

# Utjecaj motivacijskih čimbenika na zadovoljstvo poslom među zaposlenicima u IT sektoru

---

Stjepanović, Nikolina

Master's thesis / Diplomski 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:137:704446>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet informatike u Puli

**NIKOLINA STJEPANOVIĆ**

**UTJECAJ MOTIVACIJSKIH ČIMBENIKA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM MEĐU  
ZAPOSLENICIMA U IT SEKTORU**

Diplomski rad

Pula, rujan, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet informatike u Puli

**NIKOLINA STJEPANOVIĆ**

**UTJECAJ MOTIVACIJSKIH ČIMBENIKA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM MEĐU  
ZAPOSLENICIMA U IT SEKTORU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0319001208, izvanredni student**

**Studijski smjer: Nastavni smjer Informatika**

**Predmet: Informatički menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Informacijske i komunikacijske znanosti**

**Znanstvena grana: Informacijski sustavi i informatologija**

**Mentor: doc.dr.sc. Darko Etinger**

Pula, rujan, 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nikolina Stjepanović, kandidatkinja za magistra nastave informatike 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Nikolina Stjepanović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Utjecaj motivacijskih čimbenika na zadovoljstvo poslom među zaposlenicima u IT sektoru“ 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Motivacija.....	3
2.1. Definicije motivacije.....	3
2.2. Vrste motivacije.....	4
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju.....	6
2.4. Važnost motivacije u obrazovanju.....	9
3. Teorije motivacije.....	11
3.1. Rane teorije motivacije (teorije sadržaja).....	11
3.1.1. Maslowljeva teorija potreba.....	12
3.1.2. McGregorova teorija X i teorija Y.....	15
3.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	16
3.1.4. McClellandova teorija potreba.....	18
3.1.5. Alderferova ERG teorija.....	20
3.2. Suvremene teorije motivacije (teorije procesa).....	22
3.2.1. Lockeova teorija postavljanja ciljeva.....	22
3.2.2. Vroomova teorija očekivanja.....	25
3.2.3. Adamsova teorija jednakosti.....	26
3.2.4. Skinnerova teorija potpore.....	28
3.2.5. Teorija kognitivne evaluacije.....	30
3.2.6. Bandurina teorija samoefikasnosti.....	31
3.2.7. Model karakteristika radnog mjesta.....	33
4. Stavovi.....	36
4.1. Stavovi o poslu.....	37
4.1.1. Zadovoljstvo poslom.....	37
4.1.2. Predanost organizaciji.....	41

4.1.3. Uključenost u posao.....	42
5. Kako motivirati zaposlenike?.....	43
5.1. Komunikacijske vještine.....	44
5.2. Rotacija poslova.....	45
5.3. Povećanje opsega posla.....	46
5.4. Obogaćivanje radnog mjesta.....	46
5.5. Uključivanje zaposlenika.....	47
5.6. Nagrađivanje zaposlenika.....	48
6. Pregled istraživanja.....	50
6.1. Motivacijski čimbenici i zadovoljstvo poslom.....	50
6.2. Učinci zadovoljstva poslom.....	61
6.2.1. Zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i lojalnost zaposlenika.....	61
6.2.2. Zadovoljstvo poslom i produktivnost zaposlenika.....	65
6.2.3. Zadovoljstvo poslom i apsentizam.....	70
7. Zaključak.....	73
Literatura.....	77
Popis slika.....	85
Sažetak.....	87
Summary.....	88

## 1. Uvod

Organizacije danas napreduju u konkurentnom i promjenjivom okruženju, okruženju "bez granica", gdje nailaze na brojne prepreke i izazove u postizanju svojih ciljeva. Svaka organizacija nastoji postići izvrsnost u uslugama i proizvodima koje nude. U procesu postizanja izvrsnosti, uspješnost organizacije i kvaliteta proizvoda i usluga ovise o njenim ljudskim resursima. Zadovoljstvo zaposlenika ključni je čimbenik današnje ekonomije u kojoj svi teže uspjehu i izvrsnosti. Zadovoljstvo igra važnu ulogu u motivaciji zaposlenika, što rezultira povećanjem produktivnosti, kako zaposlenika, tako i same organizacije. Motivacija podrazumijeva potrebe, želje, nagone koje pojedinac posjeduje, koji ga potiču na izvršavanje određenih akcija kako bi ostvario ciljeve. Kroz motivaciju se ljudski resursi mogu iskoristiti maksimalno, a izgradnja zaposlenika koji su spremni na rad pomaže organizaciji u osiguravanju izvrsnosti. Iako su kvalifikacije i sposobnosti zaposlenika vrlo važne, bitno jest i popuniti jaz između sposobnosti i spremnosti zaposlenika na rad, u svrhu povećanja performanse zaposlenika.

Cilj ovoga rada jest ukazati na važnost motivacije kao jednu od najvažnijih faktora upravljanja ljudskim resursima, zadovoljstva posla i organizacijske predanosti. Kroz rad su definirani pojmovi motivacije, stavova i stavova zaposlenika prema poslu. Obrađene su razne teorije motivacije, koje objašnjavaju zašto pojedinci sa sličnim radnim sposobnostima imaju različite prioritete, razinu motivacije, a time i drugačije rezultate. Nadalje, obrađen je pregled literature koji uključuje razna istraživanja na temu motivacije, zadovoljstva zaposlenika, predanosti u raznim djelatnostima.

U prvom poglavlju obrađen je pojam motivacije, vrste motivacije te važnost motivacije u ljudskim resursima organizacije te obrazovnom sustavu. Slijedeće poglavlje uključuje objašnjenje raznih motivacijskih teorija, počevši od ranih teorija motivacije koje su se temeljile na razumijevanju individualnih potreba. Osnivači tih teorija smatrali su kako se zaposlenici trude i ponašaju na određeni način kako bi zadovoljili svoje potrebe. U tom su kontekstu obrađene slijedeće teorije: Maslowljeva teorija potreba, McGregorova X i Y teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija potreba i Alderferova ERG teorija. Nadalje, u poglavlju su obuhvaćene i suvremene motivacijske teorije. Osnivači tih teorija smatrali su kako



pojedinci analiziraju okruženje u kojem se nalaze, razvijaju osjećaje i reaguju na određeno ponašanje. Obrađene su slijedeće teorije: Adamsova teorija jednakosti, Vroomova teorija očekivanja, Lockeova teorija postavljanja ciljeva, teorija kognitivne evaluacije, Bandurina teorija samoefikasnosti, Skinnerova teorija potpore. Također, obrađen je i Model karakteristike radnoga mjesta koji ukazuje da na ponašanje zaposlenika uvelike utječe način na koji je posao organiziran. U slijedećem poglavlju obrađen je pojam stava, kako bi se moglo kvalitetnije razumjeti zadovoljstvo poslom te predanost organizaciji kao glavni stavovi zaposlenika prema poslu. Obrađen je i stav uključenosti u posao, gdje zaposlenik preuzima aktivnu ulogu u poslu, preuzima i implementira nove inicijative i aktivno sudjeluje u promjenama. U slijedećem je poglavlju naglasak na strategijama koje održavaju motivaciju zaposlenika, a uključuje rotaciju poslova, povećanje opsega posla, obogaćivanje radnog mjesta, uključivanje i nagrađivanje zaposlenika. U zadnjem poglavlju se nalazi pregled raznih istraživanja provedenih u raznim djelatnostima i sektorima, uključujući IT sektor, obrazovni sektor, bankarski sektor, uslužne i proizvodne djelatnosti itd. Kroz istraživanja se promatraju motivacijski čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Nadalje, promata se i utjecaj zadovoljnog zaposlenika na učinkovitost organizacije, predanost, lojalnost i izbjivanje sa posla.

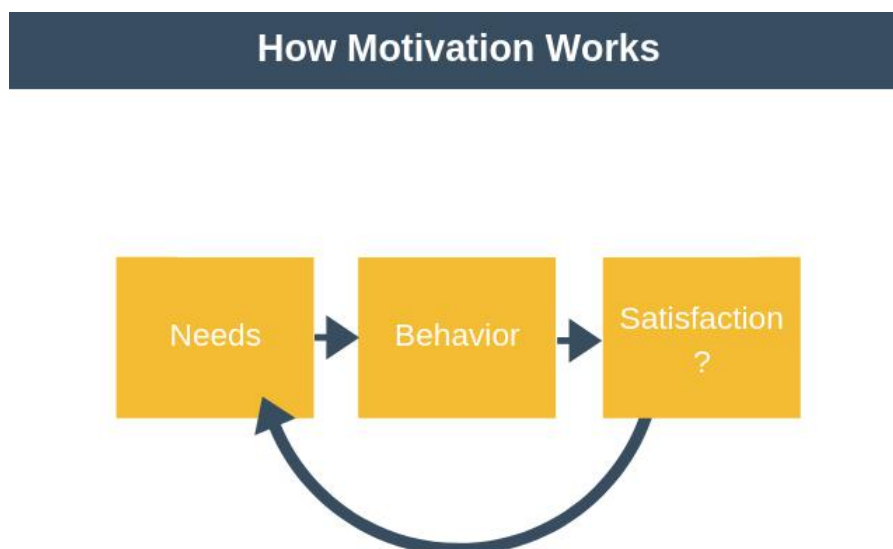
## 2. Motivacija

### 2.1. Definicije motivacije

“Motivacija nije crta osobnosti – to jest, da je neki ljudi imaju, a drugi nemaju“ (Robbins i Judge, 2009:186). Motivacija jest rezultat uzajamnog djelovanja situacije i pojedinca. Drugim riječima, ona jest „skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj“ (Robbins i Judge, 2009:186).

“Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi (ili životinje) izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima“ (Beck, 2003, str. 4-5). Njegova pretpostavka motivacije jest da se ljudi (ili životinje) bave određenim aktivnostima za koje vjeruju da će ih dovesti do poželjnih ishoda, istovremeno izbjegavajući aktivnosti koje bi ih dovele do neugodnih, averzivnih ishoda.

“Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. (...) Treba naglasiti da se motivacija odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja (...)” (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:532).



Slika 1. Motivacija. Izvor: <https://expertprogrammanagement.com/2019/06/theories-of-motivation/>

## 2.2. Vrste motivacije

Prema literaturi, autori navode kako možemo razlikovati dvije vrste motivacije - unutarnju (intrinzičnu) te vanjsku (ekstrinzičnu) motivaciju (Ryan i Deci, 2000; Beck, 2003; Robbins i Judge, 2009; Reeve, 2010).

“Intrinzična motivacija je prirođena sklonost da se bavimo svojim interesima i uvježbavamo svoje sposobnosti te, dok to činimo, da tražimo optimalne izazove i svladavamo ih” (Ryan i Deci, 1985, prema Reeve, 2010:137). “Ona spontano proizlazi iz psiholoških potreba, osobne znatiželje i prirođene težnje za rastom i razvojem” (Reeve, 2010:137).

“Ekstrinzična motivacija proizlazi iz okolinskih poticaja i posljedica (npr. hrana, novac)” (Reeve, 2010:137).

Psiholozi razlikuju „intrinzičnu motivaciju i ekstrinzične nagrade“ (Beck, 2003:191). Intrinzična motivacija odnosi na aktivnosti koje su „nagrađujuće same po sebi, poput hobija, igara, zagonetki, kreativnih nastojanja, itd.“ (Beck, 2003:191), dok su ekstrinzične nagrade one koje drugi dodjeljuju za naše ponašanje. Intrinzična motivacija jest „želja da se nešto radi jer je zanimljivo, uzbudljivo, pruža zadovoljstvo ili predstavlja osobni izazov“ (Robbins i Judge, 2009:160).

Prema Schwalbe (2012), intrinzična motivacija uzrokuje da ljudi sudjeluju u aktivnostima koje im pružaju užitek, dok je ekstrinzična ona koja uzrokuje da nešto učine za nagradu, ili izbjegavanje kazne. Prema Legault (2016), intrinzična je motivacija neinstrumentalne prirode, odnosno nije uvjetovana niti jednim ishodom koje samo ponašanje ne uključuje. Takvo je ponašanje zadovoljavajuće i ugodno. Suprotno tome, ekstrinzična je motivacija instrumentalne prirode i izvodi se kako bi se postigao neki drugi ishod.

Prema Legault (2016), Deci i sur. (1999) smatraju kako ekstrinzične opipljive nagrade potkopavaju intrinzičnu motivaciju za aktivnost. Razlog tome jest što ekstrinzične nagrade imaju tendenciju promijeniti povod za bavljenje aktivnošću iz unutarnjeg (zanimanje, zabava) u vanjski (primanje nagrade), te na taj način promijeniti izvor motivacije i uzročnost. Iako je intrinzična motivacija usko povezana sa uživanjem, upornošću i psihološkom dobrobiti, vjeruje se kako su i ekstrinzični

motivatori važni u pobuđivanju motivacije kod zadataka i ponašanja koji nisu intrinzično zanimljivi, kao što su pisanje zadaće, poštovanje zakona i slično.

“Osnovna razlika između ova dva tipa motivacije leži u izvoru energiziranja i usmjerenja ponašanja. Kod intrinzično motiviranog ponašanja, motivacija proizlazi iz psiholoških potreba i spontanog osjećaja zadovoljstva koji pruža određena aktivnost. Kod ekstrinzično motiviranog ponašanja, motivacija proizlazi iz poticaja i posljedica koji su uvjetovani ili ovisni (eng. *contingent*) o opažanom ponašanju” (Reeve, 2010:138).

DeCharms (1968), prema Becku (2003) smatrao je da mora postojati interakcija između intrinzične i ekstrinzične motivacije, te je vjerovao da se interakcija temelji na tome kako ju pojedinac percipira – da li ima utjecaj na dobivanje nagrada, ili je utjecaj prepušten vanjskim činiteljima. Ukoliko „osoba sebe vidi kao uzročnog činitelja u postizanju poželjnih ishoda, tada je ponašanje koje dovodi do tih ishoda intrinzično motivirajuće i poželjno“ (Beck, 2003:191). S druge strane vjeruje da nagrade koje ovise o drugima nemaju velik utjecaj na intrinzičnu motivaciju.

Prema Legault (2016), Deci (1971) tvrdi kako bavljenje aktivnošću koju pojedinac obavlja isključivo jer želi, bez ikakvih interesa, kojem je naknadno ponuđena nagrada za tu aktivnost (npr. novac), smanjila je intrinzičnu motivaciju pojedinca prema toj aktivnosti.

Prema Gagne (2009), Deci i Ryan (1985, 2000), tvrde kako se motivacija može podijeliti na autonomnu motivaciju i kontroliranu motivaciju. Autonomna motivacija predstavlja voljno bavljenje aktivnošću iz interesa i jer je ugodna (intrinzična motivacija) ili jer je smisljena i odgovara našem vrijednosnom sustavu.

S druge strane, kontrolirana motivacija znači uključivanje u aktivnosti zbog obećanih nagrada ili prijetnji kažnjavanjem (ekstrinzična motivacija) ili kada je samopoštovanje uvjetovano uspješnim izvršavanjem zadatka. Istraživanja pokazuju kako autonomna motivacija dovodi do pozitivnijih ishoda ponašanja u odnosu na kontroliranu motivaciju, kao što su bolja performansa i kreativnija rješenja. (Gagne i Deci, 2005).

### 2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju

Mnogi rukovodeći članovi organizacija smatraju kako su ljudi njihova najvažnija imovina. Prema Schwalbe (2012), zaposlenici određuju uspjeh i neuspjeh projekata, ali i same organizacije. Većina menadžera smatra kako je upravljanje ljudskim resursima (eng. *Human Resource Management*) jedan od najtežih izazova sa kojima se suočavaju. HRM strateška je i vitalna komponenta u svim organizacijama, u upravljanju projektima (eng. *Project Management*), a posebno unutar IT (eng. *Information Technology*) sektora, koji ima velik problem u pronalasku i zadržavanju kvalificiranih zaposlenika. "Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u širem smislu obuhvaća: istraživanje ljudskih resursa, zapošljavanje, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje, brigu o zdravlju i životu zaposlenih i odnose sa zaposlenima i sindikatom" (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:76).

