

# Stavovi i zadovoljstvo poslom

---

**Janko, Nina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:016469>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
,Dr. Mijo Mirković‘

Nina Janko

**STAVOVI I ZADOVOLJSTVO POSLOM**  
(Diplomski rad)

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

## **STAVOVI I ZADOVOLJSTVO POSLOM**

(Diplomski rad)

JMBAG: 0303019161

Studijski smjer: Turizam i razvoj

Predmet: Menadžment i organizacijsko ponašanje ugostiteljskih i turističkih društava

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Sumentor: doc. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, studeni 2016.

## Sadržaj:

|   |    |
|---|----|
| UVOD.....   | 1  |
| 1. STAVOVI POJEDINACA.....  | 2  |
| 1.1. Teorije povezanosti stavova i ponašanja .....                              | 5  |
| 1.1.1. Teorija kognitivne disonance.....  | 5  |
| 1.1.2. Teorija o samopercepciji.....  | 7  |
| 1.2. Vrste stavova o poslu.....   | 9  |
| 1.3. Mjerenje stavova.....  | 10 |
| 1.4. Povezanost ponašanja i stavova.....  | 14 |
| 2. ZADOVOLJSTVO POSLOM.....   | 17 |
| 2.1. Faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom.....                            | 20 |
| 2.2. Utjecaj zadovoljstva poslom na radno okruženje.....                        | 24 |
| 2.2.1. Zadovoljstvo poslom i radna performansa.....                             | 25 |
| 2.2.2. Zadovoljstvo poslom i organizacijsko građansko ponašanje.....            | 25 |
| 2.2.3. Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata.....                        | 26 |
| 2.2.4. Zadovoljstvo poslom i apsentizam.....                                    | 26 |
| 2.2.5. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija.....                                   | 27 |
| 2.2.6. Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju.....       | 27 |
| 2.3. Mjerenje zadovoljstva poslom.....  | 27 |
| 3. STAV I NEZADOVOLJSTVO POSLOM – izvori, manifestacije i otklanjanje .....     | 31 |
| 3.1. Izvori nezadovoljstva poslom.....  | 32 |
| 3.1.1. Osobna narav.....  | 32 |
| 3.1.2. Zadaci i uloge.....  | 33 |
| 3.1.3. Nadglednici i suradnici.....   | 36 |
| 3.1.4. Plaće i beneficije.....  | 36 |
| 3.2. Manifestacije povlačenja od posla.....                                     | 37 |
| 3.2.1. Promjena ponašanja.....  | 37 |
| 3.2.2. Fizičko povlačenje od posla.....   | 38 |
| 3.2.3. Psihološko povlačenje.....   | 38 |
| 3.3. Otklanjanje uzroka nezadovoljstva poslom primjenom teorija motivacije..... | 39 |
| 3.3.1. Dvofaktorska teorija.....  | 39 |
| 3.3.2. Afektivna teorija događaja.....  | 40 |
| 3.3.3. Lokova teorija vrijednosti.....  | 40 |
| 3.3.4. Teorija kapitala.....  | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.5. Adamsonova teorija enakosti.....  | 42 |
| 3.3.6. Model obilježja posla.....  | 43 |
| 4. EMPIRIJSKA ANALIZA – ISTRAŽIVANJE STAVOVA O ZADOVOLJSTVU                        |    |
| POSLOM.....  | 45 |
| 4.1. Hotel Villetta Phasiana – istraživanje zadovoljstva osoblja malog hotela..... | 45 |
| 4.2. Hotel Park Plaza Histria.....   | 48 |
| 4.3. Usporedba hotela Villetta Phasiana i hotela Park Plaza Histria.....           | 50 |
| ZAKLJUČAK.....   | 55 |
| LITERATURA.....  | 56 |
| POPIS SLIKA.....   | 59 |
| POPIS TABLICA.....   | 59 |
| PRILOG.....  | 60 |
| SAŽETAK.....   | 63 |
| SUMMARY.....   | 64 |



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Nina Janko, kandidat za magistra ekonomije, smjer turizam i razvoj ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 24.11, 2016. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ Nina Janko \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ Stavovi i zadovoljstvo poslom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ 24.11.2016. \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## UVOD

Stavovi o poslu i zadovoljstvo poslom su veoma važan segment u svim organizacijama. Zadovoljan zaposlenik biti će produktivniji te će to utjecati pozitivno na organizaciju. U ovom diplomskom radu obrađivati će se stavovi i zadovoljstvo poslom što ujedno predstavlja i problem rada. Iz navedenog problema istraživanja nastaje predmet istraživanja. Predmet istraživanja su stavovi i zadovoljstvo poslom u odabranim organizacijama. Cilj ovog diplomskog rada je definirati stavove i zadovoljstvo poslom te to prikazati i kroz poduzeće na primjeru hotela Villeta Phasiana i Park Plaza Histria. Pri formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u diplomskom radu koristit će se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode od kojih se navode one najznačajnije i najučestalije: metoda analize, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda komparacije, intervju i istraživanje na terenu.

U skladu s postavljenim ciljevima i zadacima rada, sadržaj rada je koncipiran na način da osim uvoda i zaključnih razmatranja, sadrži četiri poglavlja. U nastavku se prikazuje obrazloženje strukture rada. U prvom poglavlju definirati ćemo stavove, navesti funkcije stava, proučiti odnos stavova i ponašanja, nabrojati i objasniti vrste stavova o poslu te navesti koje su metode mjerenja stavova. Drugo poglavlje odnosi se na zadovoljstvo poslom. Nakon što su dane definicije zadovoljstva poslom, nabrojati ćemo faktore koji utječu na zadovoljstvo poslom te objasniti utjecaj zadovoljstva poslom na radno okruženje. Treće poglavlje odnosi se na sprječavanje nezadovoljstva poslom gdje će biti navedeni izvori nezadovoljstva poslom te kako otkloniti uzroke nezadovoljstva poslom primjenom teorija motivacije. Na kraju ovog poglavlja navesti ćemo najučestalije metode mjerenja zadovoljstva poslom. U četvrtom poglavlju napravljeno je istraživanje zadovoljstva poslom zaposlenika kroz usporedbu dva hotela. Mali hotel koji predstavlja hotel Villeta Phasiana (4\*) koji se nalazi u Fažani te veliki hotel Park Plaza Histria (4\*) koji se nalazi u Puli. Usporedba je napravljena tako što je obavljen intervju sa menadžerima hotela te na temelju anketnog upitnika o zadovoljstvu poslom koji su ispunili zaposlenici hotela.

Na kraju rada dan je zaključak koji predstavlja sintezu svih navedenih činjenica u radu.



## 1. STAVOVI POJEDINACA

U ovom poglavlju definirati ćemo stav, navesti njegove funkcije, objasniti povezanost između stavova i ponašanja, navesti vrste stavova te metode mjerenja stavova. Stavovi pojedinca imaju snažan utjecaj na organizaciju. Stav možemo definirati kao prosudbenu tvrdnju koja može biti pozitivna ili negativna u odnosu na stvari, ljude ili događaje.<sup>1</sup> Stavovi odražavaju što netko osjeća prema nečemu.

U gotovo svim uobičajenim situacijama sa kojima se susrećemo tražimo da ljudi izraze svoj stav, mi iznosimo drugima naše poglede te ponekad pokušavamo promijeniti mišljenja drugih stoga možemo reći da su stavovi iznimno važni u našem svakodnevnom životu. Također, svaki dan kada upalimo televiziju, internet, radio ili bilo koji drugi medij promidžbene kampanje pokušavaju nam usaditi pozitivan stav prema određenom proizvodu koji oni reklamiraju te možemo reći da su stavovi važni za razumijevanje stereotipa, predrasuda te potrošačkog ponašanja. Svi ljudi imaju velik broj stavova prema drugim ljudima i prema mnogim objektima koji se najčešće stvaraju sukladno našim društvenim običajima i kulturnim normama te se upravo zbog toga ljudi značajno razlikuju po svojim stavovima. Ne razmišljamo svi jednako kada je primjerice u pitanju odgoj djece, konzumiranje mesa ili pobačaj. Kada govorimo o stavovima prema manjinskim skupinama, bilo da se radi o etničkim, rasnim ili vjerskim skupinama, možemo to povezati sa predrasudama i diskriminacijom. Stavovi i uvjerenja često se smatraju najneuhvatljivijim dijelom organizacijske kulture.<sup>2</sup> Odnose se na sustav uvjerenja i stavova za organizaciju kao cjelinu koji obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja. Imidž koji organizacija stvara o sebi te njezin program propagande izražavaju njezine osnovne stavove i uvjerenja. Pojedinaac ulazi u organizaciju s relativno "urezanim" skupom vrijednosti i stavova te s osobnošću koja je već izgrađena.<sup>3</sup> Vrijednosti, stavovi i osobnost djelatnika, premda nisu trajno usađeni, u osnovi su zadani kada djelatnik ulazi u organizaciju. Na razinu motivacije zaposlenih utjecat će način na koji tumače svoje radno okruženje odnosno percepcija, ono što će naučiti na poslu i njihovo individualno radno ponašanje. Važna je i sposobnost spoznaje da na ponašanje pojedinca utječu talenti i vještine koje ta osoba ima kad ulazi u organizaciju kao i proces učenja koji se s vremenom mijenja jer zaposlenici uče i napreduju u organizaciji.

---

<sup>1</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 74.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.617.

<sup>3</sup> Robbins, S. P., Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, 1996., str. 40.

Socijalni psiholozi posvetili su iznimnu pažnju istraživanju stavova iz dva razloga:<sup>4</sup>

1. Ako prihvatimo da su ciljevi socijalne psihologije i objašnjavanje i predviđanje ponašanja tada bi poznavanje stavova trebalo pružiti uvid u to;
2. Stavovi su relativno trajni, ali se također lako mogu promijeniti kad se razmotre u usporedbi s uvjerenjima i vrijednostima i zbog toga je važno otkriti uvjete i okolnosti te promjene. Uvjerenje je znanje koje imamo o svijetu, ljudima i stvarima, i koje varira prema tome koliko nam je važno to znanje. Primjerice, ako neka osoba vjeruje u postojanje Boga to predstavlja središnje uvjerenje te osobe koje utječe na puno uvjerenja koje ta osoba ima o svijetu. Nasuprot tome, uvjerenje osobe da je sigurnije nositi sunčane naočale pri vožnji na suncu ne utječe znatno na druga uvjerenja te osobe te ga možemo nazvati perifernim uvjerenjem. Središnja uvjerenja utječu na cijelu našu kognitivnu strukturu i određuju je te su otpornija na promjenu dok periferna uvjerenja ne utječu na naše šire promišljanje i lakše ćemo ova uvjerenja promijeniti.

S druge strane, vrijednosti su vrlo otporne na promjenu, no također razlikujemo središnje i periferne vrijednosti te možemo reći da je razlika u tome što uvjerenja predstavljaju ono što mislimo i znamo o svijetu, a vrijednosti predstavljaju ono što doživljavamo, emotivno, o svijetu.

Nakon definicije pitanje je koju svrhu imaju stavovi. Shavit razlikuje slijedeće funkcije stavova: spoznajnu funkciju, utilitarnu funkciju, funkciju socijalnog identiteta i funkciju održavanja samopoštovanja.<sup>5</sup> **Spoznajna funkcija** je najjednostavnija i posjeduju je svi stavovi. Ovo je funkcija koja upravlja, organizira i pojednostavljuje obradu informacija. Utilitarna funkcija može pomoći ljudima da postignu pozitivne ishode i izbjegnu negativne ishode te nam se neki objekti počnu sviđati ili ne sviđati jedino ako su povezani sa nagradama i kaznama. Za primjer možemo uzeti konzumaciju nezdrave prehrane. Stav zasnovan na nagradama biti će ugodan okus dok će kaznu percipirati misao da je to nezdrava hrana koja deblja. **Utilitarna funkcija** može upravljati ponašanjem tako da maksimizira nagrade i smanji kazne te ćemo nezdravu hranu priuštiti sebi jednom mjesečno. **Funkcija socijalnog identiteta** odnosi se na izražavanje vrijednosti pojedinca i učvršćivanje identifikacije s određenim referencičnim grupama. Tako se primjerice osoba koja ima konzervativne stavove

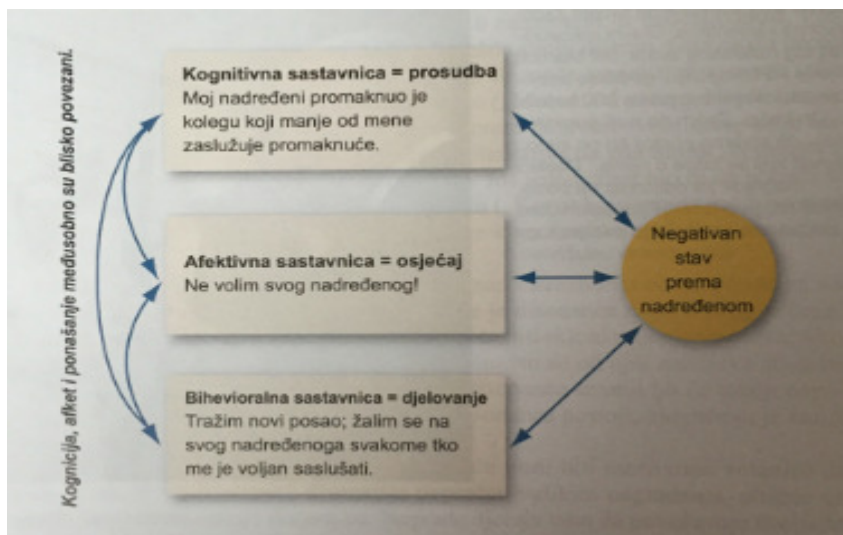
---

<sup>4</sup> Pennington, D. C., Osnove socijalne psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004., str. 83.

<sup>5</sup> Hewstone, M., Stroebe, W., Uvod u socijalnu psihologiju, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2002., str. 198.

može definirati kao član socijalnih grupa konzervativaca. **Funkcija održavanja samopoštovanja** može se ispuniti na dva načina. Prvi je takav da stavovi mogu odvojiti osobu od negativnih objekata preko funkcije nazvane ego-odbrana. Negativni stavovi, uglavnom prema manjinama ili etničkim skupinama mogu pomoći da se pojedinac udalji od prijete koje te grupe predstavljaju. Kod drugog načina stavovi mogu pomoći da povežu osobu sa objektima koji joj se sviđaju i tako omogućiti pojedincu da se uklopi u određenu skupinu. Primjer je obožavatelj poznatog sportskog tima. Neki stav može imati istovremeno nekoliko funkcija, a utjecaj određene funkcije može ovisiti o tome koji je aspekt najistaknutiji u danoj situaciji. Istraživači obično pretpostavljaju da stavovi imaju tri sastavnice: kognitivnu (spoznajnu), afektivnu (emocionalnu) i bihevioralnu (ponašajnu).<sup>6</sup>

**Slika 1. Sastavnice stava**



Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 75.

Kod **spoznajno zasnovanog stava** vrednovanje se zasniva primarno na vjerovanjima o obilježjima objekta stava. Zapravo procjenjujemo objekte odnosno klasificiramo ih prema nagradama i kaznama koje nam omogućuju kako bismo mogli razmotriti je li taj naš objekt promatranja valjan. Za primjer možemo uzeti kupnju automobila. Proučavamo kolike su objektivne vrijednosti automobila, koliko će nam benzina trošiti, što sve ima od opreme i stavljamo u kontekst pozitivne i negativne strane. **Afektivan stav** je stav koji se zasniva na emocijama i vrijednostima. Afektivni stavovi mogu proizlaziti iz vrijednosti kao što su temeljna religiozna i moralna uvjerenja. Kontroverzna pitanja poput pobačaja obično se

<sup>6</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 74.

zasnivaju na vrijednostima, a ne na analizi činjenica. Iako emocionalno zasnovani stavovi mogu imati različite izvore možemo odrediti njihova zajednička obilježja:<sup>7</sup>

- 1) nisu rezultat racionalnog razmatranja pitanja
- 2) njima ne upravlja logika; uvjeravajući argumenti rijetko mijenjaju emocionalno zasnovan stav;
- 3) često su vezani uz vrijednosti tako da pokušaji mijenjanja takvih stavova ugrožavaju sustav vrijednosti.

Ukoliko uzmemo primjer kupnje automobila kod emocionalno zasnovanog stava mi ćemo se odlučiti za onaj auto koji nam se sviđa bez obzira ako je cijena malo skuplja. **Bihevioralna komponenta** nekog stava odnosi se na namjeru da se ponaša na stanovit način prema nekome ili nečemu. Stav zasnovan na ponašanju proizašao je iz opažanja vlastitog ponašanja prema objektu stava. Za primjer možemo uzeti odlazak na trening odbojke. Ukoliko mi idemo veseli i poletni na trening odbojke naš stav je zasnovan na ponašanju, dok ukoliko idemo na trening zato što nam je to predložila stručna osoba radi našeg zdravlja pretpostaviti ćemo da osoba ne uživa na treninzima te se tada taj stav ne zasniva na ponašanju.

### **1.1. Teorije povezanosti stavova i ponašanja**

Nerijetko ljudi mijenjaju svoje stavove da ne bi bilo u proturječju s njihovim djelima. Za primjer možemo uzeti upis na fakultet. Kada završimo srednju školu jedino što želimo je upisati fakultet psihologije te nam sociologija nije zanimljiva i ne nalazi se na našem popisu želja. No, ukoliko ne uspijemo zadovoljiti kriterije za upisati se na fakultet psihologije, a naši bodovi su dovoljni za fakultet sociologije promijeniti ćemo svoj stav i sami sebi uljepšati i ublažiti situaciju. Općenito svima nam je bitno uskladiti stavove i ponašanja kako bi to izgledalo racionalno i dosljedno. Navesti ćemo dvije teorije koje govore o povezanosti stavova i ponašanja. Prva je teorija o kognitivnoj disonanci, a druga teorija o samopercepciji.

#### **1.1.1. Teorija kognitivne disonance**

Teoriju kognitivne disonance<sup>8</sup> predložio je Leon Festinger potkraj 1950. godine. Disonanca znači nedosljednost.<sup>9</sup> Ova teorija pokušava objasniti povezanost između stavova i ponašanja. Kognitivna disonanca odnosi se na svako nepodudaranje koje pojedinac može primijetiti

---

<sup>7</sup> Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., Socijalna psihologija, Mate, Zagreb, 2005., str. 219.

<sup>8</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 76.

<sup>9</sup> Ibidem, str. 76

između dvaju ili više svojih stavova odnosno između svoga ponašanja ili stavova. Odnosi se na situaciju koja uključuje sukobljene stavove, uvjerenja ili ponašanja. To stvara osjećaj nelagode koji dovodi do promjene u jednom od stavova, vjerovanja ili ponašanja kako bi se neugoda smanjila. Za primjer možemo navesti osobe koje konzumiraju cigarete iako znaju da je pušenje izrazito štetno za njihovo zdravlje. Festinger je pretpostavio da je svaki oblik nekonzistentnosti te da će ljudi nastojati smanjiti disonancu, a time i neugodnu odnosno ljudi će nastojati postići stabilno stanje u kojem je disonanca minimalna.<sup>10</sup> Postoji tendencija za pojedince da traže dosljednost među svojim spoznajama. Kada postoji nedosljednost između stavova i ponašanja nešto se mora učiniti kako bi se taj nesklad smanjio ili uklonio.

