

# Važnost sadržajnih teorija motivacije u poslovnoj praksi

---

Bečeheli, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:628513>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-16**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Ekonomija i Poslovna ekonomija*)

Nikolina Bečeheli

**VAŽNOST SADRŽAJNIH TEORIJA MOTIVACIJE U  
POSLOVNOJ PRAKSI**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Ekonomija i Poslovna ekonomija*)

Nikolina Bečeheli

**VAŽNOST SADRŽAJNIH TEORIJA MOTIVACIJE U  
POSLOVNOJ PRAKSI**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010236066

e-mail: [nbeceheli@efos.hr](mailto:nbeceheli@efos.hr)

Mentor: Prof. dr. sc., Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (*Economics and Business Economics*)

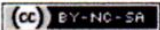
Nikolina Bečeheli

**THE IMPORTANCE OF THE CONTENT THEORIES OF  
MOTIVATION IN BUSINESS PRACTICE**

Final paper

Osijek, 2024.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Nikolina Bečeheli

**JMBAG:** 0010236066

**OIB:** 53376123299

**e-mail za kontakt:** nikolina.beceheli@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Važnost sadržajnih teorija motivacije u poslovnoj praksi

**Mentor/mentorica rada:** Sanja Pfeifer

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Važnost sadržajnih teorija motivacije u poslovnoj praksi**

### **SAŽETAK**

Svrha ovog završnog rada je utvrditi kolika je važnost sadržajnih teorija motivacije u današnjem modernom poslovanju te kako one mogu pomoći i poboljšati motiviranost zaposlenika na radnom mjestu. Cilj ovog istraživanja je definirati primjenjivost sadržajnih teorija motivacije te uvidjeti koji su motivacijski čimbenici, određeni prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije, najutjecajni u poslovnoj praksi u Republici Hrvatskoj. U svrhu izrade rada korištene su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije i kompilacije i komparativna metoda, dok su za potrebe empirijskog istraživanja bile potrebne metoda sustavnog pregleda literature te metoda tabelarnog prikazivanja. Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje pokreću čovjeka da djeluje na određeni način. U ovom radu će biti predstavljene sadržajne teorije motivacije od Maslowa, Alderfera, McClellanda, McGregora te naposljetku Herzberga. Rezultati istraživanja odabranog uzorka od osam završnih, diplomskih te stručnih radova ukazuju na relativno malu motiviranost zaposlenika u RH te manjak motiviranosti prema potrebama višeg reda. U zaključku rezultati proturječe premisama Herzbergove teorije te navode na potrebe reagiranja i većeg truda menadžera. Ovaj rad služi kao dobra edukacija za sve menadžere, poduzetnike i voditelje ljudskih resursa te kao vodilja za potencijalna nova istraživanja koja također ispituju okvire motivacije zaposlenika i važnost sadržajnih teorija motivacije.

**Ključne riječi:** motivacija, sadržajne teorije motivacije, Herzbergova teorija motivacije, poslovna praksa u RH

## **The importance of the content theories of motivation in business practice**

### **ABSTRACT**

The purpose of this final paper is to determine the importance of content theories of motivation in today's modern business and how they can help and improve employee motivation in the workplace. The aim of this research is to define the applicability of substantive theories of motivation and to see which motivational factors, determined according to Herzberg's two-factor theory of motivation, are the most influential in business practice in the Republic of Croatia. The inductive and deductive method, the method of analysis and synthesis, the method of description and compilation, and the comparative method were used for the purpose of creating the paper, while for the purposes of empirical research, the method of systematic review of the literature and the method of tabular presentation were needed. Content theories of motivation are focused on discovering and classifying the needs that drive a person to act in a certain way. In this paper, the content theories of motivation from Maslow, Alderfer, McClelland, McGregor and finally Herzberg will be presented. The results of the research of a selected sample of eight final, diploma and professional theses indicate a relatively low motivation of employees in the Republic of Croatia and a lack of motivation according to the needs of the higher order. In conclusion, the results contradict the premises of Herzberg's theory and point to the need for reaction and greater effort on the part of managers. This paper serves as a good education for all managers, entrepreneurs and human resource managers and as a guide for potential new research that also examines the frameworks of employee motivation and the importance of content theories of motivation.

**Keywords:** motivation, the content theories of motivation, Herzberg's theory of motivation, business practice in the Republic of Croatia

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Cilj i predmet istraživanja .....	1
1.2. Struktura rada .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>3</b>
<b>3. MOTIVACIJA</b> .....	<b>4</b>
3.1. Pojmovno određivanje motivacije .....	4
3.2. Uloga motivacije u organizacijama .....	5
<b>4. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	<b>7</b>
4.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba .....	7
4.2. Alderferova ERG teorija .....	11
4.3. McGregorova teorija motivacije .....	12
4.4. McClellandova teorija stečenih potreba .....	14
4.5. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	15
<b>5. EMPIRIJSKI DIO: Sustavni pregled literature</b> .....	<b>18</b>
5.1. Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija: <i>Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim potencijalima</i> .....	18
5.2. Diplomski rad: <i>Motivacija zaposlenika</i> .....	19
5.3. Diplomski rad: <i>UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA – PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA</i> .....	20
5.4. Završni rad: <i>HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI</i> .....	21
5.5. Diplomski rad: <i>MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU</i> .....	22
5.6. Diplomski rad: <i>Mišljenja i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.</i> .....	23
5.7. Specijalistički diplomski stručni rad: <i>VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.</i> 23	
5.8. Stručni rad: <i>ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ</i> .....	24
5.9. Rezultati istraživanja .....	25
<b>6. RASPRAVA</b> .....	<b>27</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>30</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>32</b>
<b>Popis slika/tablica</b> .....	<b>34</b>



# 1. UVOD

Ljudima je urođeno da budu motivirani. Nešto ih potiče i gura da se ustanu ujutro iz kreveta. Makar to bila glad koja potiče čovjeka da ustane i dalje predstavlja potrebu koja ga motivira za djelovanjem. S druge strane, na radnom mjestu je motivacija kompleksnije naravi. Dok nekog zaposlenika može savršeno motivirati priroda samog zadatka, nekom drugom treba nešto više, kao što je na primjer mogućnost povišice, kako bi ga motiviralo da obavi svoj zadatak. U današnjem dobu kada se sve više radi na digitalizaciji i materijalnom napretku često se zapostavi najvažniji resurs svakog poduzeća, a to je čovjek. Upravo se stoga na menadžere poduzeća stavlja zadaća da upoznaju zaposlenika, ono što ga motivira i pokreće kako bi ga se usmjerilo da radi najbolje što može te pri tome pridonosi učinkovitosti poduzeća. Ovaj rad će se pozabaviti teorijskim odrednicama motivacije, kako ona nastaje, što ona predstavlja te kako se aktivira kod zaposlenika. Kao fokus bit će predstavljene najutjecajnije sadržajne teorije motivacije dok će se u empirijskom dijelu one testirati u praksi što će dovesti do rezultata njihove istinske važnosti i primjenjivosti.

## 1.1. Cilj i predmet istraživanja

U istraživačkom fokusu ovog završnog rada su sadržajne teorije motivacije, njihov teorijski okvir putem kojeg se zatim analizira kako njihovo razumijevanje pridonosi uspješnom vođenju organizacije. Stoga je cilj ovog rada kritički interpretirati pojmovno određenje motivacije, njezinu važnost i utjecaj na suvremeno poslovanje. Ujedno, cilj ovog rada je istražiti dobre prakse u motiviranju zaposlenika, te primjenom kvalitativnih metoda analize utvrditi poveznice sa sadržajnim teorijama motivacije i njihovu važnost za oblikovanje radne učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika.

## 1.2. Struktura rada

Rad je strukturiran u sedam poglavlja. Nakon uvoda, slijedi poglavlje Motivacija u kojem će se definirati i teoretski odrediti pojam motivacije i njezina važnost u suvremenom poslovanju. U nastavku slijedi pogled na sadržajne teorije motivacije gdje će se detaljno objasniti Maslowljevo, Alderferovo, McClellandovo, Herzbergovo i McGregorovo viđenje motivacije. Peto poglavlje sadrži analizu motivacijskih programa poduzeća u RH koja je provedena na primjeru Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije. U raspravi se diskutira o dobivenim

rezultatima istraživanja te se zadaju smjernice za sve menadžere i moguća daljnja istraživanja. Na samome kraju se nalazi zaključak u kojem je uspoređuju teorijske odrednice s primjerima iz stvarnog svijeta te ocjenjuje primjena sadržajnih teorija motivacije u poslovnom okruženju. Potom se nalazi popis literature koja je korištena te popis slika i tablica.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Ovo poglavlje navodi metodološki pristup koji je korišten pri izradi ovog završnog rada te sve analitičke metode korištene u prikupljanju i analizi podataka. Zelenika (2000:310) definira metodologiju kao „znanost o metodama koje se primjenjuju u znanstvenom istraživanju pri izlaganju rezultata takvih istraživanja“.

U završnom radu korištene su:

- \* *induktivna metoda* – analizom pojedinačnih činjenica se dolazi do općih zaključaka
- \* *deduktivna metoda* – iz općih znanja se izvode posebni i pojedinačni zaključci
- \* *metoda analize* – raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije dijelove i elemente
- \* *metoda sinteze* – sinteza jednostavnih sudova u složenije
- \* *metoda deskripcije* – postupak jednostavnog opisivanja činjenica bez znanstvenog tumačenja
- \* *metoda kompilacije* – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada
- \* *komparativna metoda* – uspostavljanje paralela, analiziranje sličnosti i razlika.

Uz navedene metode, u empirijskom dijelu rada, koristit će se metoda usporednog tabelarnog prikazivanja radi boljeg pregleda dobivenih rezultata. Bit će provedeno istraživanje sekundarnih izvora koristeći metodu sustavnog pregleda literature. Koristit će se online baza podataka DABAR (2024) te portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak (2021) radi pronalaska adekvatnog uzorka istraživanja. U radu je također korištena i druga relevantna literatura (monografije, udžbenici i sl.) povezana s temom motivacije i sadržajnim teorijama motivacije.

