

# Utjecaj zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije

---

Kolaric, Dora

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:849779>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-07**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ ZAPOSLENIKOVOG ZADOVOLJSTVA NA  
PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE**

Dora Kolaric, 0336048276

Koprivnica, rujan 2023.



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel za ekonomiju**

**Završni rad br. 357/PIM/2023**

**UTJECAJ ZAPOSLENIKOVOG ZADOVOLJSTVA NA  
PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE**

**Studentica:**

Dora Kolaric, 0336048276

**Mentor:**

doc. dr. sc. Biljana Marković

Koprivnica, rujan 2023.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Dora Kolaric	MATIČNI BROJ	0336048276
DATUM	29.08.2023.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Utjecaj zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The influence of employee satisfaction on the productivity of the organization		


MENTOR	doc. dr. sc. Biljana Marković	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Biljana Marković, mentor		
	3. mr. sc. Ana Mulović Trgovac, viši predavač, član		
	4. Josip Vuković, univ. spec. oec., predavač, zamjenski član		
	5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ	357/PIM/2023
OPIS	

Suvremene organizacije nastoje osigurati zadovoljstvo zaposlenika jer su svjesne činjenice da je zadovoljan zaposlenik motiviraniji, djelotvorniji i učinkovitiji u obavljanju posla, a s tim doprinosi produktivnosti organizacije. Pozitivna radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Nasuprot tome, ukoliko se zaposlenik osjeća nelagodno na radnom mjestu izložen je većem stresu, nezadovoljan je, njegovi rezultati bit će slabiji te će negativno utjecati na produktivnost organizacije. Upravo veza između zadovoljstva zaposlenika i produktivnosti organizacije treba biti identificirana u ovom radu. Zadaci u završnom radu su:

- ukazati na važnost zadovoljstva zaposlenika u povećanju produktivnosti,
- kroz izučavanje dostupne literature, primjenom izabranih metoda te kroz praktični dio (anketu provedenu putem upitnika) kandidatkinja treba odgovoriti na istraživačka pitanja,
- kroz interpretaciju rezultata istraživanja, kandidatkinja treba dokazati značaj zadovoljstva zaposlenika u poslovanju
- u zaključku potrebno je sumirati glavne značajke rada, ukazati na ograničenja istraživanja te ukazati na mogućnost daljnjih istraživanja,
- pisanjem završnog rada kandidatkinja treba pokazati sposobnost kvalitetne obrade zadane teme poštujući sva pravila izrade kvalitetnog stručnog i (ili) znanstvenog rada

ZADATAK URUČEN	5.9.2023	POTRIS MENTORA	
----------------	----------	----------------	--

## **Predgovor**

*Zahvaljujem se svojoj mentorici doc. dr. sc. Biljani Marković na strpljenju, pomoći te korisnim savjetima i sugestijama tijekom pisanja ovog završnog rada.*

*Posebno se zahvaljujem svojim roditeljima i dečku Antoniu koji su mi omogućili kvalitetno obrazovanje te podupirali me kroz sve godine studiranja.*

*Isto tako, zahvaljujem se svojim prijateljicama Antoniji, Dunji i Andreji uz koje je cijelo ovo iskustvo bilo znatno lakše i zabavnije.*

## Sažetak

Današnje organizacije postaju sve više usmjerene na osiguravanje zadovoljstva svojih zaposlenika. Osjećaj koji svaki zaposlenik izražava u različitim aspektima svog zaposlenja naziva se zadovoljstvo poslom. Brojni čimbenici utječu na to koliko je zaposlenik zadovoljan ili nezadovoljan. Ukoliko radno mjesto ima pozitivnu atmosferu i njeguju se zdrave međuljudske veze, zaposlenik će biti zadovoljan svojim poslom. Zaposlenik će biti izložen većem stresu i nezadovoljstvu zbog posla ako se osjeća nelagodno u obavljanju dužnosti ili ako na radnom mjestu postoji devijantno ponašanje. Na zadovoljstvo na poslu značajno utječe i motivacija. Zaposlenici koji su motiviraniji bit će sretniji sa svojim poslom. Sveobuhvatan i analitički pristup jedna je od tehnika za mjerenje zadovoljstva u poslu. Analitički i globalni pristup se koriste u istraživanju, ali kada se uspoređuju rezultati zaposlenika iz različitih radnih struktura, globalni pristup je korisniji, dok je analitički pristup ugodniji pri uspoređivanju ljudi iz istog radnog područja. Ukoliko je osoba sretna na svom položaju, pružit će bolje poslovne rezultate, što će povećati dobit i poboljšati donji dio hijerarhijske strukture poduzeća. Zadovoljstvo je varijabla koja je jedinstvena po tome što zadovoljstvo zaposlenika ili nezadovoljstvo poslom ima značajan utjecaj na uspjeh ili produktivnost organizacije.

**Ključne riječi:** motivacija, organizacija, radno mjesto, zadovoljstvo, zaposlenici

## **Summary**

Today's organizations are becoming increasingly focused on ensuring the satisfaction of their employees. The feeling that each employee expresses in different aspects of their employment is called job satisfaction. Several factors affect how satisfied an employee is or dissatisfied. If the workplace has a positive atmosphere and healthy interpersonal connections are nurtured, the employee will be satisfied with their employment. An employee will be exposed to greater stress and dissatisfaction with the job if he feels uncomfortable in performing his or her duties or if there is deviant behavior in the workplace. Work satisfaction is also significantly affected by motivation. Employees who are more motivated will be happier with their jobs. A comprehensive and analytical approach is one technique for measuring happiness in work. An analytical and global approach is used in research, but when comparing employee results from different work structures, the global approach is more useful, while the analytical approach is more enjoyable in comparing people from the same work area. If a person is satisfied in their position, they will provide better business results, which will increase profits and improve the lower part of the hierarchical structure of the company. Satisfaction is a variable that is unique in that employee satisfaction or job dissatisfaction has a significant impact on a organization's success or productivity.

**Keywords:** motivation, organization, work place, satisfaction, employees

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijske osnove zadovoljstva poslom</b> .....	3
<b>2.1. Zadovoljstvo poslom i produktivnost</b> .....	3
<b>2.1.1. Faktori zadovoljstva zaposlenika poslom</b> .....	5
<b>2.1.2. Instrumenti za mjerenje zadovoljstva zaposlenika poslom</b> .....	6
<b>2.1.3. Odnos zadovoljstva poslom i motivacije</b> .....	7
<b>2.2. Vodstvo i stilovi vodstva</b> .....	12
<b>2.2.1. Laissez-faire stil vodstva</b> .....	13
<b>2.2.2. Demokratski stil vodstva</b> .....	14
<b>2.2.3. Autokratski stil vodstva</b> .....	14
<b>2.3. Teorije zadovoljstva poslom</b> .....	15
<b>2.3.1. Lockeova teorija vrijednosti</b> .....	15
<b>2.3.2. Teorija X i Y</b> .....	16
<b>2.3.3. Dvofaktorska teorija</b> .....	17
<b>2.3.4. Model obilježja posla</b> .....	18
<b>2.3.5. Adamsova teorija jednakosti</b> .....	18
<b>2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika i zadovoljstvo poslom</b> .....	19
<b>2.5. Nezadovoljstvo zaposlenika poslom i produktivnost</b> .....	21
<b>2.6. Najbolji poslodavci 2022. godine</b> .....	23
<b>2.7. Uspješnost zaposlenika i produktivnost</b> .....	25
<b>3. Terensko istraživanje utjecaja zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije</b> .....	31
<b>3.1. Metodologija istraživanja</b> .....	31
<b>3.2. Rezultati istraživanja</b> .....	32
<b>3.3. Diskusija</b> .....	42
<b>4. Zaključak</b> .....	44



<b>Literatura</b> .....	46
<b>Popis slika</b> .....	50
<b>Popis tablica</b> .....	51
<b>Prilozi</b> .....	53

# 1. Uvod

Predmet ovog završnog rada je kako zaposlenikovo zadovoljstvo može utjecati na produktivnost organizacije. Cilj ovog završnog rada je utvrditi kako i koliko zadovoljstvo/nezadovoljstvo utječe na produktivnost organizacije. Pitanje zadovoljstva na poslu je pitanje kojim se moderne organizacije bave sve više i više u svom svakodnevnom poslovanju. Dobri menadžeri trude se uložiti u međuljudske odnose koji imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko zaposlenik nije zadovoljan načinom na koji se postupa na poslu, to neće imati samo utjecaj na njegovu produktivnost, već i na produktivnost cijele organizacije. Još jedan od ciljeva ovog završnog rada je istražiti kako zadovoljstvo poslom utječe i na organizaciju i na njene zaposlenike. Rad se prostire kroz 4 poglavlja, od kojih je prvi uvod koji opisuje njegov sadržaj.

Drugo poglavlje govori o elementima koji utječu na zadovoljstvo poslom kao i mjerama koje se koriste za njegovo ocjenjivanje. U ovom poglavlju opisani su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu, kao i na to kako utječe na produktivnost zaposlenika i lojalnost prema organizaciji. Teorije zadovoljstva poslom navedene su u istom poglavlju. Model karakteristika posla, dvofaktorska teorija, Locke-ova teorija vrijednosti, teorija X i Y i Adamsova teorija vrijednosti ističu se kao najznačajnije teorije koje utječu na zadovoljstvo poslom.

Ovo poglavlje također objašnjava kako su motivacija i zadovoljstvo poslom povezani. Ovo poglavlje istražuje odnos između motivacije i zadovoljstva na poslu ili nezadovoljstva. Poglavlje govori o akcijama koje menadžeri mogu poduzeti kako bi osigurali da motivacija zaposlenika bude što veća i, kao rezultat, njihovo zadovoljstvo. Motivacija zaposlenika značajna je komponenta posla koji obavljaju menadžeri. U 2. poglavlju ovog rada isto tako nalazi se istraživanje koje se godišnje provodi putem portala MojPosao u kojem sudjeluje mnogo različitih skupina. Istraživanje se koristi za odabir najboljeg poslodavca u godini. Najbolji poslodavci za 2022. godinu navedeni su u radu.

Uspješnost zaposlenika i produktivnost tema je istog poglavlja. Nezadovoljstvo zaposlenika uzrokovano je problemima u organizaciji, poput neprijateljskog radnog okruženja, nejednake plaće ili važnosti zadatka. Ukoliko se ne poduzmu mjere pravodobno za rješavanje nezadovoljstva zaposlenika, to bi se pitanje moglo pogoršati ne samo za pojedinca koji je pogođen, već i za organizaciju u cjelini.

Nadalje slijedi podpoglavlje o uspješnosti zaposlenika. U njemu se prikazuje na koji način se mjeri radna uspješnost zaposlenika kao i koje se strategije koriste kako bi menadžeri bolje razumjeli i mjerili radni učinak. Uz navedeno istraživanje portala MojPosao, provedeno je i vlastito istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika i utjecaju na produktivnost organizacije. Zadnje poglavlje sastoji se od zaključka u kojem se prikazuju zaključci dobiveni na temelju obrađene teme te se postavljaju pitanja za daljnja istraživanja.

## 2. Teorijske osnove zadovoljstva poslom

Kako bi se поближе moglo objasniti zadovoljstvo poslom u ovom poglavlju se ono objašnjava kroz nekoliko podpoglavlja. Najprije je potrebno znati što je zadovoljstvo poslom te što je produktivnost. Nadalje, navode se faktori zadovoljstva poslom i instrumenti kojima se mjeri zadovoljstvo zaposlenika istim. U svezi s tim, u ovom poglavlju dolazi se do pojma motivacije i njene povezanosti sa zadovoljstvom, a nakon toga dolazi vodstvo, stilovi vodstva i njihova povezanost sa produktivnošću. Stilovi vodstva koji su u ovom poglavlju objašnjeni su: Laissez-faire, demokratski te autokratski stil. Također, postoji i pet teorija zadovoljstva poslom, a to su: Lockeova teorija vrijednosti, teorija X i Y, dvofaktorska teorija, model obilježja posla i Adamsova teorija jednakosti. Nadovezujući se na motivaciju, kroz dva podpoglavlja objašnjava se materijalna i nematerijalna motivacija i kako ona utječe na zadovoljstvo poslom te koji su načini na koji se zaposlenici mogu motivirati ili demotivirati. Na kraju samog poglavlja navedeni su najbolji poslodavci u Hrvatskoj u 2022. godini prema istraživanju portala MojPosao.hr.

### 2.1. Zadovoljstvo poslom i produktivnost

Postoji dva tipa varijabli u modelu organizacijskog ponašanja: „zavisne i nezavisne varijable. Nezavisne varijable su pretpostavljeni uzrok neke promjene u zavisnoj varijabli, dok zavisne varijable predstavljaju reakciju na koju utječe nezavisna varijabla. Zadovoljstvo poslom ubraja se u primarne zavisne varijable organizacijskog ponašanja i može se reći kako je upravo ova varijabla jedna od najvažnijih varijabli proučavanja organizacijskog ponašanja.“ (Robbins, Judge, 2010, str. 31) Zadovoljstvo poslom je kompleksan pojam i postoji mnogo različitih definicija, a jedna od njih glasi: „Zadovoljstvo poslom je pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, koji proizlazi iz procjene karakteristika tog posla.“ (Robbins, Judge, 2010, str. 30)

Istina je da na produktivnost zaposlenika utječe njegova razina zadovoljstva poslom i okruženje u kojem radi. Konkretno, ako osoba ima povoljan odnos prema svom poslu, radit će sve više i duže na postizanju najboljih rezultata. Zaposlenici koji su nezadovoljni svojim poslom manje je vjerojatno da će uložiti potrebno vrijeme i trud kako bi napredovali i ispunili svoje ciljeve od zaposlenika koji su zadovoljni. Zbroj pozitivnih i negativnih razmišljanja zaposlenika o njihovom poslu također je predstavljen njihovom razinom zadovoljstva poslom. Određuje se

zadovoljava li zaposlenik njegove potrebe, želje, i očekivanja. Uz to, ponašanje zaposlenika i zadovoljstvo na radnom mjestu izravno su povezani sa zadovoljstvom poslom. Kada je zaposlenik sretan u svom položaju, uložiti će više napora, uspješno ispuniti zadatke i to učiniti sa strašću (Aziri, 2011).

Vidić (2009) tvrdi da je zadovoljstvo poslom povezano sa stupnjem u kojem su osobne potrebe zaposlenika zadovoljene poslom koji obavlja, odnosno zadovoljstvo poslom bit će veće što su više zadovoljene potrebe. „Svakodnevni događaji na radnom mjestu utjecat će na zaposlenikov stupanj zadovoljstva, ali ti događaji neće bitno mijenjati zaposlenikov cjelokupni osjećaj prema organizaciji u kojoj radi. Prema tome, zadovoljstvo poslom je pojedinčev odgovor na specifične aspekte posla koji obavlja.“ (Vidić, 2009, str. 8)

Na produktivnost organizacije utječe zadovoljstvo zaposlenika, dok izostanak zaposlenika, neodgovornost i neuspjeh u obavljanju zadataka na poslu znakovi su nezadovoljstva poslom. Kao rezultat, kao što je već napomenuto, često se provode istraživanja o zadovoljstvu na poslu jer stručnjaci misle da promjene u zadovoljstvu poslom mogu imati utjecaja na tržište rada, produktivnost, radni napor, izostanak zaposlenika i fluktuaciju. Nezadovoljstvo nečijim poslom ili sadržajem smatra se ključnim preduvjetom za odluku o napuštanju posla. Mullins (2010) daje popis pet komponenti zadovoljstva poslom. Tablica 1 prikazuje spomenute komponente, što organizacija očekuje od svojih zaposlenika i kako osigurati da su sretni.

