movere*“ što u prijevodu znači „kretati se“. Može se reći da je motivacija nekakav unutarnji poticaj koji gura prema ostvarenju ciljeva ili izvršavanju zadataka kako u poslovnom smislu tako i u osobnom aspektu što također ovisi i o motivu odnosno potrebi koju treba zadovoljiti. Motivacija za rad oduvijek postoji, ali konkretnije istraživanje o tome i prenošenje mišljenja u teoriju te uviđanje njezine važnosti započelo je početkom tridesetih godina dvadesetog stoljeća.<sup>1</sup>Jedna od definicija motivacije govori da je „Motivacija zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje“<sup>2</sup>.U poslovnom svijetu motivacija zaposlenika postaje jedna od najvažnijih strategija menadžmenta. Cilj svake organizacije jest zaposliti djelatnika koji je motiviran za rad i razvoj karijere te ukupan uspjeh organizacije, a menadžeri imaju veliku ulogu u održavanju te motivacije zaposlenika. Kako bi postigli zadane ciljeve, menadžeri stvaraju motivacijski sustav sukladan organizaciji, a koji uključuje različite metode nagrađivanja s ciljem zadržavanja najboljih radnika. Sustav nagrađivanja mora sadržavati nešto što radnik voli i želi ostvariti, u suprotnom motivacijski sustav nije učinkovit te radnici postaju demotivirani odnosno nije im stalo do napretka, razvoja i uspješnosti kompanije.

### 2.1. Stilovi vođenja

Kako bi što efikasnije ispunjavali svoje zadatke, menadžeri odabiru stil vođenja organizacije s ciljem ostvarenja pozitivnog utjecaja na rad zaposlenika i uspjeh organizacije. Menadžeri pritom moraju istražiti koji stil vođenja će najviše odgovarati određenoj vrsti posla jer stil vođenja također uvelike utječe na

---

<sup>1</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.555.

<sup>2</sup> Ibid

ponašanje i sveukupnu motivaciju zaposlenika. Postoje triosnovna stila vođenja, a oni su sljedeći:<sup>3</sup>

Autokratski stil, u ovom stilu vođenja komunikacija kreće od osobe koja ima najveću moć prema podređenima odnosno, komunikacija je jednosmjerna. Glavna osoba organizacije odlučuje o svemu, tako da često u organizacijama koje koriste ovaj način vođenja nedostaje kreativnosti, inovativnosti, samoinicijativnosti i na kraju dvosmjerna komunikacija. Zagovornici autokratskog stila vođenja smatraju da takvo vođenje povećava proizvodnju i ubrzava donošenje odluka.

Demokratski stil suprotan je autokratskom stilu jer organizacija koja primjenjuje ovaj stil vođenja podupire dvosmjernu komunikaciju odnosno nadređeni cijene i ohrabruju djelatnike na povratne informacije. U takvom vodstvu podređenima je lakše osloboditi svoju kreativnu stranu što im daje veće zadovoljstvo u izvršavanju zadataka što u konačnici dovodi do povećanja proizvodnje, efikasnijeg i učinkovitijeg načina rješavanja problema te dobrih međuljudskih odnosa.

Leissez-faire stil, ovaj način vođenja daje podređenima visoki stupanj slobode za obavljanje svojih radnih zadataka odnosno nadređeni dozvoljavaju podređenima da zadaju vlastite ciljeve te da sami odrede način njihovog ostvarivanja, a uloga vođe jest pomaganje te davanje podređenom informacije koje će mu poslužiti. Leissez-faire stil vođenja najčešće pronalazimo u organizacijama koje imaju visokoobrazovane zaposlenike koji su specijalizirani u svojim područjima te im samostalan rad zapravo i odgovara jer priroda takvog posla to i zahtjeva.

## 2.2. Motivacijsko vođenje

U motivacijskom vođenju često se napominje važnost okruženja u kojem djelatnici rade. Radno okruženje je izrazito bitno za normalan rad

---

<sup>3</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.; *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejana, Zagreb, 2015., str. 202.

djelatnika. Ugodna atmosfera i čisto radno mjesto mogu uvelike pridonijeti motivaciji djelatnika. Menadžeri često zaboravljaju da je njihov najvažniji resurs radna snaga. Isto tako se zaboravlja na ulaganje u povećanje znanja djelatnika, a upravo je znanje ključno kako bi bili spremni povećati opseg poslovanja poduzeća<sup>4</sup>. Uz poticajno radno mjesto, dobiveno potrebno znanje i vještine te uz uporabu odgovarajućih alata uspjeh je neupitan. Kako bi stvorili odgovarajuće ozračje, stručnjaci preporučuju menadžerima da se vode po sljedećim načelima<sup>5</sup>:

- Pozitivni radni uvjeti,
- Misija tvrtke,
- Kultura prioriteta,
- Zajednički cilj,
- Održavanje visoke razine energije,
- Zapamtiti pojedinca,
- Timski identitet,
- Dijeljenje uspjeha,
- Pozitivan tim,
- Motivirajuće vodstvo.

Pozitivni radni uvjeti poput ispravnih alata ili programa s kojima djelatnik mora raditi utječe na njegovu motivaciju, isto tako je bitna i radna okolina kao što su radna površina, čistoća prostora i udobnost.

Misiju tvrtke trebaju dijeliti svi zaposlenici u organizaciji, a menadžerima je cilj pretvoriti tu misiju u kulturu tvrtke kako bi se svi pokušali voditi po tome.

Kultura prioriteta je povezana s ponašanjem djelatnika. Djelatnici će se ponašati sukladno nagradi koju zaprime na temelju njihovog rada.

---

<sup>4</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.; *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 39.

<sup>5</sup> Denny, R.; *Motivirani za uspjeh: Menedžerske tehnike za veća dostignuća*,. M.E.P. Consult. Zagreb, 2000., str. 88.

Zajednički cilj moraju dijeliti svi djelatnici kako bi zajedno težili prema ostvarenju zacrtanih poslovnih rezultata. Ako bi nadređeni nametao samo svoj cilj bez interesa zaposlenih, djelatnici postaju demotivirani i indiferentni prema radu i cjelokupnom ostvarenju rezultata.

Održavati visoku razinu energije je iscrpljujuće pa i stresno, ali ljudi su po prirodi motiviraniji kad su zaposleni. Važno je da menadžeri održavaju tu razinu energije sa svojim inovativnim idejama kako posao i zadaci ne bi postali monotoni.

Tim ili grupu čine ljudi koji su u postizanju rezultata međusobno ovisni, ali su i dalje individue. Zaposlenik mora osjećati pravednost te da je njegov rad prepoznat što će uvelike pridonijeti njegovoj lojalnosti prema nadređenom i cjelokupnoj firmi.

Timski identitet govori da osjećaj pripadnosti grupi motivira pojedinca. Tako da menadžeri često stvaraju timske identitete. Ovo načelo može poslužiti i u poslu i u sportu te u školi i na fakultetu.

Dijeljenje uspjeha je bitno kako bi svi djelatnici dobili osjećaj postignuća što će uvelike pridonijeti daljnjem razvoju njihovih vještina i zajedništvu.

Dovoljan je jedan negativan član tima za stvaranje nezadovoljstva unutar grupe. Tako da menadžeri moraju voditi brigu i o komunikaciji koja se događa u firmi, iako se možda radi o komunikaciji koja nije vezana za posao ona može biti opasna po pitanju mentalnog zdravlja zaposlenih.

Menadžerov način vođenja mora biti motivirajući radi dobrobiti cjelokupne firme. Može se reći da svi menadžeri moraju posjedovati osobinu odnosno karakter koji je pozitivan i motivirajući kako bi uspjeli u vodstvu nekog tima ili firme.

### 2.3. Demotivacijsko vođenje

Povijesno gledano, ljudski rod je oduvijek usmjeren prema ostvarenju određenog cilja, i upravo to usmjerenje potiče čovjeka na stvaranje motiviranog uma. Demotiviranu osobu se može prepoznati neverbalnom komunikacijom odnosno govorom tijela, a indikatori demotiviranosti naslućuju pomanjkanje samopouzdanja,

zabrinutost, negativna mišljenja, osjećaj pomanjkanja budućnosti, osjećaj nevažnosti te neupućenost u događanja. Demotivirane osobe najčešće ne vode brigu o svojem izgledu, načinu odijevanja, a njihovi izrazi lica pokazuju osjećaj nezadovoljstva. Pažljivi promatrači mogu odmah razlikovati demotiviranu osobu od motivirane osobe.

Tvrtka u kojoj prednjače demotivirani zaposlenici nerijetko prenosi informacije ogovaranjem ili glasinama što ukazuje na siromašnu komunikaciju unutar firme. Pretežit razlog zbog kojeg su zaposlenici demotivirani su kritike koje su upućene njima. Ako kritike nisu pravilno iskomunicirane, mogu se shvatiti kao osobni napadi na pojedince te se zaposlenici osjećaju nesigurno i pružaju otpor prema nadređenima, a stvara se osjećaj ogorčenosti. U slučaju kada se zaposlenik ponaša neodgovorno neki nadređeni reaguju odmah u stanju bijesa što nije ispravno jer takva reakcija ponajviše uništava odnos između zaposlenika i nadređenog, ali uništava i budući kredibilitet podređenog. Stručnjaci<sup>6</sup> savjetuju nekoliko uputa menadžerima kako iznijeti kritiku prema zaposlenicima, a da pritom ne oštete odnos sa zaposlenikom. Navode da je potrebno pažljivo odabrati vrijeme sastanka i da na sastanku prisustvuju samo menadžer i „problematicni“ zaposlenik. Menadžer prvo daje do znanja zaposleniku da ga cijeni te ističe njegove vrline, uz sve navedeno menadžer uvijek mora održavati kontakt očima kako njegova pozicija nadređenog ne bi bila ugrožena. Preporučuje se menadžerima da govore isključivo istinu, odnosno da ne kritiziraju osobu nego njegovo ponašanje. Uz nekoliko savjeta i rješenja kako poboljšati ponašanje poželjno je ponovno istaknuti neke dobre odlike zaposlenika i u konačnici dogovoriti datum ponovnog susreta. U slučaju poboljšanja zaposlenika uvijek je potrebna pohvala. Velika uloga menadžera jest prepoznati demotiviranog zaposlenika kako bi što prije reagirali, te ispravili situaciju.