Nesklad može biti riješen jednim od slijedeća tri načina:<sup>11</sup>

- 1) Pojedinci mogu promijeniti jedan ili više stavova, ponašanja ili vjerovanja kako bi odnos između dva elementa postao jasan. Kada je **jedan od disonantnih elemenata ponašanje**, pojedinac može promijeniti ili ukloniti ponašanje. Međutim, ovaj način smanjenja nesklada često predstavlja problem za ljude jer je u nekim slučajevima veoma teško promijeniti ponašanje. Za primjer možemo uzeti već navedeno konzumiranje cigareta. Lako je reći, ali vrlo je teško prestati pušiti, pogotovo osobama koje već dugo godina konzumiraju cigarete.
- 2) Druga, kognitivna, **metoda smanjenja nesklada** je stjecanje novih informacija koje nadmašuje disonantna uvjerenja. Svi znamo da pušenje uzrokuje rak pluća. Međutim osoba koja je dugogodišnji ovisnik reći će da su najnovija istraživanja pokazala da do raka pluća dolazi u veoma malom postotku te će tako smanjiti nesklad.
- 3) Treći način govori o **smanjivanju važnosti naših spoznaja**, uvjerenja i stavova. Osoba može samu sebe uvjeriti da je bolje živjeti tako da se vodimo poslovicom "Živi svaki dan kao da je posljednji." Drugim riječima, osoba smatra da je bolje živjeti kraće ako će nam život biti ispunjen, u ovom slučaju ako konzumiramo cigarete nego duže ali da se moramo odreći užitaka i radosti koje nam ti užici pružaju.

Nitko ne može potpuno izbjeći disonancu. Festinger bi rekao da će želja za smanjenjem disonance biti određena ovisno o važnosti elemenata koji tu disonancu stvaraju, stupnjem

---

<sup>10</sup> Ibid., str. 76.

<sup>11</sup> Simply psychology, <http://www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html>, preuzeto: 02.08.2016.

utjecaja koji osoba ima nad tim elementima i nagradama koje mogu biti zahvaćene disonancom. Sukladno tome, ukoliko su elementi koji stvaraju disonancu relativno nebitni želja za promjenom neravnoteže biti će mala odnosno ako su elementi koji stvaraju disonancu izrazito važni želja za promjenom postojeće neravnoteže biti će velika. Stupanj utjecaja koji ljudi vjeruju da imaju nad elementima odraziti će se na način kako će reagirati na disonancu. Ako osobe drže da je disonanca nastala zbog nečega što je izvan njihovog izbora želja za promjenom stava će biti mala. Dok ako je ponašanje koje stvara disonancu nešto što se od njih zahtjeva pritisak da se disonanca smanji biti će manji nego što bi bio da je ponašanje bilo dobrovoljno. Iz ovoga možemo zaključiti da ljudi neće samo zato što su doživjeli disonancu odmah pokušati uspostaviti dosljednost. Ako problemi koji stvaraju disonancu nisu važni, ako osoba smatra da se na disonancu ne može utjecati te ako su nagrade dovoljno značajne da nadoknade disonancu osobe neće biti pod velikim pritiskom da smanje disonancu. Teorija o kognitivnoj disonanci može pomoći u predviđanju sklonosti prema mijenjanju stavova ili ponašanja. To možemo potkrijepiti primjerom kada zaposlenici zbog posla govore ili čine nešto što je u proturječju sa njihovim osobnim stavovima. U većini slučajeva osobe će promijeniti svoj stav kako bi bio u skladu sa onime što govore i čine.

### 1.1.2. Teorija o samopercepciji

Samopercepcija je dio socijalne percepcije odnosno način na koji percipiramo svoje ponašanje i ponašanje drugih ljudi, a na to utječu obveze, pripadnost i motivacija, ali i kako nas percipira druga osoba i kako s nama komunicira.<sup>12</sup> Teoriju o samopercepciji predložio je Daryl Bem. Ova teorija ukazuje na to da ljudi razvijaju stavove i mišljenja proučavanjem svojih ponašanja te izvlače zaključke iz toga.<sup>13</sup> Primjerice ukoliko smo ljubitelji klasične glazbe prema ovoj teoriji nećemo se odlučiti slušati ovu vrstu glazbe zato što mislimo da je to najbolja vrsta glazbe ili zato što se kada slušamo ovakvu glazbu osjećamo ugodno već se naša odluka temelji na činjenici da ovu vrstu glazbe sluša puno ljudi. Dakle učimo o sebi i sudimo sami sebi na isti način na koji smo naučili i suditi drugima – po promatranju. Za teoriju o samopercepciji postoje dobre potvrde.<sup>14</sup> Dok je tradicionalni odnos stavova prema ponašanju općenito potvrđan, odnos ponašanja prema stavovima podjednako je snažan. Ova tvrdnja

---

<sup>12</sup> <https://www.ladissertation.com/Psychologie/Histoire-De-La-Psychologie/Samopercepcija-111671.html>, preuzeto: 02.10.2016

<sup>13</sup> <http://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Self-Perception%20Theory>, preuzeto: 02.10.2016

<sup>14</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 78.

osobito vrijedi za neodređene ili dvosmislene stavove. Kada se sa nekim pitanjima vezanima uz određene stavove nismo susretali često ili o tim pitanjima nismo razmišljali velika je mogućnost da ćemo svoje stavove izvesti iz svoga ponašanja, no ukoliko se desi obrnuta situacija gdje smo upućeni u predmet rasprave i gdje su naši stavovi utvrđeni i već definirani stavovi će nas usmjeravati na određeno ponašanje. Kada nas netko upita o nekom našem stavu često se prisjetimo svog ponašanja s time u vezi i zatim izvodimo svoj stav iz svog prošlog ponašanja. Primjerice ukoliko se neki zaposlenik pita o svom odnosu prema poslu stručnjaka za obuku u organizaciji u kojoj radi već niz godina vjerojatno će pomisliti kako radi isti posao obučavatelja već deset godina, kako ga nitko nije prisilio da ostane na tom poslu te će zaključiti da mu se taj njegov posao sviđa. Prema ovome, teorija samopercepcije tvrdi kako se stavovi rabe *post factum* da bi osmislili akcije koje su se već zbile, a ne kao sredstva koja prethode i usmjeravaju ponašanje te su u ovoj teoriji stavovi tek prigodne verbalne izjave.<sup>15</sup> Kada ljude pitamo o njihovim stavovima, a nemaju snažna uvjerenja ili osjećaje prema teoriji o samopercepciji oni će obično izmisliti uvjerljive odgovore.

Ova teorija sastoji se od dva osnovna zahtjeva. **Prvo**, teorija tvrdi da su ljudi spoznali svoje stavove, uvjerenja i druga unutrašnja stanja tako da ih zakluče iz vlastitog ponašanja i okolnosti pod kojima su nastali. Za primjer možemo uzeti studenta koji napominje da često čita knjige psihologije te iz toga možemo zaključiti da ga zanima psihologija. **Drugo**, teorija tvrdi da kada su unutarnji znakovi slabi, pojedinac je u istoj poziciji kao i promatrač koji se mora oslanjati na vanjske znakove njihovog ponašanja kako bi mogao zaključiti vlastite unutarnje karakteristike. U ovom slučaju ljudi zaključuju da oni koji iskreno vole psihologiju će biti pojačani ako nema vanjskih poticaja koji bi objasnili njihovo ponašanje.<sup>16</sup> Teorija samopercepcije može objasniti kako ljudi razvijaju samospoznaju iz ponašanja čak i kada ne postoji nedosljednost između prethodnih vjerovanja i ponašanja. Ova teorija tvrdi da ljudi pregledavaju dvije stvari kada donose odluke o uzroku njihovog ponašanja. Prvo je ponašanje samo po sebi, a drugo su snage okoline koje ovise o pojedincu.<sup>17</sup> Također, ova teorija sugerira da svi pojedinci analiziraju svoje ponašanje kao vanjski promatrači te da rezultat tih promatranja bude da mogu donositi zaključke o tome zašto su motivirani da rade to što rade.

---

<sup>15</sup> Ibidem, str. 78.

<sup>16</sup> <https://www.learning-theories.com/self-perception-theory-bem.html>, preuzeto: 02.10.2016

<sup>17</sup> <http://www.slideshare.net/WitaliChwdhury/self-perception-theory>, preuzeto: 02.10.2016

## 1.2. Vrste stavova o poslu

U ovom poglavlju navesti ćemo vrste stavova o poslu. Svaka osoba može imati veliki broj stavova, no organizacijsko ponašanje fokusira našu pozornost na vrlo ograničen broj stavova povezanih s poslom. Stavovi o poslu koriste se kao pozitivne ili negativne ocjene zaposlenika o nekim aspektima njihove radne sredine. Razmatrati ćemo slijedeće vrste stavova o poslu: zadovoljstvo poslom, uključenost u posao, predanost organizaciji, percipirana podrška od organizacije te angažiranost zaposlenika.<sup>18</sup>

### 1) Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom predstavlja pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika posla. Osoba s visokim stupnjem zadovoljstva gaji pozitivne osjećaje prema svom poslu te isto tako osoba koja je nezadovoljna svojim poslom gaji negativne osjećaje prema svom poslu.

Drugi dio ovog rada odnositi će se na zadovoljstvo poslom te ćemo dublje istražiti ovu vrstu stava.

### 2) Uključenost u posao

Uključenost u posao mjeri stupanj do kojeg se osoba identificira sa svojim poslom, aktivno u njemu sudjeluje i smatra radnu performansu važnom za samovrednovanje. Vezana s pojmom psihološka ovlaštenost – odnosi se na uvjerenja zaposlenika o stupnju utjecaja koji imaju na svoje radno okruženje, kompetentnost, smislenost posla i percipiranu samostalnost u poslu. Zaposlenici sa visokim stupnjem uključenosti u posao snažno se poistovjećuju sa poslom koji obavljaju i veoma im je stalo do tog posla.

### 3) Predanost organizaciji

Prednost organizaciji je stanje u kojem se zaposlenik identificira s određenom organizacijom i njezinim ciljevima te želi ostati članom te organizacije. Visoki stupanj predanosti organizaciji znači identificiranje s organizacijom u kojoj je osoba zaposlena.

Tri dimenzije predanosti organizaciji:

*Afektivna (emocionalna) prednost* – emocionalna privrženost organizaciji i vjerovanje u njene vrijednosti. Za primjer možemo navesti osobu koja voli životinje i radi u organizaciji koja se

---

<sup>18</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 79.



bavi spašavanjem životinja. Osoba će biti emocionalno privržena organizaciji jer vjeruje u ciljeve organizacije i razmišlja u smjeru u kojem organizacija radi i djeluje.

*Kontinuacijska prednost* – percipirana ekonomska vrijednost ostanka unutar organizacije u odnosu na odlazak iz nje. Osoba koja je predana svom poslu iz razloga što joj taj posao osigurava financijsku dobit te razmišlja na način da će ukoliko ode iz organizacije naštetiti njegovoj obitelji.

*Normativna prednost* – osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije iz moralnih ili etičkih razloga. Osoba koja će ostati u organizaciji ne zbog sebe već zbog mišljenja da će ukoliko ode iz organizacije iznevjeriti svog šefa.

U novije vrijeme istraživači su počeli proučavati i percipiranu podršku od organizacije te angažiranost zaposlenika.

#### 4) Percipirana podrška od organizacije

Percipirana podrška od organizacije je stupanj do kojeg zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov doprinos te se brine o njihovom blagostanju. Primjerice ukoliko je zaposleniku iz osobnih razloga potrebno da ostane kući jedan dan organizacija će mu izaći u susret i osloboditi ga jedan dan.

#### 5) Angažiranost zaposlenika

Angažiranost zaposlenika definira se kao uključenost osobe u posao što ga obavlja te njezino zadovoljstvo i oduševljenje tim poslom. Veoma je važno da se zaposlenik trudi u svemu što radi za svoju organizaciju te također da organizacija to zna cijiniti te ga tako dodatno motivirati.

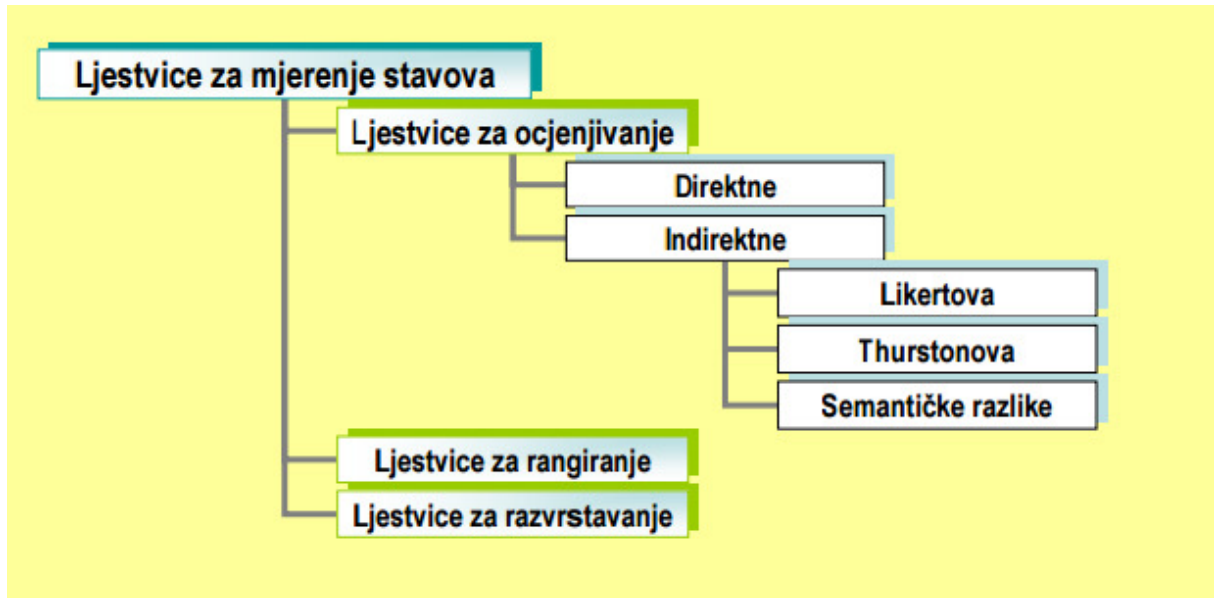
Svi ovi stavovi usko su povezani. Ukoliko su ljudi snažno uključeni u posao možemo reći da i vole svoj posao odnosno da su zadovoljni poslom. Također, ukoliko zaposlenici imaju visoku podršku od organizacije biti će predani organizaciji.

### **1.3. Mjerenje stavova**

U istraživanju tržišta pokazuje se sve veća potreba kako za istraživanjem tako i za mjerenjem stavova. Mjerenje stavova ne može se uspješno provesti postavljanjem izravnih pitanja kao ni

metodom promatranja te se pojavila potreba za razvojem posebnih mjernih instrumenata. U procesu mjerenja stavova, percepcija i preferencija primjenjuju se različite skale ili ljestvice.<sup>19</sup>

Slika 2. Ljestvice za mjerenje stavova



Izvor: Marušić, M., Prebežac, D., Istraživanje turističkih tržišta, Adeco, Zagreb, 2004., str. 137.

Slika 2. prikazuje ljestvice za mjerenje stavova. Možemo primijetiti da se znanstvenici koriste sa tri ljestvice; ljestvicom za ocjenjivanje, ljestvicom za rangiranje te ljestvicom za razvrstavanje. Kod ljestvica za ocjenjivanje razlikujemo direktne i indirektne ljestvice te u indirektne spadaju Likertova skala, Thurstonova skala te semantički diferencijal odnosno semantičke razlike. Kod **ljestvice za ocjenjivanje stavova**<sup>20</sup> traži se od ispitanika da će dati svoj stav prema nekoj postojećoj izjavi ili da će izraziti stav kao odgovor na postavljeno pitanje. Ova ljestvica ima dvije mogućnosti, kod prve mogućnosti ispitanik odgovara sa "da" ili "ne", a kod druge mogućnosti iznosi svoj stav sa "važno mi je" ili "nije mi važno". Rezultat do kojeg se dolazi podjela je ispitanika u dvije kategorije. Iz priloženog vidimo da se radi o jednostavnoj ljestvici te to spada u **direktne ljestvice**, no većina teoretičara koji se bave istraživanjem stavova vjeruje da stav nije tako jednostavna varijabla koja bi imala samo dva moguća odgovora. Iz tog razloga zadaća ljestvice za istraživanje malo je kompleksnija. U tu svrhu razvijene su ljestvice koje se približavaju točnijim mjerenjima te tada govorimo o *kategorijskim ljestvicama*, a dobivamo ih tako da odgovore s jednostavne ljestvice proširimo u nekoliko odgovora. U ovom slučaju naš ispitanik moći će ponuditi odgovore: iznimno mi je

<sup>19</sup> Marušić M., Prebežac D., Istraživanje turističkih tržišta, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2004., str. 134.

<sup>20</sup> Ibid., str. 137.



brojevima. U novije vrijeme koriste se i *grafičke ljestvice* koje također spadaju u indirektnu ljestvice. Kao što i sam naziv govori prikazuju grafički slijed na kojemu ispitanik pronalazi svoj stav između različitih mogućnosti. Najjednostavnija grafička ljestvica kreće se od jednog ekstrema prema drugome, a između toga je prostor koji označuje pozicije između ta dva ekstrema.

Primjer:                    nevažno \_\_\_\_\_ jako važno

Na primjeru možemo vidjeti da nema niti brojeva niti polja za označavanje već ispitanik označi mjesto koje najviše prikazuje njegov stav. Iako nema nikakvih oznaka, prilikom obrade rezultata izračunava se razlika od ekstremnih obilježja izražena u milimetrima. **Ljestvice za rangiranje**<sup>25</sup> prikazuju svrstavanje proizvoda prema redoslijedu koji počinje od sadržaja koji im se najviše sviđaju prema onima koji im se najmanje sviđaju. Ispitanik uspoređuje dvije ili više usluga međusobno.

**Tablica 1. Primjer ljestvice za rangiranje**

| Proizvod 1 | Proizvod 2 | Proizvod 3 |
|------------|------------|------------|
| A          | E          | I          |
| B          | F          | J          |
| C          | G          | K          |
| D          | H          | L          |

Izvor: Marušić M., Prebežac D., Istraživanje turističkih tržišta, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, 2004., str. 142.

Iz tablice vidimo da ispitanici trebaju rangirati proizvode odnosno usluge, odlučiti koji će proizvod staviti na prvo, drugo, treće i četvrto mjesto. Također, kod ljestvice za rangiranje ispitanicima se može ostaviti prazan prostor za rangiranje. Kod **ljestvica za razvrstavanje**<sup>26</sup> traži se od ispitanika da izrazi svoja mišljenja ili stavove tako da svrstava neke izjave ili sadržaje. Ispitanik dobiva dvadeset kartica na kojima su navedeni sadržaji, a zadaća mu je da kartice rasporedi u pet skupina, od najvažnijih usluga do najmanje važnih. Tako dobivamo skupine prema važnosti, a ne samo poredak od najslabijih prema najboljima.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 143.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 144.

Nakon što smo objasnili sve metode mjerenja stavova važno je prije odabira određene ljestvice proučiti problem i odlučiti koja bi ljestvica najbolje mogla riješiti određeni problem. Ukoliko se u tvrtkama redovite koriste upitnici za mjerenje stavova to će pozitivno utjecati na tvrtku jer će dobiti povratne informacije kako zaposlenici percipiraju svoje radne uvjete. Također, upitnici mogu upozoriti nadležne na moguće probleme budući da se rješavaju anonimno te su zaposlenici u tim slučajevima najiskreniji.