"Menadžment ljudskih potencijala (MLJP) se u užem smislu definira kao niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžementa i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije" (Sikavica i sur., 2008:595).

"Motivacija zaposlenika nije samo unutarnje stanje pojedinca, već pojava, koja, između ostalog, ovisi i o interakciji u kojoj se zaposlenik nalazi, trenutnoj situaciji i još brojnim drugim faktorima" (Horvat, Kovačić, Perković, Mlivić Budeš i Trojak, 2007:269).

Motivacija se, u kontekstu organizacije, može promatrati da sva aspekta - s aspekta pojedinca i aspekta menadžera. "S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva" (Sikavica i sur., 2008:532). Oba aspekta imaju veliku važnost i djelovanje jer predstavljaju uloženi napor pojedinca da ostvari rezultate organizacije.

Certo i Certo (2012) smatraju da što menadžer bolje razumije načine na koje se članovi organizacije ponašaju te potrebe koje imaju, to će bolje moći utjecati na ponašanje zaposlenika i uskladiti ga sa organizacijskim ciljevima. Budući da je produktivnost rezultat ponašanja članova organizacije, motivacija je ključna za postizanje organizacijskih ciljeva.

Varga (2011), tvrdi da organizacije svoje zaposlenike mogu motivirati kroz materijalne i nematerijalne poticaje. Novac jest prepoznat kao glavni izvor zadovoljavanja potreba ljudi. Važan je za zadovoljavanje društvenih potreba posjedovanjem različitih materijalnih predmeta, psiholoških i socijalnih potreba. U mnogim se organizacijama uvode razni bonusi kako bi motivirali zaposlenike na rad. Osim novčanih poticaja, postoje i nefinancijskih poticaji koji zadovoljavaju samoaktualizaciju zaposlenika. Primjeri takvih poticaja jesu sigurnost posla, pohvale i priznanja, uključenost u donošenje odluka, napredovanje. Kombinacija financijskih i nefinancijskih poticaja pomažu u poticaju motivacije i revnosti za rad.

Eyob (1994), tvrdi kako treba uzeti u obzir kako potrebe i težnje zaposlenika nisu statične tijekom dugog vremenskog razdoblja, a čimbenici kao što su individualizam, ego, profesionalna ljubomora, kulturološke razlike mogu pokušaje uključivanja zaposlenika u posao učiniti mnogo težim za provedbu.

“Skupina ljudi postaje uspješan tim, ako pokazuje sljedeća svojstva:

- (1) Raznolikost članstva,
- (2) Zajedničke ciljeve koji predstavljaju izazov,
- (3) Uključivanje članova,
- (4) Dobru komunikaciju” (Horvat i sur., 2007:263).

Schwalbe (2012), vjeruje da ukoliko organizacijama zaposlenici jesu najveća vrijednost, trebale bi konstantno raditi na ispunjavanju potreba pojedinaca, bez obzira na tržište. Kako bi organizacija mogla uspješno implementirati IT sustav unutar organizacije, mora razumjeti važnost upravljanja ljudskim resursima i učinkovito korištenje zaposlenika. Mnoge su proaktivne organizacije promijenile politiku unutar organizacije kako bi zadovoljile potrebe svojih zaposlenika, uvodeći redefiniranje radnih sati, poticaje, povlastice, kao što su fleksibilno radno vrijeme, pomoć u edukaciji i usavršavanju i slično. Google je, prema časopisu Fortune proglašen najboljom organizacijom u 2007., 2008. i 2012. godini. Oni osiguravaju svojim zaposlenicima tri besplatna obroka na dan, liječnika, teretanu, razne sportske terene, video igre, stolove za biljar i stolni tenis te zabavu svakog petka („Thank Goodness It's Friday Party“). Kako bi zaposlenike održali u formi, izradili su veliki sportski

kompleks. Također, za roditeljski dopust majka dobiva 18 mjeseci, otac 12 mjeseci, te dodatnih 500 dolara. U 2011. godini zaprimili su 75.000 zahtjeva za 6.000 radnih mjesta (Mangalindan, 2012).

Osim motivacije, uspješnost zaposlenika u radu, obavljanje svakodnevnih zadataka, praćenje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti jednako je važno. Kako bi organizacije ostvarile svoje ciljeve i podigle svoje organizacijske sposobnosti na maksimum, menadžeri bi trebali kontinuirano pratiti uspješnost zaposlenika, te ih adekvatno i nagrađivati. Rast individualne uspješnosti zaposlenika je pretpostavka rasta organizacijske uspješnosti (Varga, 2011).

Prema Varga (2011), "praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta" (Bahtijarević-Šiber, 1999:505).

Prema Varga (2011), „taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- (1) Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- (2) Poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- (3) Jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999:555-556)“.

Motivacija je, osim u HRM, vrlo promatrana i u organizacijskom ponašanju (eng. OB, *Organizational Behaviour*). Organizacijsko ponašanje jest „područje istraživanja koje proučava učinak pojedinaca, grupa i strukture na ponašanje unutar organizacije u svrhu primjenjivanja tih znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije“ (Robbins i Judge, 2009:9).

Najveći izazov menadžera jest implementacija teorija motivacija u radnome okruženju. Od HRM se očekuje da zaposle i zadržavaju kvalitetne zaposlenike, da im osiguraju uvjete u kojima zaposlenici mogu kvalitetno odrađivati poslovne zadatke, da potiču njihovu kreativnost i utječu na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom.

Čimbenici koji djeluju na motivaciju mogu se podijeliti u tri kategorije (Horvat i sur., 2007:279):

- (1) Individualne karakteristike (interes, potreba, stav);
- (2) Karakteristike posla (vještina, autonomija, važnost zadatka);
- (3) Organizacijske karakteristike (karakteristike vezane uz radno mjesto).

## 2.4. Važnost motivacije u obrazovanju

Motivacija i proces učenja usko su povezani. Motivacija je ključ u ostvarenju težnji i dostignuća pojedinca, te je ključna za uspjeh u obrazovanju. Proces učenja je dugotrajan i beskrajn proces, a za postizanje dobrih rezultata, važna je visoka razina motivacije. Intrinzična motivacija predstavlja prirodni izvor učenja i postignuća koja rezultira kvalitetnim učenjem i kreativnošću. S druge strane, ekstrinzični motivatori mogu imati pozitivan i negativan utjecaj na proces učenja - učenici mogu razviti otpor, ogorčenje, nezainteresiranost, ali i volju koja odražava unutarnje prihvaćanje vrijednosti ili korisnosti zadatka. Razumijevanje raznih oblika ekstrinzične motivacije važno je za učitelje i nastavnike, posebice onih koji se ne mogu uvijek osloniti na intrinzičnu motivaciju učenika. Priličan broj zadataka koji nastavnici očekuju da učenici usvoje nisu svojstveno zanimljivi i ugodni, a znati kako takve zadatke učiniti interesantnim i motivirajućim vrlo je bitna strategija poučavanja (Ryan i Deci, 2000).

Alam i Farid (2011) smatraju da je motivacija učitelja vrlo važna jer izravno utječe na učenike. Tvrdi kako na motivaciju učitelja, a time i zainteresiranost učenika na rad utječu slijedeći faktori: osobni čimbenici, opremljenost učionice, socio-ekonomski čimbenici, ponašanje učenika, stres, nagrade, poticaji, osobnost i samopouzdanje učitelja itd.

Whistler (1992), prema Vero i Puka (2017) tvrde kako je učitelj važan faktor u obrazovnom okruženju. Učitelj bi trebao posjedovati slijedeće kompetencije: mirnoću, uklanjanje negativnih misli ili osjećaja, uklanjanje stresa, održavati smisao za humor itd.



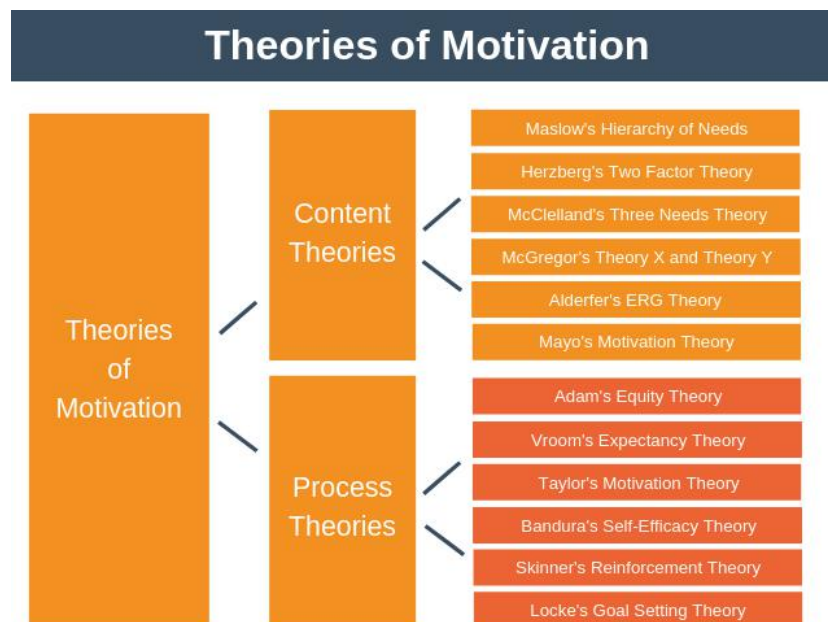
“... poznato je da na zadovoljstvo poslom djeluju i pozitivni čimbenici, kao što je dobar odnos sa učenicima, suradnicima i nadređenima. Posebice odnos s učenicima pokazao se kao najvažniji izvor užitka i motivacije u učiteljskoj profesiji...” (Ljubin Golub, Olčar i Bezak, 2016:442).

Kroz teoriju samodeterminacije, “povezanost s učenicima omogućuje zadovoljavanje osnovne psihološke potrebe za povezanosti, što se pak odražava u većoj psihološkoj dobrobiti i posljedično boljem funkcioniranju osobe, odnosno dovodi do većeg zadovoljstva učitelja poslom...” (Ljubin Golub, Olčar i Bezak, 2016:442).

S druge strane, “razumijevanje i zadovoljstvo učenika u nastavi najčešće ovisi o kvaliteti komunikacije. Zanimanje za sadržaj nastave učenik veže uz povjerenje koje osjeća prema nastavniku.” (Tatković, Diković i Tatković, 2016:82).

### 3. Teorije motivacije

Kroz povijest su se razvile razne teorije motivacije, zasnivaju se na različitim pretpostavkama i na različitim dimenzijama ljudskog ponašanja. Teorije motivacije se mogu razvrstati u dvije temeljne skupine: sadržajne teorije i teorije procesa (Certo i Certo, 2012).



Slika 2. Teorije motivacije - podjela. Izvor: <https://expertprogrammanagement.com/2019/06/theories-of-motivation/>

#### 3.1. Rane teorije motivacije (teorije sadržaja)

Teorije sadržaja, često nazivane i teorije potreba, motivaciju promatraju iz perspektive naših potreba i težnji te ispunjavanju istih, promatrajući što je to što ljude motivira da nešto učine. Drugim riječima, usredotočene su na razumijevanje potreba ljudi i na koji način te potrebe mogu biti zadovoljene. Točnost ranih teorija motivacije danas je upitna, ali sigurno jest da su poslužile kao temelj suvremenim teorijama (Certo i Certo, 2012).

### 3.1.1. Maslowljeva teorija potreba

Abraham Maslow (1954) razvio je teoriju hijerarhija potreba, te je ona i danas jedna od najpoznatijih teorija motivacije. Zagovornici psihoanalitičke teorije Sigmunda Freuda promovirali su ideju da ljudska bića nisu gospodari svoje sudbine, te da je njihovo ponašanje vođeno nesvjesnim procesima kojima dominiraju seksualni porivi. Drugi su smatrali kako su ljudska bića pod kontrolom okoliša. Maslow je smatrao kako su obje škole prepoznale važnu, jedinstvenu kvalitetu ljudskog ponašanja – ljubav, samopoštovanje, pripadnost, samo izražavanje, kreativnost. On je tvrdio kako te jedinstvene kvalitete omogućuju ljudima da samostalno biraju, što im daje potpunu kontrolu nad njihovim životom (Schwalbe, 2012).

Maslow je smatrao kako svako ljudsko biće razlikuje pet potreba. Potrebe su slijedeće (Beck, 2003; Robbins i Judge, 2009; Scwalbe, 2012; Certo i Certo, 2012):

- (1) *Fiziološke* potrebe odnose se na normalno funkcioniranje tijela, a uključuju potrebe za zrakom, vodom, hranom, odmorom, zaklonom, seksom.
- (2) *Sigurnost* jest potreba koja se odnosi na želju pojedinca da ne bude oštećen, uključujući tjelesne, emocionalne, ekonomske i vremenske katastrofe.
- (3) *Društvene* potrebe uključuju potrebu i želju za ljubavlju i pripadanjem, druženjem i prijateljstvom. Društvene se potrebe odražavaju kroz želju osobe da bude prihvaćena od drugih.
- (4) *Poštovanje* jest potreba koja jest podijeljena u dvije kategorije: potreba za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. Uključuje i potrebe za autonomijom, postignućem, ugledom, priznanjem, postignućem, pažnjom.
- (5) *Samoostvarivanje* jest potreba koja se odnosi na želju za maksimalnim iskorištavanjem potencijala koji pojedinac posjeduje. Uključuje rast, samoispunjenje, postizanje vlastitih maksimalnih potencijala.

## Maslow's Hierarchy of Needs

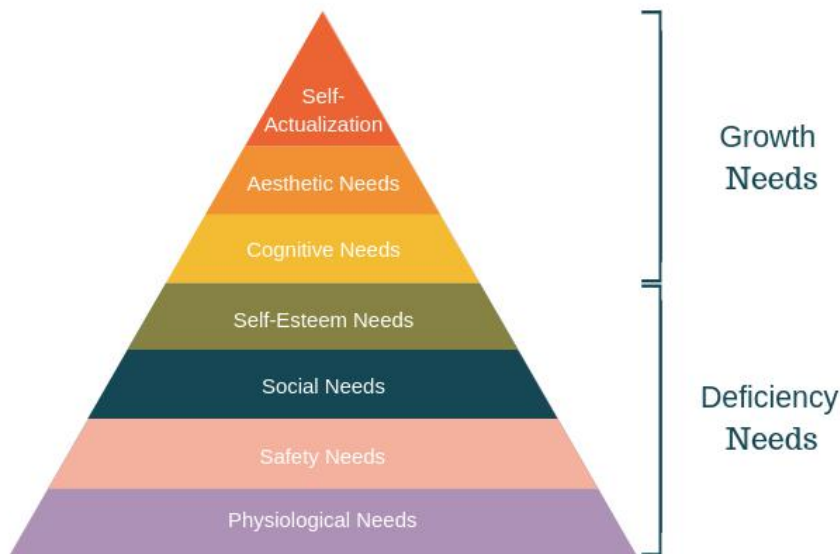


Slika 3. Maslowljeva hijerarhija pet potreba. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2019/06/maslows-hierarchy-of-needs/>

Prema Schwalbe (2012), Maslow smatra kako se prvo moraju zadovoljiti potrebe nižeg reda (barem djelomično) kako bi se mogle zadovoljiti potrebe višeg reda. Drugim riječima, sugerira kako je svaka razina hijerarhije preduvjet za razinu iznad. Donje četiri potrebe hijerarhije – fiziološke, sigurnost, društvene i poštovanje – nazivaju se potrebama manjka (eng. *deficiency needs*), dok je zadnja razina, samoostvarivanje, potreba za rastom. Smatra kako ljudi mogu djelovati nakon što zadovolje potrebe za nedostatkom rasta – ljudi koji su samoaktualizirani, fokusirani na probleme i osobni rast, mogu imati vrhunska iskustva. U određenim situacijama u životu (npr. zdravstveni problemi, otkaz) u prvi plan dolaze fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću, te menadžeri i voditelji projekata unutar organizacija moraju razumjeti motivaciju svakog člana tima, u društvenom aspektu, ali i samoostvarenju i potrebi za rastom.