Područje	Organizacija	Zaposlenici
Područje znanja	Traži određenu razinu vještina i znanja od svojih zaposlenika ako želi učinkovito funkcionirati	Žele da vještine i znanja koje posjeduju budu iskorišteni te da imaju priliku dalje ih razvijati
Psihološko područje	Treba zaposlenike koji su motivirani da se brinu o interesima organizacije	Brinu o svojim interesima kao npr. da osiguravaju uspjeh, priznanje, odgovornost i status
Područje efikasnosti	Provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja	Traže nagradu koja im pripada za uloženi trud
Etičko područje	Traže zaposlenike koji će prihvatiti etički kodeks organizacije te vrijednosti iste	Žele raditi za organizaciju gdje su etičke i moralne vrijednosti slične njegovima
Zadaci	Traži zaposlenika koji će prihvatiti sve zadatke, bez obzira čini li mu se teškima ili nemogućima za riješiti	Teže zadacima koji su u skladu sa njihovim opisom posla

Tablica 1. Pet komponenti zadovoljstva poslom

Izvor: Izrada autora prema: Mullins, 2010

Kod znanja organizacija traži od zaposlenika da ima određena znanja i vještine koji su nužni za dobro obavljanje radnih zadataka. Područje psihologije ukazuje da organizacija od svojih zaposlenika očekuje da budu što više motivirani i brinu o interesima same organizacije. Za organizaciju je također vrlo važno provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja, ali isto tako od zaposlenika traže prihvaćanje etičkog kodeksa te prihvaćanje svih zadataka koji su im dodijeljeni. S druge strane, zaposlenici koji posjeduju određena znanja žele da ta znanja budu kvalitetno iskorištena te da postoji mogućnost za napredak.“ (Janko, 2016, str. 18 prema: Mullins, 2010)

„Zadovoljstvo poslom definira se i kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Iz definicije proizlaze tri važna aspekta zadovoljstva poslom:

1. Funkcija vrijednosti definira se kao sve ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.
2. Različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne.
3. Percepcija ne mora biti odraz stvarnost jer različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju.“ (Noe et al, 2006, str. 364)

Dakle, na produktivnost zaposlenika i njihovo zadovoljstvo utječu dvije vrste varijabli; zavisne i nezavisne. Produktivnost i zadovoljstvo ubrajaju se u primarne zavisne varijable organizacijskog ponašanja. Na produktivnost zaposlenika utječe razina zadovoljstva poslom te radno okruženje u kojem se on nalazi. Oni zaposlenici koji su nezadovoljni neće uložiti truda kako bi bili produktivni, dok oni koji su zadovoljni uložiti će i truda i pokazati će da oni to žele i da su sretni što se na kraju može odraziti na njegovu produktivnost, ali i na produktivnost cijele organizacije.

### **2.1.1. Faktori zadovoljstva zaposlenika poslom**

Brojne varijable, odnosno faktori koji ovise o stavovima i osobinama koje posjeduju pojedini zaposlenici, utječu na zadovoljstvo na poslu. Zadovoljstvo poslom mjeri se gledanjem mnogih područja rada, a najznačajniji utjecaj imaju zadaci, plaća, mogućnost napredovanja, radno okruženje, stil vođenja i suradnici (Vidić, 2009). Prema Žužić i Miljković Krečar (2014) na zadovoljstvo poslom utječu osobni i organizacijski faktori. „Osobni faktori su oni koje zaposlenik „donosi“ u svoju radnu organizaciju, njegove psihološke karakteristike (temeljne

crte ličnosti, stupanj samopoštovanja, tolerancija na stres i opće zadovoljstvo životom) i opće karakteristike (npr. dob, spol, obrazovanje, kultura).“ (Žužić, Miljković Krečar, 2014, str. 120)

Pa tako se „organizacijski faktori odnose na radno okruženje, odnosno na karakteristike posla (npr. radno opterećenje, dinamičnost posla, potrebne vještine, samostalnost, složenost zadataka, povratna informacija o uspješnosti i fizikalni uvjeti rada) i organizacijske politike i procedure (npr. sustav nagrađivanja, kvaliteta rukovođenja, mogućnost napredovanja, organizacijska kultura, sudjelovanje u donošenju odluka, grupna kohezija).“ (Žužić, Miljković Krečar, 2014, str. 120) Prema Aziri (2011), tri čimbenika koja doprinose zadovoljstvu poslom uključuju organizaciju koja je motivirana ljudskim vrijednostima, ponašanjem zaposlenika i organizacijskim aktivnostima.

Pravedan tretman zaposlenika, koji će u konačnici biti znak produktivnosti zaposlenika u organizaciji, fokus je organizacije koja se temelji na ljudskim vrijednostima. Organizacija može utvrditi je li zaposlenik zadovoljan ili nezadovoljan svojim zaposlenjem promatrajući njihovo pozitivno ili negativno ponašanje. Slično tome, zadovoljstvo poslom znak je organizacijske aktivnosti jer može reći organizaciji kako povećati produktivnost svojih zaposlenika na različitim razinama zadovoljstva poslom. Kao rezultat toga, visoka razina zadovoljstva poslom znak je da je zaposlenik dobrog mentalnog i emocionalnog zdravlja.

### **2.1.2. Instrumenti za mjerenje zadovoljstva zaposlenika poslom**

Postoje dva pristupa koji se koriste kod mjerenja zadovoljstva poslom, to su: analitički i globalni pristup. „Prema analitičkom pristupu, zadovoljstvo poslom određeno je različitim stavom koji radnici imaju prema različitim aspektima posla. Ti aspekti mogu biti: plaća, radni uvjeti, međuljudski odnosi u radnoj organizaciji, itd.“ (Fiala, Sindik, 2012, str. 2) U ovoj se metodi zadovoljstvo poslom procjenjuje korištenjem određenih upitnika koji su relevantni i otkrivaju razlike u mnogim čimbenicima vezanim za posao. Prednost analitičke metode je pružanje informacija menadžerima kako bi im pomogli da razviju svoje vještine, što utječe na njihov stupanj zadovoljstva poslom. S druge strane, nedostaci analitičkog pristupa su resursi, najčešće vrijeme i novac potreban za izradu visokokvalitetnog upitnika i procjenu prikupljenih podataka (Maškarin, 2005).

„Globalni pristup podrazumijeva da se radnike pita za njihovo općenito zadovoljstvo poslom, a temelji se na pretpostavci da nezadovoljstvo pojedinim aspektom posla ne mora nužno značiti

i nezadovoljstvo poslom u cijelosti“ (Fiala, Sindik, 2012, str. 2) Ova metoda sugerira da je zadovoljstvo na poslu veće od zbroja zadovoljstva određenim komponentama posla i da zaposlenik i dalje može biti zadovoljan svojim poslom, čak i ako nisu zadovoljni određenom značajkom (Šimić Šašić, 2011). Prednost globalne metode je njena jednostavnost i sposobnost korištenja na svim poslovima, kao i činjenica da podaci koje prikuplja nisu ograničeni. Ova metoda ne dopušta mjerenje razine zadovoljstva ili nezadovoljstva određenim područjem posla, ali mjeri ukupno zadovoljstvo poslom (Maškarin, 2005). U istraživanju se koriste oba pristupa, ali kada se uspoređuju rezultati zaposlenika iz različitih radnih struktura, globalni pristup je učinkovitiji, dok je analitički pristup prihvatljiviji pri uspoređivanju zaposlenika iz istog radnog područja (Fiala, Sindik, 2012).

„Oba se pristupa temelje na jedinom mogućem načinu ispitivanja zadovoljstva poslom, tj. na upitniku i procjeni ispitanika, što je i prikladno jer se radi o individualnim varijablama. Međutim, postoje ograničenja takva pristupa jer su to izjave ispitanika koje ne moraju nužno odražavati ono što oni stvarno osjećaju. Mogu biti neiskreni i davati socijalno poželjne odgovore. Stoga je važno ispitivanje provesti anonimno“ (Proroković et al, 2009, str. 7).

### **2.1.3. Odnos zadovoljstva poslom i motivacije**

„Zadovoljstvo poslom dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je produktivnost, apsentizam i napuštanje organizacije“ (Vučković, 2011, str. 11). U daljnjem tekstu zadovoljstvo poslom uspoređivati će se s drugim ovisnim varijablama kao što su produktivnost na poslu, organizacijsko građansko ponašanje, zadovoljstvo kupaca, izostanak s posla, volatilitnost i odstupanje na radnom mjestu.

**Zadovoljstvo poslom i radna performansa** – „organizacija je produktivna ukoliko postiže svoje ciljeve i čini to pretvarajući inpute u outpute uz najmanje troškove. Stoga se može reći kako je proizvodnost jedan od glavnih interesa organizacijskog ponašanja“ (Robbins, Judge 2010, str. 27). Veza između zadovoljstva poslom i radne učinkovitosti jedno je od pitanja koja se javljaju prilikom istraživanja zadovoljstva poslom. Dakle, ako je osoba sretna u svom položaju, pružit će bolje poslovne rezultate, što će povećati dobit i poboljšati organizaciju. Svaki menadžer koji želi povećati produktivnost trebao bi svojim zaposlenicima pružiti ugodan radni prostor, upoznati njihove potrebe i uložiti napore da poštuje njihova uvjerenja i ponašanje. Motivacija zaposlenika može biti ključni faktor povećanja produktivnosti. Stoga menadžeri nastoje motivirati svoje zaposlenike da učinkovitije izvršavaju dužnosti koristeći



različite sustave naknada, što u konačnici dovodi do povećane produktivnosti unutar organizacije (Vidić 2009).

Postoji veza između zadovoljstva poslom i individualnih performansi (Bakotić, Vojković 2013). „Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogi faktori. Neki od njih su pod kontrolom zaposlenika, a neki nisu“ (Bakotić, Vojković, 2013, str. 33). Zaposlenici imaju određenu kontrolu nad znanjem, vještinama, motivacijom i sposobnostima. Ti elementi mogu imati utjecaja na rad zaposlenika, što zauzvrat može imati utjecaja na organizaciju i njeno poslovanje. Kao rezultat toga, suvremene organizacije trude se pratiti rad svakog zaposlenika. Praćenje uspješnosti pojedinaca pomaže organizacijama da učinkovitije postignu svoje ciljeve, istovremeno povećavajući produktivnost zaposlenika, tima i organizacije. Norma se koristi kao najčešći pokazatelj uspješnosti pojedinca jer je to mjerljiva mjera uspješnosti na radu. Pojedinačne performanse određuju nekoliko varijabli, uključujući osobine, ponašanja i same rezultate (Bakotić, Vojković, 2013).

**Zadovoljstvo poslom i organizacijsko građansko ponašanje** - „Organizacijsko građansko ponašanje je dobrovoljno (diskrecijsko) ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije“ (Robbins, Judge, 2010, str. 30). Svaki uspješan posao traži da radnici izvršavaju dužnosti koje su izvan okvira njihovih opisa poslova. To ukazuje da organizacija očekuje odgovorno ponašanje od svojih radnika, odnosno da će pomagati kolegama, ponuditi da preuzmu dodatne odgovornosti, spriječiti neslaganja i pridržavati se svih politika organizacije.

Organizacijsko građansko ponašanje uključuje sve radnje koje podržavaju organizacijsku učinkovitost kroz psihološku, socijalnu i organizacijsku podršku. Konkretno, kao jedna od strategija utjecaja na druge radnike, poštivanje i prihvaćanje organizacijskih vrijednosti. Pozitivna organizacijska vrijednost i lakši učinak proizlaze iz zaposlenika koji pozitivno utječu na druge, rješava probleme među suradnicima i podržava tuđa gledišta. Svaka akcija koja ima visoku očekivanu vrijednost može potaknuti timski rad i zajedništvo među zaposlenicima, što zauzvrat povećava organizacijski učinak. Ukratko, odgovorno organizacijsko ponašanje sve su aktivnosti koje imaju pozitivnu očekivanu vrijednost (Ćorić, 2016).

Postoji pet dimenzija koje predstavljaju organizacijsko građansko ponašanje:

1. altruizam – definira se kao „ponašanje usmjereno na pomoć specifičnom radnom kolegi u obavljanju radnog zadatka ili rješavanju problema vezanog za radnu organizaciju“ (Penezić et al, 2013, str. 458)

2. uljudnost – „sadrži geste i ponašanja koja su usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama“ (Penezić et al, 2013, str. 458)
3. savjesnost – „podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije“ (Penezić et al, 2013, str. 458)
4. građanske vrline – „odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje, izražavanje vlastitog mišljenja“ (Penezić et al, 2013, str. 458)
5. sportsko ponašanje – „ponašanja koja toleriraju neizbježne nezgode i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja“ (Penezić et al, 2013, str. 458)

**Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata** – „Zadovoljstvo korisnika je potpuno ispunjavanje njihovih očekivanja, odnosno pozitivan osjećaj ili stav o usluzi“ (Đokić et al, 2015, str. 56). To je subjektivna kategorija emocionalnih iskustava na koju utječu različite varijable. Postoje dva pristupa za začecje zadovoljstva kupca, prema Đokiću et al (2015), a oni uključuju koncept zasnovan na određenoj transakciji i konceptu temeljenom na kumulativnoj procjeni. U konceptu temeljenom na kumulativnoj procjeni, opća se procjena temelji na ukupnom iskustvu s uslugom tijekom vremena, za razliku od koncepta temeljenog na konceptima temeljenim na transakcijama, koji zadovoljstvo kupaca temelji na iskustvu s jednom određenom uslugom. Koncept temeljen na kumulativnoj procjeni korisnije je u analizi poslovanja organizacije, kako u prošlosti tako i u budućnosti. Kako bi osigurali da su kupci zadovoljni primljenim uslugama, moderne organizacije postupno ulažu u svoje zaposlenike. Zadovoljstvo kupaca je ključno jer može pomoći radnicima da učinkovitije rade zajedno kako bi ispunili organizacijske ciljeve i povećali prihode. Također može pomoći zaposlenicima da bolje komuniciraju i skladnije rade zajedno (Unterberger et al, 2018).

**Zadovoljstvo poslom i apsentizam** – nedolaženje na posao, što je poslodavcu skupo, Robbins i Judge (2010) definiraju kao izostanak, to jest apsentizam. Izostanak zaposlenika s radnog mjesta može uzrokovati različite probleme vezane uz proizvodnju. Učinkovitost cijele organizacije izravno utječu na izostanak s proizvodnim pitanjima. Izostanak zaposlenika s radnog mjesta iz bilo kojeg razloga naziva se izostanak s posla u kontekstu upravljanja ljudskim resursima. Postoji nekoliko razloga zbog kojih radnici propuštaju posao, a svaki različito utječe na troškove i cjelokupnu organizaciju (ZIRS, 2016). Kako bi se spriječilo da se ozbiljna pitanja razvijaju u organizaciji, bilo bi produktivnije da u organizaciji izostanaka bude što manje.

Izostanak s posla je najčešći i najočitiiji znak problema unutar organizacije. Menadžeri mogu koristiti izostanak kao znak da postoji nezadovoljstvo zaposlenika u organizaciji, što može biti uzrokovano nedostatkom organizacijske strukture, nepovoljnim radnim okolnostima ili napetim međuljudskim vezama. Izostajanje s posla, bilo tijekom radnog vremena, jednog dana ili nekoliko dana, smatra se nenamjernim i samoiniciranim (Rodić 2020). Planirani i neplanirani izostanak s posla dvije su kategorije izostanaka s kojima se organizacija susreće, kao što je prikazano u Tablici 2.

Planirani	Neplanirani
Godišnji odmori	Bolovanje
Edukacije	Plaćeni dopusti
Redoviti pregledi	Neplaćeni dopusti
Praznici	

Tablica 2. Vrste apsentizma

Izvor: izrada autora prema: Kojčinović, R. (2019), dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/a-koliko-vas-danas-kosta-apsentizam-radnika/#> (16.svibnja 2023.)

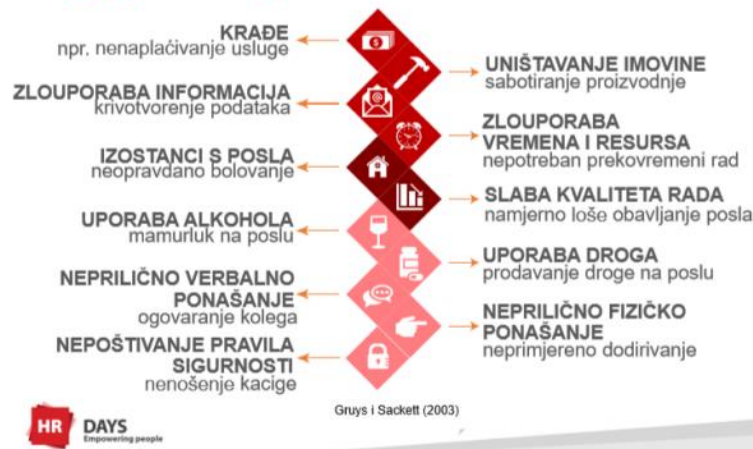
Izostanak može imati unutarnje i vanjske razloge, uključujući i organizacijske i osobne čimbenike. Vanjski razlozi su oni koje zaposlenik ne može kontrolirati, poput epidemija, zdravstvenog sustava i tako dalje. Zaposlenik također nije nemoćan utjecati na osobne čimbenike, uključujući dob, spol i zdravstveno stanje (Kojčinović, 2019). Organizacije često pojedinačno traže pojedince zbog izvora izostanaka, ali postoje slučajevi kada je to pitanje organizacijskog karaktera. Nezadovoljstvo zaposlenika povećava vjerojatnost da će napustiti ured, imati duže pauze, prije završiti svoju smjenu i tako dalje. Svaka organizacija mora razumjeti kako se nositi s izostancima. Kada je u pitanju organizacijska razina, sama organizacija ima najveći potencijal za rješavanje problema jer je izostanak uglavnom rezultat organizacijskih poteškoća. Kao rezultat, na primjer, slabo objašnjene reorganizacije često rezultiraju visokom stopom bolovanja jer zaposlenici traže sigurno utočište u kojem mogu gledati kako se događaji odigravaju (Knez, 2019).