#### 1.4. Povezanost ponašanja i stavova

Stavovi značajno predviđaju ponašanja. Moderatorske varijable nam također mogu pomoći u razmatranju povezanosti između ponašanja i stavova.<sup>27</sup> Stavovi u značajnoj mjeri predviđaju buduće ponašanje. Odnos između stavova i ponašanja je jači ukoliko se vodi računa o moderatorskim (ublažavajućim) varijablama. Moderatorske varijable su: važnost stava, specifičnost i dostupnost stava, postojanje ili nepostojanje društvenih pritisaka te izravno iskustvo u vezi sa stavom.<sup>28</sup> **Važni stavovi** su oni stavovi koji odražavaju temeljne vrijednosti, osobni interes ili identifikaciju sa ljudima ili grupama koje osoba cijeni. Ovi stavovi su obično u jakom odnosu prema ponašanju. Primjerice ukoliko osobi direktno postavimo pitanje hoće li u našoj ustanovi raditi slijedećih 5 godina lakše ćemo moći predvidjeti planira li osoba dati otkaz nego da smo je pitali da li je zadovoljna na poslu i da li joj se sviđa radno mjesto. **Specifičnost i dostupnost stava** bitna je varijabla. Što je stav specifičniji te što je ponašanje specifičnije jača je njihova povezanost. Što više govorimo o stavu prema nekom predmetu to je veća vjerojatnost da ćemo taj stav zapamtiti te u skladu sa stavom izvesti naše ponašanje kao što će stavovi koji se lakše pamte vjerojatno bolje predvidjeti ponašanje nego stavovi koji nisu pamtljivi. Svaki dan služimo se raznim medijima te smo izloženi **društvenim pritiscima**<sup>29</sup> o nečemu te je normalno da će ponekad doći do neusklađenosti između stavova i ponašanja. Iako ponekad prilično čvrsto zagovaramo određeni stav društveni pritisak može biti toliko jak da ćemo mi naše stavove i ponašanja promijeniti. Za primjer možemo uzeti vegetarijanca koji se zaposlio u restoranu gdje je glavna namirnica meso. Pojedinaac možda privatno neće zagovarati i jesti meso, no dok je na radnom

---

<sup>27</sup> Kuslivan, S., Employee attitudes and behaviors and their roles for tourism and hospitality business; [https://books.google.hr/books?id=eQp1t\\_IHgzwC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=moderating+variable+attitude&source=bl&ots=uKX311E0Wm&sig=s\\_zT78rWsE3HsrTHYtZ9sO4RE0M&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj25fF3I7QAhUJZCwKHQ2gC1MQ6AEIQjAF#v=onepage&q=moderating%20variable%20attitude&f=false](https://books.google.hr/books?id=eQp1t_IHgzwC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=moderating+variable+attitude&source=bl&ots=uKX311E0Wm&sig=s_zT78rWsE3HsrTHYtZ9sO4RE0M&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj25fF3I7QAhUJZCwKHQ2gC1MQ6AEIQjAF#v=onepage&q=moderating%20variable%20attitude&f=false), preuzeto: 31.10.2016

<sup>28</sup> Marušić M., Prebežac D., Istraživanje turističkih tržišta, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2004., str.

79

<sup>29</sup> Ibidem, str. 80.

mjestu sasvim normalno ponašanje će mu biti preporuka svih vrsta mesa koji se u tom restoranu nude. Posljednja moderatorska varijabla je **izravno iskustvo u vezi sa stavom** koje će zasigurno pomoći da veza između stava i ponašanja bude mnogo jača. Za primjer ćemo uzeti intervju za posao. Veoma često pitanje je koju plaću očekujete. Ukoliko je osoba već radila sličan ili isti posao znati će koliki obujam posla će otprilike imati te koliku odgovornost će snositi te će na temelju toga dati racionalniji odgovor od osobe koja je prvi put na razgovoru za posao odnosno osobom koja nije radila sličan posao.

Navesti ćemo još jedno istraživanje koje se bavi stavovima i ponašanjem, **Yale pristup promjeni stava**. Odnosi se na istraživanje uvjeta u kojima će ljudi najvjerojatnije promijeniti svoje stavove uslijed uvjeravajućih poruka.<sup>30</sup> Kod ovog pristupa istraživači su usmjereni na tri pitanja: *Tko?*, *Što?* i *Kome?* odnosno na izvor komunikacije, prirodu komunikacije te prirodu publike. Kod ovakvog pristupa djelotvornost persuazivne komunikacije ovisi o tome tko, što, kako i komu kaže. Izvor nam odgovara na pitanje "Tko kaže?", poruka na pitanje "Što kaže?", kanal je odgovor na pitanje "Kako kaže?" i primatelj je odgovor na pitanje "Komu kaže?". Ovaj pristup rezultirao je velikom količinom korisnih informacija o tome kako ljudi mijenjaju stavove kao odgovor na uvjeravajuće poruke. Ukoliko se nađemo u situaciji gdje ćemo trebati primijeniti Yale pristup promjeni stava najveći problem biti će kako oblikovati uvjeravajuću poruku. Budući da ovaj pristup odgovara na tri prethodno spomenuta pitanja moramo osmisliti poruku koja će uključivati odgovore na ista. Neki poznati istraživači stavova zainteresirali su se upravo za važnost ta tri pitanja; kada je najbolje naglasiti čimbenike središnje za poruku, kao što je primjerice snaga argumenata, a kada je najbolje naglasiti čimbenike koji su periferni ili nevažni u odnosu na logiku argumenata, kao što je primjerice vjerodostojnost ili privlačnost govornika. Znanstvenici Petty i Cacioppo definiraju središnji i periferni put uvjeravanja.<sup>31</sup> Ljudi su u određenim uvjetima motivirani usmjeriti pažnju na činjenice u poruci te će biti najpodložniji utjecaju kada su te činjenice logički uvjerljivije. Nakon što čuju određene činjenice, ljudi razmišljaju o njima, usvajaju ih te pažljivo razmišljaju o sadržaju komunikacije i analiziraju ga. To se naziva **središnji put uvjeravanja**. U drugačijim uvjetima ljudi nisu motivirani usmjeriti pažnju na činjenice već primjećuju samo vanjska obilježja poruke kao što je primjerice duljina poruke. U ovom slučaju na njih neće djelovati logika argumenata upravo iz razloga što ne poklanjaju dovoljno pažnje onome što poruka govori te će do promjene stava doći ako su vanjska obilježja poruke, primjerice da

---

<sup>30</sup> Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., Socijalna psihologija, Mate, Zagreb, 2005., str. 224.

<sup>31</sup> Ibid. Str. 225.

je poruka duga ili da je iznosi neka poznata ličnost, takva da ona izgleda prihvatljivo. Ovo je središnji put uvjeravanja iz razloga što su ljudi pod utjecajem obilježja koja su periferna u odnosu na samu poruku. Postavlja se pitanje u kojim uvjetima se promjena stava odvija središnjim putem uvjeravanja, a u kojim perifernim putem uvjeravanja. Prema Pettyju, Cacioppu i Chaiken ključno je postoji li motivacija i sposobnost usmjeravanja pažnje na činjenice. Ako su ljudi istinski zainteresirani za temu, pažnju će priklanjati argumentima i samim time izabrati središnji put uvjeravanja odnosno ukoliko im tema nije zanimljiva i bliska gledati će vanjska obilježja te odabrati **periferni put uvjeravanja**.

## 2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo zaposlenika je termin koji opisuje jesu li zaposlenici sretni, zadovoljni te jesu li ispunjene njihove potrebe i želje na poslu. Mnoge mjere kazuju da je zadovoljstvo zaposlenika čimbenik motivacije i postignuća zaposlenika te pozitivan stav zaposlenika o radnom mjestu.<sup>32</sup> Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu kao kognitivnu komponentu, osjećaje prema poslu kao afektivnu komponentu te ocjenu posla kao evaluativnu komponentu.<sup>33</sup> Zadovoljstvo poslom definira se i kao stupanj ugone zaposlenika koja proizlazi iz njegovog ili njezinog posla.<sup>34</sup> Zadovoljstvo poslom nam govori u kojoj je mjeri posao izvor zadovoljenja potreba i zadovoljstva, ali koje ne obuhvaća odnos pojedinca sa samim radom.<sup>35</sup> Zadovoljstvo poslom je više od stava, to je unutarnje stanje koje može biti povezano sa osobnim osjećajima postignuća.<sup>36</sup> Neki zaposlenici biti će zadovoljni sa određenim aspektima posla dok će drugi biti nezadovoljni sa istim tim aspektima stoga možemo reći da je zadovoljstvo poslom složen pojam te je teško mjeriti objektivnost.

Na razinu zadovoljstva poslom utječe širok raspon varijabli koje se odnose na osobne, društvene, kulturne, organizacijske i okolišne čimbenike. **Osobni faktori** uključuju osobnost, obrazovanje, inteligenciju i sposobnosti, bračni status i orijentaciju na posao. U **društvene faktore** spada odnos sa suradnicima, rad u grupi, prilike za interakciju te neformalna organizacija. **Kulturni faktori** uključuju temeljne stavove, vjerovanja i vrijednosti. U **organizacijske faktore** spada formalna struktura, odnos sa zaposlenicima, priroda posla, tehnologija, nadzor i stilovi vođenja te uvjeti rada dok **okolišni faktori** uključuju ekonomske utjecaje, društvene utjecaje te utjecaje na tehnologiju.

U slijedećoj tablici prikazano je pet područja koja su povezana sa zadovoljstvom poslom te je kroz ta područja prikazano što tvrtka želi odnosno kakvog radnika organizacija traži i s druge strane čime bi zaposlenik bio zadovoljan, što želi kada je u pitanju napredovanje, kakvog nadređenog očekuje i slično.

---

<sup>32</sup> Heathfield S. M., Employee Satisfaction, [http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee\\_satsfy.htm](http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satsfy.htm), preuzeto: 25.06.2016.

<sup>33</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 82.

<sup>34</sup> Muchinsky, P. M., Psychology Applied to Work, Hypergraphic Press, Summerfield, 2003., str. 122.

<sup>35</sup> Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Job burnout, <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>, preuzeto: 02.10.2016.

<sup>36</sup> Mullins J. L., Management and organisational behaviour, Prentice Hall, London, 2010., str. 282.



Tablica 2. Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom

|                                       | <b>Tvrtka</b>   | <b>Zaposlenici</b>   |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Područje znanja</b>                | 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 |
| <b>Psihološko područje</b>            | Treba zaposlenike koji su motivirani da se brinu o interesima tvrtke  | Brinu o svojim interesima kao npr. da osiguraju uspjeh, priznanje, odgovornost i status          |
| <b>Područje efikasnosti i nagrade</b> | Provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja  | Traže nagradu koja im pripada za uloženi trud  |
| <b>Etičko područje</b>                | Traže zaposlenike koji će prihvatiti etički kodeks tvrtke te vrijednosti tvrtke                               | Žele raditi za tvrtku gdje su etičke i moralne vrijednosti slične njegovima                      |
| <b>Zadaci</b>                         | Traži zaposlenika koji će prihvatiti sve zadatke, bez obzira čine li mu se teškima ili nemogućima za riješiti | Teže zadacima koji su u skladu sa njihovim opisom posla  |

Izvor: Mullins J. L., Management and organisational behaviour, Prentice Hall, London, 2010., str. 283.

Prema tablici 2. područja koja utječu na zadovoljstvo poslom su: znanje, psihološko područje, efikasnost i nagrade, etičko područje i zadaci. Kod **znanja** tvrtka treba određenu razinu vještina i znanja od svojih zaposlenika ako želi učinkovito funkcionirati, a zaposlenici trebaju koristiti i razvijati vještine i znanja sa kojima su došli. **Psihološko područje** odnosi se na to da tvrtka treba zaposlenike koji su motivirani da se brinu o interesima organizacije ali i o svojim interesima. Zaposlenici traže daljnje interese kao npr. da osiguraju uspjeh, priznanje, odgovornost i status. **Efikasnost te sa druge strane nagrade** odnose se na provođenje standarda kvalitete te razvijanje sustava nagrađivanja dok zaposlenici traže pravednu nagradu za svoj trud. Kao što sam naziv kaže, u **etičkom području** organizacija traži od zaposlenika da prihvate njihov etički kodeks i vrijednosti, a zaposlenik želi pronaći poslodavca čije su etičke i moralne vrijednosti slične njegovima. Tvrtka treba zaposlenika koji će prihvatiti radne **zadatke** bez obzira čine li mu se teški ili nemogući, probati će se suočiti sa njima i riješiti ih, a zaposlenik želi zadatke koji su u skladu sa njegovim opisom posla odnosno sa područjem njegova posla.

Zadovoljstvo poslom definiramo i kao ugodan osjećaj koji prolazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.<sup>37</sup> Ova

<sup>37</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 364.

definicija odražava tri važna aspekta zadovoljstva poslom: funkciju vrijednosti, važnost vrijednosti i percepciju.<sup>38</sup>

- 1) Zadovoljstvo poslom je **funkcija vrijednosti** definirana kao "ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići".
- 2) Ova definicija naglašava *da* različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su **vrijednosti važne**, što je kritično pri određivanju prirode i stupnja njihova zadovoljstva poslom. Jedna osoba može cijeniti visoku plaću iznad svega drugog, druga osoba može cijeniti mogućnost putovanja dok će treća cijeniti bivanje u određenoj zemljopisnoj regiji.
- 3) Treći važan aspekt zadovoljstva poslom je **percepcija**. To je nečija percepcija o svojoj sadašnjoj situaciji s obzirom na vrijednosti koje cijeni. Percepcija neke osobe ne mora biti točan odraz stvarnosti i različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju.

Dakle, vrijednosti, percepcije i važnost su tri komponente zadovoljstva poslom. Ljudi će biti zadovoljni svojim poslom dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njima važnim vrijednostima.

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo su konstrukti koji obuhvaćaju različite pozitivne, odnosno negativne emocije i raspoloženja koja su povezana s različitim obrascima neuroendokrinog i imunološkog funkcioniranja. Poznato je, naime, da veliki stresni događaji kao npr. prirodne katastrofe i smrt u obitelji, te negativna raspoloženja koja se posljedično javljaju utječu na slabije imunološko funkcioniranje, a nastale promjene mogu potrajati čak i kroz duže vremensko razdoblje.<sup>39</sup>

U novijim studijama „zadovoljstvo poslom“ sve se više zamjenjuje multidimenzionalnim pojmom „commitment“ (predanost), s obzirom da predanost pokazuje jaču povezanost sa zadovoljstvom kupaca. Zadovoljstvo poslom pokazalo se kao nedostatan i previše osobne prirode jer zaposlenici mogu biti vrlo zadovoljni na poslu bez da njihovo zadovoljstvo utječe na performanse poduzeća.<sup>40</sup> Predanost je širi pojam od zadovoljstva zaposlenika, odnosno zadovoljstvo zaposlenika je sastavni dio predanosti. Predanost je mjera u kojoj se jedna osoba

---

<sup>38</sup> Ibid., str. 364.

<sup>39</sup> Čoso, B., Krapić, N., Sušan, Z., Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika, Psiholozijske teme, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Odsjek za psihologiju, file:///C:/Users/nina/Downloads/4.pdf, preuzeto: 25.06.2016.

<sup>40</sup> Svijet osiguranja: Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html>, preuzeto: 25.06.2016.

osjeća odgovornom prema tvrtki, te kako se s njom može poistovjetiti. Predanost zaposlenika tvrtke ogleda se u:<sup>41</sup> kompatibilnosti s vrijednostima tvrtke, identifikacijom s tvrtkom, lojalnosti, zadovoljstvu poslom i osjećaju da su pravedno nagrađeni za svoj rad (materijalno i nematerijalno).

## 2.1. Faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo na poslu usko je vezano s mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenika i može se odnositi na sljedeće faktore: suradnici, sadržaj posla, nadređeni, plaća, uvjeti rada, radno vrijeme, unaprjeđenje, školovanje, priznanje, status, uspjeh, odgovornost, sigurnost i mogućnost razvoja.<sup>42</sup> Istraživanja su pokazala da se faktori zadovoljstva poslom mogu grupirati u dvije kategorije: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom.<sup>43</sup>

1) **Organizacijski faktori** zadovoljstva poslom su: posao sam po sebi, sustav nagrađivanja, ugodni radni uvjeti, kolege na poslu i organizacijska struktura.

*Posao sam po sebi* - ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao. Izazovan posao ima tri karakteristike: omogućuje zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, daje slobodu djelovanja i omogućuje povratnu informaciju o tome kako je posao obavljen.

*Sustav nagrađivanja* - što je plaća viša ljudi su generalno zadovoljniji poslom. Međutim, mora se odmah napomenuti da je percipirana pravednost sustava nagrađivanja važniji faktor od visine plaće.

*Ugodni radni uvjeti* - što su uvjeti rada bolji logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ono je veće ne samo zato što je to njima fizički ugodnije, nego i zato što bolji radni uvjeti stvaraju veću mogućnost za bolje postizanje očekivanih radnih performansi.

---

<sup>41</sup> Svijet osiguranja, Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html>, preuzeto: 25.6.2016.

<sup>42</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>, preuzeto: 30.07.2016.

<sup>43</sup> Ibidem, preuzeto 30.07.2016.

*Kolege na poslu* - socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade sa kolegama sa kojima imaju osobno dobre odnose i ukoliko na poslu vlada ugodna socijalna atmosfera. To se posebno odnosi na ljude koji nisu u većoj mjeri zainteresirani za karijeru. U okviru ovog faktora je i odnos zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem (šefom). Ukoliko zaposleni ima sa šefom bolji odnos, ako šef češće pohvaljuje zaposlenog, prati njegov rad i izgradi sa njim otvorene odnose onda je i zadovoljstvo zaposlenih veće.

*Organizacijska struktura* - istraživanja su pokazala da su zaposleni zadovoljniji ukoliko je organizacija više decentralizirana te je njima dana veća mogućnost participacije u odlučivanju. Zaposleni su također zadovoljniji ukoliko je organizacijska struktura jasna, poznata i stabilna.

2) **Osobni faktori** zadovoljstva poslom su sklad između osobnih interesa i posla, radni staž i starost, pozicija i status te ukupno zadovoljstvo životom.<sup>44</sup>

*Sklad između osobnih interesa i posla* - zadovoljniji poslom su oni radnici čiji osobni interesi, znanja i sposobnosti koje posjeduju bolje odgovaraju potrebama radnog mjesta na kome se nalaze. U tom slučaju radnik osjeća da mu posao omogućuje izraziti svoje znanje i vještine, iskazati svoju osobnost i sposobnosti te će biti zadovoljniji.

*Radni staž i starost* - stariji i ljudi s većim radnim stažem imaju tendenciju biti više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažem na određenom poslu. To se dešava ne samo zato što čovjek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog efekta kognitivne disonance. Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo poslom raste s godinama staža i starosti ali ne linearno. Prvo se naglo povećava zadovoljstvo poslom do tridesetih godina, zato što čovjek postaje sve uspješniji u svom poslu i napreduje u karijeri. Oko 40-tih čovjek gubi mnoge iluzije o njemu i manje je zadovoljan da bi u drugoj polovici 50-ih i do mirovine opet raslo zadovoljstvo poslom.

---

<sup>44</sup> Ibidem, preuzeto: 30.07.2016.

*Pozicija i status* - što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok je sigurno i u tome što uz viši položaji idu i veća primanja, a uz određene statusne simbole, veća moć i društveni utjecaj što sve vodi većem zadovoljstvu poslom.

*Ukupno zadovoljstvo životom* - istraživanja su dokazala efekt "prelijevanja zadovoljstva". Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na ukupno zadovoljstvo životom.

Također zadovoljstvo poslom je pod utjecajem okolišnih, individualnih i psiholoških faktora.<sup>45</sup>

- 1) Okolišni čimbenici su komunikacija i odnos između nadređenog i podređenog. **Komunikacija** je jedan od važnijih čimbenika kada govorimo o zadovoljstvu poslom. Bez obzira da li je prekomjerna, nedovoljna ili u odnosu nadređeni – podređeni, komunikacija je najvažniji aspekt posla zaposlenika u modernim organizacijama. Menadžment komunikacije je krucijalan za napredak na poslu. Zahtjevi mogu biti okarakterizirani kao komunikacijsko opterećenje – stopa i kompleksnost komunikacijskih inputa koje individualna osoba mora izvršiti u određenom vremenskom okviru. Zaposlenici u organizaciji mogu iskusiti organizacijsko preopterećenje ili nedovoljno opterećenje. Komunikacijsko preopterećenje se pojavljuje kada pojedinac primi previše poruka u kratkom vremenu koje mogu rezultirati nedovoljno procesuiranom informacijom ili kada se pojedinac susreće sa više kompleksnijih poruka koje su teže za izvršiti. Kada postoji više inputa nego outputa odnosno ulaznih informacija od izlaznih, pojedinac se nalazi u situaciji preopterećenja. U usporedbi, do nedovoljne komunikacije dolazi kada pojedinac primi manje inputa od onog što je sposoban izvršiti. Prema tome ako pojedinac ne primi dovoljno inputa na poslu ili nije sposoban izvršiti te inpute postoji velika mogućnost njegovog nezadovoljstva i ogorčenja s njegovim poslom što vodi do niske razine poslovnog zadovoljstva. **Nadređeno podređena komunikacija**<sup>46</sup> ima također važan utjecaj na poslovno zadovoljstvo u organizaciji. Način na koji zaposlenik percipira

---

<sup>45</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 02.08.2016.