## Maslow's 7 Stage Hierarchy of Needs



Slika 4. Maslowljeva hijerarhija sedam potreba. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2019/06/maslows-hierarchy-of-needs/>

Prema Robbins i Judgeu (2009), ova teorija promatrana sa strane motivacije govori kako ona potreba koja je zadovoljena u određenoj mjeri više ne pruža potrebitu motivaciju za rad. Time, poslodavci i menadžeri trebali bi razumjeti na kojoj se razini njihovi zaposlenici nalaze te se usredotočiti da se zadovolje potrebe te razine (ili više). Potrebe su razdvojene na *potrebe nižeg reda* i *potrebe višeg reda*. Pod potrebe nižeg reda podrazumijevaju se fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti, dok su društvene potrebe, potreba za poštovanjem i samo aktualizacija potrebe višeg reda. Potrebe nižeg reda su one koje su najčešće zadovoljene vanjskim faktorima kao što su plaća, staž, sindikalni ugovori. Potrebe višeg reda se zadovoljavaju unutarnjim faktorima pojedinca.

Prema Certo i Certo (2012.), organizacije zaposlenicima pomažu da zadovolje svoje fiziološke i sigurnosne potrebe kroz odgovarajuće plaće koje koriste za kupnju hrane i prostora za stanovanje. Nedostaci Maslowljeve hijerarhije jesu nedostatak istraživačkih osnova, neprecizno određivanje ljudskih potreba (upitno je da li ljudske potrebe mogu biti raspoređene u hijerarhiju). Ipak, teorija potreba jest jedna od najpopularnijih te je pozitivno razmotrena u većini literature.

### 3.1.2. McGregorova teorija X i teorija Y

Douglas McGregor (1960) razvio jest teoriju u kojoj je opisao dva različita, gotovo suprotna stava o motivaciji na radnom mjestu. Predložio jest dva gledišta (dvije kategorije) zaposlenika: negativno gledište koju predstavlja *teorija X*, te pozitivno gledište koju predstavlja *teorija Y*. McGregor je smatrao kako se menadžeri imaju svoje pretpostavke u odnosu na zaposlenike, te kako usklađuju ponašanje na temelju tih pretpostavki (Schwalbe, 2012).

Pretpostavke koje menadžeri imaju u skladu sa teorijom X jesu (Beck, 2003; Robbins i Judgeu, 2009; Schwalbe 2012):

- (1) Zaposlenici su suštinski lijeni, nemotivirani, ne vole svoj posao i izbjeći će ga ukoliko im se pruži prilika.
- (2) Zaposlenike se na rad mora neumorno prisiljavati te ih se kontinuirano mora kontrolirati i nadzirati, čak i zaprijetiti kaznama kako bi postigli ciljeve organizacije.
- (3) Zaposlenike zanimaju isključivo novac i sigurnost radnoga mjesta.
- (4) Menadžeri teorije X oslanjaju se na prijetnju i prisilu kako bi postigli poslušnost zaposlenika.

Nasuprot negativnim pretpostavkama postoje i pozitivne pretpostavke, koje su u skladu sa teorijom Y (Beck, 2003; Robbins i Judgeu, 2009; Schwalbe 2012):

- (1) Zaposlenici su ambiciozni i motivirani, rad doživljavaju poput igre ili odmora, a izvršenjem zadatka postižu zadovoljstvo.
- (2) Nad zaposlenicima ne treba kontrola, oni se sami kontroliraju i usmjeravaju ka ciljevima organizacije.
- (3) Ukoliko menadžment organizacije osigura odgovarajuće uvjete, performansa zaposlenika će biti vrlo visoka.

Prema Becku (2003), McGregorova se teorija može promatrati kroz Maslowljevju teoriju motivacije, kroz koju teorija X pretpostavlja dominaciju potreba nižeg reda, dok teorija Y pretpostavlja dominaciju potreba višeg reda. McGregor je

smatrao da teorija Y ima veću važnost od teorije X, te je poticao pristupe koji povećavaju motivaciju, kao što su sudjelovanje zaposlenika u važnim odlukama, izazovni i odgovorni poslovi, odnosi u grupama i timskom radu. Uspoređujući McGregorovu teoriju X sa Maslowljevom teorijom potreba, jednom kada je zadovoljena potreba nižeg reda, nema više potrebe za zadovoljavanjem iste.

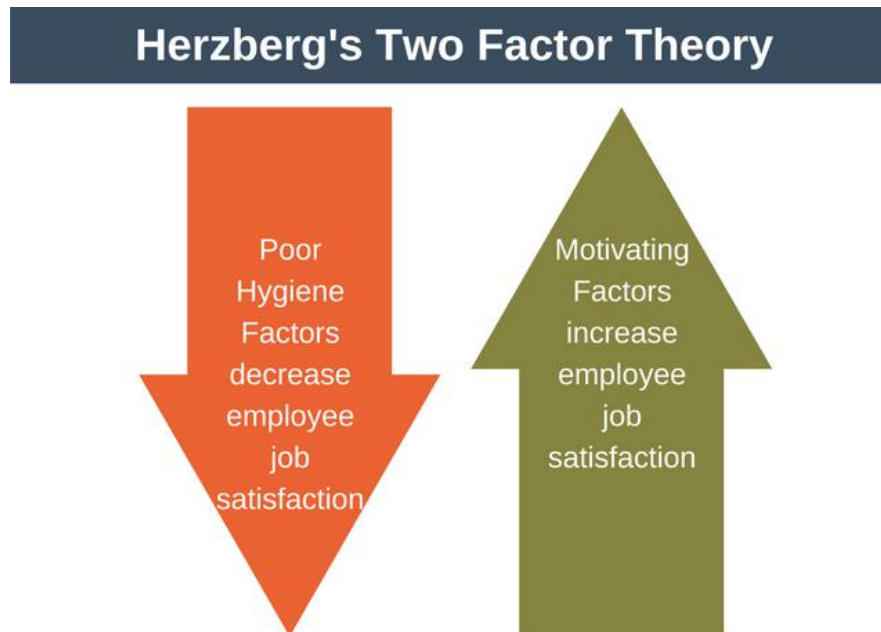
Prema Schwalbe (2012), William Ouchi (1981) uveo je novi pristup koji je nazvao teorija Z, koji se temelji na japanskom pristupu kod motivacije radnika koji potiče povjerenje, kvalitetu, kolektivnost, donošenje odluka, ali i poštivanje kulturnih vrijednosti. Naglašava rotaciju radnih mjesta, razvoj vještina i kontinuirana izobrazba zaposlenika, generalizaciju zadataka, a ne specijalizaciju. Organizacija se može pouzdati u svoje zaposlenike dokle god vjeruju da nadređeni brinu o njihovoj dobrobiti. Teorije X i Y naglašavaju kako menadžment vidi svoje zaposlenike, dok teorija Z naglašava kako zaposlenici percipiraju organizaciju i upravljanje unutar iste.

### 3.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija se često naziva i *teorijom motivacije-higijene*, a predložio ju je Frederick Herzberg. Prema Becku (2003), Herzberg (1968) smatra da je zadovoljavanje potreba višeg reda *motivator*, odnosno činitelj zadovoljstva. Postoje dva ključna čimbenika u motivaciji zaposlenika, *motivatori* i *higijenski čimbenici*. Motivatori, ukoliko su prisutni, potiču zaposlenike da obavljaju svoj posao (npr. zanimljiv posao, napredak, rast). Higijenski čimbenici ne potiču zaposlenike da rade više, ali, ukoliko nisu prisutni, uzrokuju da rade manje (npr. radni uvjeti, novčane naknade).

Prema Robbins i Judge (2009), osim plaće, ljudima je neophodno i priznanje, ugled, osjećaj postignuća, izazov, poticaj. Osim činitelja zadovoljstva, Herzberg spominje i činitelje nezadovoljstva, koje povezuje sa vanjskim uvjetima, kao što su politika organizacije, radni uvjeti, odnosi sa drugim zaposlenicima, sigurnost posla, položaj. Smatra kako je zadovoljavanje tih potreba zapravo higijena, ali da se radom na higijeni neće povećati produktivnost radnika. Također, tvrdi kako ekstrinzični poticaji i nagrade neće motivirati zaposlenike – „ljudi neće biti nezadovoljni; no neće

biti ni zadovoljni“ (Robbins i Jugde, 2009:190). Smatrao je kako su faktori koji dovode do zadovoljstva poslom drugačiji od onih koji dovode do nezadovoljstva poslom.



Slika 5. Herzbergova dvofaktorska teorija. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>

Prema Certo i Certo (2012), motivatori jesu prilika za postignućem, prilika za priznanjem, sam posao, odgovornost, uvjeti rada, osobni rast, dok su politika i uprava poduzeća, nadzor, odnos sa nadređenima, odnos sa drugim zaposlenicima, uvjeti rada, plaća i odnos sa podređenima higijenski čimbenici.



## Two Factor Theory of Motivation



Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija - motivatori i higijenski čimbenici. Izvor: <https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>

Prema Schwalbe (2012), radni je učinak povećan kroz više plaće, nadzor, privlačno radno mjesto. Herzberg je analizirao produktivnost zaposlenika na uzorku od 1.685 zaposlenika, te je zaključio kako bi nedostatak tih čimbenika uzrokovao nezadovoljstvo, ali da ne bi motivirali radnike i time radnike učinili zadovoljnim. Istraživanje je pokazalo kako zaposlenici očekuju i zdravstvene beneficije, obuku, opremu potrebnu za obavljanje posla.

### 3.1.4. McClellandova teorija potreba

Prema Schwalbe (2012), David McClelland (1961) je smatrao kako se specifične potrebe ljudi stječu i uče kroz vrijeme i iskustvo. Identificirao je kategorije stečenih potreba – potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za povezivanjem. Svaka osoba ima te tri potrebe, bez obzira na dob, spol, rasu ili kulturno podrijetlo. McClelland je svoju teoriju potreba utemeljio na temelju Maslowljeve teorije potreba. Kod osobe su najčešće dominantne jedna ili dvije potrebe. Potrebe su definirane kao (Robbins i Judge, 2009; Schwalbe, 2012; Certo i Certo, 2012):

- (1) *Potreba za postignućem* (eng. *nAch*, od *need for achievement*) – ljudi koji imaju veliku potrebu za postignućem uvijek teže ka tome da nadmaše očekivanja, ali nastoje izbjeći nisko rizične i visoko rizične situacije kako bi povećali šanse za uspjehom. U njima prevladava nagon za postignućem, težnja ka uspjehu, ali su im potrebne povratne informacije o njihovom uspjehu. Novac nije njihov glavni motivator, ali je učinkovit oblik povratne informacije. Vole raditi sami, a preferiraju izazovne zadatke.
- (2) *Potreba za moći* (eng. *nPow*, od *need for power*) – kod ljudi koji imaju potrebu za moći, ona se može manifestirati na dva načina – osobna moć ili institucionalna moć. Oni koji teže ka osobnoj moći žele usmjeravati druge te se vrlo često postavljaju kao zapovjednici drugih. Oni koji teže ka institucionalnoj moći (ili društvenoj moći) žele unaprijediti ciljeve organizacije. Sama organizacija i menadžeri trebali bi prepoznati takve osobe, pružiti im mogućnost da rukovode sa drugima, ali naglašavajući važnost organizacijskih ciljeva.
- (3) *Potreba za povezivanjem* (eng. *nAff*, od *need for affiliation*) – ljudi sa visokom potrebom za povezivanjem i pripadnošću žele skladne odnose sa drugim ljudima i teže ka tome da budu prihvaćeni od drugih ljudi. Imaju tendenciju prilagodbe okolini (radnoj skupini), te preferiraju posao koji uključuje interakciju sa drugim ljudima. Organizacija i menadžeri trebali bi kreirati suradničku radnu okolinu kako bi zadovoljili potrebe takvih osoba.

Prema Becku (2003), McClelland (1985) smatra da su „ljudi s visokom potrebom za postignućem ustrajni i rade napornije“, te ju opisuje kao ravnotežu između „ponosa zbog uspjeha“ i „srama zbog neuspjeha“ (Beck, 2003:318).

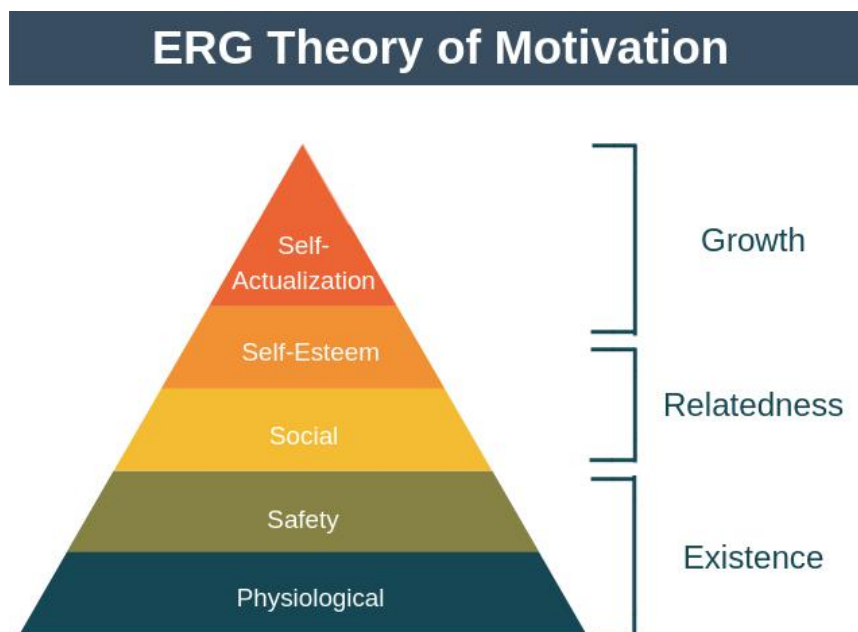
Prema Becku (2003), McClelland i sur. (1953) smatraju da pozitivno proživljeni događaji povećavaju vjerojatnost će se osoba koncentrirati na ostvarenje postignuća, dok će osobe koje su kažnjene za svoj neuspjeh u prošlosti razviti „strah od neuspjeha i stoga će biti motivirana za izbjegavanje neuspjeha“ (Beck, 2003:318).

Prema Schwalbe (2012), alat za mjerenje individualnih potreba naziva se test tematske apercepcije (eng. TAT, *Thematic Apperception Test*). Razvijen je 40-ih godina od Murray i Morgan, a pokušava utvrditi skrivene motive u osobnosti pojedinaca. Kroz 31 crno-bijelu sliku osoba, prirode, krajolika ispituje se mašta ispitanika, ali i njihovi nesvjesni nagoni, konflikti, emocije (Kovač, 2013).

### 3.1.5. Alderferova ERG teorija

ERG teorija motivacije jest pojednostavljena verzija Maslovljeve hijerarhije potreba. Prema Certo i Certo (2012), razvio ju je Clayton Alderfer, a provođenjem vlastitog istraživanja zaključio je kako postoje tri hijerarhijske potrebe:

- (1) *Potreba za postojanjem* (eng. *Existence need*) – potreba za fizičkim blagostanjem; fizičke potrebe, hrana, voda, osjećaj sigurnosti,
- (2) *Potreba za povezivanjem* (eng. *Relatedness need*) – potreba za zadovoljavanjem međuljudskih odnosa; društvene potrebe, interakcija sa drugim ljudima,
- (3) *Potreba za rastom* (eng. *Growth need*) – potreba za stalnim rastom i osobnim razvojem; osobne, razvojne potrebe i želja za obavljanjem smislenog, uzbudljivog posla.



