

# Čimbenici zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu

---

Ivšić, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:137:699948>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MARTINA IVŠIĆ**

**ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA  
NA RADNOM MJESTU**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MARTINA IVŠIĆ**

**ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA  
NA RADNOM MJESTU**

Završni rad

**JMBAG: 0303050036, redovita studentica**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija, management i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Management i poduzetništvo**

**Mentor / Mentorica: prof. dr. sc. Marija Bušelić**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 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 sa 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# 1. Sadržaj

2. Uvod .....	1
3. Što je to "zadovoljstvo na radnom mjestu" .....	2
4. Teorija zadovoljstva poslom .....	3
4.1. Teorije hijerarhije potreba .....	3
4.2. Teorija X i Y .....	5
4.3. Dvofaktorska teorija .....	6
4.4. Teorija visokih performansi .....	7
4.5. Suvremene teorije motivacije .....	8
5. Odrednice zadovoljstva na radnom mjestu .....	9
6. Čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu .....	11
6.1. Materijalni čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu .....	13
6.2. Nematerijalni čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu .....	16
7. Mjerenje zadovoljstva na radnom mjestu .....	20
8. Zadovoljstvo na radnom mjestu i radno okruženje .....	21
8.1. Zadovoljstvo na radnom mjestu i radna performansa .....	21
8.2. Zadovoljstvo na radnom mjestu i organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika .....	21
8.3. Zadovoljstvo na radnom mjestu i zadovoljstvo klijenata .....	22
8.4. Zadovoljstvo na radnom mjestu i apsentizam .....	22
8.5. Zadovoljstvo na radnom mjestu i fluktuacija .....	23
8.6. Zadovoljstvo na radnom mjestu i devijantno ponašanje u radnom okruženju .....	24
9. Primjeri (zaposlenici u hotelima u Hrvatskoj i Španjolskoj) .....	24
10. Zaključak .....	25
Literatura .....	26
Sažetak .....	27
Abstract .....	28
Popis slika i tablica .....	29
Prilozi .....	30

## 2. Uvod

Govorimo li o malim, srednjim ili pak velikim poduzećima jedno je zajedničko svima – zaposlenici. Kako bi posao funkcionirao, odnosno nastajali proizvodi ili se pružale usluge važne su osobe koje to čine. Za kvalitetu tog proizvoda ili usluge su svakako zaslužni zaposlenici koji su efikasniji u svome radu ako su zadovoljni na svome radnom mjestu. Mnogobrojni su čimbenici koji mogu utjecati na samo zadovoljstvo zaposlenika, od plaće, radnog vremena, potrošača, radnih kolega te niz drugih stvari. Svakako tu je manager ili nekoj druga odgovorna osoba koja brine o zaposlenicima te joj je zadatak da im omogući što veće zadovoljstvo, ali i užitek u obavljanju posla.

Tema ovog rada je čimbenici zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Prvo ću teorijski obraditi što podrazumijeva zadovoljstvo na radnom mjestu. S obzirom na to da je zadovoljstvo zaposlenika usko povezano s motivacijom istaknuti će se neke važnije teorije motivacije koji imaju veći utjecaj na razvoj potreba, potom će se obraditi odrednice koje su važne za zadovoljstvo na radnom mjestu. U petom poglavlju bit će prikazane materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja. Nakon teorijskoga dijela, u radu će se obraditi pojedini načini kojima se može ispitivati, odnosno mjeriti zadovoljstvo na radnom mjestu, a to se najčešće provodi pomoću raznih anketa ili upitnika. U sedmom poglavlju rada analizirat će se istraživanja koja su provedena u Hrvatskoj i Španjolskoj o zadovoljstvu zaposlenika u hotelima.

Cilj ovog rada je utvrditi najvažnije čimbenike zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. U skladu s time, pri izradu rada korištene su metode analize, sinteze i komparacije.

### 3. Što je to "zadovoljstvo na radnom mjestu"

Zadovoljstvo na radu ili na radnom mjestu se često veže uz motivaciju. Najčešće se definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Jednostavnije bi bilo reći da zadovoljstvo na radnom mjestu pokazuje koliko radnik voli svoj posao. Ali ako se tako definira onda se ne zna da li se zadovoljstvo odnosi na posao sam po sebi, rukovoditelje, plaću, uvjete rada, ili na sve to zajedno. Uglavnom se u literaturi nailazi na dvije definicije. Prva ima opći pristup i po njoj je zadovoljstvo kao centralni osjećaj što se ne dijeli na bilo kakve komponente, a opći pozitivan stav kreiraju dobri suradnici i visoka plaća. Druga definicija ide od "pojedinačnog" aspekta koji pretpostavlja stavove prema različitim komponentama posla, s time da se stavovi kod većeg broja zaposlenih ne poklapaju. Tada je zadovoljstvo zbroj pojedinih činitelja, pa se taj pristup još naziva i faktorskim. Uz zadovoljstvo na radu često se veže i pojam zalaganja. Zalaganje uključuje pogled na poduzeće, povjerenje u rukovoditelje, entuzijizam i sl. (Marušić, 2006.)

Robbins i Judge (2010.) zadovoljstvo poslom definiraju kao pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla. Osoba koja ima visok stupanj zadovoljstva poslom gaji pozitivne osjećaje prema svom poslu, a osoba koja je nezadovoljna svojim poslom gaji negativne osjećaje prema poslu.

Zadovoljstvo poslom se definira i kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe (Noe et al., 2006.)

Zadovoljstvo poslom je rezultat mišljenja zaposlenika o njemu relevantnim, intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla (Šverko, 1991.)

Prema Jexu (2002.) zadovoljstvo poslom se definira kao zaposlenikova želja za pozitivnim utjecajem prema svom poslu. Tu se može dodati i bihevioralna i kognitivna komponenta. Kognitivni aspekt predstavljaju uvjerenja o poslu zaposlenika, tj. zaposlenik može vjerovati da je njegov posao zanimljiv, poticajan ili zahtijevajući. To su kognitivna uvjerenja koja nisu neovisna o želji za pozitivnim utjecajem na poslu. Bihevioralna komponenta obuhvaća zaposlenikova ponašanja prema svom poslu. Razina zadovoljstva može biti vidljiva po zaposlenikovom stalnom prisustvu na poslu, napornom radu i namjeri da ostane član organizacije na duže vremensko razdoblje.