---

<sup>6</sup> Denny, R.; *Motivirani za uspjeh: Menedžerske tehnike za veća dostignuća*. M.E.P. Consult. Zagreb. 2000., str. 134.

### 3. TEORIJE MOTIVACIJE

Postoje brojne filozofije i teorije koje pokušavaju obrazložiti odnosno definirati što točno i na koji način motivira pojedinca. Važno je primjenjivati različite motivacijske čimbenike kako bi se povećao interes za rad, ali i učinkovitost kod pojedinca. Brojni motivatori utječu na pokretanje velikog potencijala, ali treba znati odrediti koji motivator, u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal. Motivacija utječe na ponašanje ljudi i uvijek je potaknuta brojnim čimbenicima koje možemo podijeliti u tri osnovne grupe<sup>7</sup>:

1. individualne karakteristike koje obuhvaćaju potrebe, očekivanja, preferencije, vrijednosti, stavove i interese (motivacija novcem, sigurnošću posla, izazovnošću zadataka, valorizacija ostvarenog i sl.),
2. karakteristike posla koje obuhvaćaju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost, zanimljivost, intrinzične nagrade i dr.,
3. organizacijske karakteristike koje obuhvaćaju pravila i procedure, organizacijsku kulturu, praksu menadžmenta, neposrednu radnu okolinu poput suradnika i menadžera te sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.

Postoje dvije temeljne skupine teorija motivacije koje se razlikuju prema aspektu promatranja motivacije:

- Sadržajne teorije motivacije,
- Procesne teorije motivacije.

„Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno osnovne potrebe ljudi kao motivaciju za rad.“<sup>8</sup>Dok procesne teorije motivacije govore da je motivacija zasnovana na individualnim očekivanjima i preferencijama.

---

<sup>7</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.557.

<sup>8</sup> Ibid, str. 559.

### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

Skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Više su orijentirane na poimanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja u tim je teorijama koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno, osnova za zaključivanje o potrebama.<sup>9</sup>

Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama



Izvor: Bahtijarević- Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 560.

Na slici 1. je prikazan proces motivacije prema sadržajnim teorijama. Proces započinje s potrebama što govori da motivaciju za ostvarenje cilja inicira neka osnovna potreba koju ima pojedinac. Iz čega potreba prelazi u želju zbog koje pojedinac izvršava određene radnje kako bi došao do cilja odnosno zadovoljio neku specifičnu potrebu.

Najpoznatije i najpopularnije sadržajne teorije su<sup>10</sup>:

- Teorija hijerarhije potreba,
- Dvofaktorska teorija motivacije,
- Teorija trostupanjske hijerarhije,
- Teorija motivacije postignuća,
- Teorija motivacije uloga.

<sup>9</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.561.

<sup>10</sup> Ibid, str. 560.-580.

### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Maslowljeva hijerarhija potreba je teorija koju je razvio Abraham Maslow, po kome je i nazvana. Kasnije subrojne teorije od različitih teoretičara bazirane upravo na njegovoj teoriji. Prema Maslowu individualno ponašanje djelatnika prvenstveno ovisi o samoj želji čovjeka da zadovolji neku određenu potrebu, u ovom slučaju jednu ili više od pet osnovnih potreba. Teorija polazi od pretpostavki da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe redoslijedom kojeg je moguće i hijerarhijski rangirati. Osnovne potrebe su razvrstane prema ljestvici pa se tako redoslijedom zadovoljavaju potrebe nižih razina prema potrebama viših razina. Važnost i jačina potreba određena je njihovom pozicijom u hijerarhiji i stupnjem u kojem su potrebe iz nižeg reda zadovoljene, a to su:<sup>11</sup>

1. Fiziološke potrebe,
2. Potreba za sigurnošću,
3. Socijalne potrebe,
4. Potreba za poštovanjem,
5. Potreba za samoaktualizacijom.

Svaka osoba ima određene potrebe od kojih neke smatra važnijim od drugih te kreće od zadovoljavanja njimanajbitnijih. Iako ljudi samostalno pokušavaju zadovoljiti svoje potrebe, menadžerima je također posao prepoznati i otkriti koje su djelatnikove želje i potrebe kako bi ga određenom nagradom potaknuo u izvršavanju zadataka. Maslowljeve ideje su i dalje izuzetno utjecajne, posebno u prepoznavanju činjenice da ljudsko ponašanje prvenstveno ovisi o ljudskim potrebama, pogonima i motivima.

### 3.1.2. Dvofaktorska teorija motivacije

Navedenu teoriju motivacije je osmislio Frederick Herzberg 1950. godine. Osnova klasifikacije faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevu teoriju ovo je najpopularnija i napoznatija teorija motivacija s vrlo značajnim utjecajem organizacije i ponašanja ljudi unutar nje. Teorija se temelji na dvije ključne pretpostavke<sup>12</sup>:

---

<sup>11</sup>Ibid, str. 561.

<sup>12</sup> Ibid, str. 574.



- Prva pretpostavka je da su faktori koji uzrokuju zadovoljstvo drugačiji od onih koji prouzročavaju nezadovoljstvo, ali nisu međusobno suprotni, već su povezani s različitim elementima.
- Druga pretpostavka modela su dvije kategorije motivacijskih čimbenika, a to su ekstrinzični faktori ili higijenski i intrinzični faktori, poznatiji pod nazivom motivatori.

Ekstrinzična motivacija uključuje sve vanjske faktore koji nas navode na obavljanje raznih aktivnosti ili zadataka radi ostvarivanja različitih benefita. Intrinzičnu motivaciju pronalazimo pri izvršavanju mnogobrojnih osobnih odnosno individualnih potreba koje nam daju osjećaj zadovoljstva.

Ekstrinzični faktori su<sup>13</sup>:

- Plaća,
- Vođenje i menadžment,
- Sigurnost posla,
- Radni uvjeti,
- Međuljudski odnosi.

Intrinzični faktori su<sup>14</sup>:

- Izazovnost posla,
- Odgovornost,
- Razvoj (samoaktualizacija),
- Priznanje,
- Uspjeh i postignuće.

Više o ovoj teoriji iznešeno je u petom poglavlju.

### 3.1.3. Teorija trostupanske hijerarhije

U tom konceptu temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, potrebe povezanosti te potrebe rasta i razvoja. Teorija je također

---

<sup>13</sup>Huczynski, A. A., Buchanan, D.A.; *Organizational behaviour*, 8th edition, Pearson, UK, 2013., str. 37.

<sup>14</sup> Ibid.

poznata pod nazivom ERG teorija što znači Existence – Relatedness – Growth. Potrebe egzistencije su one koje se bave ljudskim opstankom i koje obuhvaćaju fiziološke i sigurnosne potrebe materijalne prirode, a zadovoljavaju se plaćom i drugim oblicima kompenzacije. Potrebe povezanosti ili socijalne potrebe se bave vezama u društvu i pripadnosti koja uključuje međuljudske odnose poput prijateljstva, obitelji, ljubavi i suradnika. Potrebe rasta bave se razvojem potencijala, samopouzdanjem i samoostvarenjem. Kod svakog pojedinca ovisi i njihovo stvaralaštvo te kreativnost što je kod svake osobe drugačije. Temeljne pretpostavke trostupanske hijerarhije potreba su sljedeće<sup>15</sup>:

- Zadovoljena potreba predstavlja motivator ponašanja te može dodatno pojačati potrebu. On čini mehanizam progresije.
- Djelovanje hijerarhije potreba u obrnutom smjeru tj. mehanizam frustracija – regresija, frustracija potreba razvoja može rezultirati intenziviranjem potreba povezanosti i egzistencijalnih potreba.
- Potrebe djeluju istodobno, a ne nekim slijedom.

#### 3.1.4. Teorija motivacije postignuća

Navedena teorija se razlikuje od ostalih jer je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Potrebe i motivi koji djeluju na ponašanje pojedinca su stečeni prilikom učenja, ali su i rezultat socijalizacije u društvu što znači da odgojem i obrazovanjem možemo utjecati na njih. Temelj ove teorije je u potrebi za postignućem odnosno uspjehom koji je rezultat djelovanja dviju sila. Prva sila je želja za uspjehom, a druga je želja zasuzbijanjem neuspjeha. Motivacija je izražena individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha, što je zadatak teži, vjerojatnost uspjeha je manja, ali to daje veću čar uspjehu i obrnuto. Ovaj model je nakon nekoliko godina proširen s još dvije nove varijable, a to su moć i afilijacija. Moć se manifestira u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Dok potreba za afilijacijom predstavlja težnju za pripadanjem i povezivanjem s drugim ljudima, pri čemu takvi pojedinci teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija. Visoka potreba za

---

<sup>15</sup>Mullins, L. J.; *Management and organisational behaviour*, 7th edition, Prentice Hall, UK, 2005., str. 473.

postignućem utječe na ponašanje pojedinca. Takve osobe su sklone sljedećim pretpostavkama<sup>16</sup>:

- Postavljanje umjerenih ciljeva i rizika
- Povjerenje i pouzdanje u osobne sposobnosti,
- Preuzimanje osobne odgovornosti i inicijative,
- Želja za neposrednim „feedbackom“ odnosno povratnim informacijama o rezultatima,
- Stalna okupiranost zadatka.

U istraživanjima je potvrđeno da je potreba za postignućem najizraženija kod poduzetničke i menadžerske grupe.<sup>17</sup> Pretpostavka je da će osobe s tom potrebom željeti doći do više menadžerske razine u organizaciji, ali je također pretpostavka da takve osobine i zahtijeva pozicija menadžera. Potrebna je sposobnost usmjeravanja drugih ka izvršavanju ciljeva.