<sup>46</sup> Winska, J., Influence of superior-subordinate communication on employee satisfaction; [http://www.academia.edu/6881764/Influence\\_of\\_superior-subordinate\\_communication\\_on\\_employee\\_satisfaction](http://www.academia.edu/6881764/Influence_of_superior-subordinate_communication_on_employee_satisfaction), preuzeto: 31.10.2016

ponašanje nadređenog može pozitivno ili negativno utjecati na zadovoljstvo poslom. Komunikacijsko ponašanje kao što su izraz lica, kontakt očima, vokalna ekspresija, pokreti i govor i slično su krucijalni u nadređeno-podređenom odnosu. Ovi oblici neverbalne komunikacije od nadređenog pomažu podizanju međusobnog uključenja na zadovoljstvo poslom podređenog. Nekada se neverbalna komunikacija čini kao bolji utjecaj od verbalnog sadržaja. Menadžer koji se služi neposrednom, prijateljskom i otvorenom komunikacijom će vrlo vjerojatno primiti pozitivnu povratnu informaciju i poslovno zadovoljstvo od podređenog međutim menadžer koji je nedruželjubiv, neprijateljski raspoložen i nespreman na komunikaciju će primiti negativnu povratnu informaciju i stvoriti nisko poslovno zadovoljstvo kod njegovih podređenih u organizaciji. Istraživanja također pokazuju da zaposleni crpe zadovoljstvo radeći u tvrtkama čiji menadžment ljudskih resursa ima najbolju praksu – programi priznavanja zaposlenikovog uspjeha te u nekim slučajevima i programi financijskog nagrađivanja. Priznavanje zaposlenikovog uspjeha se ne bi trebalo bazirati samo na veličanju i darovima već bi se trebalo proširiti i na promjene u organizacijskoj kulturi sa ciljem postizanja ciljeva iniciranjem i upoznavanjem zaposlenika sa samom svrhom i vjerovanjima organizacije. To je strategija, a strategija priznanja zaposlenikovog uspjeha se gleda kao jedan od najvažnijih programa u poboljšanju zaposlenikove motivacije i pozitivnog utjecaja na financijsku situaciju.

- 2) Čimbenici koji se odnose na pojedinca su emocije i raspoloženje, genetika i osobnost. **Emocije i raspoloženje**<sup>47</sup> formiraju dio efektivnog faktora u poslovnom zadovoljstvu pojedinca. Weiss i Cropanzano<sup>48</sup> iznijeli su mišljenje kako raspoloženja znaju biti dugotrajnija, a emocije su često intenzivnije, kratkotrajne i imaju jasan cilj ili uzrok. Raspoloženje se odnosi na cjelokupno zadovoljstvo poslom. Pozitivne ili negativne emocije odnose se na ukupno zadovoljstvo poslom. Suzbijanje neugodnih emocija smanjuje zadovoljstvo poslom te pojačanje ugodnih emocija povećava zadovoljstvo poslom. Istraživanja pokazuju da **genetika** također utječe na zadovoljstvo poslom zahvaljujući njezinoj ulozi u unutrašnjem faktoru iz okruženja kao što su radni uvjeti. **Osobnost** je također povezana sa poslovnim zadovoljstvom. Negativna učinkovitost je usko povezana sa crtom osobnosti odnosno neuroticizmom. Pozitivna učinkovitost je usko vezana sa osobnošću ekstraverzije zato oni koji imaju visoku pozitivnu

---

<sup>47</sup> Psychological care for a better world; <http://successismychoice.blogspot.hr/2013/03/attitude-definition-definition-and.html>, preuzeto: 31.10.2016.

<sup>48</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 02.08.2016.

učinkovitost su više skloni zadovoljstvu u vlastitom životu i u poslovima koje obavljaju. Otuđenje i mjesto kontrole su dva faktora osobnosti usko vezana sa zadovoljstvom poslom. Zaposlenici koji imaju unutarnje mjesto kontrole te koji se osjećaju manje otuđenima će prije osjetiti poslovno zadovoljstvo te uključenje i obavezu prema poslu. Istraživanja su pokazala da postoji pozitivna veza između unutarnjeg mjesta kontrole i zadovoljstva poslom.

- 3) Čimbenici psihološke prirode odnose se na obitelj i zajednicu. Određeni aspekt nečijeg života kao što su **obitelj i zajednica** koji su definirani kao ukupna učinkovitost psihičkog funkcioniranja pojedinca također utječu na poslovno zadovoljstvo. Dobro psihološko stanje ima tri karakteristike koje ga definiraju: to je fenomenološki događaj, on uključuje neka emocionalna stanja i odnosi se na nečiji život u potpunosti. To stanje igra važnu ulogu u određivanju zadovoljstva poslom ako se fokusira na radno zadovoljstvo kao i na radne performanse. Isto tako socijalna atmosfera bitan je faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade s kolegama s kojima imaju veoma dobre osobne odnose i ukoliko na poslu vlada prijateljska atmosfera. Uzajamna i prijateljska podrška od izuzetne su važnosti zaposlenicima. Podrška nadređenog koju pruža zaposlenicima i poticanje da podržavaju jedni druge, također je bitan faktor zadovoljstva poslom. Bitno je i ponašanje rukovodstva u određivanju radnih zadataka i raspoređivanju sredstava. Osoba može biti zadovoljna suradnicima i nadređenim iz jednog od tri razloga.<sup>49</sup> Prvo, može imati mnoge jednake vrijednosti, stavove i filozofije kao nadređeni ili suradnik. Drugo, može biti zadovoljna zato što joj pružaju društvenu podršku i treće, mogu joj pomoći u postizanju nekih važnih ishoda.

## 2.2. Utjecaj zadovoljstva poslom na radno okruženje

Rezultate zadovoljstva/nezadovoljstva poslom možemo vidjeti kroz ponašanje zaposlenika u radnom okruženju. Usporediti ćemo zadovoljstvo poslom sa radnom performansom, organizacijskim građanskim ponašanjem, zadovoljstvom klijenata, apsentizmom, fluktuacijom i devijantnim ponašanjem u radnom okruženju.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Krstić M., Faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom  
[http://www.academia.edu/4879808/Faktori\\_koji\\_utcu\\_na\\_zadovoljstvo\\_poslom](http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_utcu_na_zadovoljstvo_poslom), preuzeto: 25.06.2016.

<sup>50</sup> Ibid., str. 89.

### 2.2.1. Zadovoljstvo poslom i radna performansa

Pretpostavlja se da će sretni radnici biti i produktivniji radnici. Istraživači su prije vjerovali da je odnos između zadovoljstva poslom i radne performanse menadžerski mit, no jedan je pregled 300 studija sugerirao da je ta korelacija prilično jaka. Također, kada promatramo razinu organizacije ponovo nailazimo na povezanost između zadovoljstva i performanse.<sup>51</sup> Kada promatramo podatke o zadovoljstvu i performansi za organizacije u cjelini vidimo da su organizacije s više zadovoljnih zaposlenika učinkovitije od organizacija s manje zadovoljnih zaposlenika.

### 2.2.2. Zadovoljstvo poslom i organizacijsko građansko ponašanje

Zadovoljstvo poslom trebalo bi biti jedan od glavnih čimbenika koji određuje organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici govoriti će pozitivno o organizaciji, pomagati drugima i nadmašiti uobičajena očekivanja na svojim poslovima. Također, zadovoljni zaposlenici mogli bi biti skloni činiti više nego što posao od njih traži iz želje da uzvrate za svoja pozitivna iskustva. Rane rasprave o organizacijskom građanskom ponašanju pretpostavljale su da je u bliskoj vezi sa zadovoljstvom, a novija istraživanja sugeriraju da zadovoljstvo utječe na organizacijsko građansko ponašanje, ali kroz percepcije o pravednosti.<sup>52</sup> Zadovoljstvo nije povezano sa organizacijskim građanskim ponašanjem kada se kontrolira varijabla pravednosti. Zadovoljstvo poslom svodi se na predodžbe o pravednim ishodima, postupcima i procedurama.<sup>53</sup> Ukoliko nismo zadovoljni našim nadređenim, organizacijskim procedurama ili plaćom naše zadovoljstvo poslom će trpjeti. Suprotno tome, ako percipiramo organizacijske procese i ishode kao pravedne, razviti ćemo povjerenje. Ako vjerujemo svojem poslodavcu, spremniji smo dobrovoljno provoditi vrste ponašanja koje nadmašuju naše formalne dužnosti.

---

<sup>51</sup> Davar, S. C., Relationship between job satisfaction and job performance; <https://www.questia.com/library/journal/1G1-325698274/relationship-between-job-satisfaction-job-performance>, preuzeto: 03.10.2010.

<sup>52</sup> Jehad M., Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions; [http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/aamj\\_16.2.7.pdf](http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/aamj_16.2.7.pdf), preuzeto: 03.10.2016.

<sup>53</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 90.



### 2.2.3. Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata

Zaposlenici u uslužnim djelatnostima često imaju **interakcije s klijentima**, a menadžment uslužnih organizacija treba se brinuti o zadovoljstvu tih klijenata.<sup>54</sup> Podaci ukazuju na to da zadovoljni zaposlenici doprinose povećanju zadovoljstva i vjernosti klijenata. Kada smo u ulozi klijenta svi mi tražimo ljubaznost od zaposlenika stoga možemo reći da u uslužnim organizacijama zadržavanje i gubitak klijenata uvelike ovisi o tome kako se prema klijentima odnose prvolinijski zaposlenici. Zadovoljni zaposlenici će se odnositi vedro, prijateljski i pristupačno, a to klijenti cijene. Budući da su zadovoljni zaposlenici manje skloni napustiti organizaciju, vjerojatnije je da će se klijenti susretati s poznatim licima i da će biti iskusno posluženi. Ove kvalitete razvijaju zadovoljstvo i vjernost za klijente. Također, ovaj odnos vrijedi i obrnuto. Nezadovoljni klijenti mogu povećati zaposlenikovo nezadovoljstvo poslom. Zaposlenici koji su u redovnom kontaktu s klijentima navode da nepristojni, bezobzirni i nerazumno zahtjevni klijenti negativno utječu na njihovo zadovoljstvo poslom.

### 2.2.4. Zadovoljstvo poslom i apsentizam

Možemo reći da je negativan odnos između zadovoljstva poslom i apsentizma, no ta je korelacija slaba do umjerena. Nezadovoljni radnici češće će izostajati sa posla, no postoje i drugi čimbenici koji utječu na taj odnos i smanjuju koeficijent korelacije.<sup>55</sup> Primjerice, u slučaju kada organizacije pružaju darežljive beneficije za bolovanja potiču sve svoje radnike, pa i one koji su zadovoljni poslom, da iskoriste slobodne dane. Isto tako nekada i vrlo zadovoljan radnik mora izostati s posla, na primjer zbog hitnih slučajeva u obitelji, roditeljskih sastanaka ili sličnih situacija. Ima više faktora koji prisiljavaju i nezadovoljnog radnika da ipak dolazi na posao; strah od gubitka posla, odgovornost prema kolegama na poslu ili prema klijentu.

---

<sup>54</sup> Ibidem, str. 91.

<sup>55</sup> Obasan K., Impact of job satisfaction on absenteeism: a correlative study; [http://www.journalsbank.com/ejhss\\_1\\_3.pdf](http://www.journalsbank.com/ejhss_1_3.pdf), preuzeto: 03.10.2016.

### 2.2.5. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija

Zadovoljstvo poslom je u negativnom odnosu i sa fluktuacijom, ali je u ovom slučaju korelacija jača. Zadovoljni radnici će manje napuštati posao nego nezadovoljni. Na korelaciju zadovoljstva i fluktuacije zaposlenih utječu i opće ekonomske prilike kao i stupanj nezaposlenosti u ekonomiji.<sup>56</sup> Ustanovljeno je i da na sklonost napuštanju posla utječe i generalno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenog životom. Taj utjecaj je suprotan od onog što bi se na prvi pogled moglo pretpostaviti. Lakše napuštaju posao oni radnici koji su generalno zadovoljni životom (ali su nezadovoljni poslom) nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u cjelini.

### 2.2.6. Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju

Nezadovoljstvo na poslu nagovještava mnoga ponašanja pa tako i pokušaje sindikalnog organiziranja, krađu na poslu, uporabu nedozvoljenih sredstava koje izazivaju ovisnost, neprimjereno druženje na poslu, kašnjenje i slično.<sup>57</sup> Istraživanja pokazuju da su ta ponašanja pokazatelji šireg sindroma koji bismo nazvali devijantnim ponašanjem u radnom okruženju. Zaposlenici će, ukoliko nisu zadovoljni svojim radnim okruženjem, na neki način reagirati, no ne možemo predvidjeti kako će zaposlenici reagirati. Netko će jednostavno dati otkaz dok će drugi primjerice zabašavati na poslu i neće izvršavati svoje zadatke već će tokom radnog vremena čitati knjigu ili surfati internetom. Treći će krasti stvari koje su od firme te na taj način pokušati ublažiti svoje nezadovoljstvo. Želi li poslodavac kontrolirati neželjene posljedice nezadovoljstva na poslu najbolje da napadne izvor problema odnosno nezadovoljstvo umjesto da pokušava kontrolirati različite reakcije na to nezadovoljstvo.

## 2.3. Mjerenje zadovoljstva poslom

Većina pokušaja mjerenja zadovoljstva poslom oslanja se na izvješća samih radnika. Postoji velika količina podataka o pouzdanosti i valjanosti mnogih postojećih ljestvica kao i mnoštvo podataka iz tvrtki koje su koristile te ljestvice što omogućuje usporedbe između tvrtki.<sup>58</sup> Utvrđene ljestvice su dobar početak ako poslodavac želi procijeniti razine zadovoljstva svojih

---

<sup>56</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate Zagreb, 2010., str. 91.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 91.

<sup>58</sup> Ibidem, str. 85.

zaposlenika. U nekim slučajevima organizacije žele izmjeriti zadovoljstvo svojih zaposlenika aspektima njihova posla koji su specifični za tu organizaciju kao npr. zadovoljstvo jednim posebnim zdravstvenim planom nasuprot drugoga. U takvim situacijama organizacija će možda trebati oblikovati svoje ljestvice, ali to je iznimka, a ne pravilo. Procjena nekog zaposlenika o tome koliko je zadovoljan ili nezadovoljan svojim poslom rezultat je zbrajanja mnogih različitih elemenata posla.

Dva pristupa kod mjerenja zadovoljstva poslom su:<sup>59</sup>

- 1) Metoda jedne globalne ocjene odnosno postavljanje zaposlenicima opisna pitanja kao što je primjerice "Kako ste zadovoljni poslom?".
- 2) Broj rezultata aspekta posla tj. identifikacija ključnih elemenata posla i traženje mišljenja zaposlenika o svakom od njih kao što je priroda posla, nadzor, trenutna plaća, prilike za napredovanje i odnosi sa kolegama.

Kako bismo pobliže objasnili mjerenje zadovoljstva poslom služili smo se knjigom Behavior in organizations čiji je autor Greenberg Jerald te je navedeno nekoliko korisnih tehnika za mjerenje zadovoljstva poslom, a to su: **rejting skale i upitnici, kritični incidenti te intervjui i sastanci konfrontacije**<sup>60</sup> koji će u nastavku biti objašnjeni.

- **Rejting skale i upitnici** sadrže pitanja koja omogućavaju ljudima da iskažu svoje reakcije na svoj posao. Za mjerenje zadovoljstva poslom najviše se koriste upitnici u kojima se popunjavaju veoma specijalizirane rejting skale. Jedan od najpopularnijih mjernih instrumenata je indeks opisa posla. Indeks opisa posla naglašava različite aspekte zadovoljstva: plaću, posao, nadgledanje, suradnike i promaknuće. Drugi mjerni instrument koji spada u rejting skale i upitnike te se također koristi u velikoj mjeri je Minesota upitnik o zadovoljstvu.<sup>61</sup> Ljudi koji popunjavaju ovu skalu ocjenjuju stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva različitim aspektima svog posla kao što su npr. plaća ili mogućnosti za napredovanje. Što je veći broj bodova to je stupanj zadovoljstva poslom veći.

---

<sup>59</sup> Ibidem, str. 86.

<sup>60</sup> Greenberg J., Behavior in organizations, Practice Hall, New Jersey, 2010., str. 159.

<sup>61</sup> Ibidem, str. 160.

Slika 3. Primjeri indeksa opisa posla

Upute: Razmislite o svom sadašnjem poslu. Kakav je uglavnom? Na crtu ispred svake navedene riječi upišite:

    D za «Da» ako opisuje vaš posao  
    N za «Ne» ako NE opisuje vaš posao  
    ? ako ne možete odlučiti

|                                 |                                  |                                     |
|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Sam posao</b>                | <b>Plaća</b>                     | <b>Prilike za promaknuće</b>        |
| <u>   </u> Rutinski             | <u>   </u> Manja nego zaslužujem | <u>   </u> Ne postoje               |
| <u>   </u> Zadovoljavajući      | <u>   </u> Visoka                | <u>   </u> Nepravedne politike      |
| <u>   </u> Dobar                | <u>   </u> Nesigurna             | <u>   </u> Temeljene na sposobnosti |
| <b>Nadređeni</b>                | <b>Suradnici</b>                 |                                     |
| <u>   </u> Nepristojan          | <u>   </u> Inteligentni          |                                     |
| <u>   </u> Cijeni dobar rad     | <u>   </u> Odgovorni             |                                     |
| <u>   </u> Ne nadgleda dovoljno | <u>   </u> Dosadni               |                                     |

Izvor: Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 37.

- Kod **kritičnih incidenata** pojedinci opisuju one događaje koji se odnose na njihov rad, a koji su po njihovom mišljenju posebno zadovoljavajući ili nezadovoljavajući te se zatim pregledavaju njihovi odgovori kako bi se ustanovile osnovne teme.
- **Intervjui i sastanci konfrontacije** obuhvaćaju razgovore sa radnicima koji se vode licem u lice. Direktnim ispitivanjem ljudi o njihovim stavovima mogu se postići mnogo bolji i detaljniji rezultati nego kada se koriste upitnici. Pažljivim postavljanjem pitanja radnicima i sistematskim bilježenjem njihovih odgovora moguće je saznati uzroke različitih stavova prema radu. Ponekad se intervjui vode tako da se radnici potpuno otvore te razgovaraju o svojim bitnim pritužbama i brigama. Intervjui ove vrste poznati su kao sastanci konfrontacije. Važno je da se ovakvi razgovori vode stručno u sredini u kojoj se može slobodno govoriti, bez straha od osvete i tako se mogu prepoznati problemi koji inače ne bi bili uočljivi.

Kvalitetni ljudski potencijali zajedno s proizvodima visoke kvalitete rezultiraju zadovoljstvom kupaca i time superiornim financijskim rezultatima, stavovi zaposlenika prema poslu i njihovoj organizaciji neupitni su prediktor njihova ponašanja prema klijentima, odnosno stava prema rezultatima organizacije.<sup>62</sup> Odnos između zadovoljstva korisnika i zadovoljstva zaposlenika je onaj odnos koji ne daje proturječne rezultate. U dosadašnjim istraživanjima zaključeno je da su zadovoljstvo zaposlenika i zadovoljstvo korisnika pozitivno korelirani.

<sup>62</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.617.