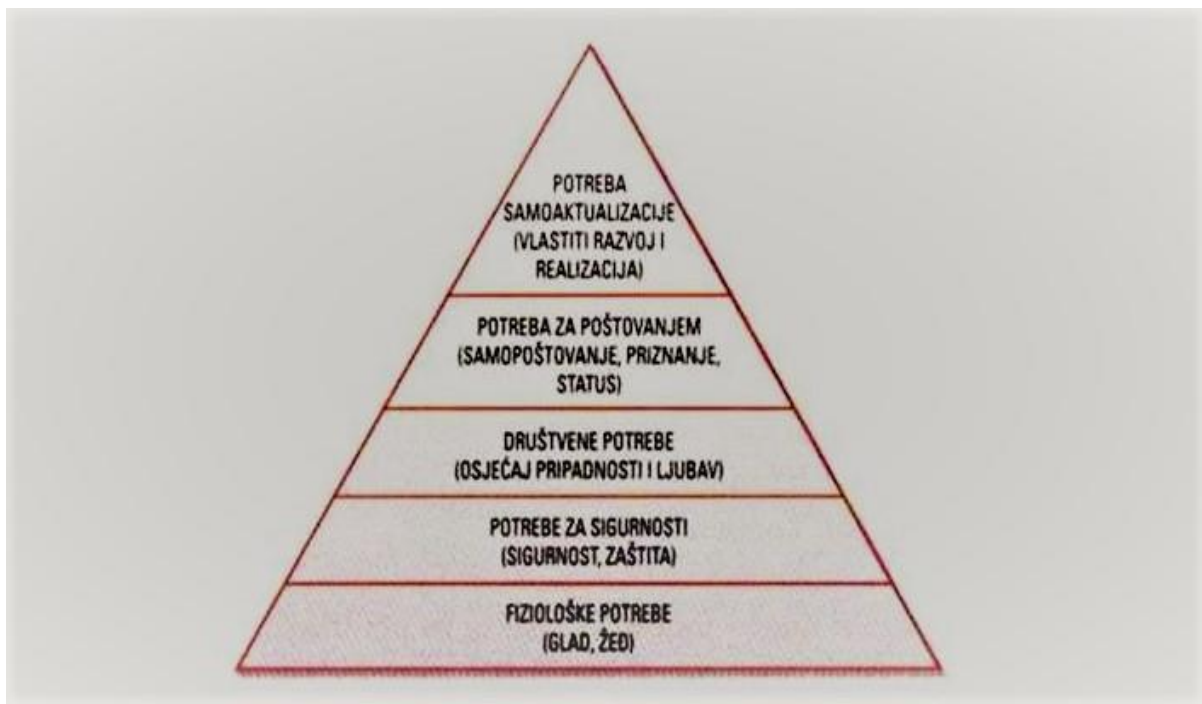


## 4. Teorija zadovoljstva poslom

Pošto su zadovoljstvo na radnom mjestu i motivacija usko povezani tako se i ove teorije još nazivaju teorijama motivacije. Teorije motivacije su brojne, a zasnivaju se na različitim pretpostavkama, stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja i formiraju ih različite psihološke škole. (Marušić, 2006.) U radu će biti prikazane samo one koje se najčešće koriste i koji su najpoznatije, a to su: teorije hijerarhije potreba, dvofaktorska teorija, teorija x i y i teorija visokih performansi.

### 4.1. Teorije hijerarhije potreba

Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom, koje onda izazivaju određeni oblik ponašanja. Više je inačica te teorije, a najpoznatija je ona Abrahama Maslowa koju je obradio u knjizi "Motivacija i ličnost". (Marušić, 2006.)



Slika 1. Teorija hijerarhije potreba prema Maslowu  
(izvor: <https://zgpd.hr/2018/07/31/abraham-maslow/>)

Kao što je vidljivo iz slike 1. Maslowljeva teorija hijerarhija potreba ima pet razina. Potrebno je zadovoljavati potrebe od niže razine prema višima.

Fiziološke potrebe: osnovne životne potrebe (hrana, voda...)

Sigurnosne potrebe: zaštita od fizičkih i emocionalnih potreba

Socijalne potrebe: podrazumijevaju osjećaj pripadnosti, ljubavi, prihvaćanje

Potrebe za poštovanjem: podrazumijeva unutarnje faktore kao što su samopoštovanje, autonomija i postignuća; i vanjske faktore kao što su: status, priznanje i pažnja

Samoaktualizacija: uključuje rast, postizanje vlastitog potencijala i samoispunjenje (Robbins i Judge, 2010.)

Tih pet potreba je razdvojeno na potrebe nižeg reda koje podrazumijevaju fiziološke i sigurnosne potrebe i potrebe višeg reda koje podrazumijevaju socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i samoaktualizaciju. (Robbins i Judge, 2010.)

Bahtijarević Šiber (1999.) navodi kako je ta teorija imala najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Smatra se da svaki moderni manager poznaje teoriju hijerarhije potreba. Temeljna je pretpostavka ove teorije da su relativne nadmoćnosti potreba organizirane u hijerarhijsku strukturu. U svojoj osnovi sadrži jednostavnu tezu o frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi djelovanja na ponašanje, a to znači: da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge potrebe; da se nijedna potreba ili želje ne mogu promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

U managementu bi to izgledalo ovako:

Egzistencijalne: odgovarajuća plaća i stimulacije; dobri i ugodni radni uvjeti i okolina, dovoljno slobodnog vremena

Sigurnost: sigurnost posla; zaštita na radu; jasan opis posla; dobre beneficije; dobra radna klima

Socijalne: mogućnost socijalne interakcije; timski rad i suradnja; stabilnost grupe

Poštovanje i status: važnost posla; javno priznanje dobrog rada, davanje važnih projekata, autonomija i odgovornost u radu

Samoaktualizacija: visoko zahtjevan posao; izazovni ciljevi; planiranje karijere (Bahtijarević Šiber, 1999.)

## 4.2. Teorija X i Y

Douglas MacGregor je izložio teoriju koja se bitno razlikuje od drugih. On u ovoj teoriji iznosi tezu da teorijske pretpostavke rukovoditelja u pogledu kontrole ljudskih potencijala u poduzeću, određuju čitav profit poduzeća. (Marušić, 2006.)

Pretpostavke teorije X su sljedeće:

- prosječni radnik je po prirodi lijen i radi što je moguće manje
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, indiferentan za potrebe poduzeća
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonosti demagogiji. (Marušić, 2006.)

Zato su rukovoditelji ti koji su odgovorni za sve elemente i resurse proizvodnje s ciljem profitabilnog poslovanja poduzeća. Bez aktivne intervencije rukovoditelja ljudi bi bili potpuno nezainteresirani za potrebe poduzeća. Zabluda je kada se misli kako se boljom plaćom, bez ičega drugog može radnike motivirati za proizvodnosti i veći output. (Marušić, 2006.)

Pretpostavke teorije Y su potpuno suprotne od teorije X i glase:

- prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća; možda takav postaje zbog nemilih iskustava
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit poduzeća su prisutni u svakom čovjeku
- zadaća managera je organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine. (Marušić, 2006.)

Dok Robbins i Judge (2010.) za teoriju Y navode ove četiri pretpostavke:

- zaposlenici mogu gledati na rad kao nešto prirodno poput odmora ili igre
- ljudi će sami sebe usmjeravati i kontrolirati ako su predani ciljevima
- prosječna osoba može naučiti prihvaćati ili čak tražiti odgovornost
- sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je rasprostranjena u populaciji i nije nužno rezervirana samo za ljude na menadžerskim položajima.

Teorija X je odgovarala starijim managerima koji su svoje neznanje mogli skrivati iza lijenosti radnika, međutim teorija Y predstavlja čovjeka kao pozitivnu i dinamičnu ličnost, a problem motiviranja stavljen je izravno pred managera. (Marušić, 2006.)

Ako bi se ta teorija usporedila s Maslowljevom teorijom hijerarhije potreba onda teorija X pretpostavlja da ljudima dominiraju potrebe nižeg reda, a teorija Y pretpostavlja da ljudima dominiraju potrebe višeg reda, pri čemu se pretpostavke teorije Y više vrednuju od pretpostavki teorije X. U skladu s time predlagane su ideje sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju, odgovornih i izazovnih poslova, i dobrih odnosa u grupama kako bi se maksimalizirala motivacija zaposlenika. (Robbins i Judge, 2010.)

### **4.3. Dvofaktorska teorija**

Ovu teoriju je predložio Frederick Herzberg. Vjerovao je da je za osobu temeljan odnos onaj koji ima prema poslu i da stavovi prema poslu mogu vrlo vjerojatno odrediti uspjeh ili neuspjeh osobe. Također je istražio pitanje "Što ljudi žele od svoga posla?". Ispitao je radnike da detaljno opišu situacije u kojima su se prema poslu osjećali iznimno dobri ili loše te je njihove odgovore tabelirao i kategorizirao. (Robbins i Judge, 2010.)

Herzberg je u tom istraživanju uvidio da su radnici davali bitno drugačije odgovore kada su se prema poslu osjećali dobro nego kada su se osjećali loše. Intrinzični faktori, poput promaknuća, priznanja, odgovornosti i postignuća povezani su sa zadovoljstvom na radnom mjestu. Nezadovoljni zaposlenici su uglavnom spominjali ekstrinzične faktore kao što su nadziranje, plaće, politike kompanije i uvjeti rada (a to je još nazvao higijenski faktori). Prema tom istraživanju, Herzberg je predložio da uklanjanje karakteristika posla koje donose nezadovoljstvo neće nužno dovesti do toga da posao pruža zadovoljstvo. On je želio ukazati na postojanje dvostrukog kontinuuma: suprotnost od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotnost od nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. (Robbins i Judge, 2010.)