Slika 7. Alderferova ERG teorija. Izvor: <https://expertprogrammanagement.com/2018/10/erg-theory-of-motivation/>

Između Maslowljeve teorije potreba i ERG teorije postoji nekoliko razlika (Certo i Certo, 2012):

- (1) Alderfer je identificirao samo tri reda ljudskih potreba, za razliku od Maslowjevih pet.
- (2) Alderfer je otkrio kako ljudi u nekim situacijama aktiviraju potrebe višeg stupnja prije nego što su potrebe nižeg stupnja u potpunosti zadovoljene.
- (3) Alderfer je zaključio kako kretanje u hijerarhiji potreba nije uvijek uzlazno. U svojem principu frustracije-regresije (eng. *frustration-regression principle*) pokazao jest kako bi se frustracija zaposlenika koji je nezadovoljan zbog neuspješnog zadovoljenja potreba višeg stupnja, mogao smanjiti svoju frustraciju ispunjavanjem već zadovoljenih potreba nižeg stupnja.

Alderferovo istraživanje, zajedno sa Maslowjevom teorijom potreba, postavlja slijedeće implikacije na menadžment: zaposlenici koji su frustrirani radom koji ne pruža zadovoljavanje potreba za rastom i napretkom na poslu, usredotočit će svoju energiju na zadovoljavanje nižih potreba, npr. pokušat će zaraditi više novaca. Kako bi se ta regresija suzbila, menadžment organizacije trebao bi biti usmjeren ka strategijama obogaćivanja posla koji bi mogli zadovoljiti zaposlenikove potrebe višeg reda (Certo i Certo, 2012).

## 3.2. Suvremene teorije motivacije (teorije procesa)

Suvremene se teorije motivacija nazivaju i teorijama procesa, a zapravo proučavaju načine na koji su ljudi motivirani. One objašnjavaju procese koji utječu na ponašanje pojedinaca u određenim situacijama. Kroz te se teorije proučava proces koji dovodi do motiviranosti, te na koje se načine pojedinci mogu prilagoditi i povećati razinu motivacije (Certo i Certo, 2012).

### 3.2.1. Lockeova teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva (eng. *goal-setting theory*) jest teorija koja smatra kako teški i specifični ciljevi, sa uključenim povratnim informacijama, mogu dovesti do veće performanse. Sa postavljenim pravim i kvalitetnim ciljevima može se povećati motivacija i produktivnost zaposlenika.

“Cilj je sve ono što osoba teži ostvariti” (Locke, 1996, Reeve, 2010:210). Ljudi postižu bolje rezultate ukoliko si postave ciljeve, te ostvaruju puno bolje rezultate od onih koji nemaju postavljene ciljeve. Bolje rezultate mogu ostvariti samo teški, specifični ciljevi, a razlog tome jest motivacija pojedinca (Reeve, 2010). “Teški ciljevi daju ljudima energiju, a specifični ciljevi ih usmjeravaju prema točno određenom slijedu akcija” (Earley, Wojnaroski i Prest, 1987, prema Reeve, 2010:211).

“Edwin Locke predložio je potkraj 1960-ih da su nakane prema radu na postizanje nekog cilja glavni izvor radne motivacije” (Robbins i Judge, 2009:197). Drugim riječima, na temelju postavljenih ciljeva zaposlenici znaju što trebaju činiti i koliko im je truda potrebno da bi to učinili. „Specifični ciljevi povećavaju performansu; da teški ciljevi, ako su prihvaćeni, rezultiraju u većoj performansi nego laki ciljevi; te da povratne informacije dovode do više performanse nego ako nema povratnih informacija“ (Robbins i Judge, 2009:197). Određeni, izazovni ciljevi i redovita povratna informacija o napretku povećava produktivnost i motivaciju, koja se povećava bez obzira na složenost zadatka. Drugim riječima, Locke je vjerovao kako je postavljanje ciljeva moćno u motivaciji i performansi cijelog tima, dok loše postavljeni ciljevi, ciljevi koji su izvan kontrole te neostvarivi, mogu biti vrlo demotivirajući. Točnost teorije postavljanja ciljeva leži u pretpostavci da su

zaposlenici predani postavljenim ciljevima, da ih neće napustiti i smanjiti ukoliko dođu do određenog problema. Vrlo je važno da zaposlenik vjeruje i želi ostvariti postavljeni cilj (Robbins i Jugde, 2009).

Prema Certo i Certo (2012), motivacija započinje osjećajem potrebe. Tada pojedinac usmjerava svoje ponašanje na izvođenje ponašanja kako bi smanjio osjećaj potrebe. Takvo se ponašanje nastavlja dokle god se osjećajna potreba ne umanji. To je prikazano na slijedećoj slici:



Slika 8. Lockeova teorija postavljanja ciljeva. CERTO, S.C. i CERTO S.T. (2012.) *Modern management: concepts and skills*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. str. 401.

“Kada ekstrinzični poticaji i nagrade ovise o postizanju cilja, prihvaćanje cilja se povećava u skladu s očekivanim koristima postizanja cilja” (Locke i Latham, 1990, prema Reeve, 2010:215). “Poticaji poput novca, javnog priznanja i stipendije pozitivno doprinose spremnosti osobe da prihvati cilj bez obzira na njegovu težinu, porijeklo ili vjerodostojnost osobe koja dodjeljuje cilj” (Reeve, 2010:215).

Ciljevi povećavaju produktivnost jer usredotočuju zaposlenike na ono što je važno, čine ih upornijima, te pomažu zaposlenicima da odgovore na određen izazov. Prema teoriji postavljanja ciljeva, ciljevi bi trebali imati slijedećih pet obilježja (Geoghegan, 2018):

- (1) *Jasnoća* – da bi ciljevi bili motivirajući, moraju biti jasni. Kada je cilj jasan, lako je razumjeti što se točno treba postići. Ukoliko je cilj nejasan i neprecizan, teško je spoznati da li je uopće postignut.
- (2) *Izazov* – da bi ciljevi bili motivirajući, moraju biti izazovni. Ali ne i previše izazovni. Prejednostavan ili pretežak cilj neće motivirati zaposlenika već ga demotivirati.
- (3) *Predanost* – kako bi ciljevi bili motivirajući, zaposlenici moraju biti predani i ne odustajati od izvršenja istih.
- (4) *Povratne informacije* – povratne informacije su važne kako bi se zadržala predanost cilju kroz duže razdoblje, vrlo je važno pružanje potpore, treniranje, usmjeravanje.
- (5) *Složenost zadatka* – da bi cilj bio motivirajući, ne smije biti previše složen, ali niti previše jednostavan.

## Locke's Goal Setting Theory

1.	Clarity
2.	Challenge
3.	Commitment
4.	Feedback
5.	Task Complexity

Slika 9. Obilježja Lockeove teorije postavljanja ciljeva. Izvor:  
<https://expertprogrammanagement.com/2018/10/lockes-goal-setting-theory/>

### 3.2.2. Vroomova teorija očekivanja

Prema Becku (2003), Vroom (1964) smatra kako je „očekivanje opažena vjerojatnost da će određeni napor biti instrumentalan za postizanje visoko vrednovanog cilja“ (Beck, 2003:392). Očekivanje i vjerovanje zaposlenika u to da će njegov napor i zalaganje biti nagrađeno dovodi do određenog postignuća. To postignuće jest instrument za ostvarenje nekog drugog, dugoročnog cilja (npr. napredovanja u karijeri).

“Snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisi o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata, i o privlačnosti rezultata za tu osobu“ (Robbins i Judge, 2009:208). Kroz teoriju očekivanja mogu se promatrati zaposlenici koji nisu motivirani za posao koji obavljaju, te zašto obavljaju samo potreban minimum.

Certo i Certo (2012) uspoređuju Lockeovu teoriju postavljanja ciljeva sa Vroomovom teorijom očekivanja, gdje tvrde kako se obje teorije temelje na pretpostavci da pojedinci osjete potrebu koje uzrokuje njihovo ponašanje. Za razliku od teorije postavljanja ciljeva, teorija očekivanja uključuje i razinu motivacije pojedinca - koliko truda pojedinac planira uložiti u svoje ponašanje. Ovisno o uloženom trudu, motivacija se povećava ili smanjuje.

Kako bi zaposlenik bio motiviran, moraju biti prisutni slijedeći čimbenici (Certo i Certo, 2012):

- (1) *Očekivanje* – povećani napor dovest će do povećanog uspjeha; vjerovanje da su ciljevi ostvarivi ukoliko se uloži dovoljan napor u ostvarenje istih,
- (2) *Instrumentalnost* – vjerovanje da će trud biti nagrađen adekvatnim nagradama,
- (3) *Valencija* – važnost koju pojedinac postavlja na očekivani ishod.



## Expectancy Theory



Slika 10. Vroomova teorija očekivanja. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2018/10/expectancy-theory/>

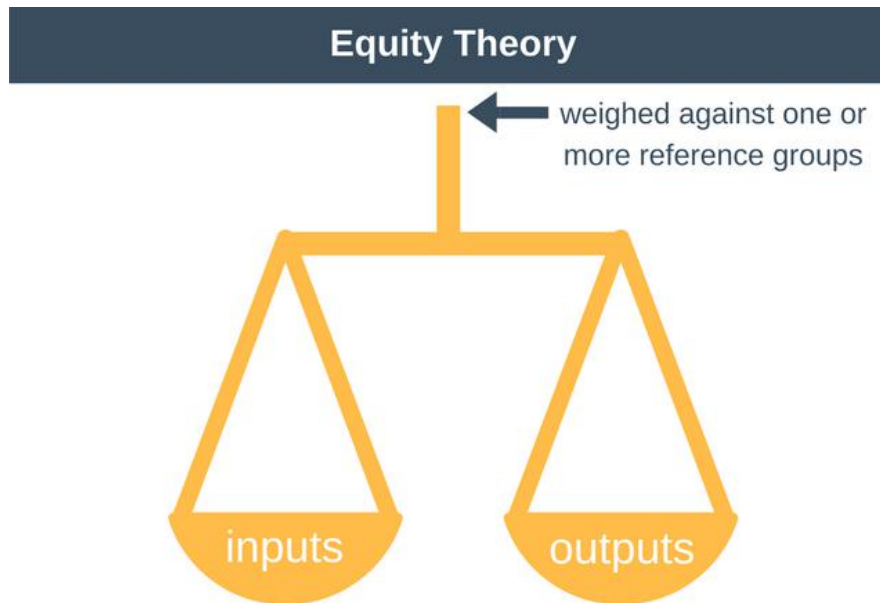
### 3.2.3. Adamsova teorija jednakosti

Adamsova teorija jednakosti (eng. *Equity theory*) razvijena je 1963. godine, a razvio ju je John Stacey Adams. Temelji se na ideji da su pojedinci motivirani pravednošću. Prema Becku (2003), Adams (1975) smatra kako teorija pravednosti „pretpostavlja da čovjek uspoređuje intenzitet svog posla s onim što dobiva za uzvrat i ako zapaža nerazmjer, to ga čini nezadovoljnim“ (Beck, 2003:393). Smatra da do takvog nerazmjera dolazi zbog „unutarnjeg mjerila o pravednoj nagradi za određeni trud ili zbog usporedbe s nekim vanjskim referentnim standardom“.

“Zaposlenici uspoređuju ono što ulažu u posao (primjerice, trud, iskustvo, obrazovanje, sposobnosti) i ono što od posla dobivaju (primjerice, razinu plaće, povišice, priznanja), s onime što drugi ulažu u posao i dobivaju“ (Robbins i Judge, 2009:203).

Kako bi razumjeli teoriju jednakosti, u obzir se moraju uzeti ulazi (eng. *inputs*) i izlazi (eng. *outputs*), gdje ulazi predstavljaju sve ono što pojedinac radi kako bi primio određeni izlaz. Kao najčešće ulaze promatraju se broj sati rada, entuzijizam, iskustvo, odgovornost pojedinca, lojalnost, fleksibilnost... Izlazi mogu biti opipljivi i neopipljivi, a najčešće je to plaća, bonusi, mirovina, naknada za godišnji odmor, poslovni automobil, priznanja, ocjena rada, učenje, osjećaj uspjeha... Pojedinci

uvijek prilagođavaju svoj doprinos organizaciji u onoj mjeri u kojoj smatraju da će se pravednost održati u ravnoteži (Certo i Certo, 2012).



Slika 11. Adamsova teorija jednakosti. Izvor: <https://expertprogrammanagement.com/2017/06/equity-theory/>

Adams, prema Deci (1972) tvrdi kako će zaposlenik sam procijeniti omjer inputa i outputa, te ga usporediti da omjerom drugog zaposlenika. Ukoliko su omjeri nejednaki, pojedinac će nepravdu htjeti umanjiti, te će svu svoju motivaciju usredotočiti na to. Nejednakost kod pojedinca postoji kada je nedovoljno kompenziran, odnosno kada je njegov omjer inputa manji od outputa, ali i kada je prekomjerno kompenziran naspram drugih, odnosno kada je njegov omjer inputa veći od outputa.

Prema Certo i Certo (2012), Adams je vjerovao da će ljudi kada vjeruju da su nepošteno tretirani, reagirati na jedan od slijedećih načina, te na taj način ispraviti nepravdu:

- (1) Prilagodit će rezultate rada kako bi odgovarali nagradama koje primaju za svoj trud - ukoliko vjeruju da su potplaćeni, smanjit će radne rezultate, a

ukoliko vjeruju da su preplaćeni, povećati će svoj radni učinak kako bi odgovarao nagradama.

- (2) Poduzimat će određene mjere (npr. zatražiti povišicu) kako bi poništili učinjenu nepravdu.
- (3) Ukoliko pokušaji promjene nejednakosti budu neuspješni, promijenit će vlastitu percepciju nejednakosti racionalizacijom nejednakosti.
- (4) Neki pojedinci će napustiti radno mjesto i neće pokušati promijeniti nepravdu.

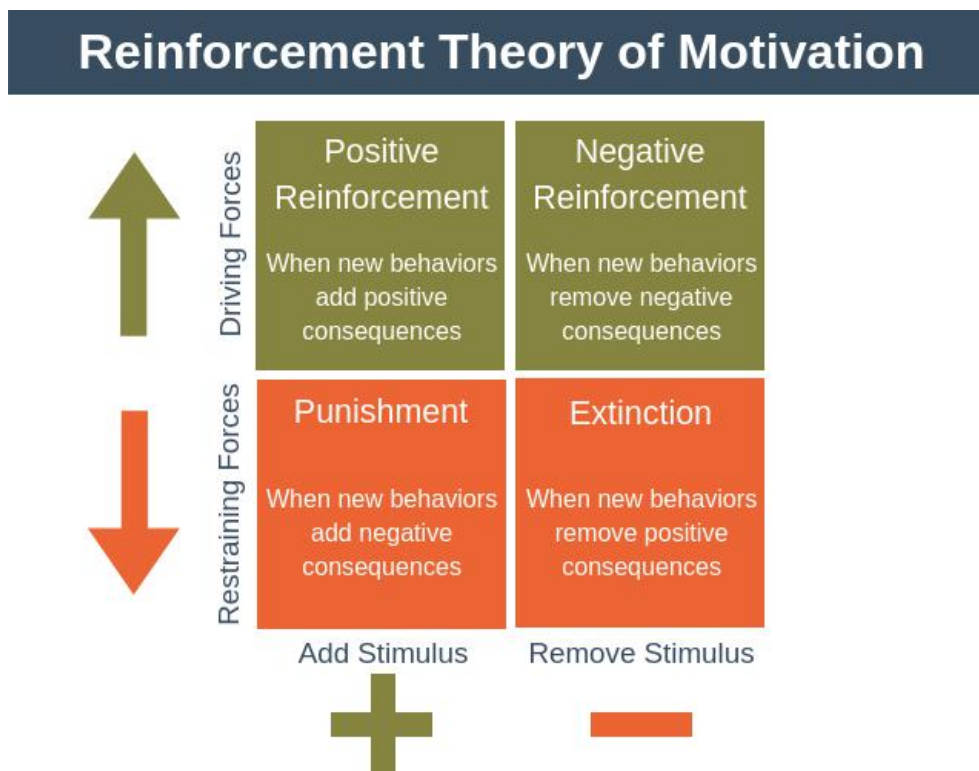
Gledajući ovu teoriju sa gledišta organizacijske pravde (eng. *organizational justice*), koja predstavlja „opću percepciju o tome što je pravedno u radnom okruženju“ (Robbins i Judge, 2009:205), zaposlenici smatraju da je njihova organizacija pravedna ukoliko su pravedni rezultati i način na koji su ti rezultati dobiveni. Pravednost je vrlo subjektivna te se nalazi u percepciji svakog zaposlenika, svaka osoba reagira na percipiranu nejednakost na svoj individualan, jedinstven način – ono što je jednom zaposleniku pravedno, drugome može biti neprimjereno.