### 3. MOTIVACIJA

Kao jedna od najvažnijih tema u menadžmentu, motivacija je ključna komponenta u ostvarivanju ciljeva svakog poduzeća. Stoga, menadžeri imaju izuzetno važan zadatak u kojem moraju upotrijebiti svoje kompetencije te kombinirati određene motivacijske tehnike i strategije kako bi izgradili valjan motivacijski sistem koji odgovara specifičnim situacijama. Navedeni sistem treba maksimalno doprinositi uspješnosti i konkurentnosti poduzeća dok paralelno ostavlja prostor zaposlenicima da ostvaruju vlastite želje i potrebe (Kurtić i Kulović, 2011). Sikavica i suradnici (2008) navode kako je razumijevanje motivacije važan instrument za općenito razumijevanje ponašanja u organizacijama što bi značilo da menadžer mora poznavati svoje zaposlenike i svjesno usmjeravati njihova ponašanja tako da odgovaraju na postavljene ciljeve organizacije.

#### 3.1. Pojmovno određivanje motivacije

Motivacija se općenito definira kao „psihološki proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje“ (Enciklopedija.hr). Sikavica i suradnici (2008) definiraju motivaciju kao kompleks sila koje objašnjavaju smjer, razlog i potencijal kod ponašanja pojedinca koje u organizacijama treba biti usmjereno isključivo na cilj. Ujedno, isti autori pojednostavljaju pojam motivacije kao temeljni razlog ljudskog ponašanja. To daje menadžerima jako važan zadatak u kojem su dužni upoznati kako razmišljaju njihovi zaposlenici te što ih motivira i pokreće. Poznavanje tih karakteristika može biti ključno u pronalasku adekvatnog motivacijskog stila za svakog pojedinca koji će naposljetku dovesti do postizanja radne uspješnosti.

Glavni pokretač motivacijskog procesa je nezadovoljstvo. Ovo predstavlja potrebu koja stvara napetost kod osobe i aktivira njezin unutarnji poriv za djelovanjem. Osoba tada pronalazi motive i načine da smanji tu napetost koja dolazi zbog nezadovoljstva te pri tome zadovoljava svoju potrebu i eliminira nezadovoljstvo. Što je osoba napetija nezadovoljenom potrebom, proporcionalno je potrebna veća aktivnost kako bi se ta potreba zadovoljila. Ujedno, što je cilj vrijedniji, to će kod zaposlenika biti veći poriv i želja za njegovim postizanjem (Požega, 2012).

Prema Kurtiću i Kuloviću (2011) motivacija nastaje s nekim povodom koji izvire iz čovjekove unutrašnjosti ili je aktiviran okruženjem u kojem se nalazi te se prema tome razlikuje ekstrinzična od intrinzične motivacije. *Ekstrinzična motivacija* nastaje kada su u pitanju faktori izvan osobe, kao što su: nagrade, priznanja, povišica, bonusi, slobodni dani, itd. Dok suprotno,

*intrinzična motivacija* ima podrijetlo iz unutarnjih pobuda gdje zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti ili njezina značenja. Primjerice, menadžer angažira određenu osobu za izrazito važnu prezentaciju te će ta osoba vođena svojom unutrašnjom motivacijom dati sve od sebe da se dokaže kao adekvatna osoba za izvršavanje tog zadatka. Ta osoba neće dobiti nikakvu materijalnu kompenzaciju za svoj rad već je vodi unutarnji poriv kako taj zadatak ima određeno značenje te joj samo izvršenje donosi osjećaj važnosti.

Požega (2012) navodi kako mjerenje motivacije zasad nije moguće niti pretjerano pouzdano, što znači da nema određenog testa koji odražava brojčani rezultat čovjekove motivacije no promatranjem ponašanja pojedinaca može se procijeniti razina njihove motivacije. Kako bi se što bolje razumjela motivacija razvijene su mnogobrojne teorije motivacije koje svake na svoj način daju odgovore na pitanja što, kako i u kojoj mjeri motivira pojedince. Gledajući na to da je svaki čovjek jedinstven na svoj način, ne postoji točna ili netočna teorija već se svaka može primijeniti na svoj način za određenu situaciju. Postoje dvije glavne podjele, na *sadržajne*, „koje u objašnjavanju uzroka ljudskog ponašanja i motivacije naglasak stavljaju na ljudske potrebe“ i *procesne teorije*, „koje promatraju ljudske ciljeve, procjenu uspjeha i efekata ostvarenja tih ciljeva te iz tih hipoteza iznose zaključke o uzrocima ljudskog ponašanja i više ili niže razine motivacije“ (Požega, 2021:122). Glavni fokus ovog rada će ponajprije biti kritički analizirati i ocijeniti važnost sadržajnih teorija motivacije te će se one detaljnije definirati i obrađivati u sljedećem poglavlju.

### **3.2. Uloga motivacije u organizacijama**

Organizacije su sastavljene od različitih ljudi od kojih svatko drugačije razmišlja te ima drugačije motive koji objašnjavaju njegovo ponašanje. „Ako se žele spoznati razlozi djelovanja pojedinaca u organizaciji i ako se želi znati kako i koliko je svaki član organizacije sposoban djelovati, mora se (sa)znati kako je on motiviran“ (Kurtić i Kulović, 2011:249). Sukladno tome, glavna zadaća suvremenog menadžera je adekvatno motivirati kako bi aktivirao pun angažman svojih zaposlenika te tako ostvario radnu uspješnost organizacije.

Stoga Požega (2012) navodi načela koja imaju široku teoretsku primjenu kada je riječ o motivaciji u organizacijama:

- \* *Osoba mora biti sama motivirana kako bi bila u stanju motivirati ostale.* Simultano, menadžer koji je pozitivan, strastven i vjeruje u cilj organizacije može puno bolje voditi zaposlenike svojim osobnim primjerom.
- \* *Motivacija bez cilja ne postoji.* Drugim riječima, osoba neće biti motivirana za izvršenje zadatka ako nema određeni razlog zašto ga obavlja dok će spoznaja o napretku i postizanje uspjeha dodatno motivirati kad ima zacrtani smjer (cilj).
- \* *Motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces.* Svaki zaposlenik žudi za osjećajem pripadnosti i traži priznanje za svoj rad koje može doći u različitim oblicima (npr. kompliment, novac) te je potrebno održavati taj proces svojevrsnog motiviranja.
- \* *Sudjelovanje u procesu motivira.* Osobu često više motivira sama spoznaja da sudjeluje u nekom procesu od toga kako se prema njemu osobno postupa. Važnost zadatka će osobu motivirati u dovoljnoj mjeri da može blokirati neke negativne aspekte poslovnog okruženja.
- \* *Svatko može biti motiviran, ali neće sve jednako motivirati svakoga.*

## 4. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Ova skupina teorija je, kao što navodi Bahtijarević – Šiber (1999), usmjerena na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje utječu na ljude zbog kojih se oni ponašaju na određeni način. Autorica nadalje navodi kako sadržajne teorije motivacije, suprotno od procesnih teorija, nisu fokusirane na proces i varijable kroz koje djeluje pojedinac već su usmjerene samo na određivanje onih varijabli koje utječu prvenstveno na ponašanje pojedinca.

Teorije „polaze od pretpostavke da je ponašanje motivirano nezadovoljenim potrebama. One promatraju motivaciju kao rezultat unutarnjih poriva koji tjeraju pojedinca da djeluje prema zadovoljenju individualnih ciljeva“ (Galetić, 2015:32). Sadržajne teorije se fokusiraju na čovjeka i njegovu psihologiju. „Bave se identificiranjem onoga u samoj osobi ili radnom okruženju što pokreće ili podržava ponašanje, odnosno specificiranjem stvari koje motiviraju ljude“ (Kurtić i Kulović, 2011:257).

Neki autori navode sadržajne teorije kao *individualne teorije motivacije*. U skladu s time, fokusiraju se na karakteristike pojedinca te na značenje individualnih potreba za radno ponašanje, a ne toliko na posao i poslovno okruženje kao determinante motivacije za rad. Herzbergova teorija, doduše, ne prati te okvire teorije s obzirom na to da je ona ponajprije orijentirana na prirodu zadatka i njegove motivacijske dimenzije (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Ovaj rad će istražiti ključne teorije sadržaja, od kojih su najznačajnije:

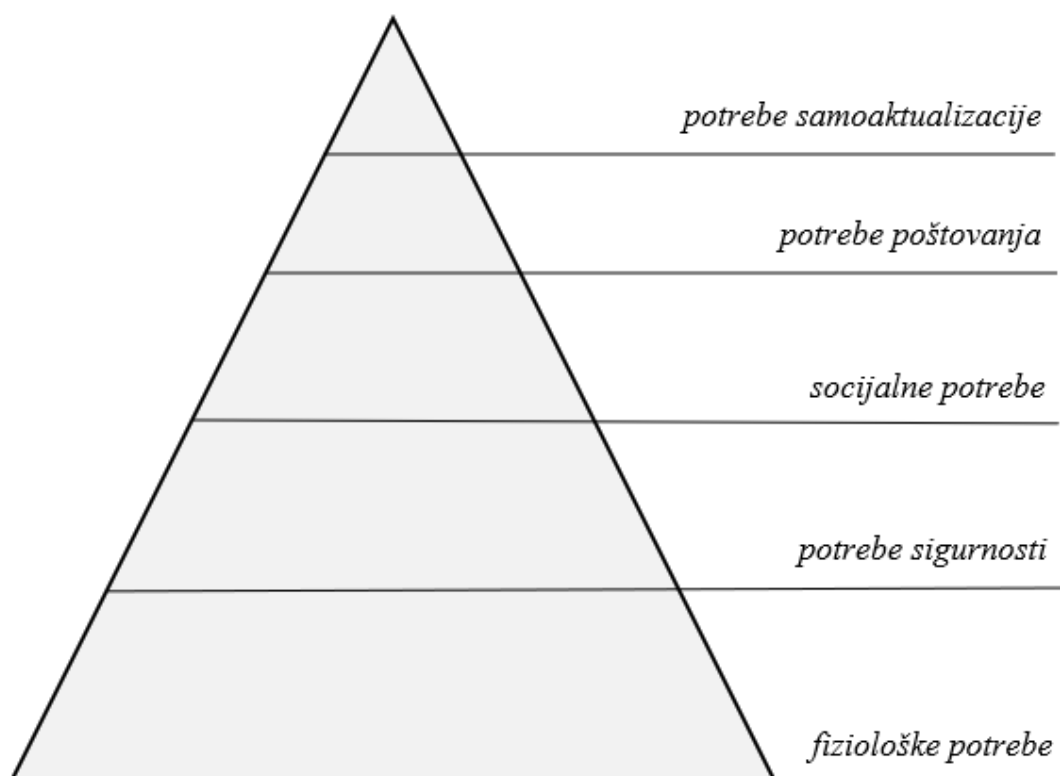
1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
2. Alderferova ERG teorija
3. McGregorova teorija motivacije
4. McClellandova teorija stečenih potreba
5. Herzbergova dvofaktorska teorija