Robbins i Judge (2010.) iznoseći Herzbergovu teoriju govore kako su faktori koji dovode do zadovoljstva samostalni i različiti od faktora koji dovode do nezadovoljstva poslom. Ako se eliminiraju faktori koji izazivaju nezadovoljstvo postići će se mir, ali ne i motivacija. Prema Herzbergu ako se ljudi žele motivirati za posao naglasio je faktore

koji su povezani sa samim poslom, kao npr. promaknuće, osobni rast, priznanje ili postignuće.

Dvofaktorska teorija nije dobila jaku podršku u literaturi i poprilično je podcijenjena, ali rijetko koji manager nije upoznat s njezinim preporukama. (Robbins i Judge, 2010.)

Bahtijarević Šiber (1999.) nam donosi implikacije dvofaktorske teorije za management:

- dvofaktorska teorija imala je presudno značenje za promjenu managerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja
- širi pogled na ljudsku motivaciju, relativizirajući značenje materijalnih i drugih ekstrinzičnih faktora na koje je do tada bila usmjerena sva managerska aktivnost u pogledu motiviranja
- upućuje na iznimno značenje posla koji netko obavlja za motivaciju
- naglašava potrebe samoaktualizacije, razvoja i maksimalne upotrebe individualnih potencijala kao ključni managerski zadatak; postavljanje izazovnih zadataka i ciljeva koji omogućavaju individualni razvoj važan je način djelovanja na zadovoljstvo i motivaciju ljudi
- daje temeljna načela i praktične naputke managerima za preoblikovanje posla u smjeru njegova obogaćivanja i povećanja motivacije za rad.

#### **4.4. Teorija visokih performansi**

Ova teorija je djelo Edwina Lockeja i Gary Lathama. To je integrativni model zadovoljstva na radu i motivaciji. Visoko postavljeni ciljevi i očekivanja dovode do učinkovitosti koja je iznadprosječna, a to dovodi do visokih nagrada, zadovoljstva i predanosti budućim ciljevima. Naglašava se zadovoljstvo poslom kao jedna od glavnih izlaznih sastavnica motivacije. Ova teorija nudi jasan slijed uzročnih odnosa. (Locke i Latham, 2002.)

#### 4.5. Suvremene teorije motivacije

Nazivaju se suvremene, ali ne zato što su razvijene nedavno, nego zato što predstavljaju trenutnu razinu misli u odnosu na objašnjavanje motivacije zaposlenika. Svaka ima valjane potvrdne dokaze u razmjernoj mjeri, ali to ne znači da su neupitno točne. Valjanost jedne teorije ne dovodi do isključivosti druge, one su komplementarne. (Robbins i Judge, 2010.)

Neke od tih suvremenih teorija su: McClellandova teorija potreba, teorija kognitivne evaluacije, teorija postavljanja ciljeva, teorija samoefikasnosti, teorija potpore, teorija jednakosti, teorija očekivanja. (Robbins i Judge, 2010.)

McClellandova teorija potreba je usredotočena na tri potrebe, a to su:

- potreba za postignućem (nagon prema izvrsnosti, za ostvarivanje postignuća u odnosu na neki skup standarda);
- potreba za moći (potreba da se druge navede na način ponašanja na koji se inače ne bi ponašali);
- potreba za povezivanjem (želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima). (Robbins i Judge, 2010.)

Teorija kognitivne evaluacije govori da uvođenje vanjskih nagrada, kao što je plaća, za radni napor koji je prije pružao intrinzično zadovoljstvo zbog užitka koji je donosio, ima tendenciju smanjiti ukupnu motivaciju. Tradicionalno su teoretičari motivacije pretpostavljali da intrinzični motivatori (postignuća, odgovornost, sposobnost) nisu ovisni o ekstrinzičnim motivatorima (visoke plaće, promaknuća, udobni radni uvjeti), no teorija kognitivne evaluacije upravo sugerira suprotno. (Robbins i Judge, 2010.)

Teoriju postavljenih ciljeva je predložio Edwin Locke, a govori da su nakane prema radu na postizanje nekog cilja glavni izvor radne motivacije, tj. ciljevi govore zaposlenicima što trebaju činiti i koliko će truda trebati u to uložiti. Tako će specifični i teški ciljevi, s povratnom informacijom, dovesti do više performanse. (Robbins i Judge, 2010.)

Teorija samoefikasnosti odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban izvršiti neki zadatak. Osobe koje imaju veću samoefikasnost, imaju veće pouzdanje u svoju sposobnost da će uspješno obaviti zadatak. Albert Bandura tvrdi da su četiri načina za

povećanje samoefikasnosti: svladavanje izvedbe, imitiranje, verbalno uvjeravanje te uzbuđenje. (Robbins i Judge, 2010.)

Teorija potpore ili teorija pojačanja motivacije ima dva pristupa. Prvi je pristup kognitivni te govori da nakane ljudi upravljaju njihovim akcijama. Drugi pristup je bihevioristički pristup koji tvrdi da je ponašanje uvjetovano okolinom i da se ne trebamo zanimati za unutrašnje kognitivne događaje jer ono što kontrolira ponašanje su potkrepljenja odnosno potpora. (Robbins i Judge, 2010.)

Teorija jednakosti je teorija po kojoj ljudi uspoređuju ono što su sami ulažu u posao i ono što od posla dobivaju, s onime što drugi ulažu u posao i dobivaju. Ako zaposlenik smatra da je njegov omjer jednak omjeru relevantnih drugih, kaže se da postoji stanje jednakosti, odnosno da je situacija pravedna. Međutim kada zaposlenik vidi da je omjer nejednak, dolazi do napetosti zbog nejednakosti. (Robbins i Judge, 2010.)

Teorija očekivanja govori da će zaposlenici biti motivirani uložiti velik trud kada vjeruju da će taj trud dovesti do dobrih procjena performanse te da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada poput bonusa, povišica ili promaknuća, ali da će te nagrade između ostalog zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika. (Robbins i Judge, 2010.)

## **5. Odrednice zadovoljstva na radnom mjestu**

Najčešće se u literaturi navode četiri odrednice koje utječu na razinu zadovoljstva poslom, a to su: osobnost, vrijednosti, situacija na poslu, društveni utjecaj, kultura i grupa.

Osobnost su načini na koji se osoba ponaša, misli i osjećaji i to je trajnog karaktera. To je prva odrednica o tome što ljudi misle i osjećaju o poslu koji obavljaju. Osobnost utječe na opseg misli i osjećaja o poslu koji mogu biti pozitivni i negativni. Osoba s većom razinom ekstraverzije će vjerojatno imati višu razinu zadovoljstva poslom od one s manjom razinom. (George i Jones, 2012.)

Vrijednosti odražavaju uvjerenja zaposlenika o ishodima kojima bi posao trebao voditi i kako se trebaju ponašati na poslu. Osoba koja je ima jače izražene intrinzične vrijednosti usmjerene na sam rad je vjerojatno zadovoljnija na svom radnom mjestu

koje pruža zanimljiv posao, ali i duže radno vrijeme i manju plaću. Osoba koje je više ekstrinzično motivirana lakše prihvaća monotoni posao za bolju plaću, od osobe koja je manje ekstrinzično motivirana. (George i Jones, 2012.)

Društveni utjecaj je također važan element. To podrazumijeva utjecaj koji pojedinci ili skupine imaju na stavove ili ponašanje neke osobe. Suradnici, grupa kojoj osoba pripada imaju utjecaj na razinu zadovoljstva radnim mjestom. Suradnici dijele više stvari, kao što je isti posao, isti zadatak, isto obrazovanje, a posebno mogu biti utjecajni na razinu zadovoljstva radnim mjestom kod novih zaposlenika. Ako novi radnik bude okružen suradnicima koji su uglavnom nezadovoljni oni će na temelju toga stvoriti lošu sliku o poduzeću, a ako je okružen zaposlenicima koji su zadovoljni svojim radnim mjestom onda su veće šanse da on stvori pozitivniju sliku o poduzeću i radnom mjestu. (George i Jones, 2012.)