#### 3.2.4. Skinnerova teorija potpore

Teorija potpore (eng. *reinforcement theory*) je poznata i kao teorija pojačanja motivacije. Razvio ju je B.F. Skinner, a pokušao je objasniti što to motivira dobro, odnosno loše ponašanje na radnom mjestu. Teorija se može promatrati kroz dva pristupa – kognitivni pristup i bihevioristički pristup. Kognitivni pristup predlaže da „nakane ljudi upravljaju njihovim akcijama“ (Robbins i Judge, 2009:202). Bihevioristički pristup tvrdi da „potkrepljenje uvjetuje ponašanje“ (Robbins i Judge, 2008:202). Ova teorija ne predstavlja teoriju motivacije, već analizu čimbenika koji utječu i kontroliraju određena ponašanja. „Teorija potpore ignorira unutrašnja stanja osobe i usredotočuje se isključivo na to što se događa nakon što osoba poduzme neku akciju“ (Robbins i Judge, 2009:202).

Prema teoriji, postoje četiri faktora koja se koriste kako bi se promijenila razina motivacije zaposlenika, ali kroz duže vrijeme. Pojačanje motivacije zaposlenika događa se kontinuirano, dok se ne uspostavi željeno ponašanje. Faktori jesu (Certo i Certo, 2012):

- (1) *Pozitivno pojačanje* (eng. *positive reinforcement*) jest nagrada koja se zaposleniku daje kada pokazuje željeno ponašanje,
- (2) *Negativno pojačanje* (eng. *negative reinforcement*) jest nagrada koja se daje zaposleniku kada želimo ukloniti njegovo neželjeno ponašanje,
- (3) *Kazna* (eng. *punishment*), odnosno prijetnje, koje uključuju negativne posljedice, kako bi zaustavili neželjeno ponašanje,
- (4) *Ugašenost* (eng. *extinction*) koje koristimo kako bi zaustavili nečije naučeno ponašanje. Neželjena se ponašanja mogu zagasiti tako što se uskrati pozitivno pojačanje koje je dovelo do tog neželjenog ponašanja.



Slika 12. Skinnerova teorija potpore. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2018/10/reinforcement-theory-of-motivation/>

### 3.2.5. Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije smatra kako se uvođenjem ekstrinzičnih nagrada (npr. plaće) može smanjiti motivacija zaposlenika, čak i za one segmente posla koji su ranije pružali zaposleniku užitek. Mnoge ranije teorije smatrale su kako su intrinzične i ekstrinzične nagrade neovisne jedne o drugima, a teorija kognitivne evaluacije tu je pretpostavku poništila (Robbins i Judge, 2009).

“Teorija kognitivne evaluacije tvrdi da svi vanjski događaji imaju kontrolni i informacijski aspekt” (Deci i Ryan, 1985, prema Reeve, 2010:152). “Teorija pretpostavlja da svi ljudi imaju psihološke potrebe za autonomijom i kompetentnošću te da kontrolni aspekt vanjskog događaja utječe na potrebu za autonomijom, dok informacijski aspekt utječe na potrebu za kompetentnošću” (Reeve, 2010:152).

Postoje dvije vrste ekstrinzičnih nagrada – *verbalne nagrade* (npr. pohvala) i *opipljive nagrade* (npr. novac). Pohvala na zaposlenikovu intrinzičnu motivaciju može imati puno drugačiji utjecaj od samog novca, iako su obje ekstrinzične nagrade. Smatra se kako pohvala povećava intrinzičnu motivaciju, dok novac (ili neka druga vrsta opipljive nagrade) smanjuje istu – zaposlenik se usredotoči na nagradu više nego na zadatak koji mora izvršiti. Nasuprot tome, verbalne nagrade fokusiraju zaposlenika na zadatak te ih potiču da ga kvalitetnije izvrši (Robbins i Judge, 2009).

Teorija tvrdi da ukoliko „organizacija koristi ekstrinzične nagrade kao naplate za visoku performansu, opada utjecaj intrinzičnih nagrada, koje proizlaze iz toga što osoba radi to što voli“ (Robbins i Judge, 2009:194).

Prema Deci (1972), teorija kognitivne evaluacije sugerira da kada zaposlenik za izvršavanje zadatka biva nagrađen novcem, percepcija razloga za izvršavanje zadatka mijenja se iz ranije intrinzične motivacije u ekstrinzičnu motivaciju, odnosno onu motiviranu novčanim sredstvima. Povezao je teoriju sa Adamsovom teorijom jednakosti, tvrdeći da ukoliko zaposlenik koji je radio za novac, ali više nije plaćen za taj posao, nastavit će obavljati isti ukoliko smatra da je ranije bio pretplaćen za taj posao. Ukoliko smatra da je ranije bio potplaćen, ili adekvatno nagrađen za taj posao, prestat će obavljati posao za koji više nije plaćen. U oba slučaja njegova se intrinzična motivacija smanjila, a rad koji zaposlenik u prvom slučaju odrađuje motiviran je nejednakosti koju osjeća, a ne unutarnjom motivacijom i željom da odradi

posao. Takav učinak traje dokle god zaposlenik ne procijeni da je odradio posao za koji plaćen.

### 3.2.6. Bandurina teorija samoefikasnosti

Teorija samoefikasnosti je poznata i po nazivu teorija socijalne kognicije, odnosno kao teorija socijalnog učenja. Prema Robbinsu i Judgeu (2009), razvio ju je Albert Bandura (1997.), a odnosi se na „uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti neki zadatak“ (Robbins i Judge, 2009:200).

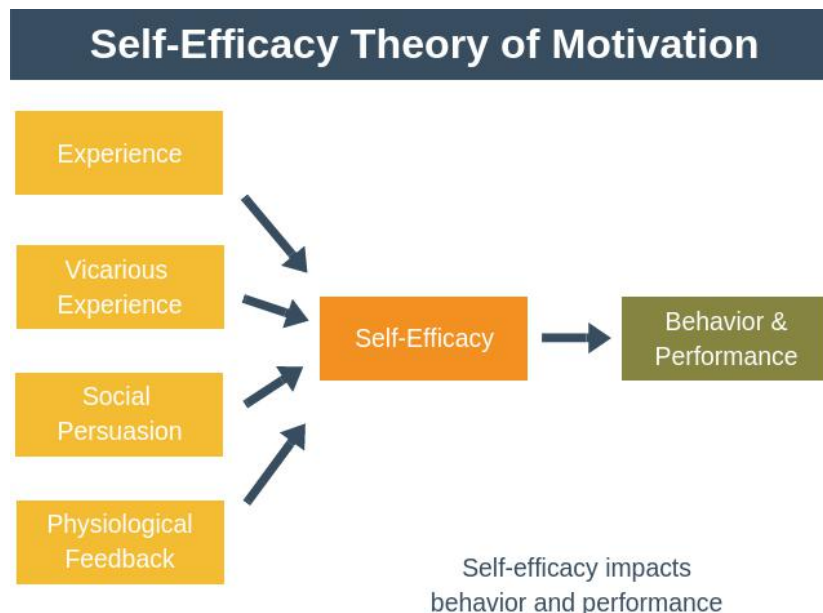
“...samodjelotvornost se definira kao osobni sud o tome koliko se dobro (ili loše) netko može nositi sa situacijom i to uzimajući u obzir vještine koje posjeduje i okolnosti s kojima je suočen” (Bandura, 1986; 1993; 1997, prema Reeve, 2010:234).



Slika 13. Samoefikasnost. Izvor: <https://expertprogrammanagement.com/2018/10/self-efficacy-theory-of-motivation/>

Bandura vjeruje kako, za povećanje naše samoefikasnosti i performanse, koristimo slijedeće četiri metode (Robbins i Judge, 2009):

- (1) *Svladavanje izvedbe* - samoefikasnost se najbolje svladava stjecanjem iskustva kroz rješavanje raznih, sličnih zadataka. Ukoliko je sličan zadatak već odrađen prethodno, veća je vjerojatnost da će pojedinac slijedeći put biti siguran u svoje sposobnosti.
- (2) *Imitacija* - samopouzdanje pojedinca se povećava kada opaža da je druga osoba uspješno riješila (isti) zadatak. Samoefikasnost se može razviti promatrajući kako drugi rješavaju zadatke.
- (3) *Verbalno uvjeravanje* - ljudi postaju samopouzdaniji kada vjeruju (ili ih netko drugi uvjeri) da imaju potrebne vještine da uspješno riješe zadatak. Poticaj drugih povećava samoučinkovitost, dok obeshrabrenje ima suprotan učinak.
- (4) *Uzbuđenje* - samoefikasnost se povećava zbog stanja ispunjenosti pozitivnom energijom koja potiče na ispunjavanje zadatka. Kada pojedinac odradi zadatak, tijelo pruža fiziološke povratne informacije. Način na koji se te informacije tumače utječu na samoučinkovitost.



Slika 14. Bandurina teorija samoefikasnosti. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2018/10/self-efficacy-theory-of-motivation/>

“... što u većoj mjeri osoba očekuje da može adekvatno izvesti neku radnju, to je ona i spremnija uložiti trud i ustrajati u suočavanju s poteškoćama kada aktivnosti zahtijevaju izvođenje te radnje” (Jackson, 1979; Bandura i Cervone, 1983; Bandura, 1989, Gould i prema Reeve, 2010:238).

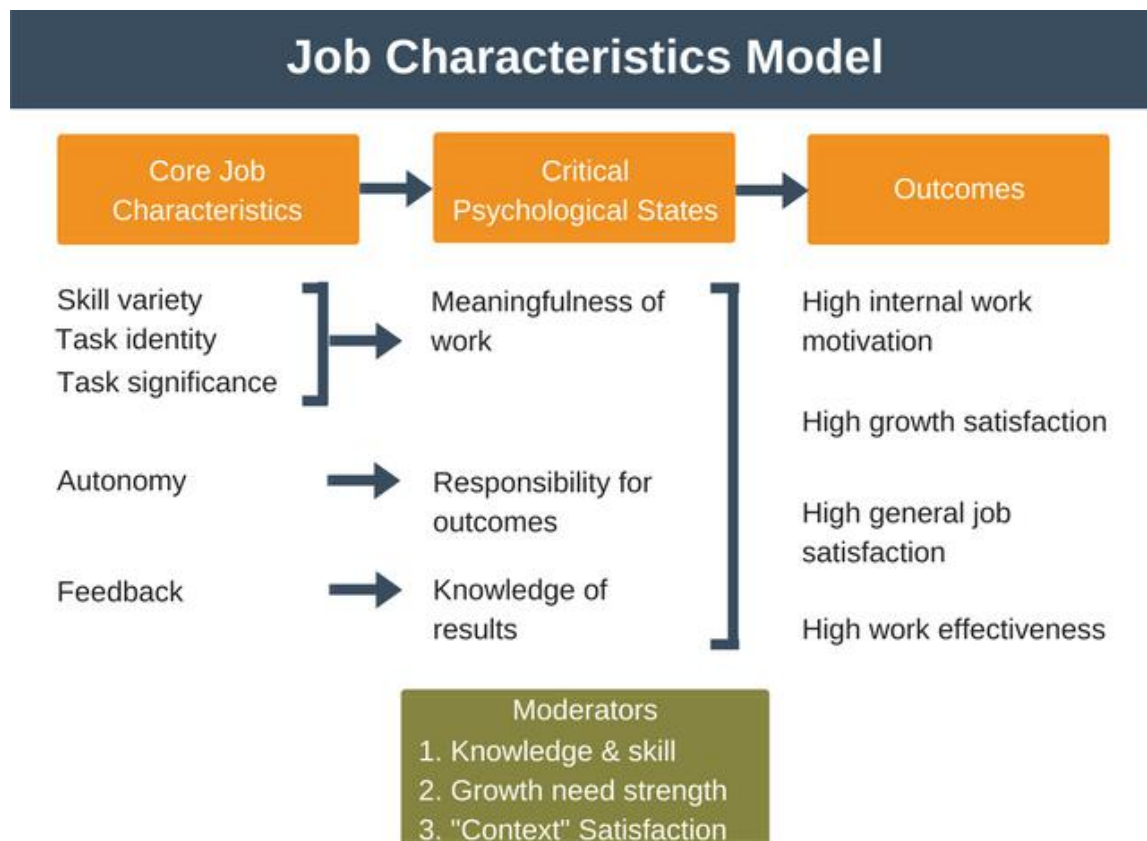
### 3.2.7. Model karakteristika radnog mjesta

Prema Robbins i Judge (2009), razna istraživanja o motivaciji promatraju pristupe koji su vezani uz promjene strukture rada. Smatra se kako je dizajn radnih mjesta vrlo usko povezan sa motivacijom zaposlenika. „Istraživanja o dizajnu radnih mjesta pružaju uvjerljive dokaze o tome da način na koji su elementi u nekom poslu organizirani može ili povećati ili smanjiti zalaganje“ (Robbins i Judge, 2009:226). Time je razvijen model karakteristika radnog mjesta (eng. *job characteristics model*). Razvili su ga Greg G. Oldham i J. Richard Hackman (1980.), a model omogućava poboljšanje radnog učinka i zadovoljstva poslom prilagođavanjem samog posla. Model omogućuje menadžerima da razumiju kako određene karakteristike posla doprinose motivaciji zaposlenika za obavljanje istog. Ukoliko se prilagođavanje izvede uspješno, mogu se stvoriti uvjeti u kojima će zaposlenik moći napredovati. Pod napredovanjem smatra se motivacija zaposlenika, visoka produktivnost i zadovoljstvo svojom ulogom u organizaciji. Prema modelu radno se mjesto može prikazati u pet dimenzija (Robbins i Judge, 2009):

- (1) *Raznolikost vještina* – radno mjesto iziskuje obavljanje raznih djelatnosti, a zaposlenik može koristiti raznolike vještine i talente. Posao koji ima više raznolikosti, a time i zahtjeva više vještina i talenata rezultirati će osjećajem smisla u ulogu u organizaciji kod zaposlenika.
- (2) *Identitet zadatka* – radno mjesto iziskuje da se zadatak izvrši potpuno i prepoznatljivo. Ukoliko zaposlenik razumije što treba učiniti te vidi ishod onoga što je postigao, osjetit će da radi smislen posao.
- (3) *Važnost zadatka* – radni zadatak ima važan utjecaj na život i rad drugih ljudi. Utjecaj se može odnositi na utjecaj unutar organizacije, utjecaj na samog pojedinca ili čak na društvo u cjelini.