**Zadovoljstvo poslom i fluktuacija** – izraz fluktuacija odnosi se na prisilno ili dobrovoljno trajno napuštanje organizacije (Robbins, Judge, 2010). Zbog popratnih troškova, to predstavlja značajne poteškoće za organizaciju. Za kontrolu varijacija zaposlenika potrebno je razumijevanje dobrovoljnih fluktuacija. Voljna fluktuacija je namjerni odlazak zaposlenika iz organizacije. Zaposlenici koji daju izvrsne rezultate na poslu vjerojatnije je da će napustiti

organizaciju i pronaći bolje i poželjnije zaposlenje, što je presudno za posao (Bogićević Milikić 2010). Pa tako, „voljno napuštanje organizacije predstavlja trošak za organizaciju i stoga stopu voljne fluktuacije zaposlenih treba držati na što nižem nivou“ (Bogićević Milikić, 2010, str. 132). U poslovnom svijetu fluktuacija se smatra jednom od štetnih poslovnih pojava. Naime, odražava nezadovoljstvo zaposlenika odlaskom, što je ujedno i uzrok visokih troškova poslovanja, i čini da se oni zaposlenici koji ostanu u organizaciji osjećaju nesigurno i nepovjerljivo u menadžment.

**Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju** – „devijantno ponašanje u radnom okruženju je voljno ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit same organizacije i njezinih članova. Ističu kako je devijantno ponašanje na radnom mjestu važan koncept jer ukazuje na nezadovoljstvo koje zaposlenici iskazuju na razne načine, a koje može dovesti do ozbiljnih financijskih posljedica u organizaciji“ (Robbins, Judge 2010, str. 29). Stupanj do kojeg zaposlenici nisu ili jesu zadovoljni poslom koji obavljaju, određuje početak devijantnog ponašanja u organizaciji. Utjecaj su i pozitivna i loša emocionalna iskustva, ovisno o tome koliko su zaposlenici zadovoljni ili nezadovoljni. Pozitivna emocionalna iskustva daju radnicima osjećaj sigurnosti, potiču njihovo kreativno razmišljanje, omogućuju im da pomažu drugima u obavljanju zadataka na poslu i daju im osjećaj ispunjenosti. Pozitivna emocionalna iskustva učinit će zaposlenika sretnijim, što će spriječiti razorno ponašanje na radnom mjestu. Negativna emocionalna stanja uzrokuju da se zaposlenici usredotoče na nedostatke i pogreške i, kao rezultat, postanu nezadovoljniji svojim radom. Zaposlenici koji nisu zadovoljni na poslu pokazuju devijantno ponašanje u nastojanju da svoje nezadovoljstvo prenesu menadžmentu. (Baboselac Marić, Zadro Omrčen, 2018)

## Koja ponašanja možemo smatrati NOP?



Slika 1. Primjer devijantnog ponašanja

Izvor: Tonković Grabovac, 2019

## 2.2. Vodstvo i stilovi vodstva

U suvremenoj literaturi izraz „vodstvo“ koristi se široko. Nekoliko definicija pojma bit će navedene u nastavku rada zbog kompleksnosti vodstva i činjenice da se također ispituje iz psihološke perspektive. Početkom 20. stoljeća zapravo je kada započinju istraživanja vodstva, što je prilično kasno za koncept koji je ključan za organizacije. Međutim, treba imati na umu da se organizacije počinju fokusirati na ljude, odnosno zaposlenike. Prije toga, čovjek se obično nije smatrao najvažnijim „kotačićem“ unutar organizacije, i kao rezultat toga, više se nije smatrao disciplinama orijentiranim na zaposlenika. Vodstvo je opisano kao proces u kojem osoba nadahnjuje grupu za postizanje zajedničkog cilja (Northouse, 2010).

Vodstvo je izraz vizija, utjelovljenje ideala i razvoj okruženja pogodnih za djelovanje (Richards, Engle 1986). Vodstvo je sposobnost iskoraka izvan kulture s ciljem pokretanja procesa evolucijskih promjena koji više doprinosi prilagodljivosti (Schein 1992). Vodstvo je sposobnost pojedinca da uvjeri, nadahne i razvije druge kako bi mogao pridonijeti učinkovitosti i uspjehu, prema Houseu (1997). Prema autorima Koontzu, O'Donnellu i Weihrichu (1988), vodstvo je sposobnost vođe da u sljedbenicima pobudi svu njihovu energiju, žar, strast, pobožnost, pouzdanost, i uzbuđenje kad rade zadane radne snage ili odgovornosti. Isto tako, za Dratha i Palusa (1994), vodstvo je proces planiranja onoga što ljudi rade kolektivno da bi to shvatili i posvetili se tome više.

Pod vodstvom, Northouse (2010) ispituje niz kvaliteta koje ljudi posjeduju u različitim stupnjevima. Uspješni vođe posjeduju sljedeće osobine, prema ranijim istraživanjima koja su ih pokušala definirati: inteligencija, uključujući verbalne vještine i procjenu, prošli akademski i atletski uspjeh, emocionalnu zrelost i stabilnost, pouzdanost, upornost i želja za stalnim postignućem, sposobnost prilagodbe u različitim skupinama i želja za statusom i socioekonomskim statusom (Certo, Certo, 2008). Vodstvo je proces koji se događa unutar grupe radi postizanja zajedničkog cilja, jer uključuje vođu i sljedbenika koji imaju međuljudski utjecaj jedni na druge (Bubble, 2011). Uz to se često koriste riječi menadžer i vodstvo. Da bi se postiglo na visokim razinama upravljanja, samo posjedovanje upravljačkih sposobnosti više nije dovoljno (Certo i Certo, 2008). Umjesto toga, moderni menadžer mora kombinirati znanje i vještine kako bi usmjerio posao, istovremeno pokazujući zabrinutost za svoje zaposlenike.

Kao što je već navedeno, vodstvo je vrlo kompleksan pojam, ali može se opisati kao sposobnost pojedinca da potiče druge kako bi mogli pridonijeti uspjehu i učinkovitosti. Kako bi se poticaj zaposlenika odrazio na njihovu produktivnost i to uspješno, potrebno je da vođa ima neke od slijedećih osobina: inteligencija, pouzdanost, emocionalna zrelost, prošle uspjehe, verbalna vještina, procjena i ostale. U svezi s tim, menadžer mora pokazati zabrinutost za svoje zaposlenike te im na taj način pokušati podići, odnosno zadržati razinu produktivnosti, ali mora kombinirati znanje i vještine kako bi ih mogao usmjeriti.

### **2.2.1. Laissez-faire stil vodstva**

Stil vodstva Laissez-faire je onaj u kojem vođa prepušta praktički svu kontrolu sljedbenicima, minimalno sudjeluje u ispunjavanju zadataka i u biti ostaje po strani. Zaposlenici ili sljedbenici potpuno su neovisni, ali također su odgovorni za svoje postupke, pa vođe zapravo služe kao most između vrha posla i radne snage (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1988). Budući da su zaposlenicima odriježene ruke, uče kako ispuniti zadatak, riješiti problem i često sami stvarati ciljeve. Ovaj stil vodstva oslanja se na zadovoljstvo njihovih sljedbenika i nedostaje im precizna stručnost u vezi s njima (Dujanić, 2007).

Laissez-faire je najteži primjer demokratskog vodstva. Na taj način vođa može pomoći članovima tima da budu kreativniji i preuzmu inicijativu. Ukoliko vođa nije označen kao glavni donositelj odluka, a uprava je u stanju „bespomoćnosti“, članovi tima mogu početi lutati po bilo kojim pravilima koja se uspostave. Kad su zaposlenici visoko motivirani, posjeduju potrebne vještine za posao, obrazovani su, savjesni i odgovorni, ovaj stil vođenja je povoljan.

Također, ukoliko zaposleniku nedostaje kvalifikacija za obavljanje posla, ovaj stil vođenja može rezultirati neizvjesnošću zbog nedostatka propisa, zaposlenici se možda neće obratiti vođi za pomoć kad im zatreba, a hijerarhija može biti dvosmislena. Uz to, budući da vođa ne daje povratne informacije o završenom zadatku, zaposlenici smatraju da je izazovno unaprijediti svoje vještine, što za njih može biti demotivirajuće (Sikavica, 2004).

### **2.2.2. Demokratski stil vodstva**

Zaposlenici komuniciraju s vođom koristeći demokratski stil vođenja koji je delegirao određenu kontrolu, ali zadržao krajnju vlast (Buble, 2011). Potiče se sudjelovanje u odlučivanju, što u konačnici povećava angažman zaposlenika i inovacije. Ova vrsta vodstva rezultira zadovoljnim zaposlenicima koji žele dijeliti svoje ideje i komentare (Buble, 2011). Pored toga, vođa nagrađuje zaposlenike koji doprinose njihovim idejama za donošenje odluka. Vođa određuje oblik nagrade na temelju važnosti dobro obavljenog zadatka. Vođa je također svjestan da ovaj stil vođenja može imati pozitivan psihološki učinak na radnike, posebno u organizacijama u kojima se vrednuje ljudski kapital, što znači gdje je potrebno dobiti povratne informacije od svakog radnika o tome kako su obavljali zadatak, osim što su jednostavno slijedili naredbe.

Budući da vođa i sljedbenici zajedno rade na donošenju odluka kao jedinstvene društvene jedinice, u ovom stilu vodstva postoji dvosmjerna hijerarhija (Buble, 2011). Presporo donošenje odluka i potencijal za pogreške zaposlenika potencijalni su nedostaci u ovom pristupu vodstvu (Buble, 2011). Budući da vođa želi uključiti mišljenja svake osobe u postupak delegiranja, ovo bi moglo potrajati puno (dragocjenog) vremena. Kao rezultat toga, organizacija može patiti jer je u poslovnom svijetu „vrijeme novac“. Uz to, kada se delegira vlast, vođa gubi cjelokupnu kontrolu nad radnom snagom, što može rezultirati pogreškama i lošim izborima koji na kraju koštaju novac organizacije.

### **2.2.3. Autokratski stil vodstva**

U autokratskom stilu vodstva vođa je onaj koji drži sve „konce“ i dodjeljuje sljedbenicima jasno definirane zadatke. Hijerarhija je vrlo izražena, a sljedbenici se često kažnjavaju zbog neadekvatnog obavljanja zadataka. Ova vrsta vodećih osoba često unosi strah nadređenog u sljedbenike, što dovodi do upotrebe onoga što je poznato kao „negativno vodstvo“ (Buble,

2011). Kad vođa opetovano pokazuje svoju superiornost nad svojim sljedbenicima i pokušava ih motivirati da dovrše zadatke koji se od njih traže prijetnjama i kaznama, to može imati potpuno suprotan učinak na radnike.

Prednost ovog stila vođenja je u tome što vođa uvijek ima potpunu kontrolu nad svojim sljedbenicima, koji često svoje zadatke izvršava brzo i u strahu, no s druge strane, sljedbenici ga obično ne vole (Buble, 2011). Najveći nedostatak ovog stila vodstva je taj što se vođa ne odobrava, sljedbenici se ne mogu kreativno izraziti niti izraziti svoje mišljenje i ideje. To može rezultirati trajnim nezadovoljstvom, nedostatkom kohezivnosti u grupi i zaposlenicima koji su vođeni takvim stilom, što je teško identificirati se s organizacijom. Zbog činjenice da nisu dužni uložiti dodatne napore, već jednostavno slijepo dovršiti posao, možda nedostaje motivacije, i kao rezultat toga, organizacija kojoj nedostaju dobri zaposlenici neće biti tako uspješna kao što bi mogla biti.

### **2.3. Teorije zadovoljstva poslom**

Kroz povijest su se razvijale različite teorije motivacije kako bi se pomoglo istraživanju zadovoljstva poslom. Različita uvjerenja koja utječu na ponašanje zaposlenika poslužila su kao temelj za teorije motivacije (Varga, 2011). Najpoznatije teorije zadovoljstva poslom, uključujući Lockeovu teoriju vrijednosti, X i Y teoriju, dvofaktorsku teoriju, model obilježja posla i Adamsovu teoriju jednakosti, objašnjavaju se u nastavku.

#### **2.3.1. Lockeova teorija vrijednosti**

„Lockeova teorija navodi da zadovoljstvo poslom ovisi od različitih faktora. Ova teorija tvrdi da zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj ishod posla odgovara željenim ishodima“ (Rodić, 2020, str. 3). Fokus Lockeove teorije vrijednosti je na komponentama posla koje je potrebno izmijeniti kako bi se maksimiziralo zadovoljstvo zaposlenika. Ističe da je ključno za zadovoljstvo poslom kako za stvarne radne dužnosti zaposlenika, tako i za njegove željene radne dužnosti koje treba ispuniti (Rodić, 2020). Prema Lockeovoj teoriji vrijednosti, nezadovoljstvo zaposlenika ne uzrokuje nizak prihod ako ga ne smatraju najvažnijim aspektom zadovoljstva poslom. Zaposlenici mogu biti zadovoljni čak i ako im trenutni položaj pruži priliku da napreduju, pokupe nove vještine, poboljšaju se i tako dalje. Ova ideja pokazuje



menadžerima da je, iako ocjenjuje zadovoljstvo zaposlenika, važno uzeti u obzir i očekivanja zaposlenika za položaj, kao i specifične značajke posla koji se izvodi (Uljanić, 2015).

### 2.3.2. Teorija X i Y

Prema ideji Douglasa MacGregora, uvjerenja menadžera utječu na motivaciju zaposlenika i ukupnu profitabilnost organizacije (Varga, 2011). Sljedeća Tablica 3 navodi pretpostavke koje se odnose na teoriju X i Y.

Teorija X	Teorija Y
Prosječan radnik je po prirodi lijen i radi što je manje moguće	Prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe organizacije, već takvim postaje zbog raznih iskustava
Radnik nema ambicije, izbjegava odgovornost i indiferentan je za potrebe organizacije	Motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost na rad za dobrobit organizacije pristupni su u svakom zaposleniku
Po prirodi pruža otpor svakoj promjeni	Zadaća menadžera je organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti pozitivne osobine
Lakovjieran je	

*Tablica 3. Pretpostavke teorije X i Y*

*Izvor: izrada autora prema; Varga (2011)*

Tablica jasno pokazuje da teorija X i teorija Y imaju različite temeljne pretpostavke. Stoga su temeljne premise teorije X da je tipični radnik pouzdan, izbjegava preuzimanje odgovornosti i lijen je. Pretpostavke teorije Y, za razliku od teorije X, jesu da je svaka osoba vođena, odgovorna i voljna raditi. Posao svakog menadžera je potaknuti zaposlenike na posao jer bez njihovog interesa zaposlenici ne bi brinuli o zahtjevima organizacije. Taj nedostatak motivacije uzrokuje da zaposlenici rade manje učinkovito, što smanjuje dobit organizacije.

### 2.3.3. Dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija poznata i kao Herzbergova teorija „podrazumijeva da su ljudi sretni ako su motivirani i da su nesretni ako su demotivirani“ (Sindik, 2011, str. 102). Herzberg je proveo istraživanja kako bi identificirao varijable koje utječu na motivaciju zaposlenika. Kako bi utvrdio koje su karakteristike povezane s pozitivnim, a koje povezane s lošim radnim okruženjem, proveo je anketu od 200 zaposlenika (Sindik, 2011). Prema nalazima istraživanja, „faktori povezani s ugodnom radnom sredinom bili su: samoaktualizacija (uspjeh), pohvala/priznanje, osobni rad, odgovornost za svoje ili poslove drugih i napredovanje“ (Sindik, 2011, str. 102). Međutim, prema Sindiku (2011, str. 102), „faktori povezani s neugodnom radnom sredinom bili su: politika i administracija organizacije, supervizija, plaća, međuljudski odnosi i uvjeti rada“, a prema Brnad et al. (2016), Herzbergova teorija sastoji se od dva skupa elemenata: higijenskih čimbenika i motivatora.