Ova pozitivna korelacija ustanovljena je u brojnim industrijama te u oba slučaja i na tržištu krajnje potrošnje i na poslovnom tržištu.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Greenberg J., Behavior in organizations, Practice Hall, New Jersey, 2010., str.201.

### 3. STAV I NEZADOVOLJSTVO POSLOM – IZVORI, MANIFESTACIJE I OTKLANJANJA

Težnja svake organizacije je sprječavanje nezadovoljstva poslom. Kako bi organizacija u tome organizacija uspjela mora znati koji čimbenici utječu na nezadovoljstvo poslom te učiniti potrebne korake kako do toga ne bi došlo. Posljedice nastaju i kada zaposlenici vole svoj posao i kada zaposlenici ne vole svoj posao. Prikazati ćemo jedan teorijski okvir koji pomaže u shvaćanju posljedica nezadovoljstva. Radi se o četiri tipa reakcije koje se međusobno razlikuju u dvije dimenzije: konstruktivna/destruktivna i aktivna/pasivna. Kod konstruktivne dimenzije usmjerava se pažnja na to da se nešto učini kako bi se stvari popravile dok se kod destruktivne dimenzije ne poduzima ništa. Slična je stvar i kod aktivne odnosno pasivne dimenzije. Ukoliko se uključimo i pokušamo riješiti problem radi se o aktivnoj dimenziji, a ukoliko ne poduzimamo ništa riječ je pasivnoj dimenziji. Reakcije su slijedeće: izlaz, glas, lojalnost i nemar.<sup>64</sup>

*Izlaz* – ponašanje usmjereno na odlazak iz organizacije. Uključuje traženje novoga radnog mjesta kao i davanje otkaza.

*Glas* – aktivno i konstruktivno nastojanje da se uvjeti poprave. Uključuje predlaganje poboljšanja, razgovaranje o problemima s nadređenima i neke odlike sindikalnih aktivnosti.

*Lojalnost* – pasivno, ali optimistično čekanje da se uvjeti poprave. Uključuje i obranu organizacije od vanjskih kritika te povjerenje da će organizacija i menadžment postupiti ispravno.

*Nemar* – pasivno prepuštanje i puštanje da se uvjeti pogoršaju. Uključuje kronični apsentizam ili kašnjenje, smanjeni radni napor i povećanje stope pogrešaka.

"*Izlaz*" i "*Nemar*" obuhvaćaju performancijske varijable: proizvodnost, apsentizam i fluktuaciju. U ovom modelu reakcije zaposlenika proširene su kako bi uključile i "glas" i "lojalnost". Njih možemo definirati kao konstruktivna ponašanja koja pojedincu omogućavaju da podnosi neugodne situacije ili da obnovi zadovoljavajuće radne uvjete. Ovaj model pomaže nam da možemo razumjeti slučajeve kao primjerice među radnicima u sindikatima gdje je nisko zadovoljstvo poslom spojeno s niskom fluktuacijom. Članovi sindikata često izražavaju nezadovoljstvo kroz pritužbene procedure ili u formalnim pregovorima oko ugovora. Ovakvi mehanizmi omogućuju članovima da nastave raditi svoje poslove u

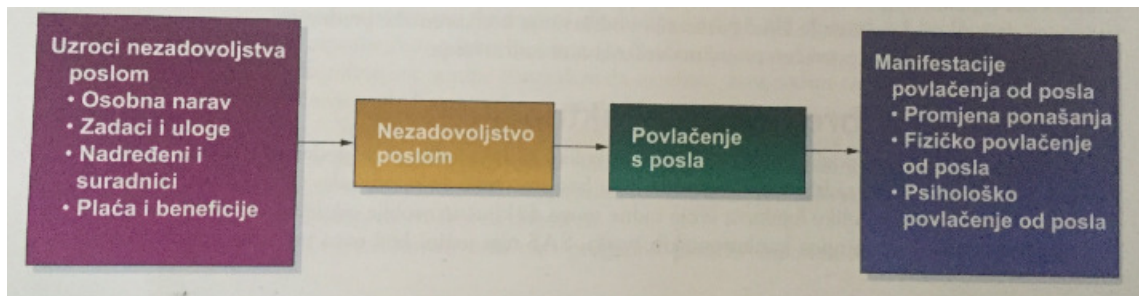
---

<sup>64</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 89.

uvjerenju da djeluju na poboljšanje situacije. Ovaj teorijski okvir je koristan za predstavljanje mogućih posljedica nezadovoljstva poslom no možemo reći da je preopćenit.

Nadalje prikazati ćemo što sve utječe na nezadovoljstvo poslom. Povlačenje od posla je niz ponašanja koja nezadovoljni pojedinci provode da bi izbjegli radnu situaciju.<sup>65</sup> Slikom ćemo prikazati ukupni model procesa nezadovoljstva poslom.

**Slika 4. Ukupni model procesa nezadovoljstva poslom – povlačenje od posla**



Izvor: Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 361.

### 3.1. Izvori nezadovoljstva poslom

Izvori nezadovoljstva poslom su: osobna narav, zadaci i uloge, nadređeni i suradnici te plaća i beneficije<sup>66</sup> te utječu primarno na razumijevanje i traženje mogućnosti otklanjanja istih.

#### 3.1.1. Osobna narav

Nezadovoljstvo je osjećaj koji izvire iz osobe te su upravo iz tog razloga mnogi koji su proučavali ove ishode usredotočili na individualne razlike. Sklonost nezadovoljstvu je pojam koji se koristi za opis određene dimenzije koja odražava duboke individualne razlike u zadovoljstvu s nekim ili svim aspektima života.<sup>67</sup> Pojedinci koji su vrlo skloni nezadovoljstvu pokazuju više razine netrpeljivih raspoloženja kao što su **ljutnja, prijezir, gađenje, krivnja, strah i nervoza** u radnom i neradnom kontekstu. Pojedinci koji su vrlo skloni nezadovoljstvu

<sup>65</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 362.

<sup>66</sup> Ibidem, str. 365.

<sup>67</sup> Johnson R., Key Reasons for Job Dissatisfaction and Poor Employee Performance; <http://smallbusiness.chron.com/key-reasons-job-dissatisfaction-poor-employee-performance-25846.html>; preuzeto: 03.10.2016.

koncentriraju se isključivo na negativne aspekte sebe i drugih oko sebe. Takve osobe će vjerojatno u određenoj situaciji doživjeti znatno višu razinu tjeskobe nego drugi što upućuje na to da neki ljudi sa sobom dovode nezadovoljstvo na posao. Istraživanja su pokazala da sklonost nezadovoljstvu u adolescentskoj dobi predviđa ukupno nezadovoljstvo poslom u odrasloj dobi. Iako ljudi manje skloni nezadovoljstvu općenito pokazuju veće zadovoljstvo poslom nego oni koji su mu vrlo skloni, kada odluče da su nezadovoljni svojim poslom, njihova reakcija u ponašanju može biti puno jača.

Napravljeno je istraživanje o medicinskim sestrama koje je pokazalo da je veza između zadovoljstva poslom i fluktuacije posebno jaka kod onih s malom sklonosti nezadovoljstvu. U odnosu na one s pozitivnim pogledom na život, ljudi vrlo skloni nezadovoljstvu češće su nezadovoljni i postoji mala nada da će pronalazak novog posla dovesti do imalo boljih rezultata. Uzroci sklonosti nezadovoljstvu nisu potpuno poznati, no istraživanje koje je napravljeno na jednojajčanim blizancima upućuje na to da postoji i genetska komponenta. Kod trideset četiri para blizanaca izmjereno je zadovoljstvo poslom i njihovo zadovoljstvo unutarnjim i vanjskim aspektima posla. Istražitelji su utvrdili značajnu vezu između ocjena svakog člana para unatoč činjenici da su odvojeno rasli i radili različite poslove. Ovo upućuje na važnost selekcije osoblja kao načina podizanja ukupnih razina zadovoljstva zaposlenika. Intervjui bi trebali procijeniti stupanj do kojeg svaki kandidat ima povijest kroničnog nezadovoljstva svojim zaposlenjem. Ako kandidat izjavi da je bio nezadovoljan sa svojih prethodnih šest poslova, poslodavac nema razloga misliti da će na ovom poslu biti drugačije. Također moramo znati da se nezadovoljstvo drugim aspektima života širi na radno mjesto. To znači da radnici koji primjerice imaju problema u obitelji mogu unijeti nešto od te sklonosti nezadovoljstvu u posao ili organizaciju.

### 3.1.2. Zadaci i uloge

Ništa nije jače povezano sa zadovoljstvom poslom od prirode samog zadatka. Mnogi aspekti zadatka povezani su s nezadovoljstvom. Objasniti ćemo tri primarna aspekta zadatka koji utječu na zadovoljstvo poslom. To su: **složenost zadatka, stupanj fizičkih napora i vrijednost koju zaposlenik daje zadatku**. Postoji snažna pozitivna veza između **složenosti zadatka** i zadovoljstva poslom. Dosada koja proizlazi iz jednostavnih, ponavljajućih poslova bez mentalnih izazova dovodi do frustracije i nezadovoljstva odnosno ukoliko su zadaci



složeniji i zahtjevniji zaposlenici će to prihvatiti kao izazov i sa zadovoljstvom će ih pokušati riješiti. Pokazalo se da monotonija na poslu ima negativniji učinak na žene nego na muškarce. Drugi primarni aspekt zadatka koji utječe na zadovoljstvo poslom je **stupanj do kojeg posao uključuje fizički napor**. Ovaj se aspekt ponekad previdi zbog automatizacije koja je otklonila mnoge fizičke napore povezane sa poslovima.<sup>68</sup> Činjenica da je tehnologija usmjerena smanjenju fizičkih napora povezanih s poslom pokazuje da je takav napor gotovo univerzalno nepoželjan. Ipak se mnogi poslovi još uvijek mogu okarakterizirati kao fizički zahtjevni. Treći je primarni aspekt **vrijednost koju zaposlenik daje zadatku** odnosno promovira li objekt rada nešto što radnik cijeni. Za primjer ćemo navesti da više od milijun volontera u SAD-u obavlja svoj posao samo zbog značenja koje vežu uz posao. Neki od ovih poslova su niske složenosti i fizički su naporni. Ti volonteri smatraju da obavljaju vrijedan posao i to nadilazi druga dva faktora i povećava zadovoljstvo poslom. Slično tome nekoliko slabije plaćenih zanimanja, primjerice u socijalnim službama ili u religijskim redovima, pokušavaju nadoknaditi male plaće apelirajući na nefinancijske vrijednosti budućih zaposlenika.

Jedna od glavnih intervencija usmjerena na smanjenje nezadovoljstva poslom je obogaćivanje posla koje se usredotočuje na zadatak kao izvor nezadovoljstva. Obogaćivanje posla se odnosi na posebne načine dodavanja složenosti i svrhovitosti radu osobe. Ova je intervencija usmjerena na poslove koji su dosadni zbog svoje ponavljajuće prirode ili uskog opsega. Sljedeća intervencija temeljena na zadatku je rotacija posla. To je proces sustavnog premještanja jedne osobe s jednog posla na drugi u nekim vremenskim razdobljima. Zaposlenici misle da ne mogu vječno podnositi nezadovoljavajuće aspekte određenog posla, često osjećaju da privremeno mogu. Rotacija posla može vrlo jednostavno raspršiti nezadovoljavajuće aspekte određenog posla. Može povećati zaposlenicima složnost posla i dati vrijednu obuku u poslovima tako da zaposlenici s vremenom razumiju mnoge različite poslove. Ovo stvara fleksibilniju radnu snagu i povećava kod radnika poštivanje drugih zadataka koji se moraju obaviti da bi organizacija ispunila misiju.

Uz određeni zadatak koji obavlja pojedinac, u opsežnijoj shemi rada svaka osoba ima svoju ulogu u organizaciji. Uloga osobe u organizaciji može se definirati kao niz očekivanih ponašanja koje ta osoba i drugi ljudi koji čine društveno okruženje imaju prema toj osobi u

---

<sup>68</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 365.

tom poslu.<sup>69</sup> Ta očekivana ponašanja uključuju sve formalne aspekte posla. Suradnici, nadglednici i klijenti ili potrošači imaju očekivanja od osoba koje idu dalje od formalno opisanih u poslu te osobe. Očekivanja imaju veliki utjecaj na to kako osoba reagira na posao. Tri se aspekta organizacijskih uloga ističu kao značajni utjecaji na zadovoljstvo: **nejasnoća uloge, sukob uloga i preopterećenost ulogom**. **Nejasnoća uloge** odnosi se na razinu nesigurnosti o tome što organizacija očekuje od osiguranika u smislu što i kako treba raditi. Nejasnoća povezana s radnim metodama i rasporedom dva su najproblematičnija oblika nejasnoće, ali najkritičnija je dimenzija s obzirom na predviđanje zadovoljstva poslom nejasnoća oko kriterija uspješnosti. Zaposlenici imaju snažnu potrebu točno znati kako će biti procijenjeni na poslu, a kada je to nejasno pati zadovoljstvo poslom. Drugi izvor nezadovoljstva je **sukob uloga** odnosno situacija kada osoba koja popunjava neku ulogu prepoznaje nekompatibilne ili kontradiktorne zahtjeve naspram nje. Sukob uloga se pojavljuje u mnogo različitih oblika. Primjerice član funkcionalnog projektnog tima može imati projektnog menadžera i menadžera u svom funkcionalnom području čija se očekivanja međusobno ne poklapaju. Drugi oblik sukoba uloga može se javiti kada zaposlenik zauzima više od jedne uloge istodobno, a uloge imaju nekompatibilna očekivanja kao na primjer sukobi između radnih uloga i obiteljskih uloga. To je problem osobito kada se od zaposlenika traži prihvaćanje zaduženja u inozemstvu koja su vrlo razdorna za druge članove obitelji. Istraživanja pokazuju da je nesposobnost učinkovitog upravljanja ovom vrstom sukoba uloga najveći uzrok fluktuacije zaposlenika u inozemstvu. Upravo zbog toga mnoge organizacije pokušavaju minimalizirati sukob posao – obitelj putem raznih oblika beneficija povezanih s obitelji kao što je primjerice dnevna zbrinutost djece koju sponzorira tvrtka ili fleksibilno radno vrijeme. Također, nezadovoljstvo može proizaći iz **preopterećenosti ulogom**, stanja u kojem se pred osobu stavlja previše očekivanja ili zahtjeva. Opseg zadatka može biti preširok ili preuzak. Istraživanje o poslovnom stresu usredotočilo se prvenstveno na široki opseg tj. poslove koji traže od osobe da upravlja mnogim stvarima. Preopterećenost ulogom je rastući problem u današnjim organizacijama zbog njihovog naglaska na smanjenju broja radnika i smanjenju troškova. U tehnici analize uloge, zaposlenik i svi iz okruženja njegove uloge moraju napisati svoja očekivanja od zaposlenika u određenoj ulozi. Potom se svi sastaju i svaka osoba pregledava popis. Sva su očekivanja napisana kako bi se otklonile nejasnoće i prepoznali sukobi. Tako gdje postoje sukobi cijela grupa pokušava odlučiti kako će oni biti

---

<sup>69</sup> Ibidem, str. 365.

riješeni. Kada se to obavi u cijeloj organizaciji mogu se otkriti preopterećenosti i nedovoljne opterećenosti, a zahtjevi uloge mogu se prilagoditi tako da se razvijaju uravnoteženije uloge.

### 3.1.3. Nadglednici i suradnici

Dva primarna niza ljudi u organizaciji koji utječu na zadovoljstvo poslom su suradnici i nadglednici. Osoba može biti zadovoljna nadglednikom i suradnicima iz jednog od tri razloga.<sup>70</sup> Prvo, može imati mnoge jednake vrijednosti, stavove i filozofije kao nadglednik i suradnici. Mnogim je pojedincima to važno, a i mnoge organizacije pokušavaju stvoriti kulturu sličnih vrijednosti među zaposlenicima. Čak i ako nije moguće stvoriti jedinstvenu kulturu u cijeloj organizaciji, važno je napomenuti da porast zadovoljstva poslom može proizaći iz podudaranja među nadglednicima i suradnicima na jednoj razini. Drugo, osoba može biti zadovoljna nadglednikom i suradnicima zato što pružaju društvenu podršku. Društvena podrška je stupanj do kojeg je osoba okružena drugim ljudima koji su suosjećajni i brižni. Mnoga istraživanja pokazuju da društvena podrška veoma utječe na zadovoljstvo poslom bez obzira dolazi li od nadglednika ili suradnika. Treće, nečiji nadglednik ili suradnici mogu pomoći toj osobi u postizanju nekih važnih ishoda. Primjerice novi zaposlenik može biti nesiguran koje ciljeve mora slijediti ili na koji način će postići te ciljeve. On će vjerojatno biti zadovoljan s nadglednikom ili suradnicima koji mu mogu pomoći razjasniti te ciljeve i načine. Budući da okruženje koje pruža podršku smanjuje nezadovoljstvo, mnoge organizacije njeguju izgradnju tima i na poslu i izvan posla.

### 3.1.4. Plaće i beneficije

Ne smijemo umanjiti utjecaj osobe koja obavlja posao, samog posla i ljudi koji ga okružuju na zadovoljstvo poslom, ali za većinu ljudi je posao primarni izvor dohotka i financijske sigurnosti. Plaća se također smatra pokazateljem statusa u organizaciji kao i u društvu uopće stoga je nekim ljudima plaća odraz samopoštovanja pa zadovoljstvo poslom ima kritičnu važnost za zadržavanje. Jedna od glavnih dimenzija zadovoljstva plaćom tiče se razine plaće odnosno ukupnog iznosa dohotka povezanog s poslom. Kada je riječ o zadržavanju, zaposlenici koje iz organizacije pribavi drugi poslodavac često su privučeni obećanjem viših

---

<sup>70</sup> Adebayo S. O., Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State; <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/jms/article/viewFile/396/185>, preuzeto: 03.10.2016.

plaća. Beneficije također čine veliki dio ukupnog kompenzacijskog paketa zaposlenika stoga možemo reći da je zadovoljstvo beneficijama druga važna dimenzija ukupnog zadovoljstva plaćom.<sup>71</sup> Treća dimenzija je zadovoljstvo strukturom plaće i bavi se time koliko je osoba zadovoljna načinom na koji je plaća u organizaciji rangirana kroz različite kategorije posla. Primjerice menadžer prodajne snage može biti zadovoljan svojom ukupnom plaćom, ali ako otkrije da zbog prodajnih provizija neki podređeni imaju veću plaću može se pojaviti nezadovoljstvo platnom strukturom. Također, ljudi općenito očekuju da će se njihova plaća povećati tijekom vremena i u mjeri u kojoj ovo očekivanje nije ispunjeno može se javiti nezadovoljstvo povišicom.

### **3.2. Manifestacije povlačenja od posla**

Manifestacije povlačenja od posla su: promjena ponašanja, fizičko povlačenje od posla i psihičko povlačenje od posla te ih poduzeća moraju razumijeti kako bi mogli spriječiti nezadovoljstvo poslom.

#### **3.2.1. Promjena ponašanja**

Za očekivati je da će zaposlenikova prva reakcija na nezadovoljstvo biti pokušaj promjene uvjeta koji stvaraju nezadovoljstvo. No to ovisi o stavovima pojedinca. Ukoliko je stav pojedinca takav da misli kako će se nešto postići dizanjem glasa on će potaknuti neke akcije kako bi se desile promjene i obrnuto ukoliko smatra da se ništa ne može napraviti neće poduzimati ništa kako bi došlo do mogućih promjena. Također promjena ponašanja može dovesti do sučeljavanja između nadređenog i podređenog, a možda i do sukoba ukoliko nezadovoljni radnici pokušaju izazvati promjene u politici ili promjene osoblja više razine.<sup>72</sup> Ukoliko su zaposlenici organizirani u sindikat, to može dovesti do ulaganja velikog broja pritužbi. Ako zaposlenici nisu organizirani u sindikat nezadovoljstvo može dovesti do osnivanja sindikata. Istraživanja pokazuju da postoji snažna veza između nezadovoljstva ekonomskim aspektima posla i osnivanja sindikata. U organizacijama u kojima nema sindikata zaposlenici mogu pokrenuti promjene upozoravajući na neetičko ponašanje primjerice objavljujući pritužbe putem medija. Također, zaposlenici mogu tužiti svoje

---

<sup>71</sup> Johnson R., Key Reasons for Job Dissatisfaction and Poor Employee Performance; <http://smallbusiness.chron.com/key-reasons-job-dissatisfaction-poor-employee-performance-25846.html>; preuzeto: 03.10.2016.