### 3.1.5. Teorija motivacije uloga

John Minerrazio je specifičan pristup motivaciji, pri motiviranju razlikuje tri važne uloge, a to su uloga stručnjaka, menadžera i poduzetnika.

- Uloga stručnjaka se određuje kao ona osoba koja ima izraženu želju za učenjem te da radi nezavisno. Isto tako ta osoba iskazuje jaku odanost poslu koja se očituje u identifikaciji s poslom i etičkim normama profesije.
- Uloga menadžera iskazuje želju za natjecanjem, dokazivanjem, potvrđivanjem i pokazivanjem moći nad drugim djelatnicima, ali prije svega ima i pozitivan stav prema autoritetu.
- Uloga poduzetnika teži ka uspjehu uz što manji rizik, vrlo često je inovator. Takve osobe imaju i potrebu planiranja te veliku potrebu za postignućem.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.; *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejana, Zagreb, 2015., str. 200.

<sup>17</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 571.

<sup>18</sup>Mullins, L. J.; *Management and organisational behaviour*, 7th edition, Prentice Hall, UK, 2005., str. 473.

### 3.2. Procesne teorije motivacije

Drugu veliku skupinu teorija motivacije čine procesne teorije motivacije koje su uglavnom bazirane na ponašanje pojedinca pod utjecajem radne okoline uključujući još neke čimbenike kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije nastoje objasniti glavne razloge zbog kojih se djelatnici ponašaju na određen način. Procesne teorije su poznate i kao kognitivne teorije motivacije, jer polaze od svjesnog ponašanja pojedinca, procjenjuju vjerojatnost ostvarivanja njegovih zacrtanih ciljeva. U ovoj teoriji je motivacija zasnovana na individualnoj percepciji, preferencijama i očekivanjima.<sup>19</sup>

Slika 2. Proces motivacije prema procesnim teorijama motivacije



Izvo: Bahtijarević- Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str.581

Motivaciju kod ljudi pokreću želje i potrebe, ali i očekivanja koje žele postići kroz svoj rad. Ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti kako da uspješno obave određene aktivnosti te zbog toga često ulažu veći napor. Također imaju očekivanja kod radne uspješnosti želeći ostvariti određene rezultate i efekte. Prilikom uspješno odrađenog zadatka očekuju nagrade.

Najvažnijim procesnim teorijama smatraju se<sup>20</sup>:

- Vroomov kognitivni model,
- Adamsova teorija jednakosti,
- Lockeova teorija postavljanja ciljeva.

<sup>19</sup>Ibid., str: 475.

<sup>20</sup>Ibid.

### 3.2.1. Vroomov kognitivni model

Ova teorija je usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u određenoj situaciji izabire neke ideje ponašanja (npr. veće zalaganje i bolji rad) dok druge ideje odbacuje. Vroom isto tako uvodi dva motivacijska koncepta, a to su<sup>21</sup>:

- Koncept valencije (privlačnosti),
- Koncept očekivanja.

Koncept valencije se odnosi na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onom što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost. Ovdje je važan i stupanj u kojem pojedinac vjeruje da je ostvarenje ciljeva u određenoj situaciji moguće.

Koncept očekivanja se odnosi na trenutno vjerovanje da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod to jest da će voditi prema ostvarenju, za pojedinca, važnih ciljeva. Zapravo se radi o percepciji instrumentalnosti dobrog rada za ostvarivanje osobnih ciljeva. Ako djelatnik shvati da svojim kvalitetnim radom ispunjava neke svoje želje i očekivanja, poput veće plaće, onda će i nastaviti sa takvim zalaganjem i naporom.

### 3.2.2. Adamsova teorija jednakosti

Adamsova teorija jednakosti istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji<sup>22</sup>. Pojedinac na svojem radnom mjestu ulaže svoja znanja, energiju, iskustvo, a zauzvrat od organizacije dobije različite vrste kompenzacije i time se stvara specifičan odnos razmjene između pojedinca i organizacije. U toj razmjeni je uvijek prisutna mogućnost nejednakosti, a to može osjećati ili samo jedna strana ili obje strane. Adams smatra da je taj osjećaj nejednakosti glavni pokretač socijalnih situacija. Prema Adamsu, nagrade i doprinose zaposlenici uspoređuju s nagradama i doprinosima drugih te utvrđuju da jednakost postoji ako je taj odnos jednak.

---

<sup>21</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 583

<sup>22</sup>Robert C. Beck; *Motivacija : teorija i načela*, naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str.203.

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:<sup>23</sup>

- Usporedbom onoga što pojedinac dobije od organizacije i onoga što daje.
- Usporedbom onoga što pojedinac dobije od organizacije i onoga što daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

Rješenje nejednakosti pojedinac postiže koristeći jedan od tri sljedeća načina:<sup>24</sup>

- Djelovanje na vlastite ulazne i izlazne varijable,
- Pružanjem otpora prema radu u pogledu izostanka s posla, napuštanja organizacije, odugovlačenje s izvršavanjem zadataka,
- Racionalizacijom nastalih razlika.

### 3.2.3. Lockeova teorija postavljanja ciljeva

Edwin A. Locke je 1968. godine postavio teoriju koja ujedno može služiti i kao motivacijska tehnika. Locke je predložio dva glavna načela kod postavljanja ciljeva:

- Teži ciljevi dovode do većeg učinka nego jednostavni ciljevi,
- Do višeg učinka dovode jasni i specifični ciljevi, dvosmisleni i nejasno postavljeni ciljevi otežavaju situaciju.

Također je pri postavljanju ciljeva naglasio da treba voditi račun o još dva načela:

- Ciljevi moraju biti dostižni, moraju biti visoki, ali ostvarivi,
- Ciljevi trebaju biti izmjereni objektivno i valjano.

U postavljanju ciljeva je važno da i zaposlenik bude uključen jer ono što nadređeni smatra lako dostižnim možda djelatnik ne smatra te ima različita mišljenja o istom. Kada menadžer i djelatnik rade zajedno na postavljanju ciljeva dobiva se veći osjećaj zadovoljstva s obje strane, samim time su veći izgledi za uspjeh jer je cilj realističniji. Poznati akronim koji izlazi iz ove teorije je „SMART“ koji govori da ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realistični i vremenski određeni (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time related).

---

<sup>23</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.; *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejana, Zagreb, 2015., str. 210.

<sup>24</sup> Ibid., str.210.

## 4. MOTIVACIJSKE STRATEGIJE

Motiviranje i nagrađivanje je jedan od ključnih funkcija i zadataka menadžera u organizaciji. Menadžer ima važnu ulogu u uporabi i razvoju ljudskih potencijala te usmjeravanju na izvršavanje organizacijskih zadataka i ostvarenju ciljeva. Demotivirani zaposlenici imaju manju radnju uspješnost, nisu zainteresirani za poboljšanje, isto tako nisu privrženi za organizaciju i uvijek su spremni otići iz nje. Upravo iz tih razloga menadžeri pokušavaju osmisliti najučinkovitije strategije motivacije koje odgovaraju njihovim timovima. Organizacijski sustav nagrađivanja jedan je od najučinkovitijih motivacijskih alata koje menadžeri imaju na raspolaganju. Za uspješno obavljen posao organizacija omogućava zaposlenicima novčane, nenovčane i psihološke nagrade. Cilj organizacijskog sustava jest privući dobre kandidate, uspjeti zadržati kvalitetne djelatnike, odrediti razinu plaća, motivirati sve djelatnike kako bi uspješno ispunili svoje radne zadatke, evaluacijom i mjerenjem odrediti nematerijalne i materijalne kompenzacije.<sup>25</sup> Motivacijske teorije napisane u prethodnom poglavlju su podloga za formiranje motivacijskih sustava koji obuhvaćaju motivacijske strategije i motivacijske faktore. Motivacijske strategije čine skup aktivnosti koje neko poduzeće koristi radi motiviranja svojih zaposlenika, a sastavnice motivacijske strategije su strategije materijalnog nagrađivanja i strategije nematerijalnog nagrađivanja.<sup>26</sup>

### 4.1. Motivacija djelatnika materijalnim kompenzacijama

Svaki sustav plaćanja koji načinom obračuna ili visinom plaće utječe na djelatnikove rezultate je stimulativan sustav.<sup>27</sup> Valja naglasiti kako su materijalne kompenzacije složeni oblik motiviranja djelatnika koji je prije svega usmjeren na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca i djelatnika u društvu. Viša plaća ne znači automatsko povećanje motivacije zaposlenika za rad, niti automatsko povećanje njegova učinka. Na djelatnikovo ponašanje utječe i čitav niz individualnih, objektivnih i subjektivnih čimbenika. Stoga se razlikuju izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

---

<sup>25</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.; *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejana, Zagreb, 2015., str. 235.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid., str. 238.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

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

614

Jedan od najbitnijih oblika vrednovanja za odrađeni posao je prije svega osnovna plaća na koju se nadodaju ostali novčani oblici kompenzacije. Plaća koju djelatnici dobivaju za izvršeni rad uključuje osnovnu plaću, dodatke plaći, stimulativni dio plaće poput naknada i beneficija. Osnovna plaća se najčešće utvrđuje postupkom vrednovanja posla koji se temelji na analizi posla te na ostvarenim rezultatima. Djelatnici moraju u svakom trenutku biti svjesni razine na kojoj njihov radni učinak mora biti ostvaren kako bi imali pravo na ostvarivanje stimulativnih nagrada.

Dodaci na osnovnu plaću se ostvaruju kada djelatnik radi pod nekim zadanim kriterijima za razliku od djelatnika koji radi isti taj posao bez tih određenih kriterija. Dodaci na plaću su mogući kada postoje specifični i otežani radni uvjeti koji se utvrđuju prema važećem hrvatskom Zakonu o radu, a to su<sup>28</sup>:

- Dodaci za prekovremeni rad,
- Dodaci za rad na dane tjednog odmora,
- Dodaci za rad na dane blagdana i neradnih dana,

<sup>28</sup> Zakon HR, Zakon o radu,: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>, str. 17., 05.06.2021.