Grupe imaju veliki utjecaj na razvoj zadovoljstva ili nezadovoljstva. Npr. obitelj u kojoj osoba odrasta može učiti dijete da cijeni samo poslove koji su dobro plaćeni. Ili npr. zaposlenici koji pripadaju nekim religijskim grupama mogu biti nezadovoljni zbog rada na određene dane koji su im važni u religijskom smislu (npr. katolici ako rade nedjeljom). (George i Jones, 2012.)

Na zadovoljstvo radnim mjestom može utjecati i kultura. Ako netko odrasta u američkom društvu gdje se potiče individualni uspjeh i postignuća tražit će posao na kojem će se moći istaknuti i gdje će biti vrednovan njegov individualni doprinos. Dok kulture koje više naglašavaju kolektivno dobro, kao što je japanska kultura, stvara zaposlenike koji su manje zadovoljni s individualnim uspjesima. (George i Jones, 2012.)

Situacija na poslu podrazumijeva zadatke koje osoba obavlja, okruženje u kojem radi, ljudi s kojima osoba komunicira ili način na koji organizacija tretira svoje zaposlenike. (George i Jones, 2012.)



## 6. Čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu

Različiti su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, nekih smo se i dotaknuli kroz dosadašnji pregled različitih teorija. Sada ću navesti čimbenike do kojih se došlo provođenjem različitih istraživanja, a onda ću koristeći različitu literaturu navesti dvije osnovne grupe čimbenika, a to su materijalni i nematerijalni.

Marušić (2006.) donosi rezultate istraživanja koje je proveo 2000. godine Ekonomski institut o motivaciji za rad i zadovoljstvu u odnosu na proizvodnost i učinkovitost. Rezultat toga istraživanja su rangirani motivacijski činitelji.

Rang	Motivacijski činitelji	Prosjek u %
1	Plaća	83,5
2	Dobri rukovoditelji	82,2
3	Međuljudski odnosi	78,5
4	Prihvatanje kolega	75,4
5	Stalnost i sigurnost posla	72,8
6	Zanimljivost posla	68,7
7	Odgovornost	68,6
8	Uvjeti rada	67,3
9	Potvrđivanje sposobnosti	66,9
10	Napredovanje	64,5
11	Obrazovanje uz rad	62,2
12	Status poduzeća	62,1
13	Sudjelovanje u dobiti	60,4

Tablica 1., Rangirani motivacijski činitelji istraživanja provedenog 2000. (Marušić, 2006.)

Isto takvo istraživanje je provedeno i sedam godina ranije, odnosno 1993. Prikazat ću i rezultate tog istraživanja kako bi poslužilo za usporedbu, odnosno da bi se vidjele promjene (ako postoje) u činiteljima koji motiviraju zaposlenike na radnom mjestu.

Rang	Motivacijski činitelji	Prosjeak u %
1	Plaća	84,7
2	Dobri rukovoditelji	82,3
3	Međuljudski odnosi	79,2
4	Stalnost i sigurnost posla	76,2
5	Odgovornost	74,7
6	Prihvaćanje kolega	69,7
7	Uvjeti rada	68,9
8	Potvrđivanje sposobnosti	66,2
9	Zanimljivost posla	64,9
10	Sudjelovanje u dobiti	64,9
11	Status poduzeća	62,7
12	Napredovanje	60,2
13	Obrazovanje uz rad	48,4

Tablica 2., Rangirani motivacijski činitelji istraživanja provedenog 1993. (Marušić, 1994.)

Uspoređujući rezultate ta dva istraživanja vidljivo je da se prva tri činitelja nisu promijenila već su ostala ista. Plaća je ono što najviše motivira zaposlenika, iako je taj postotak u drugom istraživanju nešto niži. Veću promjenu pri vrhu vidimo u tome što se prihvaćanje od strane kolega probilo sa šestog na četvrto mjesto, dok je odgovornost palo s petoga na sedmo mjesto. Zanimljivost posla, iako po postotku nije puno naraslo, gledajući samu tablicu penje se s devetog na šesto mjesto. Najznačajniji rast gledajući postotak ima obrazovanje uz rad, koje je s 48,4% naraslo na 62,2%.

Gledajući ove dvije tablice, više se ističu nematerijalni motivacijski činitelji kao što su međuljudski odnosi, sigurnost, prihvaćanje kolega koji se nalazi pri vrhu. Iako je plaća na prvom mjestu, ne treba smetnuti s uma da su ostali činitelji više ne materijalni. Posebno je važno istaknuti da se sve više cijeni obrazovanje uz rad. Zasigurno da obrazovanje donosi veći status, bolje radno mjesto i veću plaću, ali gledajući cjelokupnu sliku, obrazovanje je cjeloživotni faktor koji se svakako može promatrati kao nematerijalni.

Marušić (2006.) je te činitelje podijelio na ekstrinzične i intrinzične. Ekstrinzični su plaća, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi, stalnost i sigurnost posla, uvjeti rada, zanimljivost posla i sudjelovanje u dobiti. Dok su intrinzični prihvaćanje kolega,

odgovornost, potvrđivanje sposobnosti, napredovanje, obrazovanje uz rad, identifikacija s poduzećem (status poduzeća) i sudjelovanje u dobiti. Gledajući takvu podjelu prevladavaju ekstrinzični motivi, odnosno oni su smješteni na višim mjestima u tablici. Ako se to poveže s Maslowljevom hijerarhijom potreba onda govorimo o tome kako su ti intrinzični motivi one osnovne potrebe koje se trebaju zadovoljiti kako bi se išlo na potrebe višeg ranga.

### **6.1. Materijalni čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu**

Materijalna, tj. financijska stimulacija nije jednoznačan i jednodimenzionalan koncept. To je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Može se analizirati i klasificirati kroz dvije dimenzije: stupanj izravnosti materijalnih dobiti i razine te obuhvat organiziranja i distribuiranja. Kada se govori o stupnju izravnosti tada se misli na dvije temeljne vrste financijskih kompenzacija, a to su: izravni materijalni, financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i na ruke; i neizravni materijalni dobici koji pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće u novcu. U prvoj kategoriji je sustav plaća, a u drugoj niz materijalnih beneficija. Izravne materijalne kompenzacije mogu biti: plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšice, naknade za širenje znanja i fleksibilnosti te ostali bonusi. Neizravni materijalne kompenzacije mogu biti: stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani, automobil kompanije ili ostale managerske beneficije. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Bahtijarević Šiber (1999.) govori kako u sustavu plaća i materijalnoga nagrađivanja postoje neki opći napuci i pretpostavke djelovanja, a koje bi manageri trebali znati kako bi ih iskoristili na prikladan način, a to su:

- Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati sa svojim ponašanjem (postavljeni standardi moraju biti s aspekta pojedinca ostvarljivi).
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i plaće (dručkije se rad mora percipirati kao instrumentalan za povećanje plaće i općenito ostvarivanje individualnih ciljeva).

- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim posljedicama radnog ponašanja (to znači da je bolje nagrađivati nego kažnjavati).
- Povećanje materijalne naknade koja rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate.
- Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu.
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Da bi sustav poticaja i stimulacija bio uspješan i postizao željene efekte, mora udovoljiti nekim temeljnim pravilima. Sustav mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv, pravičan. Pravila sustava moraju biti kratka, jasna, razumljiva i poznata zaposlenicima, ukratko – jednostavna. Važno je da je sustav specifičan – treba jasno naznačiti što se očekuje od zaposlenih i što oni mogu očekivati od poslodavca za svoje radno ponašanje i uspješnost. Svaki zaposleni mora imati mogućnosti i realnu šansu da dobije neku nagradu ako se potruži i bolje angažira. Mjerljivi ciljevi moraju biti temelj svih planova stimulacija. Važan je jednak ili fer tretman svakog pojedinca jer to je pretpostavka pozitivnoga motivacijskog djelovanja sustava nagrađivanja. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Izravne materijalne kompenzacije mogu biti i sudjelovanje zaposlenih u dobitku, sudjelovanje zaposlenih u profitu, sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu. Sudjelovanje zaposlenih u dobitku je formalni program koji omogućava zaposlenima financijsku participaciju u dobitku od proizvodnosti koji su postigli, a isplata je obično mjesečna i novčana uz plaću. Sudjelovanje zaposlenih u profitu je izravna financijska participacija zaposlenih u uspjehu cijelog poduzeća iskazanom u profitu, a kompanije izdvajaju dio svog profita iznad određene minimalne razine za raspodjelu zaposlenima. Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu je stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita. Različiti su načini kako se to primjenjuje u poduzećima: izravna i besplatna podjela dionica zaposlenicima; ESOP (kolektivno pribavljanje dionica iz profita poduzeća); prodaja dionica zaposlenima po uvjetima povoljnijim od tržišnih; dioničke opcije daju mogućnost zaposlenima da u određenom roku kupe određenu količinu dionica

poduzeća po unaprijed određenoj cijeni; investicijski fondovi (dio profita poduzeća se uplaćuje u investicijske fondove). (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Neizravne materijalne kompenzacije o kojima govori Bahtijarević Šiber (1999.) još se nazivaju i beneficije. Za motiviranje i nagrađivanje imaju dvije specifične značajke, a to su: da pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću i da se po pravilu ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanima uz rad. Dva su osnovna razloga rasta beneficija zaposlenih: zakonska regulativa koja određuje zakonske normative i obaveze organizacije glede beneficija; potreba organizacija da putem zadovoljavanja potreba svojih zaposlenih i brige o njima privuku i zadrže kvalitetne i sposobne ljude.

U suvremenim poduzećima beneficije postaju stvar strategije poduzeća i njihova uspoređivanja i natjecanja s konkurencijom. Različite su vrste beneficija: sigurnost i zdravlje, slobodno vrijeme i usluge zaposlenicima. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Beneficije sigurnosti i zdravlja su: mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, bolovanja, socijalna sigurnost, osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti i otpremnine. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Beneficije slobodnog vremena su: odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćeni dopusti, žalbeni postupci i pregovaranje, plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja. To je standardna kategorija beneficija koja osigurava plaćanje zakonskih ili organizacijskih predviđenih neradnih dana. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Usluge zaposlenima su brojne. A neke od njih mogu biti: pomoć i stipendije za školovanje, krediti zaposlenima, usluge prehrane, automobil kompanije, profesionalna odjeća, pravne usluge, programi štednje, prijevoz i parkiranje, skrb za djecu i starije i sl. To je područje beneficija koje je raznoliko i prošireno u suvremenim poduzećima. Tako se nastoje zadovoljiti neposredne potrebe zaposlenih. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Robbins i Judge (2010.) tvrde kako postoji zanimljiv odnos između plaće i zadovoljstva poslom. Za ljude koji su siromašni ili koji žive u siromašnim zemljama plaća korelira sa zadovoljstvom poslom i općom srećom. Ali jednom kada osoba prijeđe prag ugodnog života taj odnos gotovo nestaje. Također nam ta dva autora donose debatu da li novac motivira. Smatraju kako je novac ljudima važan jer je medij za razmjenu. Navode

primjer kada su u jednom istraživanju zaposlenici kao motivacijski faktor novac stavili na drugo mjesto dok se nisu mogli odlučiti za prvo mjesto kao najvažnijeg motivatora. Novac služi i za usporedbu, plaća se koristi kao primarni rezultat kojim uspoređujemo svoje uloge da bismo utvrdili tretiraju li nas pravedno. Osim toga, ako je plaća uvjetovana performansom to će potaknuti zaposlenike da ulože više truda. Novac motivira ako se vidi kao nešto što može zadovoljiti osobne ciljeve i potrebe, ali Robbins i Judge donose i protuargumente gdje tvrde kako novac ne motivira jer da bi motivirao mora biti važan nekoj osobi. Npr. osobe s visokom potrebom za postignućem su intrinzično motivirane i novac ima mali utjecaj na njih. Osoba mora smatrati novac izravnom nagradom za performansu, ali često se događa da su performanse i plaća slabo povezane. Istraživanje je pokazalo da bi osoba povećanje plaće smatrala značajnom i motivatorom mora biti 7% veća od osnovne plaće, a najčešće je riječ o povećanju od samo 4%.

## **6.2. Nematerijalni čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu**

Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti veća što čovjek može zadovoljiti više svojih potreba. Ljudi žele radom zadovoljiti više raznolikih potreba, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda. Sve važnije su potrebe višeg reda, tj. razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i sl. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Bahtijarević Šiber (1999.) u te nematerijalne čimbenike ubraja: dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska klima, usavršavanje i razvoj karijere i sl.

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. Njime se određuje koliko se i kojih zadataka obavlja na nekom radnom mjestu. Da bi se potakla što veća motivacija važno je obogaćivanje posla. To je proces koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnosti primjene i

realizacije različitih osobnih sposobnosti, znanja i omogućava individualni rast i razvoj. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Manageri su zbog svog stalnog komuniciranja, usmjeravanja i općenito djelovanja na ponašanje zaposlenih presudan činitelj u njihovu motiviranju. Manageri moraju osigurati uspješno ostvarivanje zadataka i ciljeva organizacije kroz kvalitetan rad i maksimalan angažman zaposlenika, pa je njihov temeljni zadatak motiviranje. Djelovanje managera na radno ponašanje i uspješnost počinje s određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standarda izvršenja. (Bahtijarević Šiber, 1999.) To se može povezati s rezultatima istraživanja koje donosi Marušić (2006., 1994.) gdje su na drugom mjestu smješteni dobri rukovoditelji.

Participacija zaposlenih označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Participacija se smatra: dobrim poslovnim potezom, ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih, djelotvornim instrumentom uporabe kreativnih potencijala zaposlenih. Neki od ciljeva participacije su: podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih, poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka, povećanje identifikacije s organizacijom, podizanje kvalitete radnog života, povećanje ukupne organizacijske uspješnosti. Participacija u odlučivanju uz podizanje motivacije značajno podiže i kvalitetu odluka. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Upravljanje pomoću ciljeva pristup je kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti. To je metoda kojom manageri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku jedinicu, projekt i osobu i upotrebljavaju ih za praćenje njihove uspješnosti. Upotrebljavaju se organizacijski ciljevi kao primarno sredstvo upravljanja i rukovođenja organizacijom. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Jedan od elemenata nematerijalnog čimbenika zadovoljstva radnim mjestom je svakako radno vrijeme. Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija je vezana uz radno vrijeme je fleksibilno radno vrijeme. Različite su varijante primjene:

- zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla uz određeno vrijeme obveze prisutnosti na radu
- određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojemu se može odlaziti s posla, ali je pretpostavka da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme
- uz okvirno određeno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke dane više, ali se mora odraditi obavezno tjedno radno vrijeme (Bahtijarević Šiber, 1999.).

Bahtijarević Šiber (1999.) navodi prednosti i nedostatke fleksibilnog radnog vremena. Prednosti su: poboljšava stavove i moral zaposlenih, pomaže zaposlenim roditeljima, smanjuje prometne gužve, povećava proizvodnost, rješava kašnjenje, pomaže onima koji žele raditi bez ometanja, olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada, smanjuje apsentizam, olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih i smanjuje fluktuaciju. Neki od nedostataka su: nedostatak nadzora tijekom svih sati rada, ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme, problem dogovaranja vremena sastanaka, problem evidentiranja odrađenih sati, teško je planirati radno vrijeme i sl.