### 4.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Kao temelj svih sadržajnih teorija motivacije se posebno ističe Abraham Maslow sa svojom teorijom hijerarhije potreba (Maslow, 1943). Sikavica i suradnici (2008) ističu kako je, ova najpoznatija i najpopularnija teorija, imala bez ikakve sumnje najveći utjecaj na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Također smatraju kako je bitno da svaki moderni menadžer poznaje tu teoriju.

Bahtijarević – Šiber (1999) ističe da, unatoč općepriznatoj hijerarhijskoj teoriji potreba, ona se po mišljenju Maslowa može nazvati i *holističko-dinamička teorija*. To bi značilo da teorija uzima u obzir cijelu osobu te prepoznaje kompleksnost ljudske prirode i dinamiku koja oblikuje naše potrebe i ponašanje. Nadalje, Sikavica i suradnici (2008) se povezuju na to definirajući kako je temeljna pretpostavka teorije pretpostavka o relativnoj nadmoći potreba koje su organizirane u hijerarhijsku strukturu.

Maslowljeva teorija potreba govori o stupnjevanju potreba od temeljnih bioloških do najviših psiholoških (Beck, 2003) (slika 1.).



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Izrada autorice na temelju: Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review. 50:370-396

Fiziološke (egzistencijalne) potrebe su osnovne potrebe čovjeka za život. S obzirom na to da su neophodne moraju biti prve zadovoljene, a u njih se ubrajaju potrebe za hranom, vodom i krovom nad glavom. Kako bi zadovoljili potrebu, organizacije trebaju redovito isplaćivati plaće svojim zaposlenicima.



Potrebe sigurnosti obuhvaćaju zaštitu od fizičke opasnosti i oslobađanje od straha od gubitka posla, imovine, hrane ili stana, te sigurnost posla, sigurne radne uvjete, zaštitu na radu, jasan opis posla i standarda radne uspješnosti, dobre beneficije (mirovinske, zdravstvene i dr.), dobru radnu klimu i međusobno povjerenje, vidljivu menadžersku i organizacijsku podršku i pomoć (Kurtić i Kulović, 2011).

Socijalne ili društvene potrebe su jednostavno potrebe za društvom, ljubavlju i prijateljstvom. Svaki čovjek ima potrebu da bude prihvaćen od strane drugih, da voli i bude voljen, da ima obitelj ili da bude dio određene skupine/društva. Pojedinci u organizacijama mogu ostvariti tu potrebu „prijateljujući s kolegama s posla, radeći u timovima, odlaskom na izlete organizirane od strane organizacije, ali i volontirajući u neprofitnim organizacijama (bolnicama, školama i sl.) i priređujući zabave“ (Tudor, 2010:14).

Potrebe poštovanja i statusa se drugim riječima mogu prikazati kao potrebe za ugledom. Požega (2012) definira tu potrebu kroz ponašanje pojedinaca na način gdje se žele istaknuti u društvu. Određene osobe teže tom statusu najboljeg ili najbolje među ostalima. One žele u svakoj situaciji izaći prve i biti na vrhu. Koliko god motivirajuće to bilo, autor naglašava da mogu biti pozitivne, a i negativne za emocionalno-psihološki razvoj osobe upravo zbog čega se nazivaju i potrebama prestiža.

Na samom vrhu piramide se nalaze potrebe samoaktualizacije kojima treba težiti svaki čovjek i zaposlenik. Maslow navedene potrebe objašnjava konstatacijom „čovjek *mora* biti ono što *može* biti“ (Maslow, 1943) što bi značilo da svaki čovjek treba težiti maksimalizaciji svoga potencijala. Ove potrebe su izrazito individualne te se pokazuju drugačije kod svakog zaposlenika. Ako se na njih gleda sa šireg aspekta, moglo bi se reći da se odnose na potrebu za realizacijom i potvrđivanjem svih sposobnosti i potencijala koje čovjek ima. Važnost samoaktualizacije se njezinim zadovoljavanjem ne smanjuje, u odnosu na druge potrebe u hijerarhijskoj podjeli, ona samo postaje veća. Također je važno naglasiti da se više potrebe ne mogu pojaviti nakon zadovoljavanja onih nižih već dolaze tek nakon duge deprivacije ili potiskivanja nižih potreba (Bahtijarević – Šiber, 1999). Nadalje, Požega (2012) naglašava da jedino kod potreba samoaktualizacije nema istinskog zadovoljenja potreba jer se odvija kontinuirani proces u kojem se osoba dokazuje kroz svoj rad i nanovo samo ostvaruje. „Hijerarhijska nadmoćnost osnovnih kategorija ekspliciranih u ovoj teoriji zasniva se na dvije dimenzije: *stupnju deprivacije* koja je eksplicitno postavljena, i *stupnju važnosti potreba* za individualnu i društvenu egzistenciju. Niže ili osnovne potrebe su inherentno važnije od viših potreba“ (Sikavica i sur., 2008:536). Oblik piramide u grafičkom prikazu ove teorije sugerira

na veću važnost fizioloških potreba u odnosu na potrebe samoaktualizacije te su također niže puno zastupljenije kod ljudi nego potrebe višeg ranga do kojih je ujedno i puno teže doći. Zadovoljavanjem nižih potreba one automatski postaju manje važne jer se povećava važnost sljedeće stepenice i aktiviranja više potrebe. To bi značilo da nezadovoljena potreba postaje fokus ponašanja gledajući na nju kao dominantnu te ako se nalazi niže na piramidi njezina je uloga isključivija u organizaciji ponašanja. Ponašanje pojedinaca je obrazloženo njihovom nezadovoljenom potrebom gdje nastaje dinamični krug: *deprivacija – dominacija – aktivacija*. Kao što je ranije navedeno, ponašanje pojedinca potječe zbog deprivacije neke potrebe, odnosno laički rečeno uskraćivanja ili manjka nečega, koja postaje sve dominantnija jer su zadovoljene potrebe nižeg reda sve dok se sljedeća potreba ne aktivira. Tako ponašanje motivira potreba koja je najvažnija u tom trenutku te je njena snaga određena pozicijom na kojoj se nalazi u hijerarhiji i stupnju zadovoljenja nižih potreba (Sikavica i sur., 2008).

Na temelju svojih opažanja, Beck (2003) je zaključio da se Maslowljeva teorija može primijeniti u industrijskom okruženju. Zaposlenicima na nižim rangovima su bile izraženije fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti jer su više motivirani novcem da si mogu priuštiti sve osnovno potrebno za život. Oni nisu pretjerano kreativni i inovativni jer njihova radna pozicija to od njih ne zahtijeva. Dok su osobe na višim razinama u poduzeću sklonije samoostvarenju jer im je prihod zadovoljavajući i s time ne igra veliku ulogu. Autor povrh toga uočava manu u teoriji gdje ljudima na nižim radnim pozicijama možda nije omogućena opcija napretka i samo izražavanja pa zato traže zadovoljenje negdje izvan radnog okruženja. Međutim, danas se više ne nalazimo u industrijskom već u informacijskom društvu u kojem su svi u organizaciji ponekad stručnjaci s visokim obrazovanjem pa stoga organizacija nema hijerarhijski nego heterarhijski ili orkestralni oblik. U tom kontekstu, danas je teško interpretirati potrebe ljudi s Maslowljevog stajališta jer svako posjeduje potrebe samoaktualizacije i može ih ostvariti bez obzira na radni položaj. Svatko može dovoljno izgraditi i unaprijediti svoje vještine da bude najbolji u onome što radi. Nekim pojedincima ostvarenje koji se nalaze niže u hijerarhiji, ostvarenje temeljnih potreba zahtijeva više truda te se zato nemaju vremena baviti svojim potrebama samoaktualizacije.

Iako je Maslowljeva teorija potreba široko prihvaćena i zastupljena s obzirom na njenu logiku i lakoću s pomoću koje se ova teorija razumije, podvrgnuta je oštrim kritikama. Naime, postoji jako mali broj istinskih dokaza koji konkretno pokazuju povezanost ove teorije s rezultatima motivacije kod radne snage te je općenito negativno prihvaćena Maslowljeva stroga

hijerarhijska struktura u smislu da se ne može ostvariti viša potreba ako ova niža nije (Robbins, 1992).

#### 4.2. Alderferova ERG teorija

Mnogi autori su pokušali modificirati Maslowljevju teoriju motivacije te relativizirati strogu hijerarhijsku ustrojenost u 5 ključnih potreba. Jedan od njih je Clayton Alderfer koji je razvio kompleksniji pogled i alternativu Maslowljeve teorije sa skraćenim nazivom **ERG** teorija (Alderfer, 1969). Alderfer je prihvatio njegov način podjele potreba, no razvrstao ih je u tri a ne pet razina, a to su (Kurtić i Kulović, 2011:260):

- (1) Potrebe za opstankom – egzistencijalne potrebe (*Existential*) – (Maslow: fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti);
- (2) Potrebe za povezivanjem (*Relatedness*) – (Maslow: ljubav, pripadnost) i
- (3) Potrebe za razvojem (*Growth*) – (Maslow: poštovanje i samoaktualizacija).