Higijenski faktori	Motivatori
Politika poduzeća	Postignuće
Administrativni procesi	Priznanje
Nadzor	Zanimljiv posao
Međuljudski odnosi	Povećana odgovornost
Radni uvjeti	Rast i napredovanje
Status i sigurnost	
Plaća	

Tablica 4. Higijenski faktori i motivatori

Izvor: izrada autora prema; Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016

Komponente Herzbergove teorije navedene su u gornjoj tablici. Herzberg u osnovi drži da su motivatori ili detalji posla jedine stvari koje mogu povećati zadovoljstvo zaposlenika. Stoga su fascinantni radovi, dostignuća, priznanja, neki su od motivatora. S druge strane, sve što se odnosi na radno mjesto, uključujući upravljanje, međuljudske veze, plaću, radne uvjete i ostalo, smatra se higijenskim faktorom i služi za smanjenje nezadovoljstva zaposlenika, ali ne potiče angažman zaposlenika (Brnad et al., 2016). „Herzberg je tvrdio da samo unutrašnji faktori ili motivatori mogu zaista poboljšati rad pojedinaca, dok vanjski faktori mogu samo spriječiti nezadovoljstvo“ (Sindik, 2011, str. 102). Zbog toga je potrebno „poticati zaposlenikovu težnju

uspjehu i napredovanju, njegovo zalaganje, odgovornost za svoje ili poslove drugih, ali davati mu i pohvale i priznanja“ (Sindik, 2011, str. 102).

#### **2.3.4. Model obilježja posla**

Koristeći pretpostavku da posao koji rade ljudi ono što ih motivira, Hackman i Oldham stvorili su model značajke posla. Vjerovali su da rutinske dužnosti poboljšavaju radnu učinkovitost, dok su dnevne zadaće smanjile motivaciju i produktivnost zaposlenika (Peakon, 2018). U knjizi "Organizacijsko ponašanje i ljudski rad", koja je objavljena 1976., Hackman i Oldham stvorili su ovu hipotezu. Tvrdi da dizajn posla utječe na motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo na poslu. Pomaže menadžeru u određivanju kako specifični zahtjevi posla utječu na produktivnost i proizvodnju radnika (Luenendonk, 2019). Hackman i Oldham uključuju sljedeće aspekte zapošljavanja koji u svom modelu utječu na zadovoljstvo radom:

- raznovrsnost vještina - opisuje jesu li radne aktivnosti raznolike, teške ili jednostavne i ponavljajuće
- identitet zadatka - izazov je postići neke ciljeve bez identifikacije zadataka, pa je važno znati imaju li aktivnosti početak i cilj
- značaj zadataka - ako zaposlenik smatra da njegova uloga u organizaciji ima svrhu određena je relevantnošću zadatka
- autonomija zadataka - otkriva je li zaposlenicima dopušteno da izraze ideje o tome kako obavljaju zadatke
- povratne informacije o poslu - hoće li zaposlenici dobiti informacije o završenom zadatku naziva se povratnim informacijama o poslu. (Peakon, 2018)

Moglo bi se tvrditi da ovaj model utvrđuje okolnosti u kojima će radnici biti natjerani da dobro obavljaju svoj posao. Unatoč dostupnosti brojnih teorija zadovoljstva poslom, istraživanje Hackmana i Oldhama na 658 zaposlenika koji su obavljali 62 različita zanimanja u 7 različitim poduzeća pokazalo je da je ovaj model pouzdan i da se i danas koristi (Luenendonk, 2019).

#### **2.3.5. Adamsova teorija jednakosti**

„Adamsova teorija jednakosti govori o naporima, nagradama i referentnim suradnicima s kojima se uspoređujemo te stvaramo zaključak o pravednosti“ (Novak et al., 2008, str. 110). Ponašanja zaposlenika poput odanosti, povjerenja i odnosa s suradnicima primjeri su napora,

dok su prihodi, financijske koristi, napredovanja i druge konkretne i nematerijalne nagrade primjeri nagrade (Novak et al., 2008). Distributivna pravda temelji se na Adamsovom pojmu jednakosti, tvrdnji Jakopec i Sušanj (2014). Odnosno, navode da se temelji na „pretpostavci da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda koliko do pravednosti samog ishoda“ (Jakopec, Sušanj, 2014, str. 306). Može se reći kako Adamsova teorija jednakosti „naglašava pravednost kao normu raspodjele ishoda prema doprinosu“ (Jakopec, Sušanj, 2014, str. 306).

Adamsova teorija jednakosti „uvjetovana je konceptom socijalne komparacije, prema kojem pojedinac uspoređuje sebe s drugim ljudima kako bi mogao vrednovati svoj položaj“ (Ljubotina, 2004, str. 161). Zaposlenik će biti motiviraniji da mu se učini promjena ako se osjeća jednakim ostalim zaposlenicima. Međutim, ako nema kapitala, zaposlenik smatra da organizacija nije fer, što stvara osjećaj nepravde (Ljubotina, 2004). „Percepcija nepravde je mehanizam motivacije i to samo u situacijama uspoređivanja s drugim ljudima. To može objasniti zašto pojedinci dugo podnose očitu nepravdu, npr. rade za vrlo malu plaću.“ (Ljubotina, 2004, str. 161).

Postoje tri načina smanjenja nepravde prema Adamsovoj teoriji, a to su: „smanjenje uloženog truda, nastojanje da se poveća dobitak te promjena referentne skupine koja služi za usporedbu“ (Ljubotina, 2004, str. 161). „Adamsovoj teoriji je procjena pravednosti u davanju i primanju, uspoređujući se s drugim suradnicima, kao ključno u motivaciji za radom i zadovoljstvu poslom, a što je rezultat osobne procjene“ (Novak et al., 2008, str. 110).

## **2.4. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika i zadovoljstvo poslom**

U današnjoj industriji produktivnost i za ljude i za organizacije sve više ovisi o motivaciji i zadovoljstvu na poslu. Motivacija se često opisuje kao psihološki proces koji predstavlja „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“ (Brnad et al., 2016, str. 110). „Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva organizacije i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih“ (Varga, 2011, str. 2).

„Motivacija za rad, tj. motivacija povezana s radom i organizacijom je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji“ (Brnad et al., 2016, str. 110). Na radnom

mjestu motivacija i zadovoljstvo poslom često su povezani. Ključno je razlikovati ta dva koncepta jer se motivacija odnosi na apetite i napor uložen u ispunjenje želja ili ciljeva, budući da se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje je doživjelo nakon postizanja tih potreba ili ciljeva. Kao rezultat toga, moguće je da je organizacija motivirala ljude koji nisu zadovoljni svojim poslom; istina je i suprotno. Zadovoljstvo zaposlenika varira i ovisi o različitim elementima kojima se organizacija može baviti. Uz pomoć različitih istraživanja pokazalo se da različiti razlozi utječu na različite zahtjeve. (Brnad et al., 2016)

Na „individualnu motivaciju utječu razni čimbenici koji se mogu podijeliti u četiri kategorije:

1. individualne osobine
2. karakteristike posla koje pojedinac obavlja
3. karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi
4. šira društvena okolina“ (Vukajlović et al. 2012, str. 264).

Na motivaciju zaposlenika uvelike utječe menadžment. Kao rezultat, može se tvrditi da je osnovna funkcija uprave utjecati na ponašanje zaposlenika. Oblikovanje posla najvažniji je element koji utječe na motivaciju, iako menadžeri mogu utjecati na motivaciju zaposlenika na različite druge načine (Buntak et al., 2013). „Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora svojim izvršiteljima“ (Buntak et al., 2013, str. 215).

Posao menadžera uključuje značajnu količinu motiviranja drugih. Menadžeri moraju procijeniti i pratiti potrebe, stavove i druge čimbenike koji su važni za zaposlenike kako bi ih motivirali. „Drugim riječima, motivacija je ovisna o tome koliko se razumije zaposlenike, njihove potrebe i želje. Dakle, potrebno je prikupljati saznanja o tome kakve nagrade zaposlenici žele za uspješan rad i radni doprinos“ (Brnad et al., 2016, str. 112). „Danas motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnova zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa, jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava se može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu“ (Vukajlović et al., 2012, str. 264).

Na zadovoljstvo zaposlenika i na njihovu produktivnost uvelike utječe i motivacija. Kroz motivaciju se zaposlenike potiče na ostvarivanje vlastitih ciljeva i ciljeva organizacije. Menadžment je onaj koji utječe na motivaciju zaposlenika. Ukoliko menadžment motivira

svoje zaposlenike i potiče ih na ostvarenje ciljeva, to će se uvelike odraziti na njihovu produktivnost i zadovoljstvo, ali i na produktivnost i zadovoljstvo cijele organizacije.

Svaki menadžer želi motivirati članove svog tima što je moguće učinkovitije. Motivacija zaposlenika može biti stvarna i nematerijalna. Sve što zaposlenik dobije u obliku novčanih poticaja smatra se materijalnom motivacijom. Postoje dvije vrste materijalnih dobitaka: izravni i neizravni. Primjeri su plaće, poticaji i drugi oblici izravne naknade. Dok neizravni materijalni oblici uključuju sve beneficije dobivene radom u organizaciji, kao što su mirovinsko i zdravstveno osiguranje, dane odmora, plaćeni slobodni odmor i više (Varga, 2011). Bonusi se određuju produktivnošću zaposlenika, dok se plaća određuje prema položaju i vrsti obavljenog posla. Neizravne materijalne nagrade uspješnije su u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u organizaciji jer su neovisne o tome koliko dobro zaposlenici obavljaju svoj posao, ali ne motiviraju ih da postanu produktivniji (Varga, 2011).

Plaće imaju manji utjecaj na motivaciju zaposlenika u današnjem komercijalnom svijetu. Kao rezultat toga, menadžeri postaju aktivniji u svojoj organizaciji kao nematerijalni poticaj. Prema Buntaku et al. (2013, str. 213) nematerijalna motivacija uključuje primjerice „rezervirana parkirna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenog vozila i sl.“ Uz to, prema Buntaku et al. (2013), nematerijalne nagrade uključuju stvari poput povratnih informacija, kulture organizacije, fleksibilnog rasporeda rada i prepoznavanja uspjeha.

Kao nematerijalni izvori motivacije, Varga (2011) uključuje dizajn posla, stil upravljanja, fleksibilno radno vrijeme, različita priznanja te obuku i razvoj. Tvrdi da zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja više utječu na nematerijalne nagrade jer se više bave zasićivanjem egzistencijalnih zahtjeva, i kao rezultat toga, prihodi su im značajniji. Nematerijalne nagrade se češće koriste uz materijalne nagrade jer mnoge organizacije potiču svoje zaposlenike na najviši mogući stupanj zadovoljstva poslom. Na zaposlenike značajno utječe proces poticaja, bilo da je stvaran ili nematerijalan, jer povećava njihovo znanje o njihovom značaju, odgovornosti i vrijednosti za organizaciju, što u konačnici rezultira zadovoljstvom.

## **2.5. Nezadovoljstvo zaposlenika poslom i produktivnost**

Zajedno sa sretnim radnicima, menadžeri se često bave problemom nezadovoljnih radnika na svom radnom mjestu. Nezadovoljstvo radnika uzrokovano je problemima u organizaciji, poput neprijateljskog radnog okruženja, nejednake plaće ili važnosti zadatka. Ako se ne poduzmu

mjere pravodobno za rješavanje nezadovoljstva, može se pogoršati ne samo za pojedinca koji ga doživljava, već i za organizaciju u cjelini (Brčić et al., 2013). „Bez obzira na uzroke, posljedice nezadovoljstva su jasne: namjerna štetna ponašanja u obliku štrajkova, pojačana stopa fluktuacije i apsentizma, neadekvatna radna učinkovitost, pad motivacije i drugi simptomi koji izazivaju poslovnu štetu u samom poduzeću“ (Brčić et al., 2013, str. 282).

Ukoliko zaposlenik uglavnom nije zadovoljan drugim elementima života, taj će stil razmišljanja prenijeti i na posao (Žužić, Milković Krečar 2014). Nesretnost posla može biti i čvrsta mentalna sklonost, tj. linija osobnosti. Tvrde da su problemi uključujući nisku plaću, neugodno radno okruženje i loše upravljanje uzroci nezadovoljstva na radnom mjestu. Udruženje švicarskih nastavnica i nastavnika istraživalo je zadovoljstvo učitelja od 1990. godine kako bi utvrdio uzroke zadovoljstva poslom ili nezadovoljstva zaposlenicima (Pernjek, Matić, 2015).

Rezultati istraživanja pokazuju „da nastavnici iskazuju najveće zadovoljstvo onim aspektima rada koji su direktno povezani s nastavom, radom u razredu i suradnjom s kolegama. Najveće nezadovoljstvo javlja se u aspektima u kojima nastavnici osjećaju ograničenje autonomije rada, ali i vezano uz rastuće opterećenje zbog rada s učenicima socijalno problematičnih slojeva te uz nekooperativne roditelje“ (Pernjek, Matić, 2015. str. 7). Nesposobnost za napredovanje, profesionalni razvoj i odnosi upravljanja utječu na nezadovoljstvo nastavnika, prema istraživanjima koja su provedena u južnoj Njemačkoj (Pernjek, Matić, 2015). Dugotrajno nezadovoljstvo poslom može uzrokovati niz pitanja koja mogu negativno utjecati na radnikov osobni život, fizičko zdravlje i mentalno zdravlje. Zaposlenici koji nisu zadovoljni mogu razviti tugu i tjeskobu, što štetno utječe i na njihovu produktivnost i sposobnost rada. Stoga bi menadžeri trebali raditi na poštovanju članova osoblja, njegovanju kulture pozitivnosti na radu, predstavljanju vrijednosti sustava u cijeloj organizaciji, upravljanju stresom i pružanju pomoći članovima osoblja koji to zahtijevaju.<sup>1</sup>

Dakle, može se zaključiti kako na nezadovoljstvo poslom i nedostatak produktivnosti utječe menadžment, radna okolina, radni uvjeti, važnosti zadataka i ostalo. Ukoliko je zaposlenik nezadovoljan u privatnom životu, on to nezadovoljstvo i način rada primijeni i na poslu. Zaposlenici koji su nezadovoljni poslom mogu razviti tjeskobu ili tugu što negativno utječe na njihovu produktivnost.

---

<sup>1</sup> MojPosao.hr (2017). Nezadovoljstvo na poslu uzrokuje niz mentalnih problema. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/77285/Nezadovoljstvo-na-poslu-uzrokuje-nizmentalnih-problema/3/> (22. svibnja 2023.)

## 2.6. Najbolji poslodavci 2022. godine

Svake godine Portal MojPosao provodi istraživanje najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. U istraživanju je za 2022. godinu bilo 6700 ispitanika. Najbolji poslodavci u 2022. godini podijeljeni su u tri kategorije u Tablici 5: mala, srednja i velika poduzeća.

Male organizacije	Srednje organizacije	Velike organizacije
1. The Productive Company	1. Q agency	1. Infinum
2. Kodilion	2. Ars Futura	2. Rimac Technology
3. Netgen	3. Porsche Digital Croatia	3. ZUBAK GRUPA

Tablica 5. Najbolji poslodavci 2022. godine

Izvor: izrada autora prema; MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23.svibanj 2023.)