<sup>72</sup> Ibidem, str. 362.

poslodavce i kada se sporne politike odnose na rasu, spol, sigurne radne uvjete ili bilo koji drugi aspekt koji reguliraju zakoni. Takve su tužbe financijski veoma skupe te nisu dobre za imidž tvrtke bez obzira na to pobjeđuje li tvrtka ili gubi i iz tog razloga bi većina poslodavaca izbjegla paricu. Usrećivanje svojih zaposlenika jedno je od sredstava da se to postigne.

### 3.2.2. Fizičko povlačenje od posla

Ako se poslovni uvjeti ne mogu promijeniti, nezadovoljni radnik može biti u mogućnosti riješiti taj problem napuštanjem posla. To može poprimiti oblik unutarnjeg transfera ako je nezadovoljstvo usko uzrokovano poslom, ako su u pitanju primjerice neugodni radni uvjeti ili nepravedni nadglednik. S druge strane ako se izvor nezadovoljstva odnosi na organizacijsku politiku, primjerice nedostatak sigurnosti posla ili iznimno male plaće, izvjesna je organizacijska fluktuacija. Uz ukupnu stopu fluktuacije moramo razmotriti prirodu fluktuacije u smislu toga tko ostaje, a tko odlazi. Stope fluktuacije među manjinama na menadžerskoj razini često su i dvaput više od stopa bijelih muškaraca, a to se uglavnom može povezati s nedostatkom prilika za promaknuće.<sup>73</sup> U ovom slučaju također se vraćamo na stavove i osobnost zaposlenika.

Mnogi zaposlenici koji bi voljeli dati otkaz moraju ostati na poslu ako nemaju drugu mogućnost zaposlenja. Još jedan način fizičkog odmaka od nezadovoljavajućeg posla je izostajanje s posla. Poput fluktuacije, izostanci s posla su razdorni i skupi za organizaciju. Problem odsutnosti u organizacijama u posljednje se vrijeme povećao, naročito u proizvodnoj industriji. Osim cjelodnevnog izostanka, nezadovoljni zaposlenici mogu i kasniti na posao. Iako nije toliko razdorno kao izostanci, kašnjenje može biti skupo, a povezano je sa zadovoljstvom poslom. Kašnjenje može biti naročito skupo kada su tvrtke organizirane u timove, zato što osoba koja kasni često stvara teškoće koje se proširuju na ostale članove tima.

### 3.2.3. Psihološko povlačenje

Kada nezadovoljni zaposlenici ne mogu promijeniti svoju situaciju ili se fizički odmaknuti od svojih poslova, mogu se psihološki isključiti iz svojih poslova. Iako su fizički na poslu, njihove su misli negdje drugdje. Psihološko isključivanje može poprimiti nekoliko oblika.

---

<sup>73</sup> Ibidem, str. 363.

Prvo, ako je primarno nezadovoljstvo vezano uz sam posao, zaposlenik može pokazati vrlo nisku razinu sudjelovanja u poslu.<sup>74</sup> Sudjelovanje u poslu je stupanj do kojeg se ljudi poistovjećuju sa svojim poslovima. Ljudi koji ne sudjeluju u svom poslu smatraju ga nevažnim aspektom svom života. Na ovakve osobe uspjeh ili neuspjeh na poslu ne utječe i zbog toga ih je vrlo teško motivirati. Tijekom vremena nezadovoljstvo poslom dovodi do nesudjelovanja u poslu. Drugi oblik psihološkog isključivanja, koji se može pojaviti kada je nezadovoljstvo vezano za poslodavca, je niska razina organizacijske predanosti. Kao što smo naveli ranije, organizacijska predanost je stupanj do kojeg se zaposlenik poistovjećuje s organizacijom i voljan je uložiti u nju trud. Pojedinci koji imaju nisku organizacijsku predanost često čekaju samo priliku da bi dali otkaz odnosno ozbiljno planiraju napustiti organizaciju. Također, kao kod zaposlenika s niskim sudjelovanjem u poslu zaposlenike s niskom organizacijskom predanošću veoma je teško motivirati. Organizacijska predanost snažno je povezana sa zadovoljstvom poslom.

### **3.3. Otklanjanje uzroka nezadovoljstva poslom primjenom teorija motivacije**

Poduzeća tražeći načine otklanjanja nezadovoljstva poslom koriste različite teorije motivacije. U nastavku ćemo objasniti neke od teorija motivacije koje su povezane sa zadovoljstvom poslom, a to su:<sup>75</sup> dvofaktorska teorija, afektivna teorija događaja, Lokova teorija vrijednosti, teorija kapitala, Adamsonova teorija jednakosti te model obilježja posla.

#### **3.3.1. Dvofaktorska teorija**

U nizu teorija koje sadrže motivaciju, Herzbergova teorija je s naglaskom da su motivatori higijenski faktori koji nastoje objasniti zadovoljstvo i motivaciju u organizaciji. Teorija se fokusira na rezultatima zadovoljstva i nezadovoljstva. Herzberg je objasnio da su faktori koji dovode do zadovoljstva ili nezadovoljstva različiti. Prema tome, on navodi da "suprotno od zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo poslom već rad bez zadovoljstva tj. suprotno od nezadovoljstva poslom nije zadovoljstvo poslom već rad sa zadovoljstvom."<sup>76</sup> Ova teorija tvrdi

---

<sup>74</sup> Ibidem, str. 363.

<sup>75</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 03.07.2016.

<sup>76</sup> Mullins J.L., Management and organizational behavior, Prentice Hall, London, 2010., str. 265.

da su karakteristike posla povezane sa zadovoljstvom poslom, dok su različiti čimbenici povezani s nezadovoljstvom. To su: ekstrinzični faktori (higijenici) i intrinzični faktori (motivatori). Ekstrinzični faktori su plaća, odnosi na poslu, uvjeti rada, politika, beneficije, sigurnost. Oni su pretpostavka otklanjanja i sprečavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji mogu djelovati na zadovoljstvo i preko njega na motivaciju za rad. Često se označavaju i kao faktori održavanja, jer smanjuju nezadovoljstvo. Intrinzični faktori (motivatori) poput postignuća, uspjeha, mogućnosti za napredovanjem, odgovornosti, autonomije i slično su ti koji su izvor zadovoljstva poslom. Njihovo je djelovanje pozitivno te oni povećavaju zadovoljstvo poslom.

### 3.3.2. Afektivna teorija događaja

Afektivnu teoriju događaja razvili su psiholozi Howard M. Weiss i Russell Cropanzano. Teorija pokušava razjasniti kako emocije i raspoloženja utječu na zadovoljstvo poslom. Teorija pokazuje vezu između unutarnjih utjecaja radnika – spoznaja, emocija, mentalnih stanja i slično te njihove reakcije na incidente koji se javljaju u njihovom radnom okruženju, a koje utječu na njihov rad, predanost poslu te zadovoljstvo poslom. Istraživanja o osobnosti koja su proveli Rolland i De Fruyt idu u prilog afektivnoj teoriji događaja te pokazuju da postoji niz faktora koji utječu na teoriju.<sup>77</sup> Neki od njih su: svijest, ugodnost, neuroticizam, otvorenost ka iskustvu i ekstraverzije. Naposljetku, povratne informacije o uspješnosti imaju vrlo važan utjecaj na zaposlenikovu radnu performansu. Upravo zbog toga provjere bi se trebale redovito odrađivati kako u srednjim tako i u velikim organizacijama. Vrsta povratne informacije o uspješnosti zaposlenika koju pružaju menadžeri može utjecati na učinkovitost zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Usko povezana sa ovom teorijom je sljedeća teorija koju ćemo objasniti; Lokova teorija vrijednosti.

### 3.3.3. Lokova teorija vrijednosti

Prema ovoj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on cijeni, to će biti zadovoljniji. Na zadovoljstvo ne utječe samo veličina nagrade već i koja se nagrada prima

---

<sup>77</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 03.07.2016.

odnosno da li za uloženi trud radnik dobiva one nagrade koje on misli da je zaslužio.<sup>78</sup> Radnici koji imaju malu plaću ne moraju biti nezadovoljni ako njima ta plaća nije jedini najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Primjerice ako se radi o kreativnim mladim inženjerima koji su još razvoju moguće je da će biti zadovoljni poslom bez obzira na nešto manju plaću budući da imaju mogućnost iskazati se na polju koje poznaju te imaju mogućnost usavršavanja, učenja i napredovanja jer je to ono što oni cijene na poslu. Sukladno tome, da bismo predvidjeli nečije zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. Na ukupno zadovoljstvo poslom utječe nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vezuju za visinu nesklada između očekivanja i zadovoljstva. Dakle, kod onih aspekata gdje je nesklad očekivanja i zadovoljstva velik, apsolutna visina zadovoljstva ima tendenciju pada.

#### 3.3.4. Teorija kapitala

Teorija kapitala prema Berscheidu i Walsteru pokazuje kako osoba percipira pravednosti u odnosu na društvene odnose.<sup>79</sup> Teorija pretpostavlja da tijekom socijalne razmjene zaposlenik identificira količinu ulaza koju je stekao u odnosima te ju uspoređuje sa izlazima. Ukoliko zaposlenik misli da je došlo do nejednakosti između dvije društvene skupine ili između dva pojedinca biti će nezadovoljni iz razloga što ulaz i izlaz nisu jednaki. **Ulaz obuhvaća kvalitetu i količinu doprinosa radnika u svom radu.** Primjeri ulaza su: vrijeme, trud, naporan rad, predanost poslu, sposobnosti zaposlenika, prilagodljivost, fleksibilnost, tolerancija, odlučnost, entuzijazam, osobnu žrtvu, potpora suradnicima i kolegama te vještine zaposlenika. S druge strane, **izlaz odnosno ishodi su pozitivne i negativne posljedice koje je pojedinac, zaposlenik, pretrpio kao posljedice njegova odnosa sa drugima.** Primjeri izlaza uključuju: sigurnost radnog mjesta, poštovanje, plaće, troškove, ugled, odgovornost i osjećaj postignuća te pohvale. Glavna briga u ovoj teoriji je briga oko plaćanja, odnosno likvidnosti ili nelikvidnosti u većini slučajeva u organizacijama. U bilo kojem položaju u organizaciji zaposlenik želi da zbog njegovog doprinosa organizaciji te njegovog rada u organizaciji bude nagrađen. Ukoliko se zaposlenik osjeća da je zapostavljen te da nije

---

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Mullins J.L., Management and organizational behavior, Prentice Hall, London, 2010., str. 275.



dovoljno plaćen postati će nezadovoljan i neprijateljski nastrojen prema organizaciji i suradnicima, a to u konačnici može dovesti do nedostatka motivacije i niske performanse. Kapital je višedimenzionalni u prirodi. Primjera radi, to ne ovisi o našem ulazu i izlazu već ovisi o usporedbi našeg ulazno-izlaznog omjera te ulazno-izlaznog omjera drugih ljudi. Kada zaposlenici shvate da su njihovi inputi pravedno vrednovani biti će zadovoljniji, sretniji te više motiviraniji u svom poslu. Kada osoba postane svjesna nepravde, to će kod nje uzrokovati reakciju.

Teorija kapitala identificira četiri mehanizma za zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom, a to su sljedeći:<sup>80</sup>

- 1) Zaposlenici traže da se maksimiziraju njihovi rezultati
- 2) Grupe mogu povećati kolektivne nagrade razvojem prihvatnog sustava za pravednu raspodjelu nagrada i troškova između zaposlenika. Takvi sustavi bi se razvijali unutar grupa, a članovi grupa bi pokušali potaknuti druge članove da prihvate i pridržavaju se tih sustava.
- 3) Ukoliko zaposlenici misle da sudjeluju u nepravednim odnosima postaju nezadovoljni. Teorija objašnjava da se u ovakvoj situaciji obje osobe, i ona koja dobije "premalo" i ona koja dobije "previše" ne osjećaju dobro i nisu zadovoljni. Osoba koja dobije previše može osjećati sram ili krivnju, a zaposlenik koji dobije premalo osjećati će se poniženo i biti će ljut.
- 4) Zaposlenici koji smatraju da se prema njima ne odnose pravedno pokušavaju eliminirati vlastito nezadovoljstvo tako što vraćaju kapital.

Ova teorija ima široke dosege za moral zaposlenika, učinkovitost, performansu i produktivnost. To također pokazuje zašto zaposlenici žele biti tretirani u smislu njihove okoline, timova i organizacijskog sustava kolektivno, a ne u izolaciji odnosno individualno. Iz tog razloga treba ih kontrolirati i tretirati u skladu s time.

### 3.3.5. Adamsonova teorija jednakosti

Važnost teorije jednakosti je u naglasku na percepciji ljudi. Ukoliko se sa ljudima postupa (ne)pravedno to bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do

---

<sup>80</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 03.07.2016.

promjena u ponašanju. Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:<sup>81</sup>

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanosena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno.

Osnovne postavke teorije jednakosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti.<sup>82</sup> Ova teorija upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovom radu. Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

### 3.3.6. Model obilježja posla

Model Hackmana i Oldhama koji je izrađen 1975. godine pojašnjava da su uzroci zadovoljstva poslom objektivne prirode. Oni predlažu ideju da se poslovi razlikuju u mjeri u kojoj uključuju pet temeljnih dimenzija, a to su: **vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija.**<sup>83</sup> Model povezuje obilježja posla s njegovim motivacijskim potencijalom i potencijalom zadovoljenja radnika. Ukoliko su poslovi dizajnirani na način da povećavaju prisutnost ovih pet osnovnih karakteristika pojavljuju se tri

---

<sup>81</sup> Teorijska određenja motivacije za rad; <http://documents.tips/documents/teorijemotivacije.html>, preuzeto: 18.11.2016

<sup>82</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 03.07.2016.

<sup>83</sup> <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php>, preuzeto: 02.10.2016.

ključna psihološka stanja zaposlenika: smislenost posla, odgovornost za rad i ishod te poznavanje rezultata radne aktivnosti koje u nastavku pojašnjavamo:

- 1) **Smislenost posla** – što taj posao znači za nas, na što se odnosi. Ne pojavljuje se samo kao skup pokreta koji se ponavljaju. To proizlazi iz: raznih vještina kao što su korištenje odgovarajućih raznolikih vještina i talenata gdje ukoliko pokazujemo previše, to može biti poražavajuće odnosno ukoliko pokazujemo premalo to može biti dosadno. Nadalje radni identitet; što znači biti u stanju identificirati se s radom, poduzeti na vrijeme što treba te time biti ponosan. Radni značaj - biti u stanju prepoznati zadatak pridonoseći nečem širem kao što je društvo ili grupa.
- 2) **Odgovornost za rad i ishod** – odgovornost proizlazi iz autonomije. Posao pruža značajnu slobodu, nezavisnost i diskreciju pojedincu u raspoređivanju posla te određivanju procedura koje se koriste kako bi se to provelo.
- 3) **Poznavanje rezultata radne aktivnosti** – ovo je važno iz dva razloga. Osobama treba pružiti znanje o uspješnosti njihova posla, što im zauzvrat omogućuje da uče iz pogrešaka. Druga je da ih emocionalno povezuje s kupcima njihovih rezultata, što daje dodatnu namjeru za rad. Time se podiže svijest zaposlenika o tome kako učinkovito svoj trud prenosi u izvedbu. Povratne informacije omogućuju da znamo što ćemo u budućnosti promijeniti ili ostaviti istim.

Poznavajući kritične karakteristike posla, moguće je izvesti dizajn/redizajn ključnih komponenta posla:<sup>84</sup>

1. Omogućiti iskazivanje raznih vještina
2. Radom u skupinama povećati cjelovitost proizvedenog proizvoda i povećati značaj učinjenog
3. Delegirati zadatke na najnižoj mogućoj razini kako bi stvorili autonomiju a time i odgovornost
4. Povezati ljude pomoću rezultata njihova rada i kupaca koji ih primaju, kako bi se osigurala povratna informacija za učenje

Hackman je primjenom ovih načela pozitivno potvrdio djelovanje modela obilježja posla na zadovoljstvo poslom i osobnim razvojem. Pokazao je da obogaćivanje posla vodi pozitivnim stavovima, većem zadovoljstvu te uspješnosti.

---

<sup>84</sup> Dugguh S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>; preuzeto: 03.07.2016.

#### **4. EMPIRIJSKA ANALIZA – ISTRAŽIVANJE STAVOVA O ZADOVOLJSTVU POSLOM**

Ovaj dio rada obrađuje empirijsku analizu zadovoljstva osoblja u malom i velikom hotelu. Park Plaza Histria je veliki hotel, smješten je u Puli, a mali hotel je hotel Villetta Phasiana koji se nalazi u Fažani. Istraživanje se provelo u lipnju i srpnju 2016. godine. Zaposlenici nisu trebali unositi svoje osobne podatke kako bi se zajamčila anonimnost te kako bi se postiglo to da zaposlenici bez straha da će ih netko kontrolirati odgovaraju iskreno na pitanja. Nakon što smo prikupili podatke od zaposlenika softverski smo ih obradili. Zaposlenici oba hotela su ispunili upitnik o zadovoljstvu poslom.<sup>85</sup> Također, intervjuirali smo menadžere hotela polustrukturiranim intervjuom kako bi dobili realniju sliku očekivanja menadžera o radu zaposlenika i ciljevima poduzeća. Anketni upitnik (Prilog 1) je zatvorenog tipa, a ispitanici su imali mogućnost da odrede stupanj slaganja s nekom izjavom pomoću Likertove ljestvice važnosti ocjenama od jedan – ne zadovoljava do pet – izvrsno. U hotelu Villetta Phasiana svi su zaposlenici ispunili anketu. U hotelu Park Plaza Histria anketni upitnik ispunilo je 76 zaposlenika što iznosi 59,84%. Obzirom na tematiku anketni upitnik podijelili smo u 6 skupina:

- 1) Odnos s nadređenima
- 2) Međuljudski odnosi i organizacijski uvjeti rada
- 3) Motivacijski faktori
- 4) Organizacijski aspekt
- 5) Autonomnost i upute o radu
- 6) Imidž – kvaliteta usluge i percepcija rada

##### **4.1. Hotel Villetta Phasiana – istraživanje zadovoljstva osoblja malog hotela**

Villetta Phasiana(4\*) mali je boutique hotel smješten u srcu starogradske jezgre ribarskog gradića Fažane. Hotel je od 2008. godine član organizacije Schlosshotels & Herrenhäuser. Schlosshotels & Herrenhäuser je udruženje specifičnih romantičnih hotela, povijesnih vila i restorana sa prostora Austrije, Mađarske, Češke, Slovenije, Hrvatske, sjeverne Italije i južne Njemačke. Villetta Phasiana nudi dvadesetak individualno osmišljenih soba koje su opskrbljene modernom tehnologijom, a uređene su u rustikalnom stilu. Broj zaposlenih u

---

<sup>85</sup> Ministarstvo turizma, Upitnik o zadovoljstvu osoblja; <http://www.mint.hr/UserDocsImages/nn-36-Prilog-VII.pdf>, preuzeto: 20.05.2016., upitnik sadrži 24 pitanja.