U egzistencijalne potrebe spadaju osnovne potrebe u oblicima materijalnih i fizioloških želja. Tu spadaju plaća, stanovanje, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. No, dolazi se do pretpostavke da je dobit jedne osobe istodobno i gubitak za druge zbog ograničenosti materijalnih dobara u funkciji zadovoljavanja egzistencijalnih potreba. To svojstvo potreba većinom utječe individualno na svaku osobu zbog čovjekove prirode da uspoređuje sebe sa ostalima. Drugim riječima, zaposlenik na jednom radnom mjestu će se prije uspoređivati sa zaposlenikom na sličnom položaju umjesto da se uspoređuje sa osobom koja je daleko iznad njegove granice minimalnog zadovoljstva. Doduše, svaki pojedinac ima određenu percepciju zadovoljenja koju smatra „dovoljnom“ percipirajući činjenicu da egzistencijalne potrebe nisu beskonačne te su uvjetovane individualno i društveno (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Podmoroff (2016) navodi potrebe povezanosti kao skupinu potreba koja se usredotočuje na želju za uspostavljanjem i održavanjem međuljudskih odnosa. Povezavši to s Maslowljevom teorijom, svaki čovjek teži prema tim odnosima koje vode ka društvu, prijateljstvu, ljubavi, zajedništvu te prvenstveno osjećaju pripadanja. Autorica tu povlači paralelu s radnim okruženjem ističući da će čovjek, s obzirom na to da provodi većinu svoga vremena na poslu, tražiti te odnose od suradnika i kolega kako bi zadovoljio svoje društvene potrebe.

Potrebe rasta i razvoja su sve one potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. One će biti zadovoljene tek kada pojedinac, koristeći svoje

potencijale, riješi dani problem koji će ga motivirati da se dalje razvija i rezbari svoje vještine. Zadovoljenje tih potreba daje čovjeku mogućnost da se izgradi u najbolju verziju sebe i postane upravo ono što može biti. Potrebe se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem što implicira da što se osoba više razvija, njezine potrebe za razvoj postaju veće i obrnuto. Ovdje se dolazi do važne spoznaje za menadžere koji moraju omogućiti svojim zaposlenicima da koriste i razvijaju svoje potencijale inače se može dogoditi da preusmjere svoje želje izvan radnog okruženja (Sikavica i sur., 2008).

Požega (2012) uviđa razliku kod Maslow-ljeve i Alderfer-ove teorije u kojoj Alderfer ne postavlja uvjet zadovoljavanja niže potrebe kako bi se prešlo na višu razinu, dapače, on iznosi da i zadovoljena potreba može postati svojevrsni motivator. Zatim uočava kako zadovoljavanjem određene potrebe osobi značajno rastu želje i potrebe te iste razine koje naposljetku ne može zadovoljiti (tzv. *mehanizam progresije*). S druge strane, teorija iznosi da pojedinci koji ne mogu zadovoljiti višu razinu potreba pojačavaju svoje djelovanje na potrebi na kojoj se nalaze (tzv. *mehanizam regresije*). Ovakve aktivnosti se najbolje mogu uočiti kod ljudi koji su „vjenčani sa svojim poslom“ koji s time kompenziraju svoj socijalni status ili nepovoljne privatne situacije te ljudi koji su kockari, alkoholičari, imaju probleme s pretilošću i sl.

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na trima pretpostavkama. Prva navodi zadovoljenu potrebu kao motivator ponašanja što predstavlja mehanizam *zadovoljenja – progresije*, dok druga pretpostavka djeluje na principu *frustracija – regresija* što znači da frustrirana potreba višeg stupnja rezultira nazadovanju tj., pojačavanju potrebe nižeg stupnja. Treća, ujedno i zadnja, pretpostavka govori o postojanju uzajamno *dvosmjernog djelovanja* na intenzitet potreba što bi značilo da svako zadovoljenje potreba može djelovati na aktivaciju potreba u nekim drugim područjima (Bahtijarević – Šiber, 1999).

### **4.3. McGregorova teorija motivacije**

Douglas McGregor (McGregor, 1960) je imao malo drugačiji pristup pri određivanju svoje teorije o motivaciji. Stavivši fokus na samog čovjeka, stvorio je prvu *teoriju X* koja je u osnovi negativna i drugu u osnovi pozitivnu *teoriju Y*. Proučavajući na koji način menadžeri kategoriziraju svoje zaposlenike, McGregor je zaključio kako donose određene pretpostavke utemeljene o naravi ljudskog bića te ih grupiraju i personaliziraju svoje ponašanje prema tim pretpostavkama.

Pretpostavke prema teoriji X kojih se menadžer treba držati su (Robbins, 1992:47):

1. Zaposlenicima je inherentno da ne vole rad te da će ga izbjegavati u kojoj god mjeri potrebno.
2. Zaposlenike treba tjerati na rad, kontrolirati ih i prijetiti kaznom kako bi se postigli željeni ciljevi poduzeća.
3. Zaposleni će rado težiti formalnim uputama jer ne vole uzimati odgovornost.
4. Većini zaposlenika je važnije da imaju siguran posao nego da budu ambiciozni i teže ka većim pozicijama.

Pretpostavke prema teoriji Y kojih se menadžer treba držati su (Kurtić i Kulović, 2011:253):

1. Zaposlenima nije u prirodi da odbijaju posao.
2. Zaposleni mogu biti kreativni kod rješavanja problema u svrhu postizanja ciljeva poduzeća.
3. Zaposleni spremno preuzimaju i traže odgovornost.
4. Zaposleni će sami usmjeravati svoje napore kako bi se ostvarili ciljeve poduzeća.
5. Svaki zaposlenik ima potencijal za razvoj koji je većinom načelno ne iskorišten u okvirima poduzeća.

Beck (2003) je naveo primjer kako bi marketinški rukovodilac motivirao zaposlenike prema teoriji X u odnosu na teoriju Y. Rukovodilac koji vjeruje u teoriju X bi naveo prodajne kvote koje očekuje od svakog zaposlenika te ih podmitio ponudom besplatnog petodnevnog putovanja ako ostvare navedene kvote svake godine. U slučaju u kojem zaposlenik ne zadovolji postavljeni uvjet on više ne bi bio zadržan u poduzeću. S druge strane, rukovodilac zagovaratelj teorije Y bi utvrdio prodajne kvote zajedno sa zaposlenikom te kao nagradu bi zaposlenik zaprimio dodatnu povišicu. Rukovoditelj bi također poticao svoje zaposlenike da ga obavještavaju o promjenama u potrošačkim zahtjevima koji rezultiraju eventualne promjene u ostvarenim prodajnim kvotama. Ovaj rukovoditelj tako daje mogućnost napretka i preuzimanja rukovodećeg položaja.

„U cilju primjene teorije Y, kao posebne motivacijske teorije, McGregor se zalaže za sljedeće: (1) decentralizacija sistema odlučivanja; (2) obogaćivanje „oplemenjivanje“ rutinskog posla; (3) učestvovanje zaposlenih u procesu odlučivanja i konsultativni menadžment“ (Kurtić i Kulović, 2011:253-254). Navedeni autori ističu kako obje teorije imaju isti cilj koji je motiviranje ljudi ka postizanju ciljeva no razlikuju se po tome što teorija Y teži ka čovjekovoj

samosvijesti, samokontroli i samoodgovornosti, dok teorija X ima manje humani pristup koristeći prinudu kao tehniku motivacije.

Dropulić (2009) dolazi do zaključka, na temelju kritika, kako nije preporučljivo kategorizirati i svrstavati ljude prema navedenim skupinama. McGregor griješi kada generalizira ljude već bi se trebao fokusirati na njihove individualne razlike i potrebe, izbjegavši *fallacia accidentis*. Njegove teorije treba shvatiti isključivo kao smjernice za vođenje ljudi, a ne kao gotove menadžerske strategije jer one pružaju pretpostavke o stilovima vođenja koje menadžeri mogu primijeniti.

#### **4.4. McClellandova teorija stečenih potreba**

Specifičan pogled na teoriju motivacije nam daje skupina autora od kojih se najviše ističu J. W. Atkinson, a posebice C. McClelland (McClelland i sur., 1953). Vezan uz potrebe kao osnovu njezina generiranja, ova teorija ima više naziva od kojih su najpoznatiji: „teorija potrebe postignuća“, „teorija motivacije postignuća“, „teorija stečenih potreba“, dok je neki autori označavaju i kao teoriju „potrebe za postizanjem rezultata“ (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Ako se uspoređi s ostalim teorijama sadržaja, ima jedinstveni pristup motivaciji koji se očituje u nekoliko bitnih dimenzija (Galetić, 2015:35):

- \* Za razliku od ostalih teorija potreba, usmjeren je prvenstveno na motivaciju za rad.
- \* Definira temeljni motiv koji određuje radno ponašanje.
- \* U cijelosti je orijentiran na intrinzičnu motivaciju što znači da se uspješno rješavanje problema gleda kao adekvatan motivacijski poticaj u kojem je cilj postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljenja zbog toga.

Sikavica i suradnici (2008) naglašavaju kako je motivacija za aktivnosti rezultanta dviju sila: *tendencije i želje za uspjehom* i *želje da se izbjegne neuspjeh*. Može se navesti kako osobe koje imaju jaku želju za uspjehom također imaju velik strah od neuspjeha, odnosno jaku želju da izbjegnu neuspjeh. Navedene sile se prirodno nalaze u svakom čovjeku samo je pitanje njihove veličine koja će odrediti daljnje djelovanje pojedinca.

Bolje analizirajući strah od neuspjeha, Požega (2012) dolazi do zanimljivog opažanja. Naime, strah može biti pozitivan čimbenik za rad, razvoj i uspjeh osobe ako je doziran u normalnim količinama zbog kojih će osoba povećati oprez i ujedno smanjiti pogreške te eventualno opuštanje ili aroganciju. Međutim, ako taj strah pređe granicu normalnih razmjera može

negativno utjecati na emocionalno – psihološki razvoj gdje ga pojedinac više ne može kontrolirati što rezultira lošim rezultatima i radnoj uspješnosti.