- Dodaci za noćni rad,
- Dodaci za smjenski, poslijepodnevni i višekratni rad,
- Dodaci za posebno otežane radne uvjete.

Prvenstveni cilj stimulativnog plaćanja je usmjeren ka postizanju rezultata u radu poduzeća, no s druge strane ono ne može biti usmjereno na stalno povećanje tih rezultata ulaganjem radne snage iz razloga što takva situacija vodi ka iscrpljivanju djelatnika te se negativno odražava na kvalitetu samog proizvoda poduzeća. S aspekta zaposlenika svaki je sistem plaćanja u funkciji optimiziranja poslovanja organizacije. Cilj s aspekta zaposlenih je maksimiziranje individualne plaće za utrošeni rad. Preduvjeti za učinkovit plan stimulativnih nagrada funkcioniraju tako da nadređeni moraju svojim djelatnicima priopćiti očekivanja i uvjete koje trebaju ispuniti kako bi ostvarili prava na nagrade, mora biti određena jasna osnova i kriteriji da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi sustav poticaja bio uspješan, mora sadržavati neka pravila, sustav mora biti<sup>29</sup>:

1. Jednostavan – pravila moraju biti kratka i jasna svim zaposlenicima,
2. Specifičan – djelatnici moraju točno znati što se od njih očekuje,
3. Ostvarljiv – svaki zaposlenik mora imati realnu šansu da dobije nagradu,
4. Mjerljiv – temelj svih planova stimulacije su mjerljivi ciljevi,
5. Pravičan – mora vladati jednak tretman prema svakom pojedincu u sustavu nagrađivanja.

#### 4.2. Motivacija djelatnika nematerijalnim kompenzacijama

Nematerijalna motivacijska kompenzacija uključuje zanimljiv i izazovan posao kao i zadaće koje uključuju samopotvrđivanje, napredovanje u karijeri i poslovne kontakte, kao i dobre radne uvjete. Nematerijalne nagrade uključuju i podizanje integriteta, fiziološkog zdravlja, intelektualnog i emocionalnog rasta, promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima.<sup>30</sup> Radna okolina, status radnog mjesta, radni uvjeti i stil upravljanja nadređenih te strategije cjelokupne organizacije predstavljaju neograničeni izvor motivacije koji nije dovoljno korišten. Materijalna kompenzacija je djelotvorna u zadovoljavanju fizioloških potreba, ali nakon toga se stvaraju potrebe

<sup>29</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 619.

<sup>30</sup>Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.; *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejana, Zagreb, 2015., str. 237.

za poštovanjem i samoaktualizacijom jer pojedinac koji radi ono što voli je dugoročno zadovoljna osoba. Češći razgovori i bogatija komunikacija s djelatnicima pridonosi smanjivanju oportunitetnog troška organizacije i otvara mogućnosti za istraživanje osobnih preferencija i interesa. Ako djelatnik ima mogućnost vidjeti sve potencijalne poslove koje bi mogao raditi ima bolji smjer kretanja. Pod nematerijalnu kompenzaciju ubrajamo fleksibilne oblike radnog vremena koji dodatno motiviraju zaposlenike jer im omogućavaju prilagodbu osobnih potreba onim profesionalnim što u konačnici donosi bolji output. Dijeljenje poslova je noviji koncept koji je manje korišten, a praktičan, najčešće se koristi zbog bolesti zaposlenika, bolesti člana obitelji i sl. Zaposlenik tako ostvaruje više vremena za istraživanje novih horizonta, a pritom ima stabilna primanja. Poslodavac time reducira trošak punog radnog vremena ako nema potrebe za cjelodnevnom radom i što je najvažnije ne mora dati otkaz zaposleniku. Zbog trenutne neprivačne situacije sa stanjem nezaposlenosti, ali i zbog unapređenja tehnologije očekuje se povećanje trenda dijeljenja posla, rada od kuće i rada online. Skraćeni radni tjedan se također može koristiti kao element nematerijalne kompenzacije. Najčešća je praksa slobodni petak ili skraćeno radno vrijeme petkom, a ostale radne dane se radi do 9 ili 10 sati pa tako zaposleniku ostaje više slobodnog vremena u komadu i može se više posvetiti svojoj obitelji, hobijima itd. Povratna informacija koju djelatnik dobiva od nadređenog vezana uz napredovanje i priznavanje uspjeha je veliki motivacijski element. Značajno je koristiti pohvalu uvijek kada se zato javi prilika jer pohvala ne košta ništa, a djelatniku puno znači. Jedan od oblika pohvale je odabir zaposlenika mjeseca, godine, ali i dodjeljivanje parkirališnog mjesta zaposleniku. Menadžeri su ključni u izgradnji organizacijske kulture koja potiče i promiče dobre međuljudske odnose i tako zadovoljni ljudi koji rade u poticajnoj radnoj okolini daju bolje rezultate. Nijedan menadžer ne koristi motivacijske alate na isti način jer isti alati nemaju iste efekte na sve djelatnike zbog različitih potreba zaposlenika. Još jedan važan element nematerijalnog nagrađivanja je upravljanje pomoću ciljeva. Kada postoji jasan cilj, djelatnici znaju u kojem smjeru trebaju krenuti.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Ibid., str. 238.

## 5. HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Herzbergova teorija motivacije je definirana kao motivacijsko higijenska teorija ili dvojna teorija motivacije, a osnovu klasifikacije faktora predstavlja mjerenje zadovoljstva poslom. Usredotočena je na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad, a ne na potrebe. Teorija ima značajan utjecaj na shvaćanje organizacije i indikatore ponašanja ljudi unutar nje, s bitnim naglaskom na praksu i organizacijska rješenja rada i upravljanja. Prema Herzbergu, rad omogućava individualni razvoj, a posao i njegova obilježja izvor su motivacije za rad, jedini način djelovanja na motivaciju je neposrednim djelovanjem na posao koji obavljaju.<sup>32</sup>

Teorija sadrži dvije različite dimenzije. Prvi i temeljni dio modela, jest „teorija radnog ponašanja“, dok je drugi aspekt modela orijentiran na bihevioralne posljedice „obogaćenja posla“ i programe preoblikovanja rada. Oslanjanje poslodavca isključivo na novčane poticaje, Herzberg smatra rizičnim. Poslodavac bi trebao osigurati priznanje i poslovne izazove koje većina ljudi želi. Kao što je navedeno u poglavlju 3.1.2. u modelu, odnosno teoriji su razvijene dvije ključne pretpostavke. Prva pretpostavka govori da zadovoljstvo (motiviranost) i nezadovoljstvo (demotiviranost) nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.<sup>33</sup> Druga pretpostavka modela uključuje dvije različite kategorije motivacijskih faktora, a to su: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični faktori. Intrinzični faktori su crpljeni iz individualnog odnosa s radom, to su zapravo faktori i sadržaja posla ili motivatori. Ekstrinzični faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji proizlaze iz organizacijskog konteksta i nemaju neposredno utjecaja na motivaciju pojedinca. Higijenski faktori sprječavaju nezadovoljstvo, a motivatori vode prema zadovoljstvu. U toj konceptualizaciji visoka plaća, dobri međuljudski odnosi, radni uvjeti i sl., samo su pretpostavke otklanjanja i sprječavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji utječu na zadovoljstvo i preko njega motivaciju za rad. Na njima treba nadograđivati čitav niz faktora koji će ljude motivirati za bolji rad i veću radnu uspješnost. Suština Herzbergove teorije je u tome da nizak osobni dohodak stvara nezadovoljstvo i negativno djeluje na radno ponašanje i efikasnost

---

<sup>32</sup> Ibid, str. 186.

<sup>33</sup> Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 574.

rada, ali ni onda kada je adekvatan ili visok ne može djelovati pozitivno na radnu uspješnost jer tu isključivo djeluje zadovoljstvo radom i pozitivni stavovi prema radu koji u osnovi imaju kompatibilnost individualnih mogućnosti i aspiracija sa zahtjevima rada.

Ponekad se ističe da Herzberg i Maslow govore o istim stvarima u različitim terminima. Između tih dviju teorija postoje znatne sličnosti i razlike koje su prikazane u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije

Razlike	Maslowljeva teorija hijerarhije potreba	Herzbergova dvofaktorska teorija
1. Važnosti	1. Za sve ljude i vrste poslova	1. Uglavnom za „bijele ovratnike“
2. Utjecaj potreba na ponašanje	2. Sve potrebe mogu motivirati ponašanje	2. Samo intrinzične potrebe mogu motivirati
3. Uloga financijskih nagrada	3. Mogu motivirati	3. Nisu ključni motivator
4. Perspektiva	4. Opća motivacija za sve ljude	4. Usmjeren na rad
5. Vrsta teorije	5. Deskriptivna (što je što)	5. Preskriptivna (što bi trebalo biti)

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 577.

Maslowljeva teorija je opća teorija o motivaciji koja govori da je težnja za zadovoljavanjem potreba najvažniji čimbenik u motivaciji. Herzbergova teorija govori da na zadovoljstvo i nezadovoljstva utječu razni čimbenici i elementi, odnosno detalji. Dok u Maslowljevoj teoriji postoji pravilan slijed potreba od nižeg prema višem, takav slijed ne postoji u slučaju Herzbergove teorije. Temelj Maslowljeve teorije jest zadovoljavanje ljudskih potreba svih vrsta, a Herzbergova teorija se oslanja na priznanja i nagrade. Maslowljeva teorija govori da sve nezadovoljene potrebe potiču motivaciju, a kod Herzberga motivaciju potiču samo potrebe više razine.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Gadget-info.com, <https://hr.gadget-info.com/difference-between-maslow>, 27.09.2021.