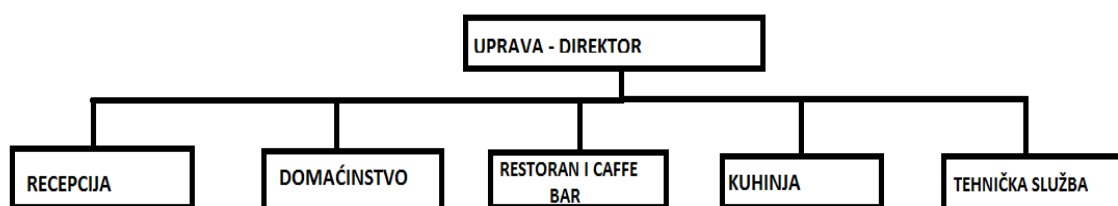
hotelu Villetta Phasiana je 16, 11 je stalnih zaposlenika te 5 sezonskih radnika. Tablica 3 prikazuje informacije o hotelu Villetta Phasiana.

**Tablica 3: Informacije o hotelu Villetta Phasiana**

|                 |    |                        |                       |
|-----------------|----|------------------------|-----------------------|
| Broj soba       | 21 |                        |                       |
| Broj zaposlenih | 16 | Stalno zaposleni<br>11 | Sezonski radnici<br>5 |

Izvor: Samostalna izrada autorice

**Slika 5. Organizacijska struktura hotela Villetta Phasiana**



Izvor: Samostalna izrada autorice

Organizacijska struktura malog hotela prikazana je na slici 5. Upravu čini direktor Domagoj Fritz, odjel recepcije ima 2 stalna zaposlenika te se u sezoni zapošljava još jedan radnik. Ukupno zaposlenih u odjelu domaćinstvo je 4, tri stalna zaposlenika i jedan sezonski radnik. Restoran i caffè bar imaju 2 stalna zaposlenika te jednog sezonskog zaposlenika, dok su u kuhinji 2 stalna zaposlenika te dva sezonska radnika. Odjel tehničke službe ima jednog zaposlenika. U tablici broj 4 prikazana je specifikacija zaposlenika prema odjelima.

**Tablica 4. Specifikacija zaposlenika hotela Villetta Phasiana**

| ODJELI             | BROJ ZAPOSLENIKA | STALNI ZAPOSLENICI | SEZONSKI ZAPOSLENICI |
|--------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| Direktor hotela    | 1                | 1                  | /                    |
| Odjel hrane i pića | 3                | 2                  | 1                    |
| Kuhinja            | 4                | 2                  | 2                    |
| Recepcija          | 3                | 2                  | 1                    |
| Domaćinstvo        | 4                | 3                  | 1                    |
| Tehnička služba    | 1                | 1                  | /                    |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Gospodin Fritz koji je od samog otvaranja menadžer hotela u intervjuu ističe:

- 1) Najveći izazov i zadatak je kako izbjeći sukobe te uskladiti optimalno funkcioniranje tima kao cjeline;
- 2) Čovjek je ključ kvalitete u turizmu, a nezadovoljan djelatnik izravno utječe na pad kvalitete usluge;
- 3) Dobra komunikacija je bitna kako bi poslovni procesi skladno funkcionirali;
- 4) Svi zaposlenici trebaju poštivati poslovnu etiku u hotelu;
- 5) Svaki djelatnik treba biti spreman zamijeniti drugog djelatnika na njegovoj radnoj poziciji;
- 6) Rad i trud svakog zaposlenika se vrednuje individualno, prvenstveno pohvalom, te podrškom i ohrabivanjem;

Zaposlenici malog hotela ocijenili su tvrdnje u anketnom upitniku ocjenama od 4,50 do 4,88. Dio o imidžu, kvaliteti usluge i percepciji rada: *U hotelu se provode određena mjerenja, ispitivanja i analize zadovoljstva gostiju te Po mom mišljenju, gost je dobio odgovarajuću kvalitetu za cijenu koju je platio* ocijenjen je ocjenom 4,88 koja je ujedno i najbolja ocjena. Također, organizacijski aspekt *Gosti napuštaju naš hotel zadovoljni, a njihova očekivanja u potpunosti su ispunjena; U našem se hotelu racionalno postupa s energijom. Štedi se voda, struja, plin, nafta itd;* ocijenjen je ocjenama 4,88. Najnižu ocjenu, 4,50, zaposlenici su dali kod tvrdnje o autonomnosti i uputama o radu: *Za obavljanje određenih aktivnosti u svom poslu imam precizno napisana uputstva (pravila, postupke i/ili radne upute.* Više je prikazano u tablici 5.

**Tablica 5: Stavovi zaposlenika o zadovoljstvu poslom u hotelu Villetta Phasiana**

| <b>Najbolje ocijenjene tvrdnje</b>  |      |
|---|------|
| Gosti napuštaju naš hotel zadovoljni, a njihova očekivanja u potpunosti su ispunjena  | 4,88 |
| U našem se hotelu racionalno postupa s energijom. Štedi se voda, struja, plin, nafta itd.                                   | 4,88 |
| Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako potaknuti gosta da iskaže svoje potrebe, želje ili nezadovoljstvo (Feedback).    | 4,88 |
| U hotelu se provode određena mjerenja, ispitivanja i analize zadovoljstva gostiju.  | 4,88 |
| Po mom mišljenju, gost je dobio odgovarajuću kvalitetu za cijenu koju je platio.  | 4,88 |
| Zaposlenici imaju dobre međuljudske i poslovne odnose.  | 4,81 |
| Mi smo iskreni prema gostima. Sve ono što obećamo gostima putem ponuda, ugovora, brošura, prospekata i sl., gosti i dobiju. | 4,81 |

|  |      |
|--|------|
| U našem hotelu vodi se briga o okolišu.  | 4,81 |
| Naš hotel ima dobar imidž kod gostiju, partnera, djelatnika i kod javnosti.  | 4,81 |
| Redovito se ispunjavaju planirani ciljevi po pitanju poboljšanja kvalitete.  | 4,81 |
| <b>Najlošije ocijenjene tvrdnje</b>  |      |
| Za obavljanje određenih aktivnosti u svom poslu imam precizno napisana uputstva (pravila, postupke i/ili radne upute). | 4,50 |
| Imam dopuštenje mog pretpostavljenog da u određenim situacijama mogu donijeti odluke samostalno i po svom nahođenju.   | 4,63 |

Izvor: Samostalna izrada autorice

## 4.2. Hotel Park Plaza Histria

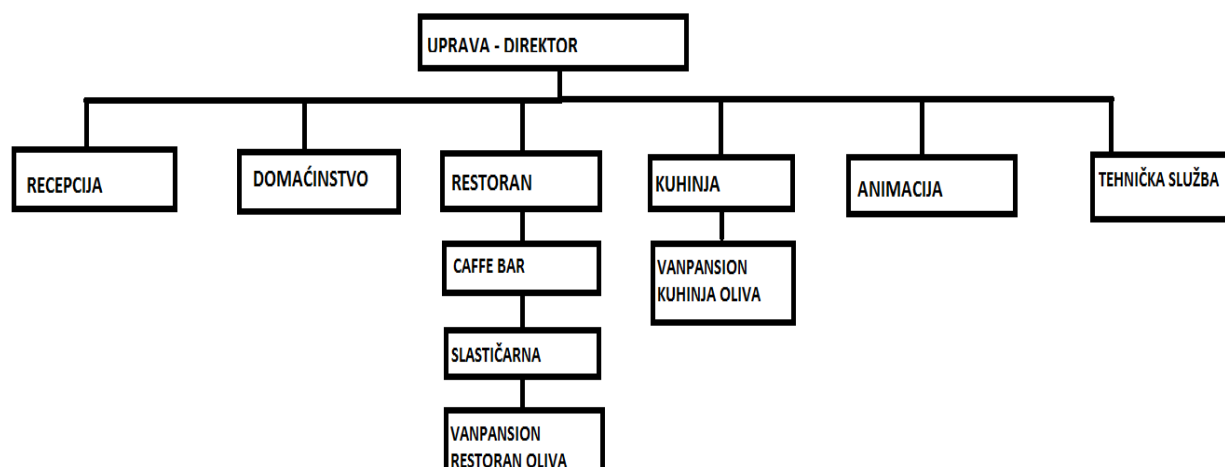
Hotel Park Plaza Histria(4\*) smješten je na Punta Verudeli u Puli na samom moru te radi u sklopu grupacije Arenaturist. U svibnju 2012. godine pridružen je grupaciji Park Plaza hotela. Nudi veliki broj raznovrsnih sadržaja. Radi se o velikom hotelu koji raspolaže sa 378 soba, u ponudi su superior i premium sobe te apartmani. Veliki broj sezonskih radnika su stalni sezanci koji imaju posao 9 mjeseci te su 3 mjeseca nezaposleni, ali imaju pravo dobivati naknadu za nezaposlene. Ovakav sistem odgovara radnicima, ali i poslodavcu. Također, u ljetnim mjesecima dodatno se zapošljavaju studenti, no podatak o točnom broju nismo uspjeli dobiti. Broj zaposlenih u hotelu Park Plaza Histria je 127, 36 stalnih zaposlenika te 91 sezonski radnik. Tablica 6 prikazuje informacije o hotelu Park Plaza.

**Tablica 6: Informacije o hotelu Park Plaza Histria**

|                 |     |                        |                        |
|-----------------|-----|------------------------|------------------------|
| Broj soba       | 378 |                        |                        |
| Broj zaposlenih | 138 | Stalno zaposleni<br>42 | Sezonski radnici<br>96 |

Izvor: Samostalna izrada autorice

**Slika 6. Organizacijska struktura hotela Park Plaza Histria**



Izvor: Samostalna izrada autorice

Organizacijska struktura hotela Park Plaza Histria prikazana je na slici 6. Upravu čini direktor Tomislav Korošec, odjel recepcije ima 5 stalnih zaposlenika te se u sezoni zapošljava još 6 radnika. Ukupno zaposlenih u odjelu domaćinstvo je 38, 2 stalna zaposlenika i 36 sezonskih radnika. Restoran ima 6 stalnih zaposlenika te 8 sezonskih radnika, caffe bar 2 stalna zaposlenika i 2 sezonska radnika, slastičarna 6 stalnih zaposlenika i jednog sezonskog radnika dok je u kuhinji 7 stalnih zaposlenika te 8 sezonskih radnika. U vanpansionu restoranu Oliva zaposleno je 16 osoba, 2 su stalna zaposlenika i 14 sezonskih radnika, a u vanpansion kuhinji Oliva ukupno 9 zaposlenika, 1 stalni radnik i 8 sezonskih. U odjelu animacije zaposleno je 5 osoba, 1 stalni radnik i 4 sezonska radnika. Odjel tehničke službe ima 3 stalna zaposlenika i 4 sezonska radnika. Tablica broj 7 prikazuje specifikaciju zaposlenika velikog hotela.

**Tablica 7. Specifikacija zaposlenika hotela Park Plaza Histria**

| <b>ODJELI</b>      | <b>BROJ ZAPOSLENIKA</b> | <b>STALNI ZAPOSLENICI</b> | <b>SEZONSKI ZAPOSLENICI</b> |
|--------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Direktor hotela    | 1                       | 1                         | /                           |
| Recepcija          | 11                      | 5                         | 6                           |
| Domaćinstvo        | 38                      | 2                         | 36                          |
| Odjel hrane i pića | 41                      | 16                        | 25                          |
| Kuhinja            | 24                      | 8                         | 16                          |
| Animacija          | 5                       | 1                         | 4                           |
| Tehnička služba    | 7                       | 3                         | 4                           |

Izvor: Samostalna izrada autorice



Menadžer hotela je gospodin Tomislav Korošec koji je na toj funkciji od kada je hotel Histria u grupaciji Plaza hotela. Kao menadžer velikog hotela ističe važnost slijedećih čimbenika:

- 1) Dugoročna orijentiranost ka kvaliteti;
- 2) Maksimalan stupanj zadovoljstva gostiju;
- 3) Postizanje balansa između očekivanja gostiju, vlasnika i zaposlenika;
- 4) Važnost edukacije;
- 5) Vrednovanje rada zaposlenika, nagrada, pohvalom, ali i financijski;

Zaposlenici velikog hotela tvrdnje u anketnom upitniku ocijenili su ocjenama od 3,54 do 4,33. Tvrdnja o imidžu hotela dobila je najbolju ocjenu: *Naš hotel ima dobar imidž kod gostiju, partnera, djelatnika i kod javnosti* te je ocijenjena sa 4,33. Najlošije ocijenjena tvrdnja u cijelom upitniku je tvrdnja koja spada u motivacijske faktore: *Omogućeno mi je obrazovanje putem dodatnog školovanja, pohađanja seminara, predavanja, treninga i sl.* te je ocijenjena sa 3,54. Više je prikazano u tablici 8.

**Tablica 8: Stavovi zaposlenika o zadovoljstvu poslom u hotelu Park Plaza Histria**

| <b>Najbolje ocijenjene tvrdnje</b>   |      |
|--|------|
| Naš hotel ima dobar imidž kod gostiju, partnera, djelatnika i kod javnosti   | 4,33 |
| Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako postupiti u situacijama kada gost izrazi svoje posebne želje i potrebe. | 4,29 |
| <b>Najlošije ocijenjene tvrdnje</b>  |      |
| Omogućeno mi je obrazovanje putem dodatnog školovanja, pohađanja seminara, predavanja, treninga i sl.              | 3,54 |
| U našem se hotelu racionalno postupa s energijom. Štedi se voda, struja, plin, nafta itd.                          | 3,86 |

Izvor: Samostalna izrada autorice

### **4.3. Usporedba hotela Villetta Phasiana i hotela Park Plaza Histria**

Rezultati vezani uz odnos zaposlenika i njihovih nadređenih prikazani su u tablici 9. Zaposlenici manjeg hotela na tvrdnju da li ih njihov pretpostavljeni uvažava, ohrabruje i potiče, da li potiče aktivnosti koje poboljšavaju međuljudske odnose te da li vrši povremenu provjeru zaposlenika odgovorili su sa ocjenom 4,75. Na tvrdnju da li prihvaća njihove sugestije i da li se zalaže po pitanju poboljšanja kvalitete sa 4,69. Zaposlenici većeg hotela odgovarali su sa ocjenama od 4,07 do 4,11. Najveće odstupanje vidimo kod tvrdnje da li

rukovoditelj potiče aktivnosti koje poboljšavaju međuljudske odnose gdje je odgovor zaposlenika hotela Villetta Phasiana 4,75, a zaposlenika hotela Park Plaza 4,07.

**Tablica 9: Odnos s nadređenima**

|  | <b>Villetta Phasiana</b> | <b>Park Plaza Histria</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Moj me pretpostavljeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.   | 4,75                     | 4,11                      |
| Moj pretpostavljeni prihvaća moje sugestije koje dajem u cilju poboljšanja kvalitete.  | 4,69                     | 4,08                      |
| Moj pretpostavljeni potiče aktivnosti koje unapređuju timski rad, poboljšavaju međuljudske odnose i razvijaju dobru radnu klimu. | 4,75                     | 4,07                      |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Međuljudski odnosi i organizacijski uvjeti rada prikazani su u tablici 10. Zaposlenici malog hotela ocijenili su međuljudske odnose i organizacijske uvjete rada sa ocjenama od 4,63 do 4,81, a zaposlenici velikog hotela sa ocjenama od 4,07 do 4,18. Najbolja ocjena je kod oba hotela kod tvrdnje o dobrim međuljudskim i poslovnim odnosima, a najlošija, također kod oba hotela, o tome smiju li zaposlenici ponekad odluke donositi samostalno.

**Tablica 10: Međuljudski odnosi i organizacijski uvjeti rada**

|  | <b>Villetta Phasiana</b> | <b>Park Plaza Histria</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Zaposlenici imaju dobre međuljudske i poslovne odnose.   | 4,81                     | 4,18                      |
| Moj pretpostavljeni osobno se zalaže po pitanju poboljšanja kvalitete i na taj način dodatno me potiče u radu.                 | 4,69                     | 4,13                      |
| Uvijek sasvim precizno znam koji su moji poslovi i radni zadaci i uvijek sasvim precizno znam način na koji ih trebam obaviti. | 4,75                     | 4,12                      |
| Imam dopuštenje mog pretpostavljenog da u određenim situacijama mogu donijeti odluke samostalno i po svom nahodjenju.          | 4,63                     | 4,07                      |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Motivacijski faktori veoma su važni za zaposlenike. Tablica 11 prikazuje rezultate tvrdnji vezane uz motivacijske faktore. Zaposlenici hotela Villetta Phasiana na tvrdnju o dodatnom obrazovanju odgovorili su ocjenom od 4,75, a zaposlenici Park Plaza hotela sa ocjenom 3,54 koja je ujedno i najlošija ocjena anketnog upitnika te tu također vidimo najveće odstupanje. Kod tvrdnje jesu li zaposlenici zadovoljni svojim primanjima ocjena kod malog hotela je 4,69 kao i kod tvrdnje jesu li zadovoljni radnim uvjetima u kojima rade. Kod velikog hotela rezultati kod ove dvije tvrdnje su 4,01 odnosno 3,93.

**Tablica 11: Motivacijski faktori**

|  | <b>Villetta Phasiana</b> | <b>Park Plaza Histria</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Omogućeno mi je obrazovanje putem dodatnog školovanja, pohađanja seminara, predavanja, treninga i sl.  | 4,75                     | 3,54                      |
| Zadovoljan sam svojim mjesečnim primanjima (plaćom) i drugima naknadama (prehrana, prijevoz na posao, božićnica i sl.).                                    | 4,69                     | 4,01                      |
| Zadovoljan sam s radnim uvjetima pod kojim radim (temperatura, vlažnost zraka, ventilacija, radna odjeća i obuća, buka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.). | 4,69                     | 3,93                      |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Organizacijski aspekt prikazan je u tablici 12. Tvrdnje su o tome vodi li se briga o zgradi hotela te da li se racionalno postupa sa resursima. Kod tvrdnje održava li se zgrada hotela te oprema i uređaji zaposlenici malog hotela dali su ocjenu 4,69, a velikog 4,09. Ostale tvrdnje ocijenjene su ocjenama 4,81 i 4,88 dok je to kod velikog hotela u rasponu od 3,86 do 4,20. Najveće odstupanje je kod tvrdnje štedi li se voda, struja, plin i nafta.

**Tablica 12: Organizacijski aspekt**

|  | <b>Villetta Phasiana</b> | <b>Park Plaza Histria</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Voditelj vodi brigu o redovitom održavanju zgrade hotela i redovitim održavanju opreme i uređaja, a po potrebi dotrajala i oštećena oprema zamjenjuje se novom (stolarija, bravarija, namještaj, tepisi, posteljina, stolno rublje, uređaji i oprema kuhinje, sanitarna oprema, grijanje, klimatizacija itd.). | 4,69                     | 4,09                      |
| Mi smo iskreni prema gostima. Sve ono što obećamo gostima putem ponuda, ugovora, brošura, prospekata i sl., gosti i dobiju.  | 4,81                     | 4,17                      |
| Gosti napuštaju naš hotel zadovoljni, a njihova očekivanja u potpunosti su ispunjena.  | 4,88                     | 4,16                      |
| U našem se hotelu racionalno postupa s energijom. Štedi se voda, struja, plin, nafta itd.  | 4,88                     | 3,86                      |
| U našem hotelu vodi se briga o okolišu.  | 4,81                     | 4,20                      |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Rezultati o autonomnosti i uputama o radu prikazani su u tablici 13, a ocjene su u rasponu od 3,05 do 4,88 za oba hotela. Kod zaposlenika malog hotela najbolje je ocijenjena tvrdnja o tome jesu li uvježbani i znaju li potaknuti gosta da iskaže svoje potrebe, želje ili nezadovoljstvo. Kod velikog hotela najbolje ocijenjena tvrdnja je da li je zaposlenicima objašnjeno i znaju li postupiti u situacijama kada gost izrazi posebne želje i potrebe dok je kod malog hotela ta tvrdnja ocijenjena najmanjom ocjenom.