U daljnjoj razradi, McClelland uvodi dvije nove varijable, a to su *moć* i *afilijacija*. Određene osobe imaju prirodenu potrebu da ostavljaju utjecaj na ostale ljude. Njima se manifestira moć u potrebi i tendenciji za kontrolom ponašanja drugih što se kulturalno često diskreditira jer se smatra da je moć nešto nemoralno i loše. Suprotno od moći, potreba za afilijacijom predstavlja težnju za povezivanjem s drugim ljudima i stvaranje prijateljskih odnosa što se očituje u tome da osoba često traži zadatke koji sadrže socijalnu interakciju. Ako ova potreba dominira kod menadžera, može loše utjecati na radnu uspješnost poduzeća, jer mu je primarni cilj da ga nadređeni vole (Kurtić i Kulović, 2011).

Kao i svaka, teorija motivacije postignuća je podvrgnuta raznim kritikama u kasnijim istraživanjima. Motivacija postignuća je izrazito kulturalno uvjetovana. Primjerice, američko stanovništvo potiče vrijednosti individualizma u kojima svaki čovjek ima svoje ciljeve, interese, natjecanja, karijere i sl., dok s druge strane Japan vrednuje društvo i grupne interese nad individualnim, poštovanje, senioritet, itd. Također, jedan od prigovora se fokusira na njegovu vezanost za intrinzične faktore s kojima u potpunosti izbacuje utjecaj ekstrinzičnih faktora koji su nezaobilazni u postizanju uspjeha (Sikavica i sur., 2008).

McClellandova teorija motivacije postignuća se zaključno u osnovi više odnosi na menadžere nego na same zaposlenike. „Evidentne razlike u poslovnom uspjehu menadžera, poduzetnika, stručnjaka itd. pripisuju se isključivo motivu postignuća, odnosno specifičnoj tendenciji stremljenja k uspjehu koju određuje svojevršno natjecanje s nekim priznatim standardima vrsnoće i savršenstva“ (Bahtijarević – Šiber, 1999).

#### **4.5. Herzbergova dvofaktorska teorija**

Frederick Herzberg (Herzberg i sur., 1959) stvorio je dvofaktorsku teoriju motivacije koja ima specifičan pristup motivaciji usredotočen na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad. Također označena i kao *motivacijsko-higijenska teorija* ili *dvojna teorija motivacije*, bavi se mjerenjem zadovoljstva poslom. Druga je po važnosti i popularnosti, poslije Maslowljeve teorije, upravo zbog svog važnog utjecaja na poimanje organizacije i mehanizama ponašanja ljudi unutar nje. Definira se kroz dvije važne dimenzije. To su teorija radnog ponašanja, koja je podijeljena na dva faktora, te orijentiranost obogaćivanju posla i preoblikovanju posla tako da

on omogućuje individualni razvoj što je ujedno i najvažnija dimenzija prema Herzbergu (Sikavica i sur., 2008).

Psiholog po profesiji, Herzberg je istraživao kakav odnos pojedinac ima prema svom poslu te kako njegov stav prema poslu može utvrditi njegov uspjeh ili neuspjeh. Postavio si je istraživačko pitanje „Što ljudi očekuju od svog posla?“ Analizirajući rezultate, Herzberg je ustanovio da su ispitanici zadovoljni sa poslom sebi pripisivali sve pozitivne karakteristike, a oni koji nisu bili zadovoljni navodili su vanjske faktore kao što je politika i uprava tvrtke, nadzor, međuljudski odnosi i radni uvjeti kao krivce njihovog neuspjeha. Konstatirao je kako zadovoljstvo ne predstavlja suprotnost od nezadovoljstva već da postoji „dualni kontinuum: suprotnost od „zadovoljstva“ je „nema zadovoljstva“ i suprotnost od „nezadovoljstvo“ je „nema nezadovoljstva““ (Robbins, 1992:49).

Prepoznao je da različiti faktori izazivaju zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenih, a to su (Kurtić i Kulović, 2011:261) (tablica 1.):

- (1) *Higijenski faktori* (ekstrinzični čimbenici) – npr. uvjeti rada, plaća, status, privatni život, sigurnost posla, odnosi s kolegama; te
- (2) *Motivacijski faktori* (intrinzični čimbenici) – npr. karakteristike posla, odgovornost, postignuće, priznanje, mogućnost napretka.

Tablica 1. Herzbergova dvofaktorska teorija

<b>Higijenski faktori</b> (ekstrinzični čimbenici)	<b>Motivacijski faktori</b> (intrinzični čimbenici)
* Novčane kompenzacije (plaća, повиšica, bonusi, itd.)	* Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja
* Radni uvjeti (klima, grijanje, osvjetljenje, itd.)	* Samostalnost u obavljanju posla
* Odnos menadžera prema zaposlenicima	* Odgovornost u obavljanju posla
* Odnos sa podređenima/kolegama	* Zanimljivost i izazovnost posla
* Sigurnost i stabilnost posla	* Postignuća i uspjesi
* Poslovna politika poduzeća	* Pohvale i priznanje
<b>→ SPRJEČAVAJU NEZADOVOLJSTVO</b>	<b>→ VODE ZADOVOLJSTVU</b>

Izvor: Izrada autorice



Dok higijenski faktori određuju hoće li zaposlenik biti nezadovoljan, motivatori su ti koji utječu na prisustvo ili odsustvo zadovoljstva. Kao primjer navedena plaća može utjecati negativno na zaposlenika u smislu njegova zadovoljstva s njom, no ona nije sama po sebi dovoljan motivator koji bi ga gurao prema radnoj uspješnosti kao što bi možda priznanje ili mogućnost napretka.

Galetić (2015) upućuje menadžere da, kako bi motivirali zaposlenike, trebaju usmjeriti svoje napore na poboljšanje intrinzične prirode i sadržaja posla. To se najbolje može postići konstantnim obogaćivanjem posla što osigurava izazovnije i smislenije zadatke s kojima zaposlenik može povećati autonomiju i imati veću kontrolu nad vlastitim radom. Dodatno, menadžeri trebaju pružiti svojim zaposlenicima priliku da se iskažu u preuzimanju dodatne odgovornosti, što može dovesti do osjećaja postignuća. Osim toga, menadžer treba ulagati u svoje zaposlenike kroz procese obuke i edukacije, što ne samo da poboljšava njihove vještine već im i pomaže u napredovanju karijere.

Uzimajući u obzir kako je Maslowljeva teorija temeljno polazište svih ostalih teorija sadržaja, nije sporno da postoje znatne sličnosti u pogledu Herzbergove teorije. Unatoč svim nedostacima, čovjekove potrebe ostaju glavno polazište motivacije. Bez obzira na složenost obje teorije, čovjekova potreba za priznanjem, uspjehom, postignućem i samoostvarenjem se i dalje ističe kao najvažniji pokretač motivacije. „Ponekad se ističe da Herzberg i Maslow govore o istim stvarima u različitim terminima“ (Bahtijarević – Šiber, 1999).

U određenim okolnostima, higijenski čimbenici također mogu kratkotrajno pridonositi osjećaju zadovoljstva na poslu. Upravo stoga poduzeća „ulažu značajna sredstva u oblikovanje stimulativnih plaća, unutrašnje uređenje radnog prostora, neformalne radne odnose i ostale higijenske čimbenike kako bi privukle i zadržale najkvalitetnije zaposlenike.“ (Pfeifer, 2024:385). Međutim, veći i dugotrajniji pozitivan učinak na radnu motivaciju menadžeri ostvaruju oblikovanjem intrinzičnih poticaja koji proizlaze iz prirode posla kao što su osjećaj ponosa i odgovornosti, uzbuđenje sudjelovanja u nečem što je percipirano kao izazovan posao, mogućnost osobnog ili karijernog rasta, obogaćivanja posla i sl. (Pfeifer, 2024).

## 5. EMPIRIJSKI DIO: Sustavni pregled literature

Za potrebe istraživačkog dijela rada provedena je analiza sekundarnih podataka korištenjem metode sustavnog pregleda literature. Mengist i suradnici (2020:2) objašnjavaju kako navedena metoda „pomaže prikupiti sve srodne publikacije i dokumente koji odgovaraju našim unaprijed definiranim kriterijima kako bismo odgovorili na određeno istraživačko pitanje. Koristi nedvosmislene i sustavne postupke kako bi se smanjila pojava pristranosti tijekom pretraživanja, identifikacije, procjene, sinteze, analize i sažetka studija.“ Kako bi se došlo do potrebne literature koristila se online baza podataka DABAR (2024) te portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak (2021). Ključne riječi korištene pri provedenoj proceduri bile su: *motivacija, motivacija poduzeća u RH, Herzbergova teorija motivacije, intrinzični i ekstrinzični čimbenici*. Uslijed provedene sustavne analize literature 2024. godine dobiven je uzorak ovog istraživačkog rada, koji se sastoji od 8 stručnih radova (završni, diplomski, stručni radovi). Navedeni radovi svi sadrže svoje analize primarnih podataka na temelju motivacije u poduzećima Republike Hrvatske te, s obzirom na detaljno pregledan sadržaj od strane mentorstva, predstavljaju adekvatan i provjeren uzorak istraživanja.