## 6. ISKON INTERNET D.D.

Iskon Internet d.d. je informacijsko komunikacijska tvrtka koja se bavi pružanjem usluga temeljenih prvenstveno na širokopojasnom (eng. *broadband*) pristupu internetu. Sjedište tvrtke nalazi se u gradu Zagrebu. Osim pristupu internetu, Iskon omogućava i usluge telefonije i digitalne televizije te uslugu praćenja TV sadržaja putem mobilnih uređaja. Prije nekoliko godina ponuda usluga je proširena i na mobilnu telefoniju te pružanje dodatnih usluga koje nisu direktno vezane uz telefoniju. Tvrtka dugi niz godina posluje kao samostalno trgovačko društvo koje je u potpunom vlasništvu tvrtke T-HT.

Povijest Iskon Interneta d.d. seže u 1997. godinu, kada je tvrtka osnovana u gradu Čakovcu od strane Damira Sabola. Krajem 1999. godine američka tvrtka *Adriatic Net Investors* uložila je veći iznos sredstva u Iskon nakon čega je promijenjena vlasnička struktura tvrtke, a sjedište je tada premješteno iz Čakovca u grad Zagreb. Godine 2000. Iskon je ponovo ojačan stranim ulaganjem *Dresdner Kleinwort Benson Private Equity*. Iste godine Iskon kupuje tvrtku *Klik Multimedia* i pokreće svoj vlastiti portal koji ubrzo postaje najposjećeniji hrvatski portal. Dana 30. svibnja 2006. godine transakcijom vrijednom čak 13,7 milijuna eura, Iskon tada sa 111 stalno zaposlenih, prelazi u 100 postotno vlasništvo T-Hrvatskog Telekomu, dok je Iskon portal prije zaključenja kupnje izdvojen u zasebnu tvrtku te nije bio predmetom preuzimanja T-HT-a. Akvizicija Iskona pokazala se tada uspješnom, obzirom da je Iskon i nakon preuzimanja nastavio djelovati samostalno kao tvrtka koja nudi širokopojasne telekomunikacijske usluge pod vlastitim imenom i kao takav nastavio rasti u svim svojim segmentima poslovanja. Od malene obiteljske tvrtke Iskon se razvio u tvrtku koja danas u stalnom radnom odnosu zapošljava više od 160 osoba čija je prosječna starost 32 godine.

Trenutni predsjednik uprave je Krešimir Madunović koji je tu funkciju 2016. preuzeo od Saše Kramara. Misija tvrtke glasi: „Znanjem, iskustvima, stalnim praćenjem i primjenom novih tehnologija stvaramo inovativne usluge za sve koji prate trendove i pomiču granice. Pokreću nas razigranost interne Iskon kulture te povjerenje i oduševljenje Iskonovaca.“, a kao svoju viziju navode: „Gradimo dinamični narančasti

svijet u kojem je umreženim i sigurnim Iskonovcima zabavno koristiti usluge digitalnog doba.<sup>35</sup>

Iskon putem vlastite infrastrukture pruža usluge na području grada Zagreba, Splita, Dubrovnika, Rijeke, Pule, Osijeka, Velike Gorice, Samobora, Opatije i Solina, dok je putem T-com linije dostupan u cijeloj Hrvatskoj. Iskon nudi usluge pristupa internetu, digitalne televizije i fiksne telefonije, kako za privatne, tako i za poslovne korisnike, pri čemu posebnu pažnju pridaje malim i srednjim poslovnim tvrtkama. Iskon je 2011. godine prvi u Hrvatskoj ponudio uslugu praćenja televizijskih kanala putem mobilnih uređaja predstavivši uslugu Iskon TV player. U suradnji sa CARNet-om, Iskon svim učenicima, studentima i profesorima u hrvatskim obrazovnim ustanovama nudi povoljnije cijene svojih usluga.<sup>36</sup>

## 6.1. Istraživanje o Herzbergovoj teoriji motivacije u uslužnoj djelatnosti

Istraživanje koje slijedi je provedeno putem online ankete u tvrtki Iskon Internet d.d. Anketa je preuzeta i modificirana prema anketnom upitniku iz doktorskog rada Chirarak Sithiphand<sup>37</sup>. Putem ankete se nastojalo saznati koje varijable najviše utječu namotivaciju i demotivaciju djelatnika te kakvo je njihovo zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom u tvrtki Iskon Interneta d.d.

## 6.2. Metodologija i cilj istraživanja

Istraživanje je provedeno putem anonimnog onlineanketnog upitnika na uzorku od 80 ispitanika u razdoblju od 9. rujna 2021. do 17. rujna 2021. Upitnik je podijeljen u dva dijela, pri čemu u prvom dijelu upitnika postavljena su pitanja o sociodemografskom statusu ispitanika. Ova pitanja su zatvorenog tipa, a odnose se na spol, dob, radni staž djelatnika, stupanj obrazovanja te oblik ugovora. Drugi dio upitnika odnosi se na

---

<sup>35</sup> Iskon Internet, <https://www.iskon.hr/O-Iskonu?cl-2612> 23.06.2021.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Chirarak Sithiphand, *Testing employee motivation based on Herzberg's motivation-hygiene theory in selected thai commercial banks*, Doktorat, Oklahoma State University, 1983.

konstrukte zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva poslom, a svaki je konstrukt mjeren s 23 varijable. Svaka varijabla mjerena je na Likertovoj skali od 1-5, pri čemu je 1 označavalo potpunu nemotiviranost, a 5 je označavalo iznimnu motiviranost.

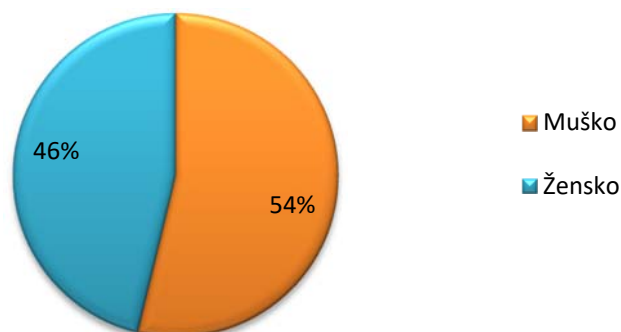
Cilj istraživanja je saznati koji faktori najviše utječu na motivaciju i demotivaciju zaposlenika, te koliko su zadovoljni i nezadovoljni svojim radom u Iskonu.

U interpretaciji rezultata korištene su srednje vrijednosti poput aritmetičke sredine kojom je prikazan prosjek ocjena za svaku pojedinačnu varijablu što nam daje uvid u rezultat varijabli koje su dobile najvišu odnosno najnižu ocjenu. Medijanom je prikazana vrijednost središnjeg podatka koja podatke poredane po veličini dijeli u dva jednako brojna dijela. Budući da je broj podataka sakupljen pomoću ankete paran, medijan predstavlja srednju vrijednost dva središnja podatka. Izračunat je i mod za svaku varijablu, a on prikazuje vrijednost podatka koji se najčešće ponavlja. Korištena je i standardna devijacija za mjerenje varijabilnosti u nizu, što zapravo prikazuje mjeru raspršenosti podataka u skupu.

### 6.3. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 80 ispitanika. Od čega su 43 ispitanika muškog spola, a 37 ispitanika ženskog spola.

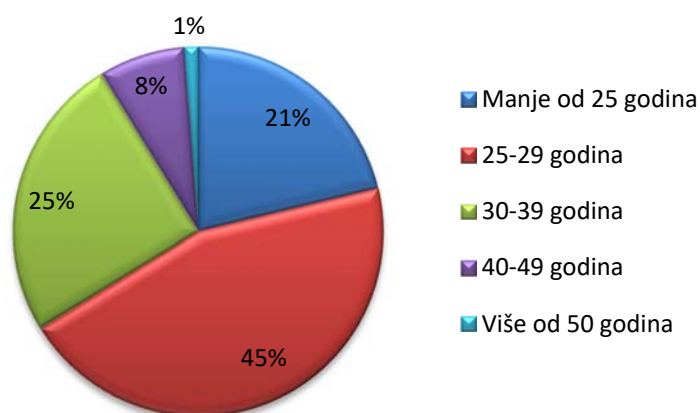
Graf 1. Spol ispitanika



Rezultati istraživanja

Većina ispitanika, točnije njih 36 se trenutno nalazi u dobi od 25-29 godina, 20 ispitanika je odabralo dob 30-39 godina, 17 ispitanika ima manje od 25 godina, 6 ispitanika se nalazi u dobi od 40-49 godina i samo jedan ispitanik se nalazi u dobi iznad 50 godina. Što govori da se radi o vrsti posla koja je pristupačnija i privlačnija mlađoj populaciji.

Graf 2. Dob ispitanika

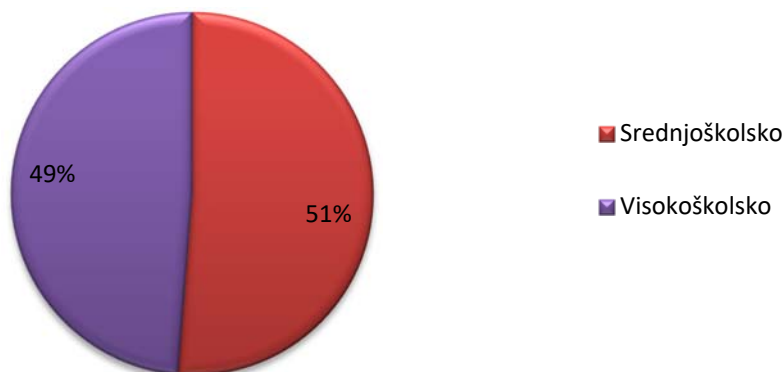


Rezultati istraživanja



Od 80 ispitanika, 41 ih ima završeno srednjoškolsko obrazovanje, dok 39 ispitanika ima završeno visokoškolsko obrazovanje.