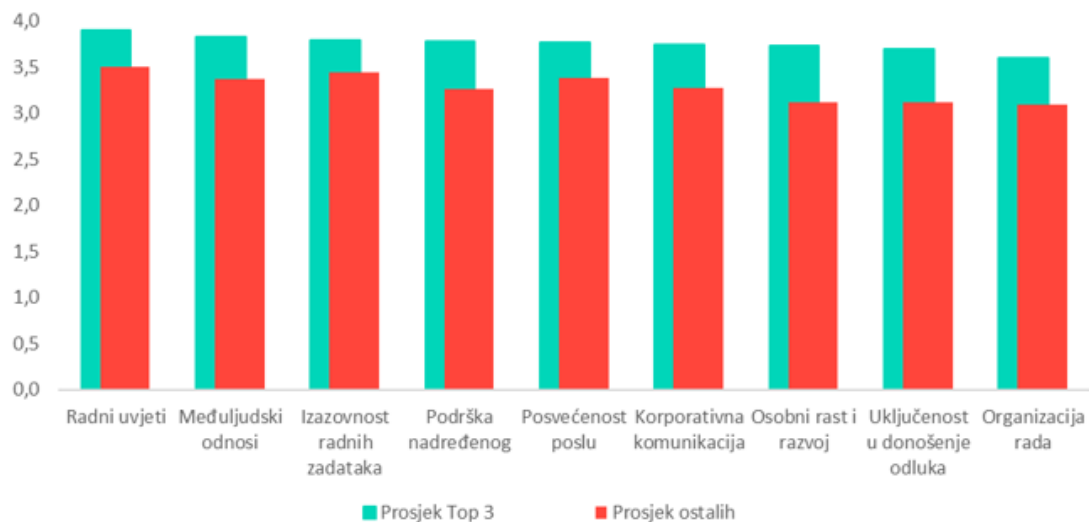
To je anonimno istraživanje koje se MojPosao obvezuje provesti za koje je organizacije trenutno najbolje raditi u Hrvatskoj. Sudionici istraživanja su organizacije koje proizvoljno otkrivaju svoje sudjelovanje, a zaposlenici iste organizacije ocjenjuju svoje zadovoljstvo. Najbolji poslodavci su organizacije koje imaju najviše rezultate u anketi o zadovoljstvu zaposlenika. Infinum, Q agency i The Productive Company najbolji su poslodavci. Uz to, sva poduzeća koja prvi put sudjeluju u istraživanju stupaju na natječaj za priznanje Best New Entry, a prošlogodišnji pobjednik je Kodilion. Prema industrijama, Q agency i imala je najbolji ishod u području informacijskih tehnologija, Rimac Technology u proizvodnji, dok je Logista imao najbolji rezultat u sektoru trgovine.<sup>2</sup>

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika prošle je godine provelo 67 organizacija, a odgovore je pružilo 6,700 zaposlenika (od gotovo 8,500 zaposlenika u organizacijama koje sudjeluju), što predstavlja 43% srednje, 36% male, 14% velike i 7% mikro organizacije. Ovogodišnji sudionici ankete u cjelini dobili su 3,35 od ukupno 4 ocjene. Prošle su godine ispitanici dali najviše ocjene u kategorijama radnog okruženja i poteškoćama u zadacima, dok je sudjelovanje u odlučivanju i organizacijskoj učinkovitosti dobilo najniže ocjene. Podrška kategorije supervizora dodana je pitanjima od prošle godine, i iako je razumno pretpostaviti da će

<sup>2</sup> MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23.svibanj 2023.)



odgovori biti najkritičniji prema nadređenom, to nije slučaj. Uključenost u donošenje odluka i osobni rast i razvoj upravo su kategorije koje određene poslodavce izdvajaju od drugih. Najbolji poslodavci i druge organizacije pokazuju najveće razlike u ovim kategorijama zadovoljstva.<sup>3</sup>



Slika 2. Zadovoljstvo zaposlenika

Izvor: MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23.svibanj 2023.)

Motivacija zaposlenika da nastave pridonositi širenju i poboljšanju poslovanja u kojem rade također se mjeri istraživanjem. Prema prošlogodišnjim nalazima, 53% zaposlenih nije angažirano, u usporedbi s 45% zaposlenih koji jesu. Samo 2% radnika nema motivaciju. Visokih 84% novih angažmana pronađeno je u uspješnim organizacijama. Istraživanje također uzima u obzir eNPS ili neto promotor neto zaposlenika, što je koncept zasnovan na neto rezultat promotora (NPS) koji se koristi za mjerenje lojalnosti zaposlenika. Ovom metodom procjenjujemo koliko su zaposlenici voljno spremni svoje mjesto zaposlenja ili firme uputiti svojoj obitelji ili prijateljima. ENPS rezultat može biti između -100 i + 100. Pobjednički prosječni eNPS bodovi bili su + 86, dok je prosjek za organizacije koje sudjeluju bio + 46.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23.svibanj 2023.)

<sup>4</sup> MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23.svibanj 2023.)

Glavnih 65 tvrdnji iz devet kategorija zadovoljstva zaposlenika čini upitnik za istraživanje zadovoljstva zaposlenika. Zadaci koji predstavljaju izazov, pomoć nadređenih i organizacija radnog mjesta, radni uvjeti, mogućnosti osobnog razvoja, sudjelovanje u odlučivanju, predanost poslu, međuljudski odnosi, i komunikacija unutar organizacije. Angažiranje zaposlenika mjeri se kroz navedene četiri kategorije i predstavlja se kao postotak angažiranih, isključenih i nemotiviranih radnika.<sup>5</sup>

U provedenom istraživanju, može se zaključiti kako na produktivnost zaposlenika utječu radno okruženje, poteškoće u zadacima, podrška i uključenost supervizora, uključenost u donošenje odluka, mogućnost osobnog rasta i razvoja, međuljudski odnosi i ostalo. Također motivacija je vrlo važan čimbenik koji utječe na produktivnost, a prema istraživanju može se tvrditi kako u uspješnim organizacijama zaposlenici su motivirani i zadovoljni jer menadžment brine za svoje zaposlene te ih usmjerava na postizanje ciljeva. Što su zaposlenici zadovoljniji imaju veću produktivnost, ali i lojalnost prema organizaciji.

## **2.7. Uspješnost zaposlenika i produktivnost**

Upravljanje ljudskim resursima, trenutno jedna od najvažnijih uloga u organizaciji, odgovorno je za brojne odgovornosti, uključujući praćenje i upravljanje radom zaposlenika. U nastavku su navedene neke ključne definicije za dublje razumijevanje teme. Cilj upravljanja ljudskim resursima je osigurati da organizacije imaju odgovarajuću količinu i vrstu zaposlenika, kao i znanje, vještine, interese, motivacije, i obrasce ponašanja potrebne za postizanje strateških i razvojnih ciljeva organizacije. Kontinuirani proces ocjenjivanja i usmjeravanja ponašanja i ishoda posla u profesionalnom okruženju naziva se nadgledanjem radnog učinka. Ono pretpostavlja stvaranje sustava, pokazatelja, i tehnike praćenja radnih performansi, kao i kontinuiranu, sustavnu procjenu uspješnosti svake osobe. Neformalni razgovor između zaposlenika i nadređenog može poslužiti kao osnova za procjenu ili može uključivati nekoliko koraka. Kroz postupak upravljanja radnim učinkom menadžeri mogu osigurati da su sve akcije i ishodi zaposlenika u skladu s ciljevima koje je organizacija postavila. Snažan sustav mjerenja uspješnosti ima brojne prednosti, uključujući promicanje rasta zaposlenika, nagrađivanje izvrsnosti, pružanje jasnog znanja o zadacima i pružanje povratnih informacija o rezultatima ili performansama (Bahtijarević-Šiber, 1999).

---

<sup>5</sup> MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23.svibanj 2023.)

Sljedeća dužnost upravljanja ljudskim resursima je utvrditi kako poboljšati rad zaposlenika kada se dobiju rezultati analize praćenja radnog učinka. Za poboljšanje rezultata od ključne je važnosti izgraditi dovoljno sustava nagrađivanja i kažnjavanja, ovisno o vrsti organizacije i okruženju u kojem se nalazi. Iako je većina sustava usmjerena na novčane i materijalne vrijednosti, na raspolaganju je mnogo više mogućnosti, uključujući uvažavanje zaposlenika, nagrađivanje putovanja, druge prednosti kao nagrade, i više abrazivnih i žestokih dijaloga sa zaposlenicima kao kazna. Iako postoji mnogo pristupa za poboljšanje uspješnosti zaposlenika, autor tvrdi da poticanje modela, kao što su varijabilna plaća, udio zaposlenika u dobiti, promocija, democija, kontrola, i slično (Požega, 2012).

Ciklus s četiri faze za upravljanje rezultatima performansi razvio je Armstrong (2001). Nema okolnosti u kojima odjel za upravljanje ljudskim resursima nameće ocjene učinka na zaposlenike na linijskim menadžerima jer je to prirodni proces upravljanja. Potpuno upravljanje rezultatima izvedbe još je jedan logičan postupak upravljanja koji, prema autorovom mišljenju, podrazumijeva „sljedeće etape:

1. Planiranje
2. Akcija
3. Praćenje
4. Pregled izvršenja usporedbom“ (Armstrong, 2001, str. 25).

Ukoliko se pravilno i dosljedno izvršavaju, gore navedene faze ciklusa upravljanja učinkom jamče povoljne ishode i ključne su za posao i svaku osobu koja obavlja dodijeljene aktivnosti unutar njega.

Zaposlenici moraju biti svjesni cilja procesa i značaja koji on ima i za organizaciju i za sebe prije nego što se mjerenje uspješnosti zaposlenika zaista provede u praksi. Svaki od njih odgovoran je za poslovne rezultate organizacije, a prema uspješnosti i djelovanju također unapređuje svoju karijeru i reputaciju. Upravitelji ljudskih potencijala mogu omogućiti mjerenje, primanje daleko boljih i preciznijih podataka, i realan uvid u potencijale poslovanja kada su zaposlenici svjesni vrijednosti mjerenja radnog učinka i onoga što im može značiti. Mjerenje radne uspješnosti djelatnika je procedura koja se provodi u nekoliko koraka, a može se definirati kao „praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti:

- Kriterij radne uspješnosti (treba odrediti kriterij koji predstavlja radnu uspješnost),

- Ocjenjivanje radne uspješnosti (praćenje radne uspješnosti i njeno ocjenjivanje provodi se kontinuirano i dugoročno).
- Povratna informacija (razgovor sa zaposlenikom, rješavanje eventualnih problema te postizanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti“ (Požega, 2012, str. 106).

Pri odabiru standarda uspješnosti, ključno je zapamtiti da svaki standard treba biti prilagođen organizaciji i vrsti posla koji se obavlja kako bi se omogućile usporedbe među pojedincima. Može se utvrditi jedan ili više kriterija ovisno o prirodi dužnosti i organizaciji radnog mjesta, no za neke poslove može biti izazovno utvrđivanje kriterija mjerenja, čineći same rezultate manje važnima. Značajnija organizacijska područja koja imaju značajan utjecaj na organizaciju i njezin financijski uspjeh trebala bi pratiti i ocjenjivati rad zaposlenika. Moguće je i kvalitativno i kvantitativno izvještavanje o nalazima praćenja. Kvantitativni izraz zahtijeva malo više vremena i truda, ali daje bolje rezultate i pouzdane podatke. Kvalitativni izraz je lakši i brži, ali nije toliko relevantan ili pouzdan. Nakon rezultata, od vitalnog je značaja dobiti povratne informacije od zaposlenika čiji je rad ocijenjen, što je često nepovoljno. Zaposlenike treba obavijestiti da mogu popraviti i poboljšati svoje radne performanse i nastaviti razvijati uspješnu karijeru uz razumijevanje kritike (Požega, 2012).

Ključno je uzeti u obzir metrike koje smo vidjeli tijekom procjene radne uspješnosti (Požegi 2012). Najtipičniji su količina i kvaliteta dovršenog rada, kao i troškovi povezani s obavljanjem poslovnih poslova i vrijeme potrebno za njihovo dovršenje. Treba napomenuti da se uvijek treba dati prednost ključnim pozicijama koje imaju najveći utjecaj na uspjeh poslovanja. Pregled uspješnosti zaposlenika bit će učinkovitiji ako su informacije pouzdanije i vrijednije. S druge strane, Milkovich i Newman (2006) tvrde da postoji snažna povezanost između strukture kompenzacije i dosljednosti pokazatelja uspješnosti. S obzirom da je važno odabrati odgovarajući udio poticaja i osnovnih plaća koji će se koristiti u strategiji plaća, igra se odnos između varijabilnosti u poslovnom učinku organizacije i jednostavnosti procjene pojedinačnog učinka. Motivacija zaposlenika i, produžetak, metoda koja se koristi za procjenu njihovog učinka na poslu značajno utječu na iznos i način stvaranja dohotka. S povećanjem promjena u poslovnim ishodima organizacije, izbor poticaja se proširuje i naglasak se stavlja na osnovni dohodak zaposlenika. Što je lakše procijeniti uspješnost pojedinog zaposlenika, to je veći naglasak na novčanim nagradama.

Postoje različite vrste metodologija koje odlučuju o mjernim podacima i kako ih mogu poboljšati, prema Milkovichu i Newmanu (2006). Svaka se strategija odnosi na određene

elemente koji se koriste i ovise o procesu ocjenjivanja uspješnosti. Kako svaka osoba koja provodi postupak evaluacije treba određene informacije, motive i iskustva za obavljanje ove vrste mjerenja, prvo se mora pobrinuti za njih. Zbog činjenice da poslovi postaju dinamičniji i postoji sve veća potreba za razvijanjem i prilagođavanjem karakteristika zaposlenika, tada je potrebno izmijeniti definiciju uspješnosti. Pronalaženje idealne sheme ocjenjivanja rezultat je trećeg smjera. Evaluacije uspješnosti bit će bolje, kvalitetnije i preciznije ako evaluatori odaberu najprikladniji oblik. Kao što je gore navedeno, Milkovich i Newman (2006) identificirali su tri različite kategorije strategija:

1. Strategija poboljšanja obrazaca ocjenjivanja
2. Strategija odabiranja pravih ocjenjivača
3. Strategija shvaćanja zašto ocjenjivači griješe.

Materijalni i nematerijalni oblici motivacije mogu uvelike utjecati na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo te produktivnost. Ukoliko se pravilno i dosljedno izvršavaju, navedene četiri faze za upravljanje rezultatima performansi jamče povoljne ishode koji su ključni za posao i svaku osobu koja obavlja dodijeljene aktivnosti unutar njega. Za ocjenu uspješnosti zaposlenika najčešće se koristi utvrđeni način ocjenjivanja radnog učinka. Neke od navedenih metoda se međusobno razlikuju u pogledu razine razrade, metode primjene, kriterija ocjenjivanja i drugih čimbenika.

**Metoda rangiranja** - je najstarija, jednostavna i široko korištena strategija koja se može provoditi u organizacijama s manje zaposlenih (između 10 i 20 zaposlenika). Sustav je postavljen tako da uprava rangira članove tima prema rezultatima rada, prelazeći od najproduktivnijeg radnika do najmanje produktivnog. Najbolji i najgori zaposlenici često se biraju u početku, pa se preostali radnici ocjenjuju prema istim kriterijima. Iako je ovo razumno jednostavna metoda usporedbe, može postojati problem s njegovom uporabom pri rangiranju zaposlenika na sredini ranga (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Metoda uspoređivanja u parovima** - je tehnika kojom menadžer ocjenjuje uspješnost svakog zaposlenika u odnosu na rezultate ostalih zaposlenika unutar organizacije. Samo kad se primijeni na malu skupinu zaposlenika, to je jednostavno implementirati (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Metoda prisilne distribucije** – primjenjiva se kad se može pretpostaviti da radni učinak slijedi uobičajenu raspodjelu i da ima više zaposlenih. Procjenitelj dijeli ocjene na nekoliko kategorija performansi (obično pet) i dodjeljuje unaprijed određeni postotak tih evaluacija svakoj

kategoriji koja se može identificirati. Kategorije temeljene na performansama su izvanredni, izvrsni, iznadprosječni, prosječni i ispodprosječni zaposlenici (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Grafičke ljestvice** - koristi crtice, slova, brojeve, verbalne notacije ili pridjeve (loše, ispod prosjeka, iznad prosjeka, izvanredno) kao stupnjeve na kontinuiranoj i diskontinuiranoj skali. Najčešće se koriste u stvarnom životu. Procjena učenika koji koriste ocjene od 1 do 5, gdje 1 simbolizira neadekvatan učinak, a 5, izuzetan učinak, najpoznatiji je primjer vizualne skale (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Kritični slučajevi** - je tehnika koja nastoji identificirati i dokumentirati učinkovit i neučinkovit rad svakog zaposlenika (Noe et al., 2006).

**Ljestvice ponašajnih očekivanja (BARS)** - temelje se na metodi kritičnog slučaja kojom se najprije prikuplja ogroman broj kritičnih slučajeva, podijeljen na dimenzije performansi, a zatim oni za koje stručnjaci vjeruju da ukazuju na određenu razinu performansi koriste se kao primjeri ponašanja (Noe et al., 2006).

**Ljestvice opažanja ponašanja (BOS)** - predstavlja varijantu BARS-a, ali za razliku od BARS-a, koristi nekoliko važnih situacija i sugerira da uprava procjenjuje učestalost s kojom je zaposlenik pokazao bilo kakvo ponašanje tijekom razdoblja evaluacije (Noe et al., 2006).