Cilj ovog istraživanja je utvrditi koliko su zapravo sadržajne teorije motivacije primjenjive u današnjem modernom poslovanju te kako zaposlenici reagiraju na čimbenike motivacije koji su određeni na temelju premisa Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije. Želi se doći do odgovora na istraživačko pitanje „Koliki je značaj Herzbergove teorije motivacije u suvremenim organizacijama te u kojoj mjeri praksa prati teorijske okvire koje je postavio Herzberg?“

### 5.1. Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija: *Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim potencijalima*

Džinić (2018) je u svom završnom specijalističkom radu htjela ispitati kako različiti čimbenici utječu na motivaciju te kako oni pridonose boljem obavljanju radnih zadataka zaposlenih. Kao ciljnu skupinu istraživačkog dijela rada, autorica je uzela zaposlenike Hrvatske pošte u poštanskim uredima na području Vukovarsko-srijemske županije. Istraživanje je provedeno 2017. godine putem anketnog upitnika s kojim je ukupno obuhvaćeno 100 zaposlenika. Istraživačke metode korištene su: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda dedukcije i indukcije, metoda anketiranja te matematička metoda. Za analizu podataka, autorica

je koristila statističke izračune kao što su T- test, ANOVA test, Post-hoc Turkey-ev HSD test te Kruskal Wallis test i Mann – Whitney U test. Naposljetku, polazište za definiranje istraživačkih hipoteza je temeljeno i zasnovano pretpostavkama Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije.

Na temelju odgovora iz anketnog upitnika, u kojem su zaposlenici ocjenjivali u kojoj mjeri ekstrinzični i intrinzični čimbenici utječu na njihovu motivaciju, Džinić (2018) je došla do sljedećih rezultata:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *novčana kompenzacija* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,00).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *poslovna politika poduzeća* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,06).
- \* Intrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *samostalnost u obavljanju posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,92).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *moćnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,32).
- \* Ne postoji statistički značajna razlika, stoga ekstrinzični i intrinzični čimbenici podjednako motiviraju.
- \* Muški su zaposlenici više motivirani intrinzičnim čimbenicima nego žene zaposlene u Hrvatskoj pošti.

Džinić (2018:71) je uz sve navedeno došla do zaključka „da stavovi prigodnog uzorka zaposlenika Hrvatske pošte odstupaju od premisa Herzbergove teorije motivacije“.

## **5.2. Diplomski rad: *Motivacija zaposlenika***

Ugarković (2019:5) kao cilj svog diplomskog rada želi dokazati „da zaposlenici bez obzira na svoju dob, spol, generaciju kojoj pripadaju, stručnu spremu, poziciju koju obnašaju ili duljinu staža žele znati da su važni i cijenjeni od strane svog poslodavca, žele samostalnost i neovisnost te izazovne i uzbudljive radne zadatke“. Primarno istraživanje provedeno je 2019. godine u kojem je sudjelovalo ukupno 76 zaposlenika Društva. U svrhu analize dobivenih podataka, autorica je koristila metode analize, sinteze i metode kompilacije. Istraživanje je provedeno u

obliku anketnog upitnika u kojem se promatrani dio odnosio na zadovoljstvo ispitanika osnovnim faktorima ili prema Herzbergovoj teoriji higijenicima.

Analizom dobivenih odgovora, Ugarković (2019) dolazi do sljedećih rezultata:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *povećanje plaće* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,13).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *jasne procedure i politike* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,35).
- \* Intrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *zanimljiv i izazovan posao* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,38).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *mogućnost napredovanja* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,10).
- \* Zaposlenici društva su više motivirani intrinzičnim čimbenicima (nefinancijskim poticajima) nego ekstrinzičnim čimbenicima.

Zaključno, Ugarković (2019) navodi kako su ispitanim zaposlenicima Društva zadovoljene osnovne potrebe s obzirom na rezultate koji očito pokazuju interes zaposlenika prema motivatorima višeg reda.

### **5.3. Diplomski rad: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA – PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA**

Bašić (2016) je svojim empirijskim istraživanjem došao do odgovora kako se brinu o ljudskim resursima i koji faktori motivacije najviše utječu na rad zaposlenih u poduzeću Podravka. Provedenim anketnim upitnikom 2016. godine, autor je ostvario uzorak od 34 zaposlenika. Korištenjem metoda deskriptivne statistike, tabelarnim i grafičkim prikazivanjem, T-testom i ANOVA testom, autor je prikupljene podatke obradio uz upotrebu statističkog programa SPSS (eng. Statistical Package for the Social Sciences).

Prikazavši deskriptivne vrijednosti utjecaja ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika na motivaciju, Bašić (2016) je ostvario sljedeće rezultate:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *novčana kompenzacija* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,00).

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *sigurnost i stabilnost posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 2,62).
- \* Intrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *samostalnost u obavljanju posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,03).
- \* Intrinzični čimbenici koji najmanje utječu na motivaciju su *moгуćnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke i izazovnost posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi za oba 3,68).
- \* Na zaposlenike Podravke više utječu intrinzični od ekstrinzičnih čimbenika u pogledu motivacije.

U zaključku svog diplomskog rada, Bašić (2016) provedenim istraživanjem utvrđuje kako poduzeće Podravka d.d. ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim resursima.

#### **5.4. Završni rad: HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI**

U okviru svog završnog rada, Rusan (2021) je odlučila istražiti koji faktori najviše utječu na motivaciju i demotivaciju zaposlenika u Iskonu te koliko su oni zapravo zadovoljni ili nezadovoljni svojim radom. Istraživanje je obavljeno putem anketnog upitnika na uzorku od 80 ispitanika u 2021. godini. Korištene istraživačke metode obuhvaćaju metodu istraživanja za stolom i metodu kompilacije te metode deskripcije, analize, sinteze i statistička metoda.

Fokusirajući se na motivacijske faktore, Rusan (2021) dolazi do sljedećih rezultata:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *povećanje bonusa, provizija, nagrada* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,9).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *dobar status tvrtke* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,3).
- \* Intrinzični čimbenici koji najviše utječu na motivaciju su *dobivena pohvala za obavljen posao i unapređenje vještina* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi za oba 4,5).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *izazovnost posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,4).
- \* Zaposlenike Iskona više motiviraju ekstrinzični čimbenici od intrinzičnih čimbenika.

Kao jednu od mana svoga istraživanja, Rusan (2021) navodi specifičnost dobivenog uzorka. Naime, većina zaposlenika u Iskonu se nalazi u dobi od 25-29 godina te su pretežito studenti koji rade preko studentskog servisa. Stoga je važno da se rezultati analiziraju sa spoznajom suženog uzorka.

### **5.5. Diplomski rad: *MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU***

Zebić (2018:75) svojim istraživanjem nastoji „utvrditi i analizirati motiviranost zaposlenika promatranog poduzeća te ispitati i utvrditi kako su nagrađeni za ispunjavanje ciljeva organizacije.“ Navedeno istraživanje, autorica je provela putem anketnog upitnika u kojem je sudjelovalo 32 zaposlenika u poslovnicaama na području grada Splita. Za potrebe istraživanja korištene su metode grafičkog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, T-test, te Spearmanova korelacija, a tijekom kvalitativne analize korišten je statistički program SPSS 22.

Anketnim upitnikom provedenim 2018. godine, Zebić (2018) dolazi do sljedećih rezultata:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *osnovna plaća/stimulativni dio plaće* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,91).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *uvjeti rada (radno vrijeme, osvjetljenje, temperatura)* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,56).
- \* Intrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *osjećaj zadovoljstva zbog pohvale od strane nadređenih i klijenata* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,97).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *moćnost rasta (samoostvarenje)* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,34).
- \* Intrinzični čimbenici imaju manji značaj za motivaciju od ekstrinzičnih čimbenika.

Zebić (2018) u zaključku svog diplomskog rada odbacuje hipotezu temeljenu na Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije, no zato napominje manu u malom uzorku ispitanika koji svi rade u najnižoj hijerarhijskoj razini u poduzeću.

### **5.6. Diplomski rad: *Mišljenja i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.***

Za potrebe diplomskog rada, Lovre (2020) ispituje u kojoj su mjeri zaposlenici dm-drogerie markt d.o.o. zadovoljni poslom i programima motiviranja i nagrađivanja koristeći online upitnik. Dobiveni uzorak je rezultirao 160 zaposlenika u 2020. godini. Metode korištene pri izradi rada su: metode opisne statistike te parametarske i neparametarske metode u području statističkog zaključivanja (korelacija, ANOVA, faktorska analiza, ordinalna i binarna probit regresija) te Wilcoxonov i Friedmanov test. Autorica je dobivene podatke obradila s pomoću paketa za statističku obradu podataka SPSS v. 17.0.

Ocjenama važnosti motivacijskih činitelja, Lovre (2020) dobiva sljedeće rezultate:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *dobri rukovoditelji* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,85).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *plaća* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,61).
- \* Intrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *odgovornost na radnom mjestu* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,71).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *imidž poduzeća* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,29).
- \* Ekstrinzični čimbenici su ocijenjeni važnijim od intrinzičnih čimbenika.

Daljnjom analizom podataka, Lovre (2020:26) dolazi do zaključka da „iako su intrinzičnim čimbenicima ispitanici pridali manju važnost ustanovljeno je kako su oni nešto jače povezani sa zadovoljstvom na poslu nego ekstrinzični čimbenici kojima je pridana viša važnost“.

### **5.7. Specijalistički diplomski stručni rad: *VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.***

Predmet završnog rada Babića (2017) je veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika te utvrđivanje načina povezanosti motivacije i zadovoljstva na radu. U istraživanju je sudjelovalo 50 ispitanika zaposlenika poduzeća Ba-com trgovina d.o.o. te je ono provedeno 2017. godine putem anketnog upitnika. Radi potreba istraživanja, autor je koristio metode analize i sinteze, induktivnu i deduktivnu metodu, metodu kompilacije, metodu deskripcije,

metodu anketiranja, statističku metodu te metodu studije slučaja. Statistička obrada podataka obavljena je u programskom paketu SPSS.

Dobiveni deskriptivni pokazatelji faktora motivacije ukazuju na sljedeće rezultate (Babić, 2017):

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *plaća* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,62).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *sigurnost na radu i radni uvjeti* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,30).
- \* Intrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *moгуća napredovanja* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,80).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *izazovnost posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,30).
- \* Ekstrinzični čimbenici više utječu na motivaciju od intrinzičnih čimbenika.