- (4) *Autonomija* – radno mjesto zaposleniku daje slobodu u raspoređivanju zadataka i načinu na koje će te zadatke izvršiti. Zaposlenici sa više autonomije imati će veći osjećaj odgovornosti prema rezultatima svoga rada, te će stoga bolje obaviti svoj posao.
- (5) *Povratne informacije* – izravne i jasne informacije o učinkovitosti zaposlenika na radnom mjestu. Pozitivne povratne informacije povećavaju samopoštovanje zaposlenika te povećavaju motivaciju u onome što rade, dok kod primanja negativnih povratnih informacija, zaposlenici trebaju imati mogućnost prilagođavanja i ispravaka svoga rada prije nego dođe do ozbiljnijih posljedica.



Slika 15. Model karakteristike radnog mjesta. Izvor:

<https://expertprogrammanagement.com/2017/09/job-characteristics-model/>

Na slici se može primijetiti kako radna mjesta gdje je prepoznata raznolikost vještina, identitet i važnost zadatka značajno utječu na smislenost posla. Nadalje, radna mjesta sa visokom autonomijom kod zaposlenika stvaraju osjećaj odgovornosti. Radno mjesto koje daje povratne informacije zaposlenicima kod njih će razviti osjećaj važnosti u svoju ulogu kod postizanja rezultata i ciljeva organizacije. Zaposlenici koji imaju veliku želju za samoostvarenjem, napredovanjem će doživjeti ta psihološka stanja. Ukoliko su sva tri psihološka stanja kod zaposlenika ostvarena, njihova će motivacija biti veća, imati će visok stupanj performanse te će biti vrlo zadovoljno svojim poslom.

Prema Certo i Certo (2012), David Pink smatra kako plaća nije dovoljan motivator, te kako bi se menadžeri se trebali posvetiti slijedećim motivatorima:

- (1) *Autonomiji* – prema Maslowu i Herzbergu, ljudi su motivirani autonomijom, vole biti samostalni i slobodni u svome radu.
- (2) *Razvoju vještina* – ljudi imaju potrebu usvajati nova znanja i vještine, napredovati i rasti.
- (3) *Svrsi* – ljudi vole kada njihov rad ima dobru svrhu, te većina ne funkcionira kvalitetno kada je novac prvenstveni motiv organizacije, iznad svrhe i dobrobiti.

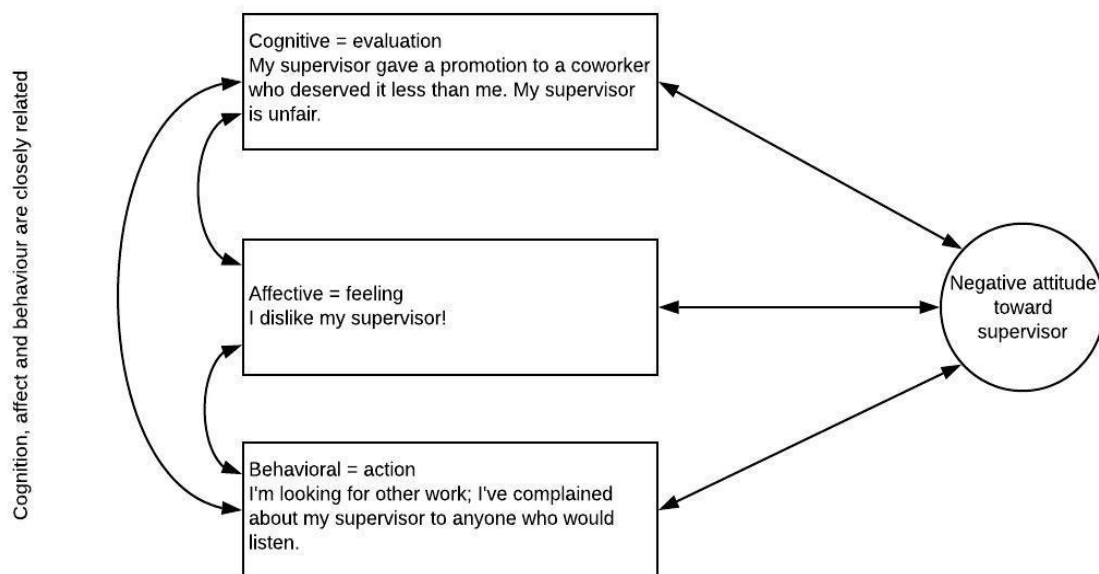
## 4. Stavovi

“Stavovi su pozitivni ili negativni osjećaji prema nečemu“ (Beck, 2003:348).  
“Stavovi su prosudbene tvrdnje – pozitivne ili negativne – u odnosu na stvari, ljude ili događaje. Stavovi odražavaju što netko osjeća prema nečemu“ (Robbins i Judge, 20089:74).

Stavovi imaju svoje tri glavne sastavnice – kognitivnu (spoznajnu), afektivnu (emocionalnu) i bihevioralnu (ponašajnu) (Robbins i Judge, 2009):

- (1) *Kognitivna komponenta* jest prosudbena tvrdnja, mišljenje. Ona obuhvaća „ideje i percepcije o objektu stava“ (Beck, 2003:348).
- (2) *Afektivna komponenta* jest onaj prvi, osnovni stav, pozitivan ili negativan, sviđanje ili nesviđanje. Afekt predstavlja „emocionalni ili osjećajni dio stava“ (Robbins i Judge, 2009:74), a odražava se u tvrdnjama.
- (3) Afekt dovodi do ponašajnih posljedica, što predstavlja *bihevioralnu komponentu* stava koja predstavlja „namjeru da se ponaša na stanovit način prema nekome ili nečemu“ (Robbins i Judge, 2009:74).

Beck (2003), za razliku od Robbinsa i Judgea i njihovu bihevioralnu komponentu, razlikuje *konativnu* (akcijsku) komponentu, te tvrdi kako ona opisuje kako naši stavovi utječu na naše ponašanje.



Slika 16. Komponente stavova. Izvor:

<https://slideplayer.com/slide/4663912/15/images/2/Components+of+an+Attitude.jpg>

## 4.1. Stavovi o poslu

### 4.1.1. Zadovoljstvo poslom

Prema Becku (2003), McCormick i Ilgen (1980) definirali su zadovoljstvo poslom kao stav zaposlenika prema poslu. Kako je zadovoljstvo poslom stav, tako za njega vrijedi i sve ono što vrijedi za stavove.

Zadovoljstvo poslom jest „pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla“ (Robbins i Judge, 2009:79). Oni smatraju kako osobe koje imaju pozitivan stav prema poslu imaju veći stupanj zadovoljstva od osoba koje imaju negativan stav prema poslu imaju i niži (ili vrlo nizak) stupanj zadovoljstva poslom.

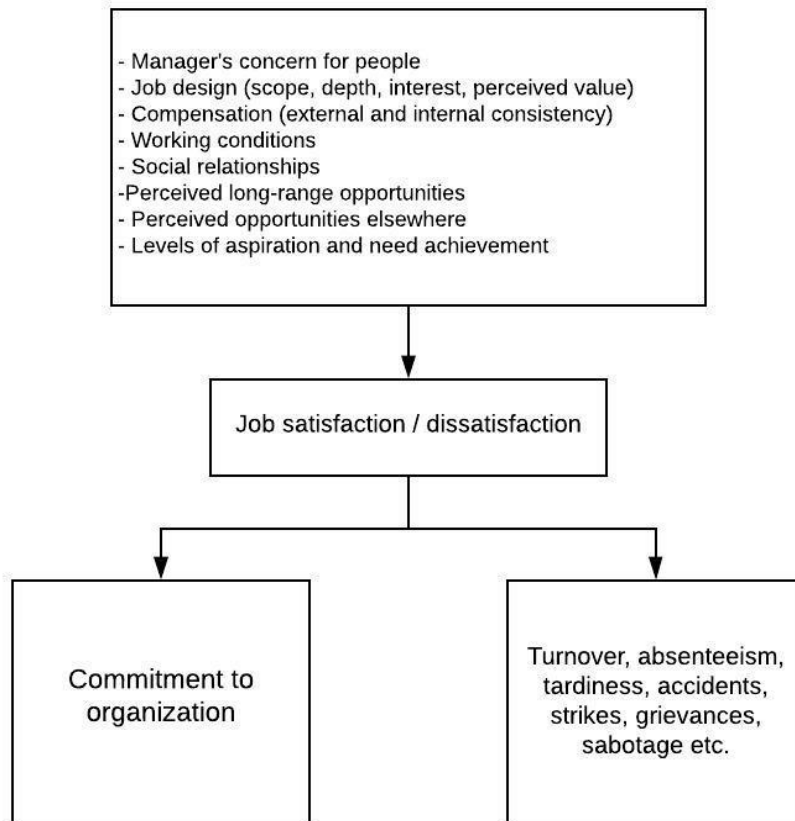
Prema Saari i Judge (2004), najpoznatija definicija zadovoljstva poslom je ona Edwarda Lockeja (1976) koji tvrdi kako je to ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz ocjene nečijeg radnog iskustva. Važnost u Lockeovoj definiciji je veza između afekta (osjećaja) i spoznaje, mišljenja. Kada razmišljamo, imamo osjećaj o

tome o čemu razmišljamo. Kada osjećamo, razmišljamo o tome što osjećamo. Na isti način procjenjujemo svoj posao - uključujemo i mišljenje i osjećaje.

Prema Sharma i Jyoti (2006), zadovoljstvo poslom je afektivna reakcija na radnu situaciju pojedinca, pozitivan emocionalan odgovor koji proizlazi iz samog posla. Sam stav prema poslu može dovesti do nezadovoljstva. Zadovoljstvo je višedimenzionalan koncept koji uključuje intrinzično zadovoljstvo poslom, povezanost sa suradnicima, ponašanje nadređenih, sigurnost posla, novčane naknade i mogućnost za napredovanje.

Prema Lumleyu, Coetzee, Tladinyane i Ferrera (2011), zadovoljstvo poslom se definira kao ukupni osjećaj pojedinca prema svojem poslu i odnos koji ima prema različitim aspektima svoga posla, kao i stav i percepcija koja bi mogla utjecati na stupanj povezanosti između pojedinca i organizacije. Zadovoljstvo poslom je rezultat opažanja i procjene posla pojedinca koji je pod utjecajem svojih unutarnjih potreba, vrijednosti i očekivanja. Zadovoljstvo poslom se može promatrati kao reakcija zaposlenika na posao koja proizlazi iz onoga što pojedinac od posla očekuje u odnosu na ono što posao pojedincu pruža. Zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj je organizacijske učinkovitosti, a na njega utječu osobni čimbenici i organizacijski čimbenici.

Aziri (2011), tvrdi kako je zadovoljstvo poslom pod utjecajem niza faktora: priroda posla, plaća, mogućnost napredovanja, menadžment organizacije, radna skupina, radni uvjeti. Predstavio je, prema Rue i Byars (2003) faktore koje utječu na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom. Faktori su prikazani na slijedećoj slici.



Slika 17. Faktori zadovoljstva poslom. Izvor: AZIRI, B. (2011.) Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3 (4). str. 81.

Prema Lumley i sur. (2011) razlikuje slijedećih pet aspekata koji utječu na zadovoljstvo poslom:

Facet	Description
Pay	Satisfaction with pay and pay raises
Promotion	Satisfaction with promotion opportunities
Supervision	Satisfaction with person's immediate supervision
Fringe benefits	Satisfaction with monetary and non-monetary fringe benefits
Contingent rewards	Satisfaction with appreciation, recognition and rewards for

	good work
Operating procedures	Satisfaction with operating policies and procedures
Co-workers	Satisfaction with co-workers
Nature of work	Satisfaction with type of work done
Communication	Satisfaction with communication within the organization

Slika 18. Aspekti koji utječu na zadovoljstvo poslom. Izvor: Spector (1997), prema LUMLEY, E.J., COETZEE, M., TLADINYANE, R. i FERREIRA, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern Africal Business Review*. 15 (1). str. 103.

Prema Robbins i Judgeu (2009), slijedeći čimbenici mogu pridonijeti većem stupnju zadovoljstva posla:

- (1) *Intelektualno izazovan rad*: tvrde kako zaposlenici vole poslove koji im dopušta maksimalno iskorištavanje njihovih sposobnosti i vještina, gdje imaju slobodu u izražavanju, te dobivaju povratne informacije o performansi.
- (2) *Ravnopravno nagrađivanje*: tvrde kako zaposlenici ne vole dvosmislen i nepravedan sustav plaće, te da takav sustav može dovesti do nezadovoljstva poslom.
- (3) *Radni uvjeti koji pružaju podršku zaposleniku*: tvrde kako su zaposlenicima važni uvjeti u kojima rade – važna im je udobnost, blizina kuće, čistoća, modernost, kvalitetna oprema i alati, bezopasan posao.
- (4) *Kolege pune podrške*: tvrde kako većina zaposlenika ne radi samo zbog plaće i drugih opipljivih nagrada, već i zbog socijalizacije, prijateljski naklonjenih suradnika, podrške, razumijevanja, pohvala.

Prema Lumley i sur. (2011), Morrison (2008) navodi da su posljedice zadovoljstva poslom bolja performansa zaposlenika, smanjenje fluktuacije i kontraproduktivnog ponašanja. Neka istraživanja pak tvrde kako je zadovoljstvo

poslom određeno genetski, te kako menadžeri nemaju velik utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Vrlo je često stav zaposlenika, koji može biti negativan ili pozitivan, određen genetski, te da mijenjanjem vrste posla i/ili organizacije, stupanj zadovoljstva poslom ostaje isti. Smatraju kako poticaji i nagrade mogu odigrati kratkoročnu ulogu u zadovoljstvu, ali nije velika vjerojatnost da će se zadovoljstvo i zadržati. Vjeruju kako je jedini način na koji menadžeri mogu utjecati i kontrolirati zadovoljstvo zaposlenika sama selekcija radnika – treba prihvaćati samo one zaposlenike kojima rad daje pozitivan elan, a ne i one kojima rad ne pruža zadovoljstvo, bez obzira na nagrade, poticaje, beneficije. Ponašanje nadređenih vrlo je važna odrednica zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljstvo raste ukoliko je nadređeni susretljiv, daje pohvale za dobro odrađeni posao, sluša mišljenja zaposlenika, pokazuje osobni interes za njih. Formiranje ciljeva organizacije, ciljeva koje zaposlenici moraju dostići, zahtjeva kvalitetnu komunikaciju. Što je komunikacije manje, to je pojava nejasnoća unutar organizacije mnogo veća, a time zadovoljstvo zaposlenika opada (Lumley i sur., 2011).

#### 4.1.2. Predanost organizaciji

Još jedan stav o poslu jest predanost organizaciji (Robbins i Judge, 2009). Pojam predanost organizaciji predstavlja „stanje u kojem se zaposlenik identificira s određenom organizacijom i njezinim ciljevima, te želi ostati članom organizacije“ (Robbins i Judge, 2009,:79).

Predanost organizaciji ima tri dimenzije (Robbins i Judge, 2009):

- (1) *Emocionalna (afektivna) predanost* - posvećenost zaposlenika organizaciji, vjerovanje u organizacijske vrijednosti.
- (2) *Kontinuirajuća predanost* - ekonomska predanost organizaciji, gdje zaposlenik smatra da je za njegovu dobrobit bolje da ostane članom organizacije, nego da napusti organizaciju.
- (3) *Normativna predanost* - ostajanje članom organizacije iz etičkih i/ili moralnih razloga.



Prema Mowday, Steers i Porter (1979), organizaciju predanost mogu karakterizirati najmanje tri povezana čimbenika:

- (1) Snažna vjera i prihvaćanje ciljeva i vrijednosti organizacije,
- (2) Spremnost u ulaganje značajnih napora u ime organizacije,
- (3) Snažna želja za održavanjem članstva u organizaciji.