Pri ocjenjivanju i mjerenju uspješnosti zaposlenika mogu se pojaviti brojna objektivna i subjektivna pitanja i pogreške. Iako su subjektivna pitanja povezana s pojedincima koji su uključeni u proces praćenja radnog učinka, i procjenitelji i procjene, objektivna pitanja povezana su sa samim sustavom praćenja radne učinkovitosti i njegovim komponentama, kao što su način postavljanja ciljeva/standarda uspješnosti ili vrsta instrumenata za praćenje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Uobičajene pogreške koje se javljaju kod procjenjivanja radne uspješnosti su (Noe et al., 2006):

- sličnosti - pogreška sličnosti proizlazi iz sklonosti procjenitelja da procijeni zaposlenike na temelju toga koliko su slični sebi, kako većina pojedinaca sebe smatra učinkovitim, i kako su ostali poput njih (na temelju rase, spola, podrijetla, stavova ili uvjerenja);
- kontrast - nastaje kada se ocjena procjenitelja utvrđuje usporedbom zaposlenika koji se ocjenjuje s drugim zaposlenicima, a ne korištenjem objektivnih standarda. Može se dogoditi da pristojan i kompetentan zaposlenik dobije nižu ocjenu nego što zaslužuje zbog svojih izuzetnih kolega, i obrnuto, da prosječni zaposlenik prima višu ocjenu nego

što zaslužuje zbog neuspjelih kolega. Stoga se može zaključiti da oni koji se ocjenjuju mogu proći različite evaluacije ovisno o tome ocjenjuju li se pojedinačno ili u grupi;

- distribucijske pogreške - oni proizlaze iz pogrešne predispozicije procjenitelja da koristi samo jednu komponentu ljestvice ocjenjivanja, tj. da bude pretjerano popustljiv i svim zaposlenicima daje dobre rezultate, ili biti vrlo strog i svim zaposlenicima dati lošu ocjenu. Uz to, ocjenjivač može odabrati središnju tendenciju i grupirati sve zaposlenike na sredini ljestvice;
- halo pogreška - subjektivna pogreška koja se događa kada procjenitelj povoljno pogleda radnika na jednu dobru karakteristiku, a podcjenjuje druge čimbenike. To se najčešće događa kada se različiti kriteriji ocjenjivanja procjenjuju na temelju mišljenja o osobi ili obrnuto, da se cjelokupni dojam radnika proizvodi na temelju jednog atributa;
- sirena - je halo pogreška koja je obrnuta. To se događa kada procjenitelj dodijeli lošu ocjenu svakom području radnog učinka.

Naglasak bi trebao biti na osposobljavanju ocjenjivača kako bi se smanjile ili uklonile pogreške tijekom ocjenjivanja radnih performansi, jer su te pogreške često povezane s procjeniteljem. Kako bi poboljšali svoje upravljačke vještine, menadžeri često sudjeluju u razvojnim seminarima na kojima, između ostalog, ako je potrebno, predstavljene su s najzastupljenijim pogreškama u procjeni kako bi se takve pogreške smanjile u stvarnoj praksi. Neki od ostalih najučinkovitijih načina za ublažavanje/izbjegavanje pogreški su pozitivna organizacijska klima i kultura, svesmjerne i otvorene komunikacije, stalno praćenje rada, suradnja nadređenog i podređenog pri postavljanju ciljeva, praćenju njihova izvršavanja i ocjeni rada, unaprjeđivanje metoda i instrumenata za procjenu radne uspješnosti, trening procjenjivača, povratna informacija procjenjivačima koliko su uspješno proveli procjenu radne uspješnosti, uporaba više procjenjivača i horizontalno ocjenjivanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **3. Terensko istraživanje utjecaja zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije**

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Metodologija istraživanja koristi se za procjenu podataka istraživanja u ovom poglavlju završnog rada. Istraživačka pitanja navedena u radu utvrđena su prije istraživanja. Metode koje su korištene u radu su sljedeće:

- metoda analize – metodom su analizirani pojmovi zadovoljstva poslom, pojmovi vodstva, pojmovi materijalne i nematerijalne motivacije, pojmovi nezadovoljstva poslom te pojmovi uspješnosti zaposlenika,
- metoda sinteze – metodom su utvrđene metode i čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu motivaciju te produktivnost,
- metoda deskripcije – metodom su opisana vlastita razmišljanja, vlastiti stavovi o obrađenoj temi te stajališta u vezi sa zadovoljstvom i produktivnošću,
- metoda indukcije – metodom je iznesen zaključak o utjecaju zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije,
- metoda dedukcije – metodom su utvrđene nove spoznaje na temelju onih općih, poput općeg pojma zadovoljstva, uspješnosti i produktivnosti kao pojedinačnih pojmova,
- statistička metoda – metodom su proizašli zaključci na temelju istraživanja prikazani u brojčanom obliku.

Za potrebe ovog završnog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka, odnosno, relevantna stručna i znanstvena literatura korištena je za izradu teorijskog okvira rada, vezanog uz promatrani problem i predmet istraživanja. Pored knjiga, korišteni su znanstveni i stručni članci, te internetski izvori. U istraživačkom dijelu rada primarni podaci prikupljeni su uz pomoć kvantitativnog istraživanja na prigodnom uzorku od 107 ispitanika. Ispitanici su bili zaposlenici iz različitih organizacija. Za kvantitativno istraživanje korišten je anketni upitnik kao instrument istraživanja.

Odnos između zadovoljstva zaposlenika i poslovne produktivnosti ispitivan je tijekom jednogjednog razdoblja, od 15. svibnja do 22. svibnja 2023. godine. Odgovori su prikupljeni izravno od sudionika, stoga su primarne prirode. Anketni upitnik je izrađen pomoću alata Google Forms, na slijedećoj poveznici: <https://forms.gle/MpDeGorsmV5UT9SV7>. Upitnik je



bio u potpunosti anoniman te potrebno vrijeme za popunjavanje istog trajalo je svega 2-3 minute.

Upitnik je napravljen i distribuiran digitalnim putem što je omogućilo sudionicima da sudjeluju u istraživanju s bilo kojeg mjesta. U upitniku nalazi se 17 pitanja od kojih je na 9 pitanja moguće odgovoriti s jednim odgovorom, na 2 pitanja je moguće odgovoriti s više odgovora te za 6 pitanja se koristila Likertova ljestvica u kojoj su ispitanici iznijeli svoje mišljenje o pojedinim tvrdnjama. U istraživanju je sudjelovalo 107 ispitanika iz cijele Hrvatske.

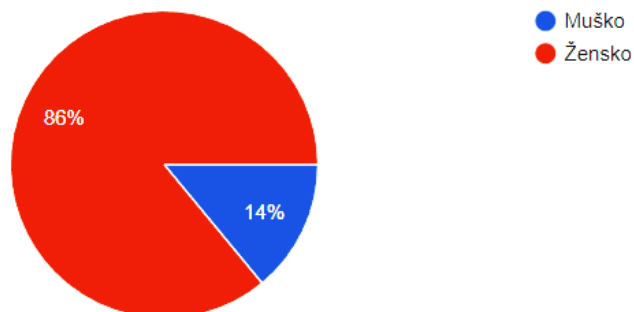
Na kraju, povezane su teorijske spoznaje i rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem kako bi se donijeli zaključci i preporuke za praksu.

### 3.2. Rezultati istraživanja

Od navedenih 107 ispitanika, 92 ispitanika (86%) je ženskog spola, dok 15 ispitanika (14%) je muškog spola.

Spol:

107 odgovora



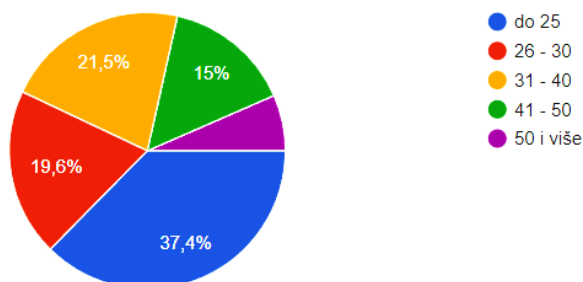
Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: izrada autora

Drugo postavljeno pitanje tiče se dobi ispitanika. Ispitanika u starosti do 25 godina čini 37,4% (40 ispitanika), 19,6% ispitanika (21 ispitanik) je u dobi 26-30. U dobi od 31 do 40 godina je 23 ispitanika (21,5%), dok je 16 ispitanika (15%) u dobi od 41 do 50 godina. Najmanje ispitanika je u dobi od 50 i više godina, njih 7 (6,5%).

Dob:

107 odgovora



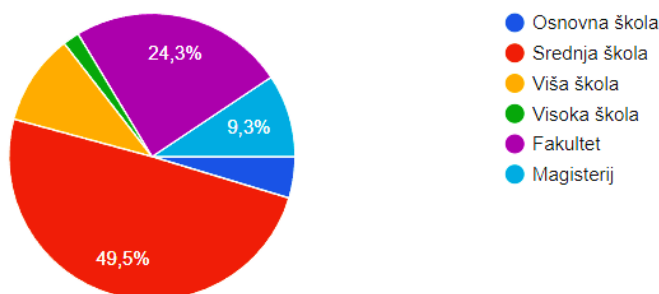
Grafikon 2. Dob ispitanika

Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje odnosi se razinu obrazovanja ispitanika. Osnovnu školu je završilo 5 ispitanika (4,7%), srednju školu je završilo 53 ispitanika (49,5%), višu školu je završilo 11 ispitanika (10,3%), visoku školu je završio najmanji broj ispitanika i to njih 2 (1,9%), dok je fakultet završilo 26 ispitanika (24,3%) i magisterij je završilo 10 ispitanika (9,3%).

Razina obrazovanja:

107 odgovora



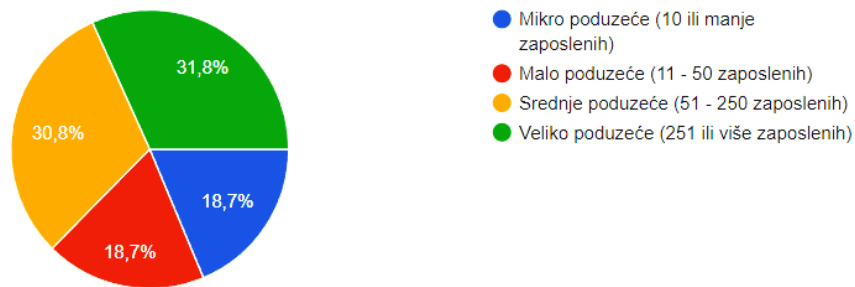
Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika

Izvor: izrada autora

Četvrto pitanje tiče se veličine poduzeća u kojem ispitanici rade. Najveći dio ispitanika radi u velikim poduzećima, njih 34 (31,8%), dok najmanji dio ispitanika radi u mikro (20 ispitanika; 18,7%) i malim poduzećima (20 ispitanika; 18,7%), sve zajedno njih 40 (37,4 sve zajedno), a 33 ispitanika (30,8%) radi u srednjem poduzeću.

Poduzeće u kojem radite prema broju zaposlenika:

107 odgovora



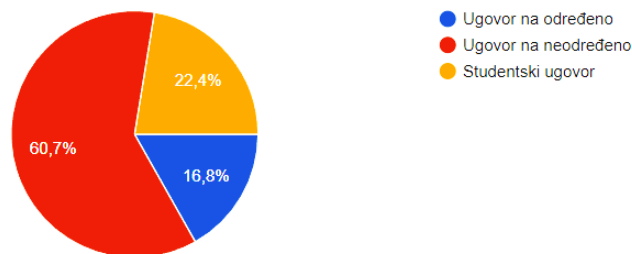
Grafikon 4. Veličina poduzeća u kojem ispitanici rade

Izvor: izrada autora

Sljedeće postavljeno pitanje tiče se vrste zaposlenja u organizaciji. Čak 65 ispitanika (60,7%) zaposleno je u svojoj organizaciji na ugovor na neodređeno, 18 ispitanika (16,8%) je zaposleno na ugovor na određeno, a 24 ispitanika (22,4%) čine studenti koji su zaposleni preko studentskog ugovora.

Status zaposlenja:

107 odgovora



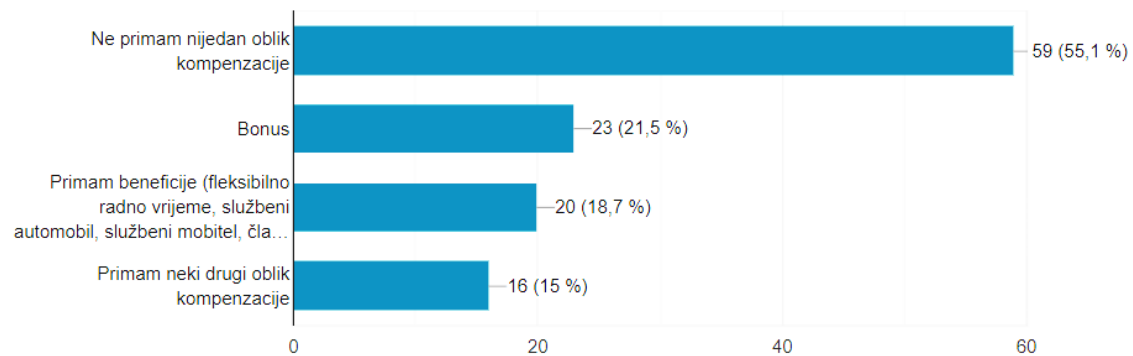
Grafikon 5. Status zaposlenja ispitanika

Izvor: izrada autora

Na pitanje: „Uz redovitu plaću, koje još oblike kompenzacije primite?“ najviše ispitanika, njih 59 (55,1%) odgovorilo je kako ne primaju nijedan oblik kompenzacije, 23 ispitanika (21,5%) je odgovorilo da primaju bonuse, 20 ispitanika (18,7%) prima beneficije poput fleksibilnog radnog vremena, službenog automobila, službeno mobitela i slično, a 16 ispitanika (15%) prima neki drugi oblik kompenzacije.

### Uz redovitu plaću, koje još oblike kompenzacije primete?

107 odgovora



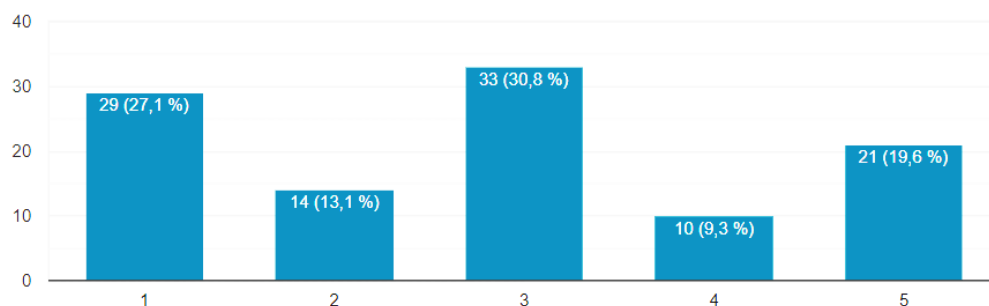
Grafikon 6. Vrsta kompenzacije

Izvor: izrada autora

Nadovezujući se na prethodno pitanje, postavlja se pitanje dobivanja priznanja za obavljeni rad. Čak 29 ispitanika (27,1%) se uopće ne slaže što bi značilo da uopće ne dobivaju priznanja za obavljeni rad, 14 ispitanika (13,1%) se ne slaže što bi značilo da rijetko kada dobiju priznanje za obavljeni rad. Najveći dio ispitanika, njih 33 (30,8%) odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu što znači da dobivaju priznanja za obavljeni rad, ali nedovoljno, 10 ispitanika (9,3%) dobije priznanje za obavljeni rad povremeno, a 21 ispitanik (19,6%) dobije priznanje za obavljeni rad često.