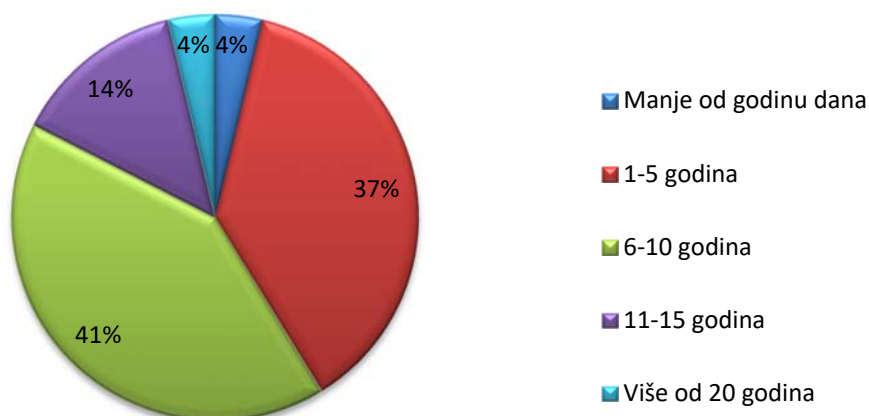
Graf 3. Obrazovanje ispitanika



#### Rezultati istraživanja

Ispitanicima je postavljeno pitanje koliko imaju radnog staža općenito, te je najviše ispitanika točnijem 33 odabralo 6-10 godina, zatim ih 30 je odabralo 1-5 godina, 11 ispitanika je odabralo 11-15 godina radnog staža, samo 3 ispitanika je odabralo manje od godinu dana radnog staža i 3 ih je izabralo više od 20 godina radnog staža.

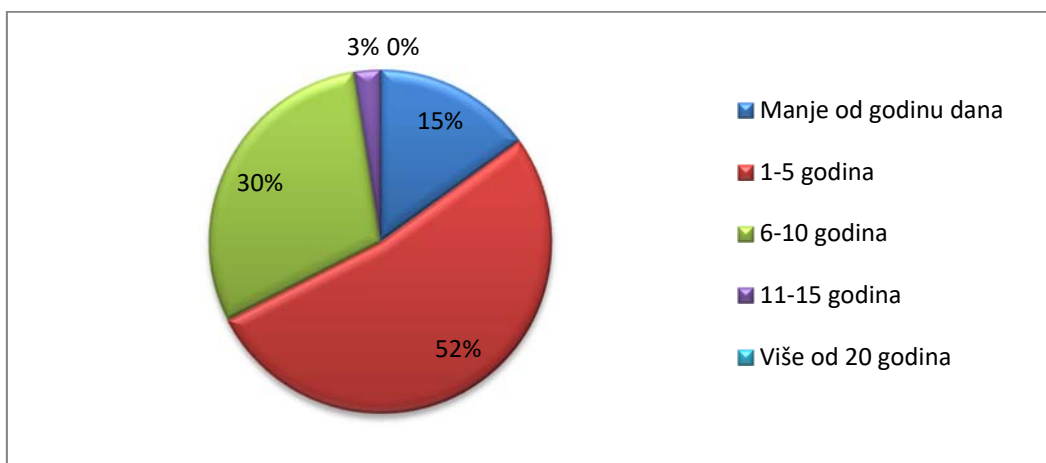
Graf 4. Radni staž ispitanika



#### Rezultati istraživanja

Zatim je ispitanicima postavljeno pitanje koliko radnog staža imaju u Iskonu. Većina odnosno 42 ispitanika je odgovorilo da imaju 1-5 godina radnog staža u Iskonu, 24 ih je odgovorilo da imaju 6-10 godina, zatim ih je 12 odabralo manje od godinu dana radnog staža u Iskonu, a samo 2 njih je odabralo da imaju 11-15 godina radnog staža u Iskonu. Niti jedan od ispitanika nema duži radni staž od 20 godina u Iskonu. Može se zaključiti da je ovo posao kratkog vijeka.

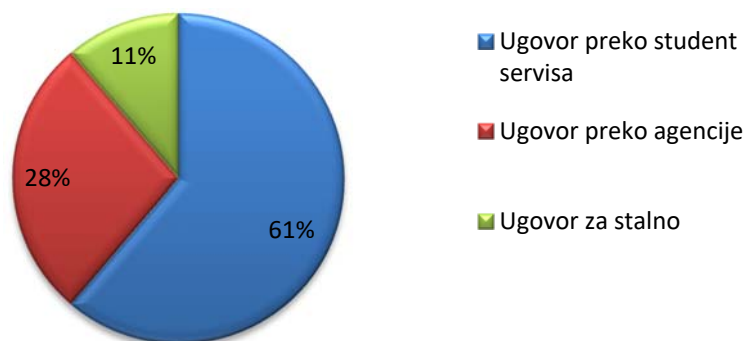
Graf 5. Radni staž u Iskonu



Rezultati istraživanja

Zadnje pitanje za općenite odnosno sociodemografske informacije se odnosi na vrstu ugovora koju ispitanici imaju u Iskonu. Najčešće odabrani odgovor je ugovor preko student servisa, čak 49 ispitanika je odabralo taj odgovor, zatim 22 ispitanika je odabralo da ima ugovor preko agencije i samo 9 ispitanika ima ugovor za stalno.

Graf 6. Oblik ugovora ispitanika



Rezultati istraživanja

Sljedeći podaci analize su rezultati ocjenjivanja faktora motivacije. Ispitanici su morali ocijeniti 23 faktora motivacije. Ocjenom 1 su označili faktore koji ih uopće ne motiviraju, ocjenom 2 su označili faktore koji ih slabo motiviraju, ocjenom 3 su označili faktore koji ih niti motiviraju, niti ne motiviraju, ocjenom 4 su označili faktore koji ih motiviraju, a ocjenom 5 su označili faktore koji ih iznimno motiviraju.

Tablica 3. Rezultati motivacijskih faktora

Faktori motivacije	Prosjek ocjene	Mod	Medijan	Standardna devijacija
Imati uvid u svoje rezultate.	4,4	5	5	0,77
Dobivena pohvala za obavljen posao.	4,5	5	5	0,69
Nadređeni uvažavaju moje ideje/prijedloge.	4,3	5	4,5	0,91
Ostvarena promaknuća.	3,8	5	4	1,14
Raznolikost posla.	3,7	4	4	1,12
Izazovnost posla.	3,4	4	3	1,24
Unapređenje vještina.	4,5	5	5	0,71
Dozvoljen rad bez nadzora nadređenog.	4,4	5	5	0,81
Učinkovita organizacija rada u tvrtki.	4,3	5	4	0,79
Dobra politika upravljanja kadrovima.	4	4	4	0,89
Dobar status tvrtke.	3,3	4	3	1,24
Kompetentnost nadređenog.	4,2	5	4	0,89
Spremnost kolega na suradnju.	4,6	5	5	0,61
Iznos plaće.	4,7	5	5	0,58
Dobar odnos s nadređenima.	4	5	4	0,89
Povećanje bonusa, provizija, nagrada.	4,9	5	5	0,34
Jednakost plaća kolega iste hijerarhijske razine.	3,5	4	4	1,09
Sigurnost posla.	4,5	5	5	0,87
Dobri međuljudski odnosi na radnom mjestu,	4,5	5	5	0,63
Dobri fizički uvjeti rada.	4,6	5	5	0,62
Veći broj slobodnih dana.	4,5	5	5	0,78
Mogućnost rada od kuće.	4,5	5	5	0,81
Fleksibilno radno vrijeme.	4,7	5	5	0,60

Rezultati istraživanja

Prema provedenom istraživanju najvišu ocjenu 4,9 dobio je faktor:

- Povećanje bonusa, provizija, nagrada.

Iz navedenog je utvrđeno da povećanje bonusa, provizija i nagrada najviše utječe na motiviranost djelatnika Iskon Interneta d.d. Ostali faktori koji su dobili visoku ocjenu su:

- Spremnost kolega na suradnju (4,6)
- Iznos plaće (4,7),
- Dobri fizički uvjeti rada (4,6),
- Fleksibilno radno vrijeme (4,7),

Navedeni faktori su zapravo tipični faktori motivacije koji su važni u svakoj tvrtki i koji su potrebni za učinkovit rad. Najmanju ocjenu je dobio faktor:

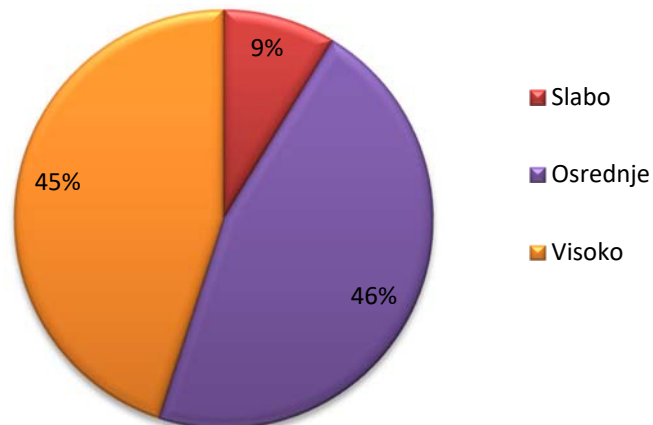
- Dobar status tvrtke (3,3).

Zbog čega se može zaključiti da djelatnicima Iskona nije važno je li tvrtka na „dobrom glasu“, važnije im je da su uvjeti rada zadovoljavajući.

Standardna devijacija je apsolutna mjera disperzije koja ukazuje koliko ocjene pri ocjenjivanju varijabli variraju, iz čega je vidljivo da su najveće varijacije pri ocjenjivanju imale varijable „Izazovnost posla“ (1,24) i „Dobar status tvrtke“ (1,24). Najmanju varijaciju pri ocjenjivanju ima varijabla „Iznos plaće“ (0,58).

Sljedeće postavljeno pitanje se odnosi na zadovoljstvo djelatnika, a ono glasi „Koliko je snažno Vaše zadovoljstvo poslom koji obavljate?“. Na što je 37 ispitanika reklo da su „Osrednje“ zadovoljni poslom koji obavljaju, 36 ispitanika je navelo da su „Visoko“ zadovoljni, a samo 7 zaposlenika je odabralo da su „Slabo“ zadovoljni.