Tudor et al. (2010.) navode kako u Hrvatskoj nizu razvijeni zakoni za fleksibilno radno vrijeme, ali je moguće biti fleksibilan u prilagođavanju početka i kraja radnog vremena, prekovremenog rada, godišnjih odmora, plaćenih i neplaćenih dopusta. Ostavljaju dosta prostora za međusoban dogovor poslodavca i radnika. Filozofija fleksibilnog radnog vremena bi se trebala oslanjati na sljedeća načela:

- obje strane su zainteresirane za obostrano optimalno rješenje
- dogovor se odvija na načelu dobre volje i spremnosti da se svaka strana sasluša drugu
- poslodavac nastoji izaći ususret radniku u svakom slučaju kad poslovni proces ne trpi pa će rukovoditelj poduzeti organizacijske mjere u tom smislu
- vrata nadređenog su za radnika uvijek otvorena radi razgovora o njegovim privatnim potrebama.

Smatra se kako je osobno i profesionalno priznanje glavni činitelj motivacije. Veliku važnost i snagu imaju nefinancijski oblici priznanja kao što je zahvala ili pohvala. Dobro bi bilo kada bi manager:

- priznavao uspjeh i dobro obavljen posao



- razgovarao s ljudima i pohvalio one koji dobro rade
- slaviti na neformalan način važnije događaje, sitne poslovne i radne uspjehe
- napraviti ponekad posebne obroke u tvorničkom restoranu kako bi se označili važni datumi i poslovni uspjesi
- razviti ritual slanja određenog broja poruka zahvale onima koji dobro obavljaju posao
- poklanjati sitnice koje označavaju zahvalu za stvarnu pomoć i dobro obavljen posao (Bahtijarević Šiber, 1999.).

Povratna informacija ili feedback je ključna dimenzija posla koja utječe na njegov motivacijski potencijal. To je davanje informacija ljudima o tome koliko dobro rade i jedna je od najkorisnijih vrsta informacija koju osoba može dobiti. Povratna informacija ima više funkcija, a to su: povećavanje motivacije, poticanje samopouzdanja, omogućavanje profesionalnog razvoja, pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti, ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć suradnicima, podučava o tome kako treba raditi te govori o tome da se i rad cijeni. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Kako bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke, kao što su: točnost i objektivnost; pravodobnost, konkretnost i usmjerenost na ponašanje; iskrenost, vjerodostojnost i dosljednost; pozitivna treba biti javna, a negativan u "četiri oka"; poticati na veće rezultate i usmjeravati. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Organizacijska klima je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje signale o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje. Obilježja kulture koja potiče visoku motivaciju su: prilagođava se kreativnim ljudima, ne kažnjava, potiče i nagrađuje, omogućuje intenzivne i neposredne komunikacije, osigurava organizacijske uvjete, stvara i širi osjećaj uspjeha, širi duh zajedništva. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

Važna je i mogućnost stalnog usavršavanja i razvoja. Napredovanje, razvoj karijere i mogućnosti ostvarivanja osobnih ambicija u profesionalnom razvoju i karijeri su važan faktor individualne motivacije. Vlastita motivacija se može podizati tako što se: postavi cilj i ne gubi se iz vida; dugoročni ciljevi dopunjuju kratkoročnim; svake godine se

postave izazovi; posao učini raznolikim; razvija područje stručnosti; nagrađuje sebe za ostvarenje pojedinog cilja. (Bahtijarević Šiber, 1999.)

## **7. Mjerenje zadovoljstva na radnom mjestu**

Različiti su načini i pristupi kako ispitati zadovoljstvo radnika na poslu. Dva najčešće korištena pristupa polaze od jedne globalne ocjene, te od zbrojnog rezultata izvedenog iz nekoliko aspekata posla. Metoda jedne globalne ocjene je postavljanje zaposlenicima jednog pitanja, npr. "Uzevši sve u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom?". Zatim ispitanici odgovaraju tako da zaokruže broj na skali od jedan do pet koji predstavljaju odgovore od "izrazito nezadovoljan" do "izrazito zadovoljan". Drugi pristup je zbroj rezultata aspekata posla koji je više sofisticiran. Taj pristup identificira ključne elemente posla i traži mišljenje zaposlenika o svakomu od njih. Najčešće obuhvaća prirodu posla, nadzor, trenutnu plaću, prilike za napredovanje i odnosi s kolegama. To se standardizirano ocjenjuje na skali, a onda se ocjene zbrajaju da bi se dobila ukupna ocjena zadovoljstva poslom. Istraživanja pokazuju da oba načina ocjenjivanja daju iste rezultate. Prva metoda je podjednako valjana kao i druga. (Robbins i Judge, 2010.)

Prema Noeu et. al. (2006.) većina pokušaja mjerenja zadovoljstva poslom oslanja se na izvješću samih radnika. Postoji velika količina podataka o pouzdanosti i valjanosti mnogih postojećih ljestvica. Utvrđene ljestvice su dobar početak ako poslodavac želi procijeniti zadovoljstvo svojih zaposlenika. Jedna od standardiziranih mjera zadovoljstva poslom je indeks opisa posla. Taj indeks naglašava aspekte zadovoljstva: plaću, posao, nadgledanje, suradnike i promaknuća. Neke ljestvice izbjegavaju jezik i oslanjaju se na slike pa tako postoji i ljestvica izraza lica. Ako se želi usredotočiti na detaljnije dimenzije onda se ispunjava upitnik zadovoljstva poslom.

## **8. Zadovoljstvo na radnom mjestu i radno okruženje**

Nema boljeg radnika od zadovoljnog radnika. Osoba koja se osjeća ugodno na svom radnom mjestu, koja ima pozitivne stavove prema poslu koji obavlja može biti od velikog značaja. Između ostalog može preporučiti i širiti dobar glas o svojem poduzeću kao poželjnom mjestu za rad. U ovome ćemo poglavlju navesti neke pozitivne i negativne posljedice do kojih dolazi zadovoljstvom ili ne zadovoljstvom zaposlenika na radnom mjestu.

### **8.1. Zadovoljstvo na radnom mjestu i radna performansa**

Robbins i Judge (2010.) navode kako će sretan radnik vjerojatnije biti i produktivan radnik. Iako se prvo vjerovalo da je povezanost zadovoljstvom na poslu i radna performansa managerski mit, jedan je pregled 300 studija pokazao je da je ta korelacija prilično jaka. Kada se prikupe podaci o zadovoljstvu i performansi za organizacije u cjelini vidi se da su organizacije s više zadovoljnih zaposlenika učinkovitije od organizacija s manje zadovoljnih zaposlenika.

### **8.2. Zadovoljstvo na radnom mjestu i organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika**

Organizacijsko građansko ponašanje je dobrovoljno ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije. Vjerojatnije je da će zadovoljni zaposlenici govoriti pozitivno o organizaciji, pomagati drugima i nadmašiti normalna očekivanja na svojim poslovima. 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, ali noviji dokazi pokazuju da zadovoljstvo utječe na organizacijsko građansko ponašanje, ali kroz percepcije o pravednosti. (Robbins i Judge, 2010.)

Zadovoljstvo poslom svodi se na predodžbe o pravednim ishodima, postupcima i procedurama. Ako zaposlenik misli da nadređeni, organizacijska procedura ili politika o plaća nisu pravedni vjerojatno će njegovo zadovoljstvo na radnom mjestu trpjeti. Ali

ako se organizacijske procese i procedure percipira kao pravedne razviti će se povjerenje. Kada zaposlenik vjeruje svome poslodavcu spremniji je dobrovoljno provoditi vrste ponašanja koje nadmašuju njegove formalne radne dužnosti. (Robbins i Judge, 2010.)

### **8.3. Zadovoljstvo na radnom mjestu i zadovoljstvo klijenata**

Postoje djelatnosti u kojima su zaposlenici u kontaktu s klijentima, npr. uslužne djelatnosti. S obzirom na to da se menadžment uslužnih organizacija treba brinuti o zadovoljstvu klijenata, također se moraju brinuti o zadovoljstvu zaposlenika jer zadovoljan zaposlenik može pozitivno utjecati na klijenta. (Robbins i Judge, 2010.)