Babić (2017) povlači paralelu sa dotadašnjim istraživanjima zaključivši kako su većina istraživanja provedena u nerazvijenim gospodarstvima u kojima nisu zadovoljene osnovne potrebe te ljudi nemaju iste mogućnosti zapošljavanja kao u nekim razvijenijim krajevima. Kao rezultat navedenog, materijalni čimbenici su i dalje glavni faktor motivacije zaposlenika.

### **5.8. Stručni rad: *ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ***

Brnad i suradnici (2016:109) su u svrhu svoga rada htjeli „utvrditi razinu motivacije i zadovoljstva zaposlenika te prema tome odrediti jesu li u organizacijama potrebne promjene u sustavu motivacije.“ Proveli su istraživanje 2015. godine putem online anketnog upitnika na uzorku od 165 ispitanika. Korištene metode prilikom analize podataka nisu navedene.

Na temelju odgovora ispitanika, Brnad i suradnici (2016) dolaze do sljedećih rezultata:

- \* Ekstrinzični čimbenik koji najviše utječe na motivaciju je *sigurnost posla* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,98).
- \* Ekstrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *politika poduzeća* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,05).



- \* Intrinzični čimbenici koji najviše utječu na motivaciju su *postignuće i uspjeh te izazovan posao* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi za oba 3,47).
- \* Intrinzični čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju je *priznanje i napredovanje* (aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 2,94).
- \* Na odabrane ispitanike više utječu intrinzični čimbenici od ekstrinzičnih čimbenika.

Kao zaključak, Brnad i suradnici (2016) navode kako odgovori ispitanika ukazuju na relativno nisku razinu motivacije. Da se zaključiti kako su sami motivatori izostali među zaposlenicima te oni nisu nezadovoljni, ali nisu ni osobito motivirani za rad.

### **5.9. Rezultati istraživanja**

Detaljnou analizom navedenih stručnih radova sumirano se dolazi do uzorka od ukupno 697 ispitanika koji su zaposleni i rade u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Istraživanja datiraju od 2015. – 2021. godine što čini raspon od šest godina. Odabrani autori su svi u analizi svojih primarnih podataka naveli dobivene odgovore, koje su dobili anketnim putem, o utjecaju različitih čimbenika motivacije na zaposlenike. U svrhu istraživanja, ova autorica je metodom tabelarnog prikazivanja vizualno izložila najčešće čimbenike motivacije koji se ponavljaju i navode u odabranim stručnim radovima te označila upravo one koji najviše ili najmanje utječu na motivaciju ispitanih zaposlenika. Čimbenici motivacije su podijeljeni na intrinzične i ekstrinzične čimbenike kako nalaže Herzbergova teorija motivacije.

Radi lakšeg snalaženja u tablici 2. priložena je sljedeća legenda:

- 1. – rezultati istraživanja *Završnog rada poslijediplomskog specijalističkog studija: Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim potencijalima;***
- 2. – rezultati istraživanja *Diplomskog rada: Motivacija zaposlenika;***
- 3. – rezultati istraživanja *Diplomskog rada: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA – PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA;***
- 4. – rezultati istraživanja *Završnog rada: HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI;***
- 5. – rezultati istraživanja *Diplomskog rada: MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU;***

6. – rezultati istraživanja **Diplomskog rada: Mišljenje i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.;**

7. – rezultati istraživanja **Specijalističkog diplomskog stručnog rada: VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.;**

8. – rezultati istraživanja **Stručnog rada: ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ;**

**+** - označava čimbenik koji je naveden u istraživanjima;

**⊕** - označava čimbenik koji **NAJVIŠE** utječe na motivaciju;

**⊖** - označava čimbenik koji **NAJMANJE** utječe na motivaciju.

Tablica 2. Usporedni tabelarni prikaz prisutnosti i doprinosa ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika u poslovnoj praksi u RH

<b>EKSTRINZIČNI ČIMBENICI</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>
Novčane kompenzacije (plaća, povišica, bonusi, itd.)	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖	⊕	+
Radni uvjeti (klima, grijanje, osvjetljenje, itd.)	+	+	+	+	⊖	+	⊖	+
Odnos menadžera prema zaposlenicima	+		+	+	+	⊕	+	+
Odnos sa podređenima/kolegama				+	⊕	+	+	
Sigurnost i stabilnost posla	+	+	+	+	+	+	⊖	⊖
Poslovna politika poduzeća	⊕	⊕	⊕	⊕	+			⊕
<b>INTRINZIČNI ČIMBENICI</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>
Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	+	⊕	+

Samostalnost u obavljanju posla	⊕	+	⊕		+			
Odgovornost u obavljanju posla	+		+	+	+	⊕	+	+
Zanimljivost i izazovnost posla	+	⊕	⊕	⊕	+		+	⊕
Postignuća i uspjesi	+		+	+		+	+	⊕
Pohvale i priznanja		+		⊕	⊕		⊕	⊕
Imidž poduzeća						⊕		

Izvor: izrada autorice

## 6. RASPRAVA

U okvirima ovog poglavlja diskutirat će se o rezultatima provedenog istraživanja koje se baziralo na rezultatima već provedenih primarnih istraživanja. Analiziranjem i komentiranjem dobivenih rezultata istraživanja nastojat će se doći do odgovora na postavljeno istraživačko pitanje. Važno je naglasiti kako se u analiziranim stručnim radovima navode samo neke od brojnih poduzeća u Republici Hrvatskoj te rezultati ne odražavaju stanje u cijeloj državi. Donesene zaključke treba promatrati sa spoznajom na relativno mali uzorak ispitanika u usporedbi s ukupnim stanovništvom Republike Hrvatske. Također, rezultati istraživanja su priloženi, temeljito analizirani te uspoređeni s Herzbergovom teorijom motivacije kako bi se ocijenila njihova usklađenost i primjenjivost. Stoga su rezultati djelomično revidirani da ulaze u okvire navedenih čimbenika s obzirom da je svaki autor u svojem radu na drugačiji način naveo faktore motivacije.

Rezultati prikazani pomoću tablice 2. uistinu pokazuju koliko su svi zaposlenici različiti te drugačije reagiraju na čimbenike motivacije, te tako osporavaju Herzbergovu premisu o jasnom i preciznom razlikovanju ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika i njihov linearni utjecaj na odsustvo nezadovoljstva ili zadovoljstvo. Prvo što se može uočiti i ono što prvo upadne u oko promatrajući tablicu je zapravo odnos ekstrinzičnih čimbenika. Vrlo je izraženo stajalište *novčanih kompenzacija* kao čimbenik koji najviše utječe na motivaciju u odnosu na *poslovnu politiku poduzeća* koja najmanje utječe na motiviranost zaposlenika promatranih poduzeća. Nadalje, u dva od promatranih osam provedenih istraživanja, su *radni uvjeti* prikazani kao najmanje važnim čimbenikom za motivaciju što potvrđuje Herzbergovo razmišljanje u smislu da radni uvjeti samo smanjuju nezadovoljstvo zaposlenih te ne predstavljaju motivator pri radu.

Rezultati u istraživanju broj šest su od posebnog značaja jer se tu jedino predstavlja čimbenik *novčanih kompenzacija* kao onaj koji najmanje utječe na motivaciju. Analizirajući ekstrinzične čimbenike motivacije može se zaključiti kako su zaposlenici ponajprije motivirani novcem. Premda Herzberg odbacuje novac kao čimbenik koji pridonosi zadovoljstvu, odnosno pridaje mu higijenski doprinos, kao što je već spomenuto u teorijskom okviru, novac i materijalni čimbenici u određenim situacijama mogu pridonositi premda kratkotrajno zadovoljstvu (Pfeifer, 2024).

Rezultati analize intrinzičnih čimbenika ne pokazuju toliko očitu podjelu koja se javlja kod ekstrinzičnih čimbenika. Posebno treba istaknuti čimbenik *mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja* zbog svojih zanimljivih rezultata. Naime, u četiri od osam provedenih istraživanja, ispitanici su ga označili kao čimbenik koji najmanje utječe na motivaciju, a dok je u dva istraživanja označen kao čimbenik koji najviše utječe na motivaciju. Činjenica da ljude ne motivira mogućnost napredovanja i razvoja u poduzeću uvelike zabrinjava te daje povod za postavljanje pitanja kao što su: *Predstavljaju li poduzeća uopće mogućnost napredovanja u položaju zaposlenog?*, *Zašto zaposlenici ne vide mogućnost obrazovanja, razvoja i napretka kao motivirajuće čimbenike?*, *Kako trenutne politike i prakse za obrazovanje, razvoj i napredovanje utječu na motivaciju zaposlenika?* te *Što bi to poduzeće moglo učiniti kako bi poboljšalo percepciju i motivacijsku vrijednost mogućnosti obrazovanja, razvoja i napredovanja?* Na ta pitanja trenutno nema odgovora no ona mogu biti dobra baza za daljnja istraživanja u području motivacije zaposlenika. Dalje, čimbenici *zanimljivost i izazovnost posla* te *pohvala i priznanje* su oboje dvaput označeni kao najutjecajniji i dvaput kao najmanje utjecajni motivatori pri radu. Na ove čimbenike uvelike utječu karakteristike samog posla i same osobe kao zaposlenika. Kod intrinzičnih čimbenika se opet može uočiti istraživanje broj šest u kojem je *imidž poduzeća* označen kao intrinzični čimbenik motivacije dok se on više može predstaviti kao ekstrinzičan čimbenik jer izvjesno označava kombinaciju svih navedenih ekstrinzičnih čimbenika. Analiza rezultata ovih čimbenika ne otkiva koji čimbenik u najvećoj mjeri utječe na motivaciju te ne pruža menadžerima korisne smjernice za učinkovito motiviranje svojih zaposlenika.