Graf 7. Zadovoljstvo djelatnika Iskon Interneta d.d.



Rezultati istraživanja

Sljedeći podaci analize su rezultati ocjenjivanja faktora demotiviranosti. Ispitanici su morali ocijeniti 23 faktora demotiviranosti. Ocjenom 1 su označili faktore koji ne utječu na njihovu demotiviranost, ocjenom 2 su označili faktore koji ih slabo demotiviraju, ocjenom 3 su označili faktore koji ih niti demotiviraju, niti ne demotiviraju, ocjenom 4 su označili faktore koji ih demotiviraju, a ocjenom 5 su označili faktore koji ih iznimno demotiviraju.

Tablica 4. Rezultati demotivacijskih faktora

Faktori demotivacije	Prosjek ocjene	Mod	Medijan	Standardna devijacija
Ne imati uvid u svoje rezultate.	4,2	5	5	1,01
Dobivena kritika za obavljeni posao.	3,9	5	4	1,24
Nadređeni ne uvažavaju moje prijedloge/ideje.	3,9	4	4	1,01
Neostvarena promaknuća.	3,5	5	4	1,32
Jednoličnost/monotonost posla.	3,8	4	4	1,03
Prelagan/prezahťjevan posao.	3,5	4	4	1,14
Nedostatak prilika za razvoj.	4,2	5	4	0,92
Previše/premalo posla.	3,4	4	4	1,03
Neučinkovita organizacija rada.	4,2	5	4	0,95
Loša politika upravljanja kadrovima.	4,1	5	4	0,94
Loš status tvrtke.	3,4	4	3,5	1,17
Nedostatak kompetencija nadređenog.	4,3	5	4,5	0,88
Nespremnost kolega na suradnju.	4,4	5	5	0,82
Visina plaće.	3,8	4	4	1,10
Loš odnos s nadređenima.	4,1	5	4	1,10
Nepostojanje povećanja bonusa, provizija, nagrada.	4,7	5	5	0,71
Nejednakost plaća kolega iste hijerarhijske razine.	3,7	5	4	1,29
Nesigurnost posla.	4,2	5	4	0,83
Loši međuljudski odnosi na radnom mjestu.	4,2	5	4	0,93
Loši fizički uvjeti rada.	4,4	5	5	0,88
Mali broj slobodnih dana	4,4	5	5	0,79
Nemogućnost rada od kuće.	4	5	4	1,06
Fiksno radno vrijeme.	4,2	5	4	0,87

Rezultati istraživanja

Zaposlenici Iskona su najvišu ocjenu 4,7 dali faktoru:

- Nepostojanje povećanja bonusa, provizija, nagrada.

Iako se bonusi, nagrade i provizije ne mijenjaju često, zaposlenike ovaj faktor najviše demotivira. Ostali faktori demotiviranosti koji su dobili visoku ocjenu su:

- Nedostatak kompetencija nadređenog (4,3),
- Nespremnost kolega na suradnju (4,4),
- Loši fizički uvjeti rada (4,4),
- Mali broj slobodnih dana (4,4).

Najmanju ocjenu dijele 2 faktora demotiviranosti, a to su:

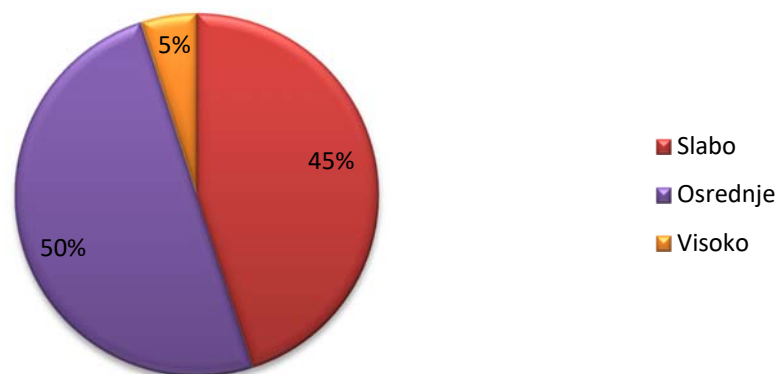
- Loš status tvrtke (3,4),
- Previše/premalo posla (3,4).

Što i dalje potvrđuje da status tvrtke zaposlenicima Iskona nije bitan.

Iz standardne varijacije je vidljivo da je najveću varijaciju pri ocjenjivanju ima varijabla „Neostvarena promaknuća“ (1,32). Najmanju varijaciju pri ocjenjivanju ima varijabla „Nepostojanje povećanja bonusa, provizija, nagrada“ (0,71).

Zadnje 10. pitanje glasi „Koliko je snažno Vaše nezadovoljstvo poslom koji obavljate?“. Čak 40 ispitanika je navelo da su „Osrednje“ nezadovoljni poslom koji obavljaju, zatim 36 ispitanika je odabralo da su „Slabo“ nezadovoljni, a samo 4 ispitanika je navelo da su „Visoko“ nezadovoljni poslom koji obavljaju.

Graf 8. Nezadovoljstvo djelatnika Iskon Interneta d.d.



Rezultati istraživanja

#### 6.4. Menadžerske implikacije

Provedenim istraživanjem se utvrdilo koji faktori najviše utječu na motiviranost i demotiviranost djelatnika Iskon Interneta d.d. U istraživanju je sudjelovalo 80 zaposlenika, te je većina djelatnika u dobi od 25-29 godina (45%), od 80 zaposlenika 49 zaposlenika (61%) je zaposleno preko student servisa, iz čega se zaključuje da je posao prodajnog agenta zastupljeniji kod mlađe populacije odnosno kod studenata, te je kratkog vijeka, a može se reći i da je samo privremen.

Motivacijski faktor koji je dobio najvišu ocjenu je „Povećanje bonusa, provizija i nagrada“ (4,9) što potvrđuje da djelatnike Iskona najviše motiviraju novčane nagrade i povećanje plaće. Između ostalog ih motiviraju dobri međuljudski odnosi na radnom mjestu i spremnost kolega na suradnju što je veoma važno za učinkovit rad tvrtke, te bi menadžeri i poslodavci trebali imati veću ulogu u održavanju dobrih odnosa s podređenima, i time ih potaknuti da i međusobno imaju dobre odnose. Najmanju ocjenu je dobio faktor „Dobar status tvrtke“ (3,3) što govori da djelatnicima nije bitan status tvrtke, bitniji su im faktori koji pridonose njihovim potrebama. Standardna devijacija potvrđuje da su varijable „Dobar status tvrtke“ (1,24) i „Izazovnost posla“ (1,24) imale najviše različitih odgovora što govori da djelatnici dijele različita mišljenja oko navedenih varijabli, ali obzirom na njihove ocjene (3,3 i 3,4) navedene varijabli im nisu ni toliko važne. Standardna devijacija potvrđuje kako varijabla „Povećanje bonusa, provizija, nagrada“ (0,58) ima najmanje varijacija u odgovorima odnosno većina djelatnika se složila oko istog odgovora, budući da navedena varijabla ima najvišu ocjenu (4,9) znači da je većina djelatnika navelo da ih navedena varijabla izuzetno motivira. Na kraju motivacijskih faktora je postavljeno pitanje djelatnicima o njihovom zadovoljstvu u Iskonu, te je utvrđena mala razlika između visokog i osrednjeg zadovoljstva što potvrđuje da Iskon uglavnom provodi i ima dobre motivacijske elemente pomoću kojih zadovoljava potrebe svojih djelatnika.

Demotivacijski faktor koji je dobio najvišu ocjenu je „Nepostojanje povećanja bonusa, provizija, nagrada“ (4,7) što i dalje potvrđuje da je djelatnicima Iskona najbitnija novčana nagrada. Isto tako djelatnike Iskona najviše demotivira „Nespremnost kolega na suradnju“ (4,4) što potvrđuje da dobri međuljudski odnosi potiču motivaciju kod djelatnika. Demotivacijski faktor koji je dobio najmanju ocjenu se odnosi na



„Previše/premalo posla“ (3,4) što znači da gomilanje posla ili manjak posla ne utječe na njihovu demotiviranost. Standardna devijacija govori da varijabla „Neostvarena promaknuća“ (1,32) ima najviše varijacija u dobivenim ocjenama što ukazuje na to da djelatnici nemaju isto mišljenje o navedenoj varijabli, obzirom na to da su većina djelatnika studenti koji ni ne mogu ostvariti promaknuće ova standardna devijacija je vrlo precizna. Standardna devijacija je također pokazala da varijabla „Nepostojanje povećanja bonusa, provizija, nagrada“ (0,71) ima najmanje različitih odgovora što znači da većina djelatnika dijeli isto mišljenje za navedenu varijablu odnosno sve djelatnike navedena varijabla izuzetno demotivira. Zadnje pitanje se odnosi na nezadovoljstvo djelatnika, te je 50% djelatnika navelo da su „Osrednje“ nezadovoljni, a 45% ih je navelo da su „Slabo“ nezadovoljni.

U konačnici dobiveni podaci govore da su djelatnici Iskona pretežno zadovoljni s motivacijskim čimbenicima koji se koriste u Iskonu. Važno je da se za djelatnike osigura ispravna i podobna oprema/alati za rad, te da je fizičko okruženje ugodno i sigurno. Djelatnicima je bitno dobivanje povratnih informacija o njihovom radu i rezultatima, a evaluacijom radnika je moguće pomoći i posavjetovati djelatnike kako da unaprijede svoje vještine i znanje. Ono što djelatnicima daje osjećaj sigurnosti posla i da nisu lako zamjenjivi je ponajviše pohvala od strane nadređenih, isticanjem vrlina radnika potiče njihovu motivaciju. Potrebno je više pažnje posvetiti i na razvijanje kvalitetnije komunikacije i odnosa zaposlenika s nadređenima i ostalim radnim kolegama kako bi se povećala njihova motivacija za rad i zadovoljstvo obavljenim poslom. Prema istraživanju se može zaključiti da je zaposlenicima važno da i njihovi nadređeni imaju određena znanja kako bi ih mogli voditi prema napretku, tako da bi bilo ispravno da i nadređeni imaju određene evaluacije i savjetovanja radi dobrobiti svojih radnika. Za dodatnu motivaciju zaposlenicima se može odobriti fleksibilno radno vrijeme ako je moguće, te rad od doma. Uz sve navedeno djelatnicima je važno i da ih nadređeni saslušaju kod donošenja nekih odluka, davanju ideja i prijedloga, osjećaj uvažavanja ideja povećava motivaciju radnika.