### Dobivate li priznanja za obavljeni rad?

107 odgovora



Grafikon 7. Priznanja za obavljeni rad

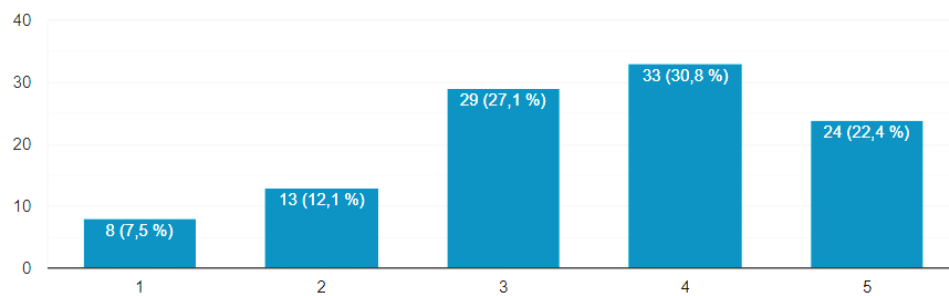
Izvor: izrada autora

Nadalje, ispitanici su morali ocijeniti stupanj zadovoljstva radnim uvjetima na poslu: 8 ispitanika (7,5%) je dalo ocjenu 1, što znači da nisu uopće zadovoljni radnim uvjetima na poslu, 13 ispitanika (12,1%) je dalo ocjenu 2, što znači da nisu nezadovoljni svim radnim uvjetima na

poslu, 29 ispitanika (27,1%) je dalo ocjenu 3, što znači da su i zadovoljni i nezadovoljni pojedinim stvarima vezanima za radne uvjete na poslu. Najveći dio ispitanika, njih 33 (30,8%) je dalo ocjenu 4, što znači da su većinskim djelom zadovoljni radnim uvjetima na poslu, dok je ocjenu 5 dalo 24 ispitanika (22,4%) što znači da su oni u potpunosti zadovoljni radnim uvjetima na poslu.

Stupanj zadovoljstva radnim uvjetima na poslu:

107 odgovora



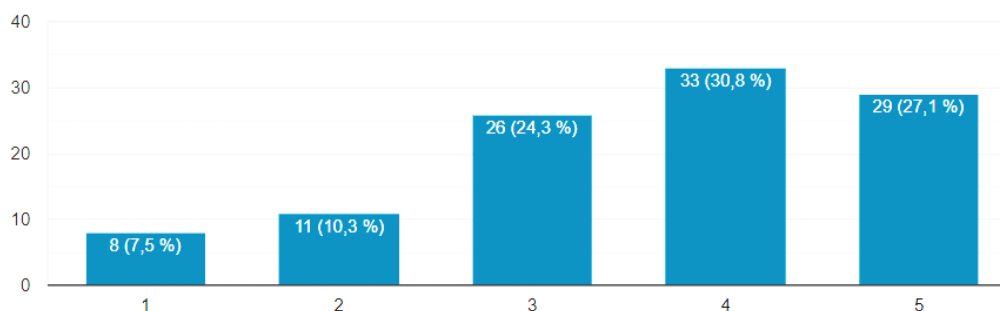
Grafikon 8. Zadovoljstvo ispitanika radnim uvjetima na poslu

Izvor: izrada autora

Sljedeće što su ispitanici morali ocijeniti jest stupanj zadovoljstva poslodavcem i kolegama na poslu. Samo 8 ispitanika (7,5%) je dalo ocjenu 1, što znači da nisu uopće zadovoljni niti kolegama niti poslodavcem, 11 ispitanika (10,3%) je dalo ocjenu 2, što znači da nisu zadovoljni niti kolegama niti poslodavcem, 26 ispitanika (24,3%) je dalo ocjenu 3, što znači da ispitanici i jesu i nisu zadovoljni kolegama i/ili poslodavcem na poslu, 33 ispitanika (30,8%) je dalo ocjenu 4, što znači da su zadovoljni i kolegama i poslodavcem, ali ne u potpunosti. Čak 29 ispitanika (27,1%) je dalo ocjenu 5, što znači da su oni zadovoljni u potpunosti i poslodavcem i kolegama.

### Stupanj zadovoljstva poslodavcem i kolegama na poslu:

107 odgovora



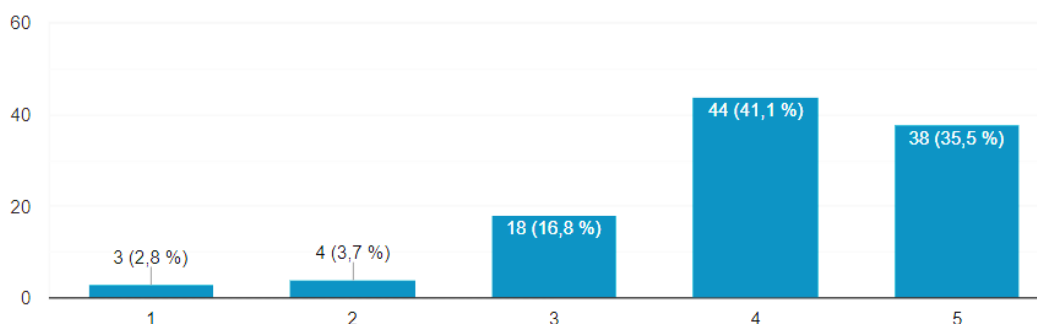
Grafikon 9. Zadovoljstvo ispitanika kolegama i poslodavcem na poslu

Izvor: izrada autora

Nadalje, ispitanici su morali procijeniti vlastitu uspješnost i produktivnost na poslu: 3 ispitanika (2,8%) su svoju uspješnost i produktivnost na poslu ocijenili s 1, što znači da smatraju da nisu uspješni i produktivni uopće, 4 ispitanika (3,7%) je svoju uspješnost i produktivnost ocijenilo s 2, što znači da smatraju kako nisu uspješni niti produktivni koliko bi trebali ili htjeli, 18 ispitanika (16,8%) je procijenilo da su pola vremena uspješni i produktivni, a pola vremena nisu, što je rezultiralo ocjenom 3, 44 ispitanika (41,1%) je procijenilo da su većinu vremena i uspješni i produktivni, što rezultira ocjenom 4 i 38 ispitanika (35,5%) je dalo ocjenu 5 jer su procijenili da su cijelo vrijeme na poslu uspješni i produktivni.

### Procijenite Vašu uspješnost i produktivnost na poslu:

107 odgovora



Grafikon 10. Procjena uspješnosti i produktivnost ispitanika

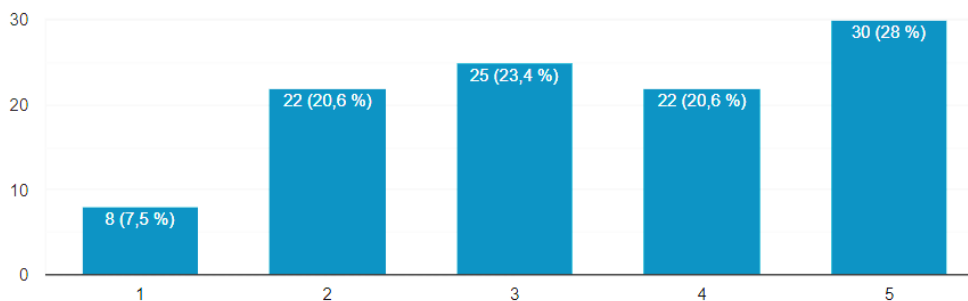
Izvor: izrada autora

Što se tiče osobnog i profesionalnog razvoja na poslu, ispitanici su trebali ocijeniti koliku mogućnost razvoja oni imaju u svom poduzeću. Stoga, 8 ispitanika (7,5%) je dalo ocjenu 1, što

znači da nemaju nikakvu mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja, 22 ispitanika (20,6%) je ovu tvrdnju ocijenilo s 2 jer nemaju mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja, što znači da postoji vrlo mala, ali ne dovoljna šansa za osobno i profesionalno razvijanje, 25 ispitanika (23,4%) je dalo ocjenu 3, što znači da ima prilika za osobnim i/ili profesionalnim, ali ne dovoljno često, 22 ispitanika (20,6%) je dalo ocjenu 4, što znači da ispitanici ima nešto češće priliku za osobnim i/ili profesionalnim razvojem u poduzeću u kojem rade. Čak 30 ispitanika (28%) je dalo ocjenu 5, što znači da ovi ispitanici imaju čestu i veliku mogućnost za osobni i profesionalni razvoj bilo to kroz radionice, seminare, daljnja usavršavanja i slično.

Ocijenite mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja na poslu:

107 odgovora



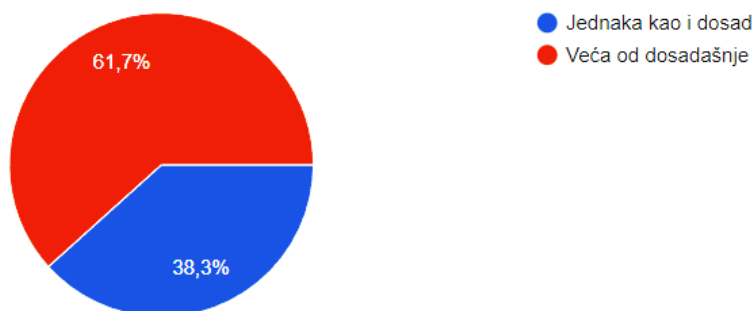
Grafikon 11. Ocjena mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja ispitanika

Izvor: izrada autora

Dvanaesto pitanje anketnog upitnika glasi: „Koja bi bila Vaša razina zalaganja na poslu, ako biste primali veću plaću?“. Na ovo pitanje 61,7% ispitanika (66 ispitanika) je odgovorilo da bi njihova razina zalaganja na poslu bila veća od dosadašnje ako bi primali veću plaću, dok je čak 41 ispitanik (38,3%) odgovorio kako bi njihova razina zalaganja na poslu ostala ista iako bi primali veću plaću.

Koja bi bila Vaša razina zalaganja na poslu, ako biste primali veću plaću?

107 odgovora



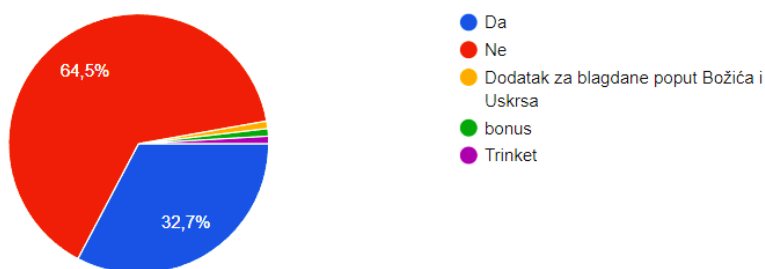
Grafikon 12. Razina zalaganja ispitanika na poslu, ako bi primali veću plaću

Izvor: izrada autora

Trinaesto pitanje odnosi se primanje povišice ili nekog drugog oblika nagrade. Čak 69 ispitanika (64,5%) ne prima niti povišicu niti bilo koji drugi oblik nagrade, a 35 ispitanika (32,7%) prima povišicu ili neki drugi oblik nagrade na poslu. Samo 1 ispitanik (0,9%) u ovom istraživanju prima dodatak za blagdane poput Božića i Uskrsa. Također 1 ispitanik (0,9%) prima bonus kao nagradu, a trinket također prima samo 1 ispitanik (0,9%).

Primate li povišicu ili neki drugi oblik nagrade?

107 odgovora



Grafikon 13. Povišica ili neki drugi oblici nagrade

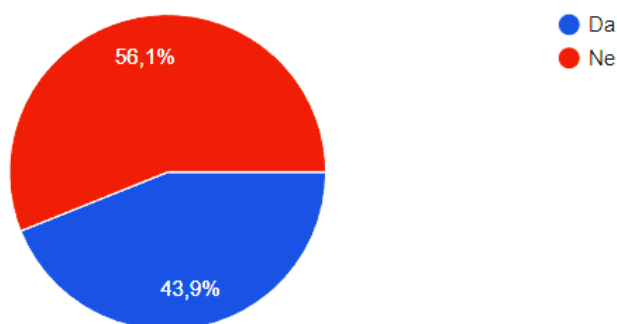
Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje odnosi se na zadovoljstvo ispitanika plaćom. Od 107 ispitanika, njih 60 (56,1%) je nezadovoljno svojom plaćom, dok je njih 47 (43,9%) zadovoljno.



Jeste li zadovoljni svojom plaćom?

107 odgovora



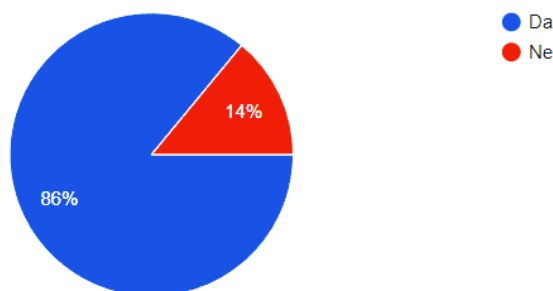
Grafikon 14. Zadovoljstvo ispitanika plaćom

Izvor: izrada autora

Petnaesto pitanje tiče se sustava nagrađivanja u poduzeću i utjecaj istoga na motiviranost ispitanika. Naime, 86% ispitanika (92 ispitanika) je izjavilo da bi bili motiviraniji kada bi u poduzeću imali sustav nagrađivanja. Preostalih 14% ispitanika (15 ispitanika) je izjavilo kako sustav nagrađivanja u poduzeću ne bi utjecao na njihovu motivaciju.

Kada biste u poduzeću imali sustav nagrađivanja, biste li tada bili motiviraniji?

107 odgovora



Grafikon 15. Sustav nagrađivanja i motivacija ispitanika

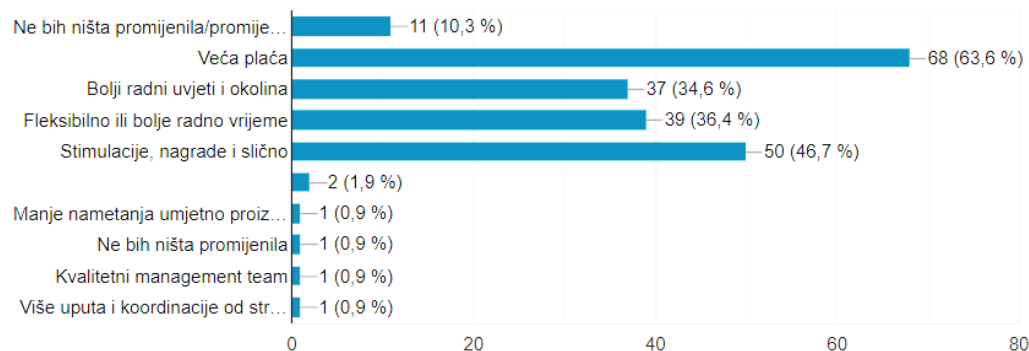
Izvor: izrada autora

Predzadnje pitanje bilo je postavljeno na način da su i ispitanici mogli iznijeti svoje mišljenje o tome što bi promijenili i što bi moglo pozitivno utjecati na njihovu razinu zadovoljstva na poslu. Ništa ne bi promijenilo 11 ispitanika (10,3), 68 ispitanika (63,6%) tvrdi kako bi veća plaća pozitivno utjecala na njihovu razinu zadovoljstva, 37 ispitanika (34,6%) je odgovorilo da bi bolji radni uvjeti i okolina utjecali pozitivno na njihovo zadovoljstvo, 39 ispitanika (36,4%)

smatra da bi fleksibilno i bolje radno vrijeme imalo pozitivan utjecaj na zadovoljstvo, 50 ispitanika (46,7%) smatra da bi pozitivan učinak na zadovoljstvo imale nagrade, stimulacije, pogodnosti i slično, 2 ispitanika (1,9%) nisu odgovorili ništa, što se smatra da ništa ne bi utjecalo pozitivno na njihovo zadovoljstvo na poslu te 1 ispitanik (0,9%) smatra da bi manje nametanje umjetno proizvedenog pritiska na zaposlenike od strane poslodavca utjecalo pozitivno na njegovo/njezino zadovoljstvo. Na 1 ispitanika (0,9%) pozitivno bi utjecao kvalitetan management team, dok na zadnjeg ispitanika pozitivno bi utjecale detaljnije upute, koordinacije od strane nadređenoga.

Biste li promijeniti nešto što bi moglo pozitivno utjecati na Vašu razinu zadovoljstva na poslu?