**Tablica 13: Autonomnost i upute o radu**

|  | <b>Villetta Phasiana</b> | <b>Park Plaza Histria</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Za obavljanje određenih aktivnosti u svom poslu imam precizno napisana uputstva (pravila, postupke i/ili radne upute).   | 4,50                     | 4,07                      |
| Povremeno me provjeravaju da li određene poslove obavljam prema utvrđenim pravilima, postupcima i/ili radnim uputama.    | 4,75                     | 4,12                      |
| Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako postupiti u situacijama kada gost izrazi svoje posebne želje i potrebe.       | 4,69                     | 4,29                      |
| Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako postupiti u slučaju reklamacije gosta.  | 4,75                     | 3,05                      |
| Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako potaknuti gosta da iskaže svoje potrebe, želje ili nezadovoljstvo (Feedback). | 4,88                     | 4,12                      |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Kada je pitanje o imidžu hotela te kvaliteti usluge i percepciji rada zaposlenici malog hotela dali su ocjene 4,81 i 4,88 što je prikazano u tablici 14. Ovo su ujedno i najbolje ocjene cijelog upitnika. Kod velikog hotela zaposlenici su najvišom ocjenom ocijenili tvrdnju ima li hotel dobar imidž kod gostiju, partnera, djelatnika i kod javnosti. Najlošije je ocijenjena tvrdnja vezana uz to provode li se određena mjerenja, ispitivanja i analize zadovoljstva gostiju.

**Tablica 14: Imidž hotela – kvaliteta usluge i percepcija rada**

|  | <b>Villetta Phasiana</b> | <b>Park Plaza Histria</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| U hotelu se provode određena mjerenja, ispitivanja i analize zadovoljstva gostiju. | 4,88                     | 3,95                      |
| Naš hotel ima dobar imidž kod gostiju, partnera, djelatnika i kod javnosti.        | 4,81                     | 4,33                      |
| Redovito se ispunjavaju planirani ciljevi po pitanju poboljšanja kvalitete.        | 4,81                     | 4,17                      |
| Po mom mišljenju, gost je dobio odgovarajuću kvalitetu za cijenu koju je platio.   | 4,88                     | 4,05                      |

Izvor: Samostalna izrada autorice

Prikazali smo rezultate koje smo dobili anketnim upitnikom u oba hotela te možemo reći da smo dobili veoma dobre rezultate jer su u globalu zaposlenici zadovoljni svojim poslom i svojim radnim mjestima kao i odnosom sa nadređenima. Uspoređujući odgovore variraju za jednu i u nekim slučajevima pola ocjene, ali obzirom na broj ljudi koji je ispunio anketu to je i za očekivati. Niti jedna tvrdnja nije ocijenjena ocjenama 1 i 2. Ocjenama 3 odnosno 3,5 i više ocijenjene su četiri tvrdnje od strane zaposlenika Park Plaza Histria, a sve ostale tvrdnje ocijenjene su ocjenom 4 i više. Kroz intervju je vidljivo da je u oba hotela veoma teško i odgovorno donositi odluke te da bez obzira na veličinu hotela kod vodstva ima jako puno

sličnosti, ali i nekoliko različitosti u upravljanju. Rezultati upitnika pokazuju da je zadovoljstvo zaposlenika na visokoj razini u oba hotela. Dobiveni rezultati su u rasponu od 4,50 do 4,88 kod malog hotela i od 3,54 do 4,33 u velikom hotelu. Provedeno istraživanje pokazalo je da su zaposlenici u malom hotelu zadovoljni sa uvjetima rada, međuljudskim odnosima, načinom na koji su uvježbani i kojim im je pokazano kako postupati sa gostima. Kod velikog hotela zaposlenici su najzadovoljniji imidžem hotela kod gostiju, partnera i djelatnika hotela. Menadžeri su naveli neke ključne čimbenike koji su važni za poslovanje te kroz upitnik vidimo kako se ti čimbenici poklapaju sa rezultatima. Primjerice, za menadžera malog hotela kvaliteta je veoma važna, a upravo skupina pitanja o imidžu i kvaliteti ocijenjena je najboljim ocjenama. Kod velikog hotela dolazimo do jedne nepodudarnosti, a to je pitanje o dodatnom obrazovanju i dodatnom školovanju. Kada se zaposlenike upitalo da li im je omogućeno obrazovanje putem dodatnog školovanja, pohađanja treninga, predavanja i seminara rezultat je bio 3,54 što je ujedno i najmanja ocjena cijelog anketnog upitnika. S druge strane na pitanja je su li uvježbani i da li im je objašnjeno kako treba postupati u raznim situacijama sa gostima sve su ocjene iznad 4,13. Također u teoriji vidimo da su zaposlenici najmanje zadovoljni sa motivacijskim faktorima (plaća, dodatno obrazovanje, uvjeti rada). Zaposlenici velikog hotela najmanje su zadovoljni pruženom prilikom za dodatno školovanje. S druge strane zaposlenici oba hotela veoma su zadovoljni sa svojom plaćom i općenito sa primanjima, zadovoljni su mjestom i uvjetima rada kao i svojim suradnicima.

## ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo poslom je izuzetno važno za rad svake organizacije, kao i zaposlenici koji rade u toj organizaciji. Stavovi i zadovoljstvo poslom usko su povezani. Zadovoljstvo poslom predstavlja pozitivan stav o vlastitom poslu te stoga možemo reći da ukoliko osoba odlazi rado na svoj posao ima pozitivan stav o svojem poslu te će biti zadovoljna poslom. Također, zaposlenici će biti zadovoljni svojim poslom ako odgovara njihovim sposobnostima i znanjima. Menadžment treba voditi računa o svojim radnicima i treba im biti važno hoće li njihovi zaposlenici biti zadovoljni iz razloga što ukoliko to ne čine može doći do toga da zaposlenik želi dati otkaz ili će raditi i biti manje produktivan, a to nije dobro niti za radnika, niti za samu organizaciju. Upravo zbog toga možemo zaključiti da treba kontrolirati i održavati zadovoljstvo zaposlenih kako bi organizacija mogla optimalno funkcionirati jer kao što smo naveli upravo na ljudskim resursima počiva uspješnost rada u cjelini.

Istraživanje na terenu pokazalo je da su zaposlenici zadovoljni svojim poslom. To možemo zaključiti zato što su najlošije ocjene i dalje veoma dobre ocjene. Kod malog hotela najlošija ocjena je 4,50, a kod velikog hotela 3,54. Zaposlenici malog hotela najzadovoljniji su: postignutim imidžem hotela, kvalitetom usluge te percepcijom rada i organizacijskim aspektom. Najmanje su zadovoljni uputama o radu koje su dobili od njihovog nadređenog. Zaposlenici velikog hotela također su najzadovoljniji imidžem koji hotel u kojem rade ima kod gostiju, partera i javnosti. Najmanje su zadovoljni prilikom za obrazovanje putem dodatnog školovanja i pohađanja seminara i tečajeva. Zadovoljstvo osoba koje rade u hotelima utječe na kvalitetu usluge i uspjeh poduzeća. Ovim istraživanjem mi smo to potvrdili. Zaposlenici hotela zadovoljni su te oba hotela već niz godina posluju uspješno, no i dalje se trude i rade na svojim zaposlenicima, a sve kako bi i zaposlenici i gosti, a tako i vlasnici hotela bili zadovoljni. Svako poduzeće bi trebalo ispitivati zadovoljstvo zaposlenika jer značajno utječe na imidž i kvalitetu hotela.

## LITERATURA:

### Knjige

1. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., *Socijalna psihologija*, Mate, Zagreb, 2005.
2. Beck, R. C., *Motivacija – teorija i načela*, Naknada Slap, Jastrebarsko, 2003.
3. Colquitt J. A., Lepine J. A., Wesson M. J., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, New York, 2011.
4. Gutić, D., mtković, I. – *Organizacijsko ponašanje*, Grafika, Osijek, 2012.
5. Hewstone, M., Stroebe, W., *Uvod u socijalnu psihologiju*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2001.
6. Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, 2001.
7. Marušić M., Prebežac D., *Istraživanje turističkih tržišta*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2004.
8. McShane S. L., Von Glinow M. A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, New York, 2005.
9. Mullins J.L., *Management and organizational behavior*, Prentice Hall, London, 2010.
10. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.
11. Pennington, D. C., *Osnove socijalne psihologije*, Naknada Slap, Jastrebarsko, 2004.
12. Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb, 2010.
13. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C., *Fundamentals of human resource management*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009.
14. Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden Marketing, Zagreb, 2000.
15. Wagner J. A., Hollenbeck J. R., *Organizational behavior*, Routledge, New York, 2010.

### Internetski izvori

16. Adebayo S. O., *Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State*;

- <http://www.sciencedirect.com/journal/index.php/jms/article/viewFile/396/185>  
(03.10.2016.)
17. Davar, S. C., Relationship between job satisfaction and job performance; <https://www.questia.com/library/journal/1G1-325698274/relationship-between-job-satisfaction-job-performance> (03.10.2016.)
  18. Dugguh, S., Ayaga D., Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations; <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf> (03.07.2016)
  19. Jehad, M., Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions; [http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/aamj\\_16.2.7.pdf](http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/aamj_16.2.7.pdf) (03.10.2016.)
  20. Johnson R., Key Reasons for Job Dissatisfaction and Poor Employee Performance; <http://smallbusiness.chron.com/key-reasons-job-dissatisfaction-poor-employee-performance-25846.html>; (03.10.2016.)
  21. Keys to Employee satisfaction, <https://www.thebalance.com/keys-to-employee-satisfaction-1918009> (25.06.2016.)
  22. Obasan K., Impact of job satisfaction on absenteeism: a correlative study; [http://www.journalsbank.com/ejhss\\_1\\_3.pdf](http://www.journalsbank.com/ejhss_1_3.pdf) (03.10.2016.)
  23. Samopercepcija, <https://www.ladissertation.com/Psychologie/Histoire-De-La-Psychologie/Samopercepcija-111671.html> (02.10.2016.)
  24. Samo predani zaposlenici stvaraju profit, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html> (25.06.2016.)
  25. Self perception theory, <http://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Self-Perception%20Theory> (02.08.2016.)
  26. Self Perception Theory, <https://www.learning-theories.com/self-perception-theory-bem.html> (02.10.2016.)
  27. Self perception Theory, <http://www.slideshare.net/WitaliChwdhury/self-perception-theory> (02.10.2016.)
  28. Simply Psychology, <http://www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html> (02.08.2016.)
  29. Svijet osiguranja: Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html>, preuzeto: 25.06.2016.



30. Svijet osiguranja, Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html>, preuzeto: 25.6.2016.
31. Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, <http://www.kvalis.com/o-portal/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu> (30.07.2016.)

## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Sastavnice stava .....  | 4  |
| Slika 2. Ljestvice za mjerenje stavova .....                                   | 11 |
| Slika 3. Primjeri indeksa opisa poslom .....                                   | 29 |
| Slika 4. Ukupni model procesa nezadovoljstva poslom – povlačenje od posla..... | 32 |
| Slika 5. Organizacijska struktura hotela Villetta Phasiana .....               | 46 |
| Slika 6. Organizacijska struktura hotela Park Plaza Histria.....               | 49 |

## **POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Primjer ljestvice za rangiranje .....                                      | 13 |
| Tablica 2. Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom .....             | 18 |
| Tablica 3. Informacije o hotelu Viletta Phasiana .....                                | 46 |
| Tablica 4. Specifikacija zaposlenika hotela Villetta Phasiana.....                    | 46 |
| Tablica 5. Stavovi zaposlenika o zadovoljstvu poslom u hotelu Villetta Phasiana.....  | 47 |
| Tablica 6. Informacije o hotelu Park Plaza Histria.....                               | 48 |
| Tablica 7. Specifikacija zaposlenika hotela Park Plaza .....                          | 49 |
| Tablica 8. Stavovi zaposlenika o zadovoljstvu poslom u hotelu Park Plaza Histria..... | 50 |
| Tablica 9. Odnos s nadređenima.....   | 51 |
| Tablica 10. Međuljudski odnosi i organizacijski uvjeti rada.....                      | 51 |
| Tablica 11. Motivacijski faktori.....   | 52 |
| Tablica 12. Organizacijski aspekt.....  | 52 |
| Tablica 13. Autonomnost i upute o radu.....   | 53 |
| Tablica 14. Imidž hotela - kvaliteta usluge i percepcija rada.....                    | 53 |

## Prilog

### ANKETNI UPITNIK O ZADOVOLJSTVU OSOBLJA ZA HOTELE DO 50 SMJEŠTAJNIH JEDINICA

Poštovani,

molim Vas da izdvojite malo vremena kako biste ispunili upitnik koji se nalazi ispred Vas. Ova anketa provodi se u svrhu izrade diplomskog rada na Fakultetu ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković u Puli. Tema diplomskog rada je stavovi i zadovoljstvo poslom.

Podaci dobiveni istraživanjem koristiti će se isključivo za potrebe izrade diplomskog rada te će biti prikazani u agregiranoj formi bez objave podataka o sudionicima ankete.

Za eventualne dodatne informacije možete se obratiti na e-mail adresu: [ninaniki@unipu.hr](mailto:ninaniki@unipu.hr)  
Unaprijed zahvaljujem na Vašoj suradnji.

Nina Janko

Legenda:

- 1 = ne zadovoljava;
- 2 = zadovoljava;
- 3 = dobro;
- 4 = naročito dobro;
- 5 = izvrsno.

|    |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                                   | REZULTAT |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------|
|    | <b>Primjer ispunjavanja anketnog upitnika</b>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5        |
| 1. | Moj me pretpostavljeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |          |
| 2. | Moj pretpostavljeni prihvaća moje sugestije koje dajem u cilju poboljšanja kvalitete.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |          |
| 3. | Moj pretpostavljeni potiče aktivnosti koje unapređuju timski rad, poboljšavaju međuljudske odnose i razvijaju dobru radnu klimu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |          |
| 4. | Zaposlenici imaju dobre međuljudske i poslovne odnose.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |          |

|     |  |                          |                          |                          |                          |                          |  |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 5.  | Moj pretpostavljeni osobno se zalaže po pitanju poboljšanja kvalitete i na taj način dodatno me potiče u radu.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 6.  | Uvijek sasvim precizno znam koji su moji poslovi i radni zadaci i uvijek sasvim precizno znam način na koji ih trebam obaviti.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 7.  | Imam dopuštenje mog pretpostavljenog da u određenim situacijama mogu donijeti odluke samostalno i po svom nahođenju.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 8.  | Omogućeno mi je obrazovanje putem dodatnog školovanja, pohađanja seminara, predavanja, treninga i sl.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 9.  | Zadovoljan sam svojim mjesečnim primanjima (plaćom) i drugima naknadama (prehrana, prijevoz na posao, božićnica i sl.).  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 10. | Zadovoljan sam s radnim uvjetima pod kojim radim (temperatura, vlažnost zraka, ventilacija, radna odjeća i obuća, buka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.).   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 11. | Voditelj vodi brigu o redovitom održavanju zgrade hotela i redovitom održavanju opreme i uređaja, a po potrebi dotrajala i oštećena oprema zamjenjuje se novom (stolarija, bravarija, namještaj, tepisi, posteljina, stolno rublje, uređaji i oprema kuhinje, sanitarna oprema, grijanje, klimatizacija itd.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 12. | Mi smo iskreni prema gostima. Sve ono što obećamo gostima putem ponuda, ugovora, brošura, prospekata i sl., gosti i dobiju.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 13. | Gosti napuštaju naš hotel zadovoljni, a njihova očekivanja u potpunosti su ispunjena.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 14. | U našem se hotelu racionalno postupa s energijom. Štedi se voda, struja, plin, nafta itd.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 15. | U našem hotelu vodi se briga o okolišu.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 16. | Za obavljanje određenih aktivnosti u svom poslu imam precizno napisana uputstva (pravila, postupke i/ili radne upute).   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

|     |  |                          |                          |                          |                          |                          |  |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 17. | Povremeno me provjeravaju da li određene poslove obavljam prema utvrđenim pravilima, postupcima i/ili radnim uputama.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 18. | Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako postupiti u situacijama kada gost izrazi svoje posebne želje i potrebe.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 19. | Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako postupiti u slučaju reklamacije gosta.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 20. | Objašnjeno mi je, uvježban sam i znam kako potaknuti gosta da iskaže svoje potrebe, želje ili nezadovoljstvo (Feedback). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 21. | U hotelu se provode određena mjerenja, ispitivanja i analize zadovoljstva gostiju.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 22. | Naš hotel ima dobar imidž kod gostiju, partnera, djelatnika i kod javnosti.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 23. | Redovito se ispunjavaju planirani ciljevi po pitanju poboljšanja kvalitete.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 24. | Po mom mišljenju, gost je dobio odgovarajuću kvalitetu za cijenu koju je platio.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
|     | <b>UKUPNO REZULTAT</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |  |

## SAŽETAK

Naslov ovog diplomskog rada jest: Stavovi i zadovoljstvo poslom. Rad se bavi definiranjem stavova i zadovoljstva poslom kroz njihove bitne značajke te je na kraju rada na primjeru stavova zaposlenika o zadovoljstvu poslom malog hotela Villetta Phasiana i velikog hotela Park Plaza Histria napravljena analiza.

U prvom djelu diplomskog rada dana je definicija stava, vrste stavova o poslu te metode mjerenja stavova. U drugom djelu govori se o zadovoljstvu poslom, utjecaju zadovoljstva poslom na radno okruženje. Treći dio odnosi se na sprječavanje nezadovoljstva poslom gdje su navedeni izvori nezadovoljstva poslom, otklanjanje uzroka nezadovoljstva poslom primjenom teorija zadovoljstva poslom te se također obrađuju metode mjerenja zadovoljstva poslom. U četvrtom dijelu na primjeru dvaju hotela se radi usporedba o zadovoljstvu poslom zaposlenika kroz intervju sa menadžerima hotela te kroz anketni upitnik o zadovoljstvu poslom. U radu je poseban fokus dan na zadovoljstvo poslom u spomenutim hotelima. Istraživanje u završnom radu usporedilo je poslovanje odabranih hotela. Intervjuirani su menadžeri hotela kroz pitanja vezana uz zaposlenike, a i sami zaposlenici su odgovarali na pitanja o zadovoljstvu poslom te je napravljena usporedba. Anketni upitnik je bio anoniman kako bi zaposlenici bili što iskreniji te kako bi se mogla dobiti prava slika zadovoljstva posla u hotelima. Kroz intervju je vidljivo da je u oba hotela veoma teško i odgovorno donositi odluke, da je teže postići maksimalan stupanj zadovoljstva kod zaposlenika i kod gostiju, a kao najtežu odluku i jedan i drugi voditelj odabrali su otpuštanje svojih djelatnika. Stoga možemo primijetiti da ni jednoj ni drugoj strani ne ide u prilog da je zaposlenik nezadovoljan. Kroz primjer dan je i osvrt na mogućnosti i sredstva ulaganja svakog hotela te opće ulaganje u zaposlenike i njihovu edukaciju.

Ključne riječi: stavovi, zadovoljstvo poslom, zaposlenici, radno okruženje.

## SUMMARY

*The title of this graduate work is: Attitudes and job satisfaction. It deals with the definition of attitudes and job satisfaction and their essential features, with special emphasis on the example of leadership and management in small hotel Villetta Phasiana and big hotel Park Plaza Histria. In the first part of the work there are defined basic concepts of attitudes, we study relation between attitudes and behavior and count the methods of measuring attitudes. The second part speaks about the job satisfaction, impact of job satisfaction and working environment and there are also mentioned theories of job satisfaction and measurement methods. The third part presents the example of job satisfaction in Villetta Phasiana and Park Plaza Histria and their comparison. This graduation work specially focuses on job satisfaction of the hotel. It is especially shown through Villetta Phasiana and Park Plaza Histria. Research in the final work compared the businesses between these two hotels. Hotel managers were interviewed through issues related to job satisfaction and employees have answered questions about job satisfaction and compared between each other. Throughout the interviews and answers of employees we can clearly see that making decisions is very difficult and responsible as well as to achieve the maximum level of satisfaction among the guests. The most difficult decision chosen by both hotels are releasing of its employees. Through the example is given analyze of the possibilities and assets of investment of each hotel and general investment in employees and their education.*

*Keywords: attitudes, job satisfaction, employees, working environment*