## 7. ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenika je uvelike važna za svaku tvrtku koja želi zadržati svoje djelatnike, potaknuti ih na učinkovitiji rad i bolju funkcionalnost. Također je bitno da zaposlenici imaju osjećaj zadovoljstva, odnosno da njihov rad doprinosi u razvoju tvrtke. Zaposlenici žele da se njihov uspješno obavljen rad cijeni i nagradi s odgovarajućim kompenzacijama, u suprotnom se osjećaju neprimjetnim i beskorisnim što daje kontraproduktivan efekt, djelatnici postaju demotivirani za rad. Prvotni cilj zaposlenika jest zadovoljiti svoje osnovne, odnosno egzistencijalne potrebe koje su im bitne za životnu stabilnost, a potom nastoje napredovati u svojem razvoju kako bi zadovoljili potrebe višeg stupnja poput samoaktualizacije, statusa na poslu/društvu, veće odgovornosti i slično.

Sušтина Herzbergove teorije govori da nizak osobni dohodak stvara nezadovoljstvo i negativno djeluje na radno ponašanje i efikasnost rada, ali ni onda kada je adekvatan ili visok ne može djelovati pozitivno na radnu uspješnost jer tu isključivo djeluje zadovoljstvo radom i pozitivni stavovi prema radu koji u osnovi imaju kompatibilnost individualnih mogućnosti i aspiracija sa zahtjevima rada.

Iskon Internet d.d. je informacijsko komunikacijska tvrtka koja se bavi pružanjem usluga temeljenih prvenstveno na širokopojasnom (eng. *broadband*) pristupu internetu. Uz Iskonovu suglasnost provedeno je istraživanje zajedno s Iskonovim djelatnicima kako si se saznalo što najviše utječe na njihovu motivaciju i demotivaciju za rad, te kakvo je njihovo zadovoljstvo i nezadovoljstvo s radom u Iskonu.

Većina djelatnika Iskona se nalazi u dobi od 25-29 godina i zaposleni su u Iskonu preko student servisa. Radni staž djelatnika u Iskonu se najviše kreće u rangu od 1-5 godina, a više od pola ispitanika ima završeno srednjoškolsko obrazovanje. Iz navedenih podataka se zaključuje da je posao prodajnog agenta kratkog vijeka i da je popularniji kod mlađe populacije odnosno studenata. Istraživanje je pokazalo da djelatnike Iskona najviše motiviraju varijable „Povećanje bonusa, provizija, nagrada“, „Spremnost kolega na suradnju“, „Iznos plaće“, „Dobri fizički uvjeti rada“, te „Fleksibilno radno vrijeme“. Varijable koje najviše demotiviraju djelatnike Iskona su „Nepostojanje povećanja bonusa, provizija, nagrada“, „Nedostatak kompetencija

nadređenog“, „Nespремnost kolega na suradnju“, „Loši fizički uvjeti rada“ i „Mali broj slobodnih dana“. Najviše različitih odgovora su dobile varijable „Dobar status tvrtke“ i „Loš status tvrtke“ iz čega se može zaključiti da su mišljenja o navedenoj varijabli podijeljena, ali i da status tvrtke nije toliko bitan djelatnicima Iskona. Najviše ispitanika je navelo da su „osrednje“ zadovoljni i „osrednje“ nezadovoljni poslom koji rade, no po rezultatima je vidljivo da je 45% djelatnika „Visoko“ zadovoljnoposlom koji rade, dok je samo 5% djelatnika „Visoko“ nezadovoljnoposlom kojeg obavljaju.

Važno je da menadžeri prepoznaju motivacijske faktore koji će djelatnicima omogućiti veće zadovoljstvo pri obavljanju njihovih radnih zadataka.

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA:

Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama.....8

Slika 2. Proces motivacije prema procesnim teorijama motivacije.....13

### POPIS TABLICA:

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....17

Tablica 2. Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije.....21

Tablica 3. Rezultati motivacijskih faktora.....28

Tablica 4. Rezultati demotivacijskih faktora.....31

### POPIS GRAFOVA:

Graf 1. Spol ispitanika.....25

Graf 2. Dob ispitanika.....25

Graf 3. Obrazovanje ispitanika.....26

Graf 4. Radni staž ispitanika.....26

Graf 5. Radni staž u Iskonu.....27

Graf 6. Oblik ugovora ispitanika.....27

Graf 7. Zadovoljstvo djelatnika Iskon Interneta d.d.....30

Graf 8. Nezadovoljstvo djelatnika Iskon Interneta d.d.....32

## POPIS LITERATURE

### POPIS KNJIGA:

1. Bahtijarević Šiber, F.; *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.; *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejana, Zagreb, 2015.
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.; *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.,
4. Denny, R.; *Motivirani za uspjeh: Menedžerske tehnike za veća dostignuć*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000.,
5. Huczynski, A. A., Buchanan, D.A.; *Organizational behaviour*, 8th edition, Pearson, UK, 2013.
6. Mullins, L. J.; *Management and organisational behaviour*, 7th edition, Prentice Hall, UK, 2005
7. Robert C. Beck; *Motivacija: teorija i načela*, naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.

### POPIS STRUČNIH RADOVA:

1. Sithiphand, C.; *Testing employee motivation based on herzberg's motivation-hygiene theory in selected thai commercial bank*, Stillwater, Oklahoma, 1983.

### POPIS INTERNETSKIH STRANICA:

1. Zakon HR, Zakon o radu,; <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>, str. 17., 05.06.2021
2. Gadget-info.com,; <https://hr.gadget-info.com/difference-between-maslow>, 27.09.2021.
3. Iskon Internet, <https://www.iskon.hr/>, 10.06.2021.

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

Odjeljak 1 od 4

## Herzbergova teorija motivacije u uslužnoj djelatnosti - anketni upitnik

Poštovani/na,

Popunjavanjem ovog anketnog upitnika sudjelujete u istraživanju koje se provodi za potrebe izrade završnog rada na Veleučilištu u Karlovcu. Tema istraživanja je Herzbergova teorija motivacije u uslužnoj djelatnosti. Anketa će se koristiti samo za izradu završnog rada i u potpunosti je anonimna. Ljubazno Vas molim da pažljivo pročitate pitanja. Za popunjavanje ankete je potrebno 5-10 minuta.

Hvala,

Jelena Rusan

Odjeljak 2 od 4

## Općenita pitanja

Opis (po izboru)

Označite svoj spol. \*

Muško

Žensko

Koliko imate godina? \*

- Manje od 25 god
- 25-29 god
- 30-39 god
- 40-49 god
- Više od 50 god

Označite svoj stupanj obrazovanja. \*

- Osnovnoškolsko i niže
- Srednjoškolsko
- Visokoškolsko

Koliko imate radnog staža općenito? \*

- Manje od 1 god
- 1-5 god
- 6-10 god
- 11-15 god
- Više od 20 god

Koliko imate radnog staža u Iskonu? \*

- Manje od 1 god
- 1-5 god
- 6-10 god
- 11-15 god
- Više od 20 god

Kakav oblik ugovora imate u Iskonu? \*

- Ugovor preko student servisa
- Ugovor preko agencije
- Ugovor za stalno

Odjeljak 3 od 4

## Motiviranost/zadovoljstvo



Opis (po izboru)

Ocijenite svoju MOTIVIRANOST/ZADOVOLJSTVO u tvrtki ocjenom od 1-5 prema sljedećim faktorima s time da ocjene označavaju: 1- uopće ne motivira, 2- slabo motivira, 3- niti motivira, niti ne motivira, 4 - motivira, 5 - iznimno motivira. \*

	1- uopće ne mo...	2- slabo motivira	3- niti motivira, ...	4- motivira	5- iznimno moti...
Imati uvid u svo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobivena pohv...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadređeni uvaž...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostvarena pro...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raznolikost po...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Izazovnost posl...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unapređenje vj...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dozvoljen rad b...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovita orga...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra politika u...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobar status tv...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetentnost...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spremnost kole...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iznos plaće.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobar odnos s ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećanje bon...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednakost plać...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sigurnost posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri međuljud...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri fizički uvj...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veći broj slobo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost rad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilno radn...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koliko je snažno Vaše zadovoljstvo poslom koji obavljate? \*

- Slabo
- Osrednje
- Visoko

## Demotiviranost/nezadovoljstvo



Opis (po izboru)

Ocijenite svoju DEMOTIVIRANOST/NEZADOVOLJSTVO u tvrtki ocjenom od 1-5 prema sljedećim \* faktorima s time da ocjene označavaju: 1- ne utječe na moju demotiviranost, 2- slabo demotivira, 3- niti demotivira, niti motivira, 4 - demotivira, 5 - iznimno demotivira.

	1- ne utječe na ...	2- slabo demoti...	3- niti demotivir...	4- demotivira	5- iznimno dem...
Ne imati uvid u ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobivena kritik...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadređeni ne u...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neostvarena pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednoličnost/m...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prelagan/preza...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak pril...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previše/premal...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neučinkovita or...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loša politika up...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loš status tvrtk...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak ko...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nespremnost k...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visina plaće.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loš odnos s na...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nepostojanje p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejednakost pl...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesigurnost po...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loši međuljuds...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loši fizički uvje...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mali broj slobo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemogućnost r...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiksno radno vr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koliko je snažno Vaše nezadovoljstvo poslom koji obavljate? \*

- Slabo
- Osrednje
- Visoko