Predanost organizaciji, za razliku od zadovoljstva posla, odražava opći, afektivni odgovor na organizaciju kao cjelinu. Zadovoljstvo poslom, s druge strane, označava nečiji odgovor na posao ili određene aspekte posla. Predanost naglašava privrženost organizaciji, uključujući njezine ciljeve i vrijednosti, dok zadovoljstvo poslom naglašava specifično radno okruženje u kojem zaposlenik obavlja svoje zadatke i dužnosti.

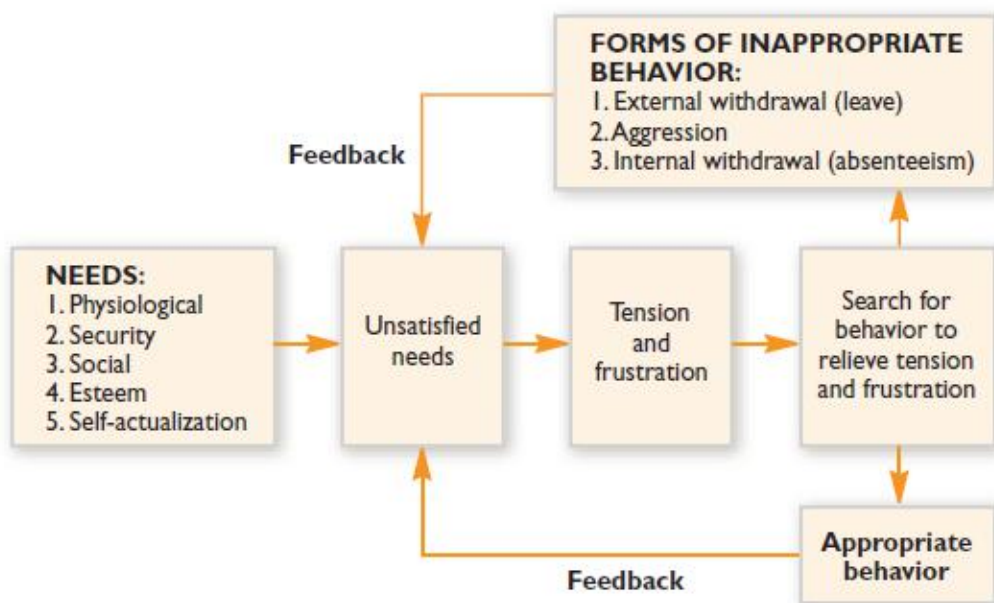
Prema Padney i Khare (2012), Meyer i Allen (1994) navode da je organizacijska predanost psihološko stanje koje karakterizira odnos zaposlenika sa organizacijom te njegovu odluku da ostane član organizacije.

#### 4.1.3. Uključenost u posao

Kao stav prema poslu možemo promatrati i uključenost u posao. Pojam uključenosti u posao predstavlja „stupanj do kojeg se ljudi psihološki poistovjećuju sa svojim poslom i do kojeg smatraju svoju percipiranu razinu performanse važnom za svoje samovrednovanje“ (Robbins i Judge, 2009:79). Autori smatraju kako zaposlenici kojima je jako stalo do posla koji obavljaju i koji se mogu poistovjetiti sa istim imaju visoki stupanj uključenosti u posao. Uključenost u posao zaposlenika predstavlja identifikaciju zaposlenika sa poslom koji obavlja, dok predanost organizaciji predstavlja identifikaciju zaposlenika sa organizacijom u kojoj je zaposlen (Robbins i Judge, 2009).

## 5. Kako motivirati zaposlenike?

Zadovoljan zaposlenik koji postiže organizacijske ciljeve jest jedan od najvažnijih ciljeva koji menadžeri organizacije moraju postići. Kako je ranije spomenuto, ljudi su motivirani da obavljaju određeno ponašanje koje zadovoljava njihove potrebe. Sa menadžerskog stajališta, motivacija predstavlja postupak pružanja mogućnosti članovima organizacije da uz zadovoljavanje potreba organizacije (produktivan rad i ostvarivanje ciljeva), zadovolje i svoje potrebe. U stvarnosti, menadžeri ne motiviraju svoje zaposlenike, već stvaraju okruženje u kojem se članovi organizacije mogu osjećati motiviranim za rad. Nezadovoljni zaposlenici neprimjerenim i neprikladnim ponašanjem organizaciju mogu dovesti u vrlo nezgodne situacije. Slijedeća slika upućuje na neprimjerenost ponašanje zaposlenika (Certo i Certo, 2012).



Slika 19. Neprimjerenost ponašanje zaposlenika. Izvor: CERTO, S.C. i CERTO S.T. (2012.) *Modern management: concepts and skills*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. str. 408.

Ranije je spomenut model karakteristika radnog mjesta kroz koji jest objašnjeno da kvalitetno organizirani elementi mogu povećati ili smanjiti motiviranosti i uključenost zaposlenika. Također, posao u kojem zaposlenici svaki dan rade

identičan, ponavljajući posao, može vrlo lako dovesti do zasićenja. Takav posao pruža jako malo raznolikosti i autonomije, dok je nekim zaposlenicima vrlo važno da rade poticajan, izazovan posao. Primjenom spomenutog modela radna se mjesta mogu prilagoditi kako bi pružila veću motivaciju zaposlenicima (Robbins i Judge, 2009).

U ovom poglavlju fokus je na primjeni motivacijskih teorija u praksi, jer uz razlikovanje motivacijskih teorija menadžeri moraju znati i kako ih primijeniti.

## 5.1. Komunikacijske vještine

Petar i Španjol Marković (2013), prema Tatković i sur. (2016), tvrde kako su u poslovnim situacijama potrebne slijedeće komunikacijske karakteristike:

- (1) "priznanje (prepoznavanje vrijednosti)
- (2) povezivanje (veze među kolegama)
- (3) autonomija (poštivanje slobode)
- (4) status (priznavanje važnosti svima)
- (5) odabir ispunjujuće uloge i aktivnosti unutar nje (izbor uloge koja nam odgovara)"

(Tatković i sur., 2016:71).

Prema Certo i Certo (2012), komunikacijska vještina je najosnovnija motivacijska strategija koju menadžer može posjedovati. Kvalitetna i uspješna komunikacija između menadžera i zaposlenika mogu zadovoljiti potrebe za priznanjem, pripadnosti, sigurnosti. Menadžeri bi trebali redovito komunicirati sa svim članovima organizacije, ne samo zato što je komunikacija osnovno sredstvo vođenja svih organizacijskih aktivnosti, već zato što je komunikacija osnovno sredstvo za zadovoljavanje ljudskih potreba.

Prema Tatković i sur. (2016), Bedeković (2010) tvrdi da su najvažnije komunikacijske vještine koje menadžer treba posjedovati vještine interpersonalne komunikacije, prezentacije i pregovaranja. "Vještina interpersonalne komunikacije

uključuje vještinu korporativne komunikacije i vještinu aktivnog slušanja. (...) Prezentacije i govor pred grupom ljudi u svakoj su poslovnoj situaciji izuzetno važne da bi se poruka s uspjehom prenijela i da bi, ono što je važno u takvim situacijama, usmjerenost bila na rezultatu, a ne samo na postupku. (...) Pregovaranje je takva vrsta komunikacije u kojoj se pokušava pronaći kompromis, dostići postavljeni cilj, i to s jednom svrhom: da i jedna i druga strana može imati koristi od uspješne komunikacije.” (Tatković i sur., 2016:73).

“Ako su interakcija i komunikacija među grupama češće, bit će i veća spremnost na suradnju. Otvorena i intenzivna razmjena informacija vodit će do razvoja zajedničkih ciljeva i poticanja želje za suradnjom” (Horvat i sur., 2007:296).

## 5.2. Rotacija poslova

U organizacijama gdje zaposlenici obavljaju rutinske poslove moguće je koristiti rotaciju poslova. Ona predstavlja „povremeno premještanje zaposlenika s jednoga zadatka na drugi. Kada neka djelatnost više nije izazovna, zaposlenik se rotira na drugo radno mjesto, obično na istoj razini i sa sličnim stručnim zahtjevima“ (Robbins i Judge, 2009:229).

Rotacije poslova mogu smanjiti nezainteresiranost i dosadu kod zaposlenika, povećati razinu motivacije zaposlenika uvođenjem raznolikosti, veću fleksibilnost zaposlenika, obuku te bolji pregled u poslove organizacije i njegov doprinos organizaciji. Rotacija poslova se pokazala učinkovita kod smanjenja izostanaka zaposlenika sa posla. Naravno, rotacija ima i negativne strane, kao povećanje troškova edukacije zaposlenika, privikavanje zaposlenika na druge članove tima i slično (Robbins i Judge, 2009; Certo i Certo, 2012).

### 5.3. Povećanje opsega posla

„Povećavanje broja i vrsta zadataka koje pojedinac obavlja rezultira radnim mjestom s više raznolikosti“ (Robbins i Judge, 2009:231).

Prema Certo i Certo (2012), povećanje opsega posla je vrlo uspješna strategija kod prevladavanja dosade zaposlenika. Neka istraživanja smatraju kako povećan broj zadataka koji pojedinac mora obaviti povećava zadovoljstvo poslom, dok se druga ne slažu. Ipak, strategije povećanja opsega posla pokazale su se kao uspješnije od rotacije poslova. Povećanje opsega posla uključuje promjenu (redizajn) radnoga mjesta, što u nekim situacijama može biti teško, ili nemoguće.

### 5.4. Obogaćivanje radnog mjesta

Obogaćivanje radnih mjesta temeljeno je na Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, koja govori da će se povećanjem intrinzičnih čimbenika (postignuće, razvoj, odgovornost), povećati i motivacija i zadovoljstvo poslom zaposlenika. Obogaćivanje radnog mjesta „povećava stupanj do kojeg radnik kontrolira planiranje, izvedbu i procjenjivanje posla“ (Robbins i Judge, 2009:231).

Prema Certo i Certo (2012), Maslowljeve potrebe nižeg reda (fizičke potrebe, sigurnost i socijalne potrebe) zadovoljene su pomoću higijenskih faktora, dok je najviša potreba, potreba za samoaktualizacijom zadovoljena pomoću motivatora (prilika za postignućem, priznanjem, sam posao, odgovornost, rast i razvoj). Smatra kako potrebu za poštovanjem zadovoljavaju oba faktora podjednako.



Slika 20. Maslowljeva hijerarhija potreba u usporedbi sa Herzbergovim motivatorima i higijenskim čimbenicima. Izvor: CERTO, S.C. i CERTO S.T. (2012.) *Modern management: concepts and skills*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. str. 410.

Strategije obogaćivanja radnog mjesta mogu biti vrlo uspješne, ukoliko su pažljivo osmišljene i kvalitetno vođene. Radni zadatci zaposlenika se oblikuju tako da se sloboda, samostalnost i odgovornost zaposlenika povećavaju, a uz povratne informacije zaposlenici ispravljaju svoju uspješnost (Certo i Certo, 2012).

## 5.5. Uključivanje zaposlenika

Uključivanje zaposlenika definiramo kao „participativni proces koji koristi doprinos zaposlenika da bi se povećala njihova predanost uspjehu organizacije“ (Robbins i Judge, 2009:235). Smatra se kako će zaposlenici biti više motivirani, predani, produktivni, a time i zadovoljni poslom, ukoliko imaju mogućnost donositi odluke koje utječu na njihov rad (Robbins i Judge, 2009).

Uključivanje zaposlenika temelji se na više motivacijskih teorija, kao što su McGregorova X i Y teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija i ERG teorija. Kroz teoriju Y zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka, odnosno „dijele znatan dio moći

donošenja odluka sa svojim izravnim nadređenima“ (Robbins i Judge, 2009:236). Autokratski stil upravljanja jest tradicionalniji pristup koji se odgovara teoriji X. Herzbergova teorija vjeruje da će se povećanjem intrinzičnih faktora (uključenost u posao, odgovornost i napredovanje) povećati i motivacija i zadovoljstvo poslom. U skladu sa time nalaže i ERG teorija, gdje uključenost u donošenje odluka može dovesti do zadovoljavanja viših potreba, kao što su potreba za odgovornosti, priznanjem, napredovanjem, postignućem.

## 5.6. Nagrađivanje zaposlenika

Prema Robbins i Judgeu (2009), nagrađivanje zaposlenika trebalo bi biti razmjerno performansi zaposlenika. „Iskustvo, vještine, sposobnosti, zalaganje i drugi očiti doprinosi trebaju objašnjavati razlike u performansi i, stoga, također razlike u plaćama, radnim zadacima i drugim očiglednim nagradama“ (Robbins i Judge, 2009:248). Također, tvrde da neki znanstvenici smatraju kako je novac presudan faktor na motivaciju zaposlenika – zaposlenici ne rade samo zbog novca, ali niti ne bi radili da nema novaca. Novac zaposlenicima služi za utvrđivanje pravednosti u nagrađivanju, gdje kroz veličinu plaće i novčanih bonusa, zaposlenici utvrđuju koliko organizacija nagrađuje njihov doprinos. Osim toga, uvjetovanje plaće performansom zaposlenika potiče ih na jači napor i trud u ostvarivanju ciljeva. Novac je izuzetno velik motivator ukoliko može ostvariti individualne ciljeve zaposlenika. S druge strane, neki znanstvenici vjeruju kako novac može motivirati ljude ukoliko su ispunjeni slijedeći uvjeti (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Pojedincu novac mora biti od važnosti – intrinzičnim osobama postignuće je, primjerice, važnije,
- (2) Novac jest nagrada za performansu – povišice su vrlo često povezane sa iskustvom, standardom, profitom organizacije, a ne performansom,
- (3) Količina novca kao rezultat performanse mora biti značajna pojedincu,
- (4) Organizacija menadžerima daje slobodu da zaposlenike sa većom performansom nagrađuje sa većom količinom novca – većina menadžera nema dovoljnu slobodu da bi na taj način nagrađivali zaposlenike.

Razlikujemo sustav baziran na materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Prema Varga (2011), "kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

- (1) izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- (2) neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalom standardu" (Bahtijarević-Šiber, 1999:613-614).

Izravni materijalni dobitci uključuje sustav plaća i ostalih financijskih poticaja kao što su novčane nagrade, stimulacije i bonusi. Neizravni materijalni dobitci jesu beneficije koje se ne dodjeljuju na temelju uspješnosti zaposlenika, već samim zaposlenjem. Uključuju mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, prehranu, edukaciju, plaćene godišnje odmore, slobodne dane.

Varga (2011) tvrdi da „zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:667-668).

Povećanje intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada mogu povećati performansu i organizacijsku opredijeljenost zaposlenika. Nagrađivanje zaposlenika kroz zahvalnost, priznanja, nagrada za dobro odrađen posao rezultiraju većim zadovoljstvom, dok neprepoznavanje zaposlenikovih napora ili nagrađivanje nagradama koje nisu privlačne ili prilagođene potrebama zaposlenika smanjuje motivaciju i zadovoljstvo (Lumley i sur., 2011).