107 odgovora



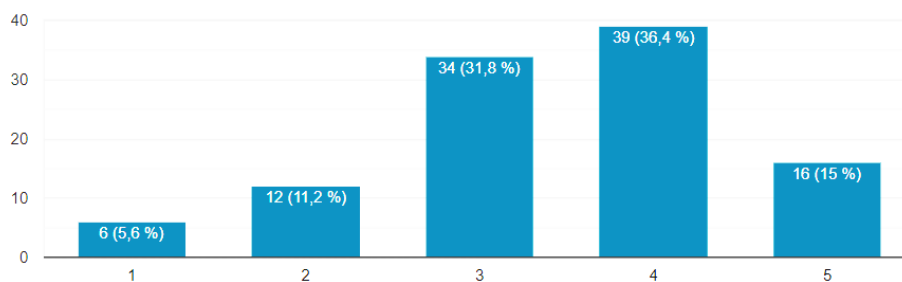
Grafikon 16. Pozitivan utjecaj na razinu zadovoljstva na poslu

Izvor: izrada autora

Zadnjim pitanjem se zapravo zaključuje anketni upitnika i ocjenjuje sveukupno zadovoljstvo na poslu koje uključuje i prethodno navedene tvrdnje i pitanja. Naime, 6 ispitanika (5,6%) je dalo ocjenu 1, što znači da nisu nimalo zadovoljni na poslu, 12 ispitanika (11,2%) je dalo ocjenu 2, što znači da su većinom nezadovoljni, no postoji vrlo mali dio koji ih čini zadovoljnima, 34 ispitanika (31,8%) je dalo ocjenu 3, što znači da su ujedno i zadovoljni i nezadovoljni i 39 ispitanika (36,4%) je dalo ocjenu 4, što znači da su većinskim djelom zadovoljni, ali da postoji mjesta za neke preinake koje bi ih učinile zadovoljnijima. Na kraju, 16 ispitanika (15%) je dalo ocjenu 5, što znači da su ovi ispitanici u potpunosti zadovoljni svime na poslu i nema potrebe mijenjati ništa.

Stupanj sveukupnog zadovoljstva na poslu?

107 odgovora



Grafikon 17. Sveukupno zadovoljstvo ispitanika na poslu

Izvor: izrada autora

### 3.3. Diskusija

Zaposlenikovo zadovoljstvo na poslu i kako ono utječe na produktivnost organizacije temeljni su pojmovi koji se proučavaju u ovom završnom radu. Zadovoljstvo, kao i motivacija je vrlo složen pojam posebice u praksi, no on se može definirati kao: zadovoljstvo poslom definira se i kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Zadovoljstvo zaposlenika zavisi o poslovnom okruženju u kojem se on nalazi, ostalim zaposlenicima, radnim uvjetima, plaćom, nadređenima, osobnim potrebama zaposlenika. Motivacija kod zaposlenika vrlo je bitan čimbenik koji je povezan sa zadovoljstvom. Pa tako, materijalna i/ili nematerijalna motivacija može biti pozitivna i na taj način podići zadovoljstvo zaposlenika koji će tada imati i veću produktivnost, iako to ne mora uvijek biti tako u praksi.

Provedeno istraživanje utjecaja zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije potvrdilo je sve što se prethodno potkrijepilo stručnom literaturom. Istraživanje je izrađeno pomoću alata Google Forms digitalnim putem te je na isti način distribuiran i anketni upitnik. Upitnik se odnosio na sve pojedince koji su u radnom odnosu, bilo to ugovorom na određeno, neodređeno ili preko studentskog ugovora. Produktivnost organizacije do istinu ovisi o zadovoljstvu zaposlenika.

Kroz teorijsko i terensko istraživanje došlo se do slijedećih odgovora na istraživačka pitanja. IP1: Je li više od polovice zaposlenika zadovoljno svojim poslom i okruženjem u kojem radi? Provedenim se istraživanjem utvrdilo kako je više od 50% ispitanika zadovoljno sveukupno sa svojim poslom i poslovnim okruženjem. Ispitanici koji su u nekim aspektima zadovoljni, a u

nekima nisu, čine 31,8%, dok oni koji nisu zadovoljni čine 16,8%. Na zadovoljstvo poslom i okruženjem utječe težina posla koji ispitanici obavljaju, visina plaće, priznanje za rad kao i kolege.

IP2: Je li izostanak povišice ili bilo kojeg oblika nagrade slučaj kod većine zaposlenika? Više od 50% ispitanika, točnije njih 64,5% ne prima povišicu niti bilo koji drugi oblik kompenzacije ili nagrade, što je razočaravajuće. Samo 35,5% ispitanika prima povišicu ili neki drugi oblik kompenzacije. Izostanak sustava nagrađivanja uvelike može utjecati i/ili utječe na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji.

IP3: Bi li većina zaposlenika bila motiviranija i zadovoljnija kada bi postojao sustav nagrađivanja? Većinski dio ispitanika, njih 92 (86%) smatra da bi bili motiviraniji i zadovoljniji kada bi u poduzeću imali sustav nagrađivanja. One organizacije koje još uvijek nemaju sustav nagrađivanja zaposlenika trebale bi uvesti isti jer puno ispitanika smatra kako bi to doprinijelo njihovom zadovoljstvu i produktivnost te da bi se puno više trudili.

Kako bi se dobili što precizniji rezultati potrebno je u budućnosti provesti detaljnije istraživanje. Potrebno je napraviti analizu i usporedbu rezultata ispitanika koji rade na istim radnima mjestima kako bi se moglo jasnije uvidjeti u zadovoljstvo zaposlenika i njihovu produktivnost te koji segment na koji način utječe na ispitanike. Pomoću detaljnijeg istraživanja moglo bi se doći do zaključka što motivira i demotivira zaposlenike i na koji način im podići razinu zadovoljstva poslom.

## 4. Zaključak

Upravljanje ljudskim resursima posvećuje više pozornosti pitanju zadovoljstva poslom jer su zaposlenici sada ključna komponenta svake organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika jedno je od važnijih mjerila produktivnosti organizacije. Nekoliko čimbenika utječe na zadovoljstvo poslom. Na izlaz zaposlenika utječe njegova razina zadovoljstva poslom kao i okruženje u kojem radi. Nezadovoljstvo poslom je često pitanje koje se razvija u organizaciji ako se ne brine dovoljno o svojim zaposlenicima. Na vjerojatnost nezadovoljstva zbog posla mogu utjecati različite okolnosti, uključujući uredsko okruženje, lošu financijsku situaciju, radno vrijeme, obavljanje poslova koji nisu u opisu posla, i osjećaji niže vrijednosti. Dugotrajno nezadovoljstvo poslom može uzrokovati niz pitanja koja mogu negativno utjecati na radnikov osobni život, fizičko zdravlje i mentalno zdravlje. Zaposlenici koji nisu zadovoljni mogu razviti tugu i tjeskobu, što štetno utječe i na njihovu produktivnost i sposobnost rada. Menadžerima bi upravljanje ljudskim potencijalima trebalo biti visoko na ljestvici prioriteta. Organizacije mogu uspjeti samo ako sudjeluju u stvaranju i podizanju razine zadovoljstva zaposlenika; zadovoljniji zaposlenici imaju veći produktivnost koja se na kraju odražava na uspjeh organizacije.

Provedeno je terensko istraživanje pomoću anketnog upitnika koji je izrađen digitalnim putem i koji se na isti način distribuirao. U istraživanju je sudjelovalo 107 ispitanika, od kojih je 86% žena. U istraživanju se utvrdilo kako je zadovoljstvo zaposlenika usko povezano s osobnim potrebama, radnim uvjetima, radnom okolinom, nadređenima, plaćom, mogućnostima napredovanja, sustavom nagrađivanja i slično. Više od 60% ispitanika je zadovoljno na poslu, iako njih 64,5% ne prima nikakve oblike nagrada ili kompenzacije. Što znači da je uvođenje sustava nagrađivanja u organizacije od velike važnosti kako bi se povećala produktivnost. Također, 86% ispitanika tvrdi kako bi bili zadovoljniji i motiviraniji kada bi se u organizacijama uveo sustav nagrađivanja. Daljnjim i detaljnijim istraživanjem moglo bi se preciznije utvrditi položaji tih ispitanika i na kakvim poslovima rade te koliko su plaćeni za te poslove. Nekoliko istraživačkih pitanja koja bi pomogla u detaljnijoj analizi proučenog područja odnosa zadovoljstva zaposlenika i produktivnosti, su:

- Ima li većina ispitanika sve potrebne materijale i opremu za obavljanje svog posla?
- Jesu li kolege većine ispitanika predani poslu i obavljaju li ga kvalitetno?
- Je li većina ispitanika imala u posljednjih 6 mjeseci razgovore o napredovanju?
- Uzima li se mišljenje ispitanika u svezi s poslom u obzir?

Prema ovim pitanjima bi se zadovoljstvo zaposlenika, kao i produktivnost moglo pobliže objasniti u daljnjem istraživanju.

## Literatura

1. Armstrong, M. (2001). Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom, knjiga prva. MEP Consult, Zagreb
2. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. Management research and practice. (3)4
3. Baboselac Marić, M., Zadro Omrčen, K. (2018). Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo?. Policija i sigurnost. (28)3
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing.
5. Bakotić, D., Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost. (7)1
6. Bogičević Milikić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posljedice i kontrola. Ekonomske teme, 1
7. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Ekonomski pregled. (64)3
8. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci. (4)1
9. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje, M. E. P., Zagreb
10. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik. (7)2
11. Certo, C., S., Certo, S., T. (2008). Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb
12. Ćorić, M. (2016). Kontraproduktivna organizacijska ponašanja, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:646821> (23. svibnja 2023.)
13. Drath, W., H., Palus, C. (1994). Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice.
14. Dujanić, M. (2007). Menadžment: udžbenik za specijalistički studij, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
15. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomska misao i praksa. 1
16. Fiala, B., Sindik, J. (2012). Čimbenici zadovoljstva životom kod odgojiteljica predškolske djece. Acta Iadertina. (9)1

17. House, R., J., (1997). A 1976 theory of carismatic leadership, u: Hant, G. J., Larson, L. L. (Eds.), Leadership: The cutting edge, Southern Illinois University Press, Carbondale
18. Jakopec, A., Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. Psihologijske teme. (23)2
19. Janko, N. (2016). Stavovi i zadovoljstvo poslom, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:016469> (23. svibnja 2023.)
20. Knez, J. (2019). Apsentizam: Svaki zaposlenik u Hrvatskoj izostane s posla čak 45 radnih dana. Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/apsentizam-svaki-zaposlenik-u-hrvatskoj-izostane-sposla-cak-45-radnih-dana-27199> (23. svibnja 2023.)
21. Kojčinović, R. (2019). A koliko vas danas košta absentizam radnika? Dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/a-koliko-vas-danas-kosta-apsentizam-radnika/> (23. svibnja 2023.)
22. Koontz, H., Weihrich, H. (1988). Management, 9. izdanje, McGraw-Hill Book Company, New York
23. Luenendonk, M. (2019). Understanding the Job Characteristics Model (including Job Enrichment). Dostupno na: <https://www.cleverism.com/job-characteristics-model/> (23. svibnja 2023.)
24. Ljubotina, D. (2004). Mladi i socijalna pravda. Revija za socijalnu politiku. (11)2
25. Maškarin, H. (2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji Hrvatske. Tourism and hospitallty management. (11)1
26. Milkovich, G., T., Newman, J., M. (2006). Plaće i modeli nagrađivanja. MASMEDIA, Zagreb
27. MojPosao (2022). Odabrali zaposlenici: Najbolji poslodavci u Hrvatskoj su Infinum, Q agency i The Productive Company. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> (23. svibanj 2023.)
28. MojPosao.hr (2017). Nezadovoljstvo na poslu uzrokuje niz mentalnih problema. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/77285/Nezadovoljstvo-na-poslu-uzrokuje-niz-mentalnih-problema/3/> (22. svibnja 2023.)
29. Mullins, J., L. (2010). Management and organisational behaviour. London: Prentice Hall
30. Noe R., A., Hollenbeck J., R., Gerhart B., Wright P., M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: MATE



31. Northouse, P., G. (2010.), Vodstvo – Teorija i praksa, 4. izdanje, Mate, Zagreb
32. Novak, T., Laušić, H., Jandrić Nišević, A. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama – pregled literature. *Kriminologija i socijalna integracija*. (16)1
33. Peakon (2018). Heroes of Employee Engagement: No.8 Greg R. Oldham & J. Richard Hackman. Dostupno na: <https://peakon.com/blog/future-work/hackman-oldham-job-characteristicsmodel/> (23. svibnja 2023.)
34. Penezić, Z., Slišković, A., Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme*. (22)3
35. Pernjek, J., Matić, I. (2015). Zadovoljstvo poslom nastavnika njemačkoga jezika u Hrvatskoj. *Strani jezici: časopis za primijenjenu lingvistiku*. (44)1
36. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. *Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika), Osijek*
37. Proroković, A., Miliša, Z., Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*. 1
38. Richards, D., Engle, S. (1986). "After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions", in J.D. Adams (Ed.) (1986). *Transforming Leadership*, Alexandria, VA: Miles River Press.
39. Robbins, S., P., Judge, T., A. (2010). *Organizacijsko ponašanje, prvo poglavlje*, Mate d.o.o.
40. Rodić, S. (2020). ZADOVOLJSTVO POSLOM I APSENTIZAM ZAPOSLENIH. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 35(02)
41. Schein, E., H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
42. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmmedia
43. Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga
44. Sindik, J. (2011). Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme. *Ekonomski misao i praksa*, 1
45. Šimić Šašić, S. (2011). Percepcija odgovornosti, društvenog statusa i zadovoljstvo poslom u odgojiteljica. *Magistra Iadertina*. (6)1

46. Uljanić, L. (2015). Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosa s korisnicima, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:079589> (23. svibnja 2023.)
47. Unterberger, M., Duđak, L.J., Ožegović, S., Žujić, N. (2018). Povezanost zadovoljstva zaposlenih poslom i zadovoljstva korisnika u poštanskim organizacijama. Dostupno na: <https://docplayer.rs/168689383-Povezanost-zadovoljstva-zaposlenih-poslom-izadovoljstva-korisnika-u-po%C5%A1tanskim-organizacijama.html> (23. svibnja 2023.)
48. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. (2)1
49. Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju. (150)1
50. Vučković, S. (2011). Percepcija organizacijske pravednosti i zadovoljstvo poslom: Diplomski rad, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:427782> (23. svibnja 2023.)
51. Vukajlović, Đ., Stamatović, M., Urošević, S. (2012). Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacijskim faktorima. Učenje za poduzetništvo. (2)1
52. ZIRS. (2016). Upravljanje apsentizmom. Dostupno na: <http://znr-alpe-jadran.zirs.hr/wpcontent/uploads/2016/11/apsentizam.pdf> (23. svibnja 2023.)
53. Žužić, I., Miljković Krečar, I. (2014). Zadovoljstvo poslom kod nastavnika privatnog i javnog visokog učilišta. Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju. (154)1

## Popis slika

Slika 1. Primjer devijantnog ponašanja .....	12
Slika 2. Zadovoljstvo zaposlenika .....	24

## Popis tablica

Tablica 1. Pet komponenti zadovoljstva poslom.....	4
Tablica 2. Vrste apsentizma .....	10
Tablica 3. Pretpostavke teorije X i Y .....	16
Tablica 4. Higijenski faktori i motivatori.....	17
Tablica 5. Najbolji poslodavci 2022. godine .....	23

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika Izvor: izrada autora .....	32
Grafikon 2. Dob ispitanika Izvor: izrada autora .....	33
Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika Izvor: izrada autora.....	33
Grafikon 4. Veličina poduzeća u kojem ispitanici rade Izvor: izrada autora .....	34
Grafikon 5. Status zaposlenja ispitanika Izvor: izrada autora.....	34
Grafikon 6. Vrsta kompenzacije Izvor: izrada autora .....	35
Grafikon 7. Priznanja za obavljeni rad Izvor: izrada autora .....	35
Grafikon 8. Zadovoljstvo ispitanika radnim uvjetima na poslu Izvor: izrada autora .....	36
Grafikon 9. Zadovoljstvo ispitanika kolegama i poslodavcem na poslu Izvor: izrada autora .....	37
Grafikon 10. Procjena uspješnosti i produktivnost ispitanika Izvor: izrada autora .....	37
Grafikon 11. Ocjena mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja ispitanika Izvor: izrada autora.....	38
Grafikon 12. Razina zalaganja ispitanika na poslu, ako bi primali veću plaću Izvor: izrada autora.....	39
Grafikon 13. Povišica ili neki drugi oblici nagrade Izvor: izrada autora.....	39
Grafikon 14. Zadovoljstvo ispitanika plaćom Izvor: izrada autora .....	40
Grafikon 15. Sustav nagrađivanja i motivacija ispitanika Izvor: izrada autora.....	40
Grafikon 16. Pozitivan utjecaj na razinu zadovoljstva na poslu Izvor: izrada autora.....	41
Grafikon 17. Sveukupno zadovoljstvo ispitanika na poslu Izvor: izrada autora .....	42

## Sveučilište Sjever

HEBION  
ALBRECHTINI



SVEUČILIŠTE  
SIEVER

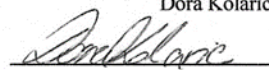
### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom. odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Dora Kolaric pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom Utjecaj zaposlenikovog zadovoljstva na produktivnost organizacije te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Dora Kolaric



(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.