Prema Robbinsu i Judgeu (2010.) podaci ukazuju na to da zadovoljni zaposlenici doprinose povećanju zadovoljstva i vjernosti klijenata. U uslužnim djelatnostima zadržavanje i gubitak klijenata uvelike ovisi o tome kako se prema klijentima odnose zaposlenici koji su s njima u interakciji. Zadovoljni zaposlenici će se vjerojatno odnositi prijateljski, vedro i pristupačno, što će klijenti više cijiniti. Takav odnos vrijedi i obratno, tj. nezadovoljni klijenti mogu povećati zaposlenikovo nezadovoljstvo poslom. Zaposlenici koji su u redovnom kontaktu s klijentima tvrde kako nepristojni, bezobzirni i nerazumni zahtjevi klijenata negativno utječu na njihovo zadovoljstvo poslom.

Velike kompanije kao što su npr. FedEx, American Express ili Office Depot koje ovisе o zadovoljstvu klijenata usredotočuju se na povećavanje zadovoljstva svojih zaposlenika. Znaју da se zadovoljstvo zaposlenika doprinijeti cilju stvaranja sretnih klijenata. Nastoje zaposliti optimistične i pristupačne ljude, ali i obučavaju svoje zaposlenike o važnosti usluživanja klijenata, nagrađuju usluživanje klijenata, pružaju pozitivne radne klime za zaposlenike i redovito prate zadovoljstvo zaposlenika. (Robbins i Judge, 2010.)

### **8.4. Zadovoljstvo na radnom mjestu i apsentizam**

Apsentizam se definira kao nedolaženje na posao i predstavlja golem trošak i smetnju za poslodavca. Može se naći dosljedan negativan odnos između zadovoljstva i apsentizma, ali je ta korelacija slaba do umjerena. Za očekivati je da će nezadovoljni zaposlenici češće izostajati s posla, ali postoje i drugi čimbenici koji utječu na taj odnos

i smanjuju koeficijent korelacije. Npr. postoje organizacije koje pružaju beneficije za bolovanje i potiču zaposlenike da iskoriste slobodne dane. (Robbins i Judge, 2010.)

Provedena je studija u tvrtki Sears-Roebuck koja pokazuje kako zadovoljstvo izravno dovodi do prisutnosti na poslu kada postoji minimalan utjecaj drugih čimbenika. Uspoređena su dva sjedišta tvrtke, u New Yorku i Chicagu. Tvrtaka ne dopušta radnicima da nekažnjeno izostaju s posla kada se razlozi za to mogu izbjeći. U Chicagu je došlo do velike snježne oluje, dok je u New Yorku vrijeme bilo poprilično lijepo. Snježna oluja je pružila zaposlenicima u Chicagu čvrst izgovor da ne dođu na posao jer je uzrokovala kolaps gradskog prijevoza i ljudi su znali da mogu nekažnjeno izostati s posla. Taj prirodni eksperiment je omogućio izostanak zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenika na dvije lokacije. Ako zadovoljstvo utječe na dolaženje na posao kada ne postoji utjecaj drugih čimbenika, onda su u Chicagu zadovoljniji zaposlenici trebali doći na posao, dok su nezadovoljni zaposlenici trebali ostati kod kuće. Studija je utvrdila stope apsentizma zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenika u New Yorku bile podjednako visoke, a u Chicagu je veći postotak zadovoljnih nego nezadovoljnih zaposlenika došao na posao. (Robbins i Judge, 2010.)

### **8.5. Zadovoljstvo na radnom mjestu i fluktuacija**

Fluktuacija je dobrovoljno ili prisilno trajno povlačenje iz organizacije. Zadovoljstvo na radnom mjestu je u negativnom odnosu i s fluktuacijom, ali je ta korelacija jača od one s apsentizmom. Drugi čimbenici kao što su uvjeti rada na tržištu, dužina staža i sl. ograničavaju stvarnu odluku da se napusti postojeći posao. Stupanj zadovoljstva manje je važan za predviđanje fluktuacije zaposlenika s visokom performansom. Organizacije se trude zadržati takve zaposlenike i daju im povišice, pohvale, priznanja ili im se povećavaju mogućnosti napredovanja i sl. Dok su u pitanju zaposlenici sa slabom performansom, organizacije čine malo kako bi ih zadržali. Bez obzira na zadovoljstvo zaposlenici s visokom performansom će vjerojatnije ostati u organizaciji jer im priznanja, pohvale i druge nagrade daju više razloga da ostanu. (Robbins i Judge, 2010.)

## **8.6. Zadovoljstvo na radnom mjestu i devijantno ponašanje u radnom okruženju**

Nezadovoljstvo na radnom mjestu nagovještava mnoga ponašanja, a to uključuje i pokušaje sindikalnog organiziranja, uporabu sredstava ovisnosti, krađu na poslu ili kašnjenja. Istraživači smatraju kako su ta ponašanja pokazatelji šireg sindroma koji se može nazvati devijantnim ponašanjem u radnom okruženju. Zaposlenici će ako nisu zadovoljni svojim radnim okruženjem reagirati. Nije lako predvidjeti kakva će točno reakcija biti. Jedan može dati ostavku, drugi će raditi druge stvari za vrijeme radnog vremena i sl. Ako poslodavac želi kontrolirati neželjene posljedice nezadovoljstva na poslu, najbolje je da reagira na izvor problema, tj. na nezadovoljstvo. (Robbins i Judge, 2010.)

## **9. Primjeri (zaposlenici u hotelima u Hrvatskoj i Španjolskoj)**

Maškarin (2005.) je provela istraživanje o zadovoljstvu poslom u hotelijerstvu Hrvatske. Postavila je i ispitala nekoliko hipoteza. Jedna od njih se odnosi na spol i zadovoljstvo poslom. Došla je do zaključka da su muškarci zadovoljniji po pitanju napredovanja, šefova i kolega. Kada su u pitanju zaposlenici na određeno vrijeme oni su zadovoljniji po pitanju plaće, nadređenih i suradnika, a samim poslom su zadovoljniji oni koji su zaposleni na neodređeno. Pretpostavka o tome kako se zadovoljstvo poslom smanjuje kako je niža razina obrazovanja se pokazala potpuno krivom i odbačena je. Kada bi se podijelili na odjele, onda su najnezadovoljniji oni koji rade na odjelu hrane i pića, a najzadovoljniji su zaposlenici administracije i uprave. Osim toga, pretpostavka o tome kako je zadovoljstvo poslom veće s duže provedenom vremenom u poduzeću, nije se pokazala točnom.

Istraživanje koje je provedeno u hotelskoj industriji u Španjolskoj je pokazalo da su zadovoljniji svojim radnim mjestom oni niže obrazovne razine, dok su zaposlenici s prvostupanjskom diplomom najmanje zadovoljni plaćom. Kod zaposlenika sa sveučilišnim diplomama zamijećeno je nezadovoljstvo s mogućnošću profesionalnog napredovanja. Interesantna je činjenica da je tim istraživanjem došlo do rezultata u kojem su zaposlenici zadovoljniji ako rade u jutarnjoj smjeni. (Sanchez Canizares i Lopez-Guzman Guzman, 2010.)

## 10. Zaključak

Sam zaposlenik je veoma važan za svako poduzeće, a u skladu s tim i njegovo zadovoljstvo na radnom mjestu zbog više elemenata. Različite su definicije samog zadovoljstva na radnom mjestu, ali općenito govoreći to bi bio pozitivan stav prema poslu koji se obavlja. Samo zadovoljstvo na radnom mjestu se može promatrati kroz više teorija, kao što je teorija hijerarhije potreba, dvofaktorska teorija, teorija X i Y ili pak teorija visokih performansi, a svaka od tih teorija stavlja naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja

Na zadovoljstvo na radnom mjestu utječe mnogo čimbenika. Za potrebe ovog rada čimbenici su podijeljeni na materijalne i nematerijalne (kako je uglavnom podijeljeno u literaturi, ali može se još podijeliti i na intrinzične i ekstrinzične). Možda i najvažniji materijalni čimbenik je plaća. Osim plaće postoje i razne beneficije koje su povezane sa sigurnošću i zdravljem, slobodnim vremenom ili nekim uslugama kao što su npr. stipendije za školu ili krediti. Nematerijalni čimbenici imaju puno širi spektar i različitost. Pa tako oni podrazumijevaju oblikovanje posla, stil managementa, participaciju zaposlenika te upravljanje pomoću ciljeva. Poseban oblik nematerijalnog čimbenika zadovoljstva na radnom mjestu može biti fleksibilno radno vrijeme koje se može prilagoditi na različite načine. Jedan od najjednostavnijih nematerijalnih elemenata, a koji je jednostavan za provođenje, je dobra volja nadređenog. Zaposleniku mogu puno značiti priznavanje uspjeha kao i povratna informacija (feedback), koji se također svrstavaju u nematerijalne čimbenike.