Nadalje, od osam provedenih istraživanja njih četiri u zaključku označava ekstrinzične čimbenike kao dominantne, njih tri označava intrinzične, a jednom je statistička razlika toliko mala da se može reći kako obje grupe čimbenika imaju podjednak doprinos motivaciji. Na istraživačko pitanje koje glasi: *„Koliki je značaj Herzbergove teorije motivacije u suvremenim organizacijama te u kojoj mjeri praksa prati teorijske okvire koje je postavio Herzberg?“*, može

se odgovoriti kako praksa u velikoj mjeri koristi upravo ekstrinzične i intrinzične čimbenike u oblikovanju motivacijskih programa. Međutim, praksa pokazuje kako je teško razdvojiti utjecaj na motivaciju od utjecaja na zadovoljstvo. Ako se Herzbergov pogled na motivaciju, koji se odnosi na to da ekstrinzični faktori, odnosno higijenci, ne motiviraju već samo sprječavaju nezadovoljstvo zaposlenika, usporedi s dobivenim rezultatima dolazi se do zaključka da u praksi i dalje zaposlenici cijene i relativno visoko vrednuju doprinos materijalnih čimbenika njihovoj motivaciji. Moguće je pretpostaviti da zaposlenici i dalje nisu dovoljno zadovoljni svojim osnovnim potrebama da se fokusiraju na potrebe višeg reda. Zaposlenicima je važan motivacijski čimbenik novac što u osnovi ukazuje na slabije ekonomsko stanje u Hrvatskoj. Dubljim pogledom na situaciju se dolazi do važnih pitanja. Je li hrvatska ekonomska situacija odražava razloge ovakve motivacije svojih zaposlenika? Bi li ljudi više težili samoaktualizaciji da su im omogućeni bolji uvjeti i prikladnije plaće? Kako menadžeri ovdje mogu utjecati na zaposlenike te im predstaviti, u ovom slučaju, intrinzične čimbenike kao atraktivne motivatore? Ova pitanja su izrazito važna za današnje menadžere jer su oni upravo ti koji mogu i trebaju aktivirati više potrebe kod svojih zaposlenika i omogućiti im njihovo ispunjavanje. Herzberg se zalaže za obogaćivanje posla i preoblikovanje posla tako da potiče individualni razvoj stoga je na menadžerima zadatak da detaljnije analiziraju značaj ove sadržajne teorije i da upravo to i primjene u praksi.

## 7. ZAKLJUČAK

Ovaj rad se fokusira na važnost sadržajnih teorija motivacije u poslovnoj praksi današnjih suvremenih organizacija. Temeljni cilj završnog rada je utvrditi koliko se zapravo mogu sadržajne teorije motivacije primijeniti u okvirima današnjeg modernog poslovanja. Provedenim sustavnim pregledom literature želi se doći do rezultata koji ukazuju na odgovore koji mogu pomoći menadžerima u sastavljanju funkcionalnog motivacijskog sustava koji će adekvatno motivirati zaposlenike te time pridonijeti radnoj učinkovitosti.

U teorijskom dijelu rada definirana je motivacija i njezina važnost u ostvarivanju ciljeva svakog poduzeća. Ustanovljeno je da je motivacija razlog ljudskog ponašanja te da ona proizlazi iz nezadovoljene potrebe koja vuče čovjeka ka djelovanju. Motivacija nosi izrazito važnu ulogu u organizacijama te predstavlja važnu zadaću svim menadžerima. U nastavku teorijskog dijela rada su prikazane sadržajne teorije motivacije. Kao temelj svih stoji Maslow sa svojom teorijom hijerarhije potreba koja prikazuje pet čovjekovih potreba kao pet glavnih stepenica koja vode čovjeka do njegove samoaktualizacije. Alderfer govori o samo tri čovjekove potrebe te odbacuje strogu hijerarhijsku strukturu u svojoj ERG teoriji motivacije. Nadalje, McGregor uzima nešto drugačiji pristup motivaciji podijelivši ljude na one koji ne vole raditi i one koji vole raditi nazvavši to *teorijom X* i *teorijom Y*. Usmjeren isključivo na motivaciju za rad, McClelland demonstrira svoju teoriju stečenih potreba, a Herzberg dijeli motivatore na one ekstrinzične i intrinzične prirode. Proučavanjem ovih teorija zaključuje se kako su one djelomično zastarjele u kontekstu današnjeg poslovanja no mogu poslužiti kao dobre smjernice za razumijevanje zaposlenika i njihovih unutarnjih potreba i poriva.

Rezultati empirijskog dijela rada ukazuju na kompleksne odnose između ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika i njihovog utjecaja na motivaciju. U terminima Herzbergove teorije, pokazano je kako su zaposlenici RH i prvenstveno motivirani novcem i svim potrebama nižeg reda koje Herzberg označava kao higijenske faktore koji nemaju dugoročan utjecaj na motivaciju, premda u određenim okolnostima (npr. relativno niskih osobnih dohodaka kakvi su u RH) mogu kratkoročno pridonijeti osjećaju zadovoljstva i imati određeni efekt na motivaciju. Naročito je zabrinjavajuća činjenica kako zaposleni u Hrvatskoj ne smatraju mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja kao validan motivator u svojem radu. Ovaj rezultat postavlja važnu zadaću svim menadžerima koji trebaju omogućiti svojim zaposlenima da dosegnu onu najbolju verziju sebe.

Međutim, sustavni pregled osam stručnih empirijskih radova u razdoblju od 2015. do 2021. godine ukazuje na visoku primjenjivost ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora u poduzećima u RH. Ovdje je važno naglasiti kako je riječ o malom uzorku radova u kojem su analizirani zaposlenici prigodno izabраниh poduzeća te su stoga empirijski rezultati nereprezentativni ali mogu biti indikativni. Kako bi se stekao dublji uvid u značaj sadržajnih teorija motivacije, autorica ovog rada mišljenja je kako bi se buduća istraživanja trebala temeljiti na obuhvatu svih pozicija, uključujući zaposlenike ali i menadžere, kako bi se detaljnije ispitala uloga potreba na ovisno o hijerarhijskom položaju u poduzeću. Također, važno bi bilo usporediti motivacijske faktore u industrijskim u odnosu na npr. informacijski intenzivne sektore koji sve više dominiraju u gospodarskoj strukturi, te bi se menadžeri u tom sektoru trebali informirati o tome što su unutrašnji porivi aktualni upravo u kreativno i informacijski intenzivnim sektorima.

## LITERATURA

1. Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of new theory of human needs*. Organ. Behave Hum. Perf. 4(1): 142-175.
2. Babić, M. (2017). *VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA NA RADU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU BA-COM TRGOVINA D.O.O.*: Završni rad (Master's thesis). Split: University of Split, Faculty of economics Split. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:026168> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb.
4. Bašić, B. (2016). *UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA – PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA*: Diplomski rad (Master's thesis). Split: University of Split, Faculty of economics Split. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:479411> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
5. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: Teorija i načela*. Naklada Slap. Zagreb.
6. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). *ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160237> [pristupljeno: 7. travnja 2024].
7. Digitalni akademski arhivi i repozitoriji – DABAR (2024). Dostupno na: <https://dabar.srce.hr/> [pristupljeno: 19. lipnja 2024].
8. Dropulić, M. (2009). *HAVE WE „OUTGROWN“ THEORY X AND THEORY Y?*. Ekonomska misao i praksa. 18(2). 349-372. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/48563> [pristupljeno: 16. lipnja 2024].
9. Džinić, A. (2018). *Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim potencijalima* (Professional thesis). Osijek: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:450161> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
10. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Sinergija d.o.o. Zagreb.
11. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
12. Kurtić, A., Kulović, Dž. (2011). *Poslovno vođenje*. JORDAN Studio. Sarajevo.



13. Lovre, P. (2020). *Mišljenja i zadovoljstvo zaposlenika programom motiviranja i nagrađivanja u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.* (Master's thesis). Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Agriculture. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:204:792813> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
14. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. 50(4). 370-396.
15. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., Lowell, E. L. (1953). *The achieving motive*. Appleton Century Crofts. New York.
16. McGregor, D. (1960). *Theory X and Theory Y*. *Organization Theory*. 358. 5.
17. Mengist, W., Soromessa, T., Legese, G. (2020). *Method for conducting systematic literature review and meta-analysis for environmental science research*. *MethodsX*. Volume 7. 100777. ISSN 2215-0161. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221501611930353X> [pristupljeno: 24. lipnja 2024].
18. *Motivacija*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. 2013.-2024. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/motivacija> [pristupljeno: 13. travnja 2024].
19. Podmoroff, D. (2016). *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day: With Little or No Money*. Atlantic Publishing Company. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y\\_vuZbvAhULC-wKHQMnCDYQ6AEwBHoECAUQA%23v=onepage&q=employee%20motivation%20and%20reward&f=false](https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y_vuZbvAhULC-wKHQMnCDYQ6AEwBHoECAUQA%23v=onepage&q=employee%20motivation%20and%20reward&f=false) [pristupljeno: 1. svibnja 2024].
20. Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa – *Hrčak* (2021). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/> [pristupljeno: 19. lipnja 2024].
21. Pfeifer, S. (2024). *Motivacija u poslovnom kontekstu*, poglavlje u knjizi Gonan Božac, M. (Ur.). *Menadžment*, Fakultet ekonomije i turizma „DR. Mijo Mirković“, Pula.
22. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
23. Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Treće izdanje. MATE d.o.o. Zagreb.
24. Rusan, J. (2021). *HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE U USLUŽNOJ DJELATNOSTI* (Undergraduate thesis). Karlovac: Karlovac University of Applied

- Sciences. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:022227> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
25. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga d.d. Zagreb.
26. Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P. d.o.o. Zagreb.
27. Ugarković, M. (2019). *Motivacija zaposlenika* (Master's thesis). Koprivnica: University North. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:150205> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
28. Zebić, A. (2018). *MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU*: Diplomski rad (Master's thesis). Split: University of Split, Faculty od economics Split. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:559331> [pristupljeno:: 20. lipnja 2024].
29. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Rijeka. Dostupno na: <https://dokumen.tips/documents/02-zelenika-metodologija-istrazivanja.html?page=180> [pristupljeno: 7. travnja 2024].

## Popis slika/tablica

### Popis slika:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba..... 8

### Popis tablica:

Tablica 1. Herzbergova dvofaktorska teorija ..... 16

Tablica 2. Usporedni tabelarni prikaz prisutnosti i doprinosa ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika u poslovnoj praksi u RH ..... 26