Kako bi poslodavci bili svjesniji zadovoljstva zaposlenika moraju provesti testove ili ankete da bi ispitali njihove stavove. Različiti su načini na koji se to može provesti. Postoji indeks opisa posla, standardizirane ljestvice koje mjere ukupno zadovoljstvo poslom ili jednostavan test zadovoljstva poslom na kojem treba određenim tezama dodijeliti određeni broj bodova.

Zadovoljstvo na radnom mjestu je važan element koji se može poticati na razne načine. Učinak i utjecaj zadovoljstva je višestruk i vrlo važan za poduzeća i svakog poslodavca (ili bi barem trebao biti).

## Literatura

Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing

George J.M. i Jones G. (2012) Understanding and managing organizational behavior (6th ed.). New Jersey: Pearson.

Gutić, D. I Radelj, S. (2011.) Menadžment humanih resursa u marketingu. Zagreb/Makarska: Grafika d.o.o.

Jex S.M. (2002) Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. New York: John Wiley & Sons, Inc

Locke E.A, Latham G.P, (2002) "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation". American Psychologist : American Psychological Association. 57. (9). str 705–717

Marušić, S. (1994.) Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb

Marušić, S. (2006.) Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb: Adeco

Noe, R. et al. (2006.) Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Zagreb: MATE d.o.o.

Robbins, S. i Judge T. (2010.) Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE d.o.o.

Sanchez Canizares, S. i Lopez-Guzman Guzman, T. (2010.) "Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska)." Acta turistica. 22 (1). str 1. – 17.

Šverko, B. (1991) Psihologija: udžbenik za gimnazije. Zagreb: Školska knjiga.

Tudor, G et al. (2010.) Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude. Zagreb: M.E.P. d.o.o.



## **Sažetak**

U radu se istražuju čimbenici zadovoljstva na radnom mjestu. Rad sadrži teorije koje objašnjavaju kako se na različite načine zadovoljavaju potrebe zaposlenika i kako doći do zadovoljstva. Osim materijalnih čimbenika zadovoljstva na radnom mjestu, gdje se posebno ističe plaća, postoje i nematerijalni koji nisu manje važni i mogu biti jednako utjecajni kao i plaća (možda čak i više). Prikazani su izabrani načini kako se može ispitati zadovoljstvo na radnom mjestu i priloženi su upitnici za ispunjavanje.

**Ključne riječi:** radno mjesto, zadovoljstvo, teorije potreba, materijalni čimbenici, nematerijalni čimbenici

## **Abstract**

This paper analyzes factors of satisfaction at the workplace. It contains theories that explain different ways of satisfying needs and how to get satisfaction. Beside material factors, where the salary is highlighted, there are equally important nonmaterial factors that can have the same or bigger impact than salary. The paper shows some examples how satisfaction at the workplace can be tested and some quizzes are attached.

**Keywords:** Workplace, satisfaction, theory of needs, material factors, material factors, nonmaterial factors

## **Popis slika**

Slika 1., teorija hijerarhije potreba (izvor: <a href="https://zgpd.hr/2018/07/31/abraham-maslow/">https://zgpd.hr/2018/07/31/abraham-maslow/</a> ).....	3
--	---

## **Popis tablica**

Tablica 1., rangirani motivacijski činitelji istraživanja provedenog 2000. godine (izvor: Marušić, 2006.).....	11
Tablica 2., rangirani motivacijski činitelji istraživanja provedenog 1993. godine (izvor: Marušić, 1994.).....	12

## Prilozi

**Prilog 1.**, indeks opisa posla; izvor: Noe et al. (2006.)

**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

### Sam posao

\_\_\_ Rutinski

\_\_\_ Zadovoljavajući

\_\_\_ Dobar

### Plaća

\_\_\_ Manja nego zaslužujem

\_\_\_ Visoka

\_\_\_ Nesigurna

### Prilike za promaknuće

\_\_\_ Ne postoje

\_\_\_ Nepravedne prilike

\_\_\_ Temeljene na  
sposobnostima

### Nadređeni

\_\_\_ Nepristojan

\_\_\_ Cijeni dobar rad

\_\_\_ Ne nadgleda dovoljno

### Suradnici

\_\_\_ Inteligentni

\_\_\_ Odgovorni

\_\_\_ Dosadni

**Prilog 2.**, uzorci stavaka iz standardizirane ljestvice koja mjeri ukupno zadovoljstvo poslom, izvor: Noe et al. (2006.)

**Upute:** Označite odgovor koji smatrate najprikladnijim s obzirom na vaš sadašnji posao.

**Sve u svemu, koliko ste zadovoljni svojim poslom?**

Vrlo

Donekle

Ne pretjerano

Uopće ne

**Da vam dobar prijatelj/ica kaže da je zainteresiran/a za posao poput vašeg kod vašeg poslodavca, biste li mu/joj to preporučili?**

Jako preporučujem ovaj posao

Dvojio bih o preporuci ovog posla

Savjetovao/la bih neprihvatanje ovog posla

**Znajući to što sad znate, kad biste morali ponovno odlučiti o prihvaćanju posla koji sada obavljate, što biste odlučili?**

Bez razmišljanja bih odlučio/la prihvatiti isti posao

Dvojio/la bih o prihvaćanju ovog posla

Definitivno bih odlučio/la ne prihvatiti isti posao

**Prilog 3., test zadovoljstva poslom, izvor: Gutić i Rudelj (2011.)**

**Upute za test:** Rasporedite ukupno 100 bodova na 20 zadanih tvrdnji koje predstavljaju Vaše zadovoljstvo na radu i s radom.

	<b>Tvrdnje o Vašem zadovoljstvu na radu i s radom</b>	<b>Broj bodova</b>
1.	Volim raditi poslove na koje sam raspoređen	
2.	Zadovoljan sam s ljudima koji me okružuju i radnom grupom	
3.	U ovom poduzeću vidim svoju materijalnu egzistenciju i sigurnost	
4.	Volim raditi poslove za koje sam se školovao i za koje sam stručan	
5.	Zadovoljan sam svojim primanjima	
6.	Zadovoljan sam rasporedom svog radnog vremena	
7.	Volim komunicirati s ljudima unutar poduzeća i na tržištu	
8.	Vjerujem da imam šanse napredovati na poslu i u karijeri	
9.	Zadovoljan sam odnosom pretpostavljenih prema meni	
10.	Zadovoljan sam uvjetima rada	
11.	Volim učiti i to postižem na ovom poslu	
12.	Zadovoljan sam s klimom u poduzeću	
13.	Ovaj posao mi ne donosi velike stresove	
14.	Zadovoljan sam što točno znam zašto i kome odgovaram za posao	
15.	Uživam u povjerenju koje mi ukazuju moji pretpostavljeni	
16.	Za svoj rad dobivam priznanja i nagrade	
17.	Sa svojim radom mogu izravno utjecati na svoja primanja	
18.	Ideje i prijedloge koje prezentiram nailaze na interes mojih sudionika i pretpostavljenih	
19.	Posao koji obavljam nije monoton i dosadan	
20.	Bez većih fizičkih i umnih napora obavljam ovaj posao	
<b>Ukupno zbrojeno mora iznositi 100 bodova</b>		<b>100</b>