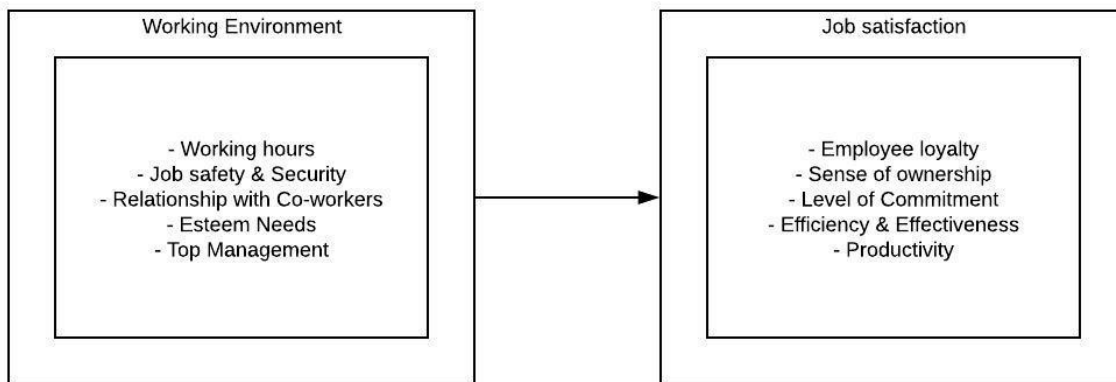
## 6. Pregled istraživanja

### 6.1. Motivacijski čimbenici i zadovoljstvo poslom

Ključ za postizanje najvećih rezultata leži u prepoznavanju čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika. Kako je ranije navedeno, čimbenici koji imaju najveći utjecaj na motivaciju jesu plaća, nematerijalni poticaji, odnos sa suradnicima i nadređenima, mogućnosti za učenjem i razvojem, smislen rad, privatni život (Jay, 2019). Organizacije moraju razumjeti što zaposlenici žele - plaća i beneficije jesu važni čimbenici, ali postoje i mnogi drugi koji su važniji od zarade: fleksibilno radno vrijeme, kvalitetno okruženje, smisleni zadatci kroz koje zaposlenici ostvaruju viziju i ciljeve organizacije, priznanja, uspjeh (Kohll, 2018).

“Da bismo kvalitetno motivirali, te na taj način pozitivno utjecali na ljude kojima upravljamo, moramo započeti s upoznavanjem potreba i želja, te načina na koji zaposlenici biraju određeni oblik ponašanja” (Horvat i sur, 2007:270). U nastavku se nalaze istraživanja koja promatraju koji , što to utječe na motivaciju zaposlenika te koji motivacijski čimbenici utječu na zadovoljstvo poslom.

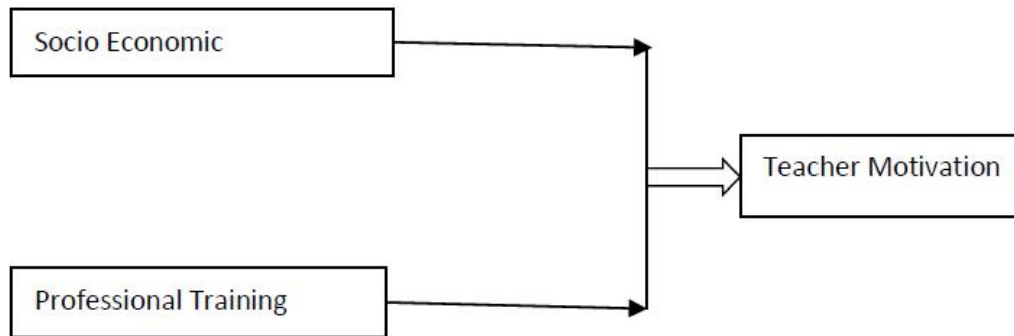
Raziq i Maulabakhsh (2015) istraživali su utjecaj radnog okruženja na zadovoljstvo zaposlenika obrazovnih ustanova, bankarskog sektora i telekomunikacijske industrije u gradu Quetta u Pakistanu.



Slika 21. Konceptualni model istraživanja - utjecaj radnog okruženja na zadovoljstvo poslom. Izvor: RAZIQ, A. i MAULABAKHSH, R. (2015.) Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 23. str. 720.

Radno okruženje uključuje slijedeće čimbenike: radno vrijeme, sigurnost na poslu i sigurnost posla, odnos sa suradnicima, poštovanje i menadžment organizacije. Istraživanje je pokazalo kako najznačajniji utjecaj na zadovoljstvo poslom ima menadžment organizacije, pa nadalje potreba za poštovanjem, radno vrijeme, odnos sa suradnicima te, na kraju, sigurnost na poslu i sigurnost poslom. Radno okruženje značajan, pozitivan utjecaj na zadovoljstvo te bi organizacije trebale obratiti pažnju na taj aspekt posla. Podrška nadređenih i uključivanje zaposlenika u donošenje odluka značajno smanjuje stres, povećava zadovoljstvo i učinkovitost. Dobro radno okruženje povećava lojalnost zaposlenika, predanost, efikasnost i uspješnost, produktivnost, što u konačnici povećava organizacijsku uspješnost.

Khan, Khan, Khan, Fakhar, Irshad, Shahzada i Raheem (2017) proveli su istraživanje u kojem su htjeli utvrditi čimbenike koji utječu na motivaciju učitelja državnih škola u Pakistanu. Kroz rad su istraživali socio-ekonomske čimbenike motivacije te utjecaj razvoja i stručnog usavršavanja na motivaciju učitelja.



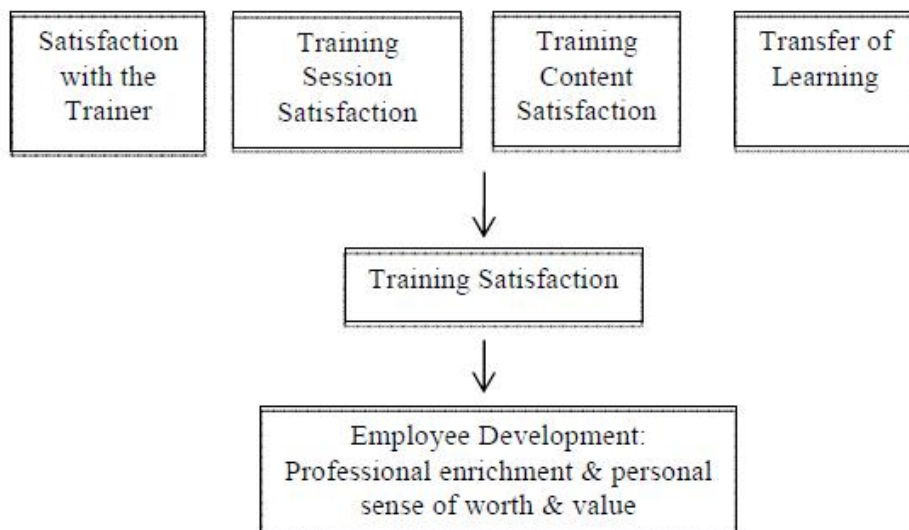
Slika 22. Konceptualni okvir istraživanja - utjecaj socio-ekonomskog statusa i usavršavanja na motivaciju učitelja. Izvor: KHAN, A., KHAN, M.F., KHAN, M.M., FAKHAR, M., IRSHAD, M.K., SHAHZADA, N. i RAHEEM, A. (2017.) Factors responsible for teachers' motivation at secondary schools in district Abbottabad. *City University Research Journal*. Special Issue: AIC, Malaysia. str. 134.

Rezultati istraživanja pokazali su kako:

- (1) 24% ispitanika smatra kako dobivaju razumnu novčanu naknadu za svoj rad;
- (2) 90% ispitanika smatra kako bi im se financijski status trebao poboljšati;
- (3) 80% ispitanika smatra kako s u dobili manje novčane naknade nego što su zaslužili svojim radom;
- (4) 49% ispitanika smatra kako ih mogućnost obuke motivira da kvalitetno odrađuju nastavu;
- (5) 59% ispitanika smatra kako dodatnom obukom imaju veće samopouzdanje u prenošenju obrazovnih programa.

Veći dio nastavnika nije zadovoljan svojim plaćama, a niske naknade utječu na kvalitetu njihovog socio-ekonomskog života, ali i na kvalitetu njihovog poučavanja. Bolja obuka i mogućnost za usavršavanjem utječe na razinu motivacije utječe, ali u manjem intenzitetu.

Latif, Jan i Shaheen (2013) su proveli istraživanje gdje su ispitali važnost obuke, učenja i razvoja na zadovoljstvo poslom zaposlenika. Kroz istraživanje provjeravali su da li postoji poveznica između ukupnog zadovoljstva obukom zaposlenika i razvojnim aspektom zadovoljstva posla.



Slika 23. Istraživački model - važnost obuke na zadovoljstvo nastavnika. Izvor: LATIF, F., JAN, S. i SHAHEEN, N. (2013.) Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*. VII (1). str. 165.

Zadovoljstvo obukom podijeljeno je u četiri potkategorije – zadovoljstvo obukom, zadovoljstvo sadržajem na obuci, zadovoljstvo edukatorom i zadovoljstvo prenesenim znanjem. Rezultati istraživanja su slijedeći:

- (1) Važno je polaznicima objasniti ciljeve obuke i omogućiti polaznicima da razumiju i prepoznaju prednosti obuke.
- (2) Zadovoljstvo obukom se povećava porastom dobi ispitanika.
- (3) Jedan od aspekata koji je značajno pridonio ukupnom zadovoljstvu poslom jest zadovoljstvo edukatorom. Zaposlenici izuzetno cijene kvalitetnog i dobro pripremljenog edukatora.
- (4) Obuka, edukator i preneseno znanje imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom zaposlenika. S druge strane, sadržaj obuke nema utjecaj na zadovoljstvo poslom. Najznačajniji utjecaj na zadovoljstvo ima edukator.
- (5) Iako su zaposlenici zadovoljni sadržajem obuke, smatraju da je praktičan i koristan, te su zadovoljni kvalitetom edukatora, vrlo često ne uspijevaju naučeno znanje iskoristiti u radnim zadacima u praksi.

Ahmed, Taskin, Pauleen i Parker (2017) vjeruju kako IT stručnjaci igraju kritičnu ulogu u organizacijama, a kako nedostatak kvalificiranih stručnjaka može utjecati na motivaciju. Korištenjem Herzbergove dvofaktorske teorije istraživali su što motivira novozelandske IT stručnjake.



Slika 24. Okvir istraživanja motivacije IT stručnjaka. Izvor: AHMED S., TASKIN, N., PAULEEN, D. i PARKER, J. (2017.) *Motivating Information Technology Professionals: The case of New Zealand*. Australasian Journal of Information Systems. 21. str. 7.

Rezultati su pokazali kako:

- (1) IT stručnjake primarno motivira priroda posla praćena percepcijom odgovornosti i načinom na koji nadređeni osiguravaju i potiču kvalitetno radno okruženje.
- (2) Zadovoljstvo plaćom je značajan faktor, ali u manjoj mjeri.

Iznenadujuće, ispitivanje je pokazalo kako mogućnost profesionalnog rasta, napredovanja u karijeri i priznanja nemaju značajan učinak na motivaciju. Također, pokazalo se kako su žene sveukupno mnogo zadovoljnije poslom od muškaraca te kako motivacija kod starijih zaposlenika opada, ali ne dovodi do napuštanja

organizacije. Mjesto rođenja, vrijeme rada, iskustvo, bonusi nisu igrali značajnu ulogu u odgovorima.

Graziotin, Fagerholm, Wang i Abrahamsson (2018) u svojem su istraživanju promatrali što se događa kada su programeri sretni, a što kada su nesretni tijekom razvoja softvera. Istraživanje je pokazalo kako na nesreću (nezadovoljstvo) programera utječu vanjski, ekstrinzični čimbenici, dok na sreću utječu unutarnji, intrinzični čimbenici. Sreća i nesreća zaposlenika imaju velik utjecaj na kognitivne performanse zaposlenika, a to se očituje kroz produktivnost zaposlenika i kvalitetu proizvoda. Istraživanje je pokazalo kako velika količina nezadovoljstva i nesreće zaposlenika može dovesti do napuštanja posla, ali i većih mentalnih poremećaja kao što su anksioznost, sagorijevanje (eng. *burnout sindrom*) i depresija. Otkriveno je kako neki čimbenici na zaposlenike djeluju pozitivno te kod njih razvijaju veće samopoštovanje, veći radni angažman, upornost, kreativnost. Rezultati pokazuju kako zaposlenici sreću doživljavaju kao nešto što koristi njima samima, dok smatraju da nesreća donosi veću štetu drugima.

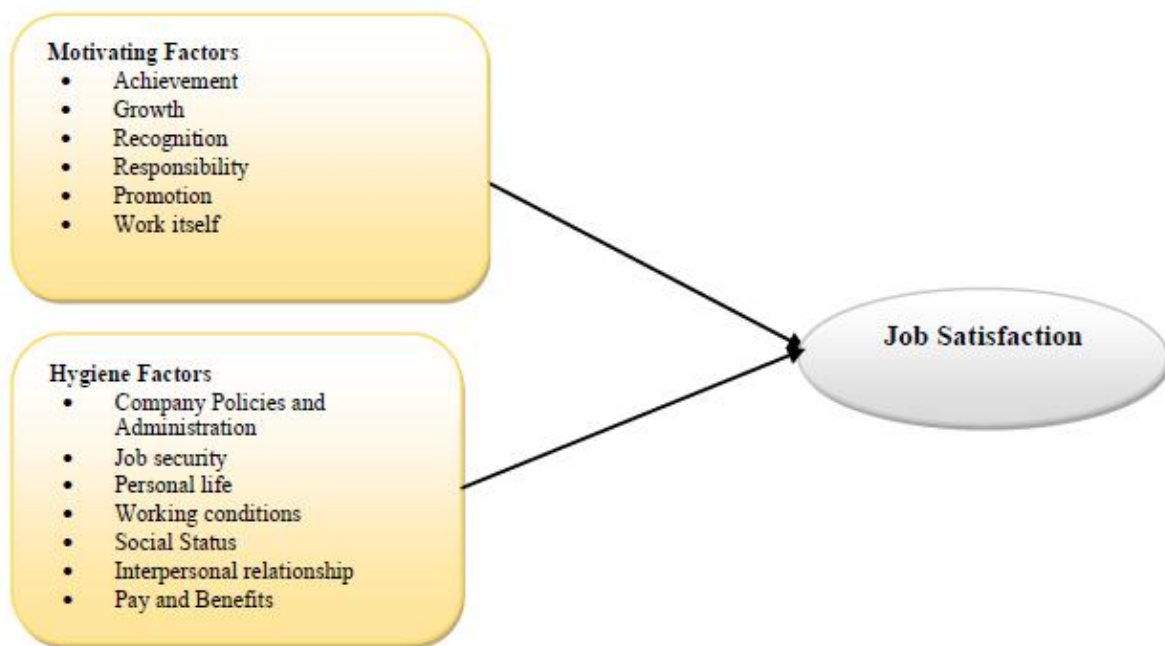
Hu, Poon, Zhong i Wan (2004) proveli su istraživanje o tome kako nematerijalni čimbenici utječu na zadovoljstvo poslom IT stručnjaka zaposlenih u područjima skladištenja podataka (eng. *data warehouse*) i poslovne inteligencije (eng. *business intelligence*). Rezultati su pokazali kako su:

- (1) Zaposlenici koji su zaposleni u sektorima skladištenja podataka mnogo su zadovoljniji poslom ukoliko razumiju i znaju odraditi svoje radne zadatke. Smatraju kako je obuka i razvoj pojedinaca tehničkom i poslovnom obukom vrlo važna. Zaposlenici koji su u skladu sa novom tehnologijom te uče nove poslovne i IT vještine mnogo motiviraniji i zadovoljniji poslom.
- (2) IT zaposlenici su zadovoljniji poslom ukoliko su uključeni u donošenje odluka, te ukoliko mogu spoznati kako njihova uloga i tehničke vještine utječu na poslovanje organizacije.
- (3) IT zaposlenici mnogo su zadovoljniji ukoliko vjeruju da su njihovi položaji usklađeni sa strategijama organizacije. Zadovoljstvo poslom se povećava i ukoliko IT stručnjaci imaju utjecaj na organizacijske strategije.

Jyothi i Ravindran (2012), proveli su istraživanje u gradu Bangalore, Indija, gdje se kroz godine razvilo vrlo dinamičko središte informacijske tehnologije (IT). Kroz istraživanje nastoji se ispitati odnos HR prakse u IT tvrtkama, te zadovoljstvo poslom iz perspektive zaposlenika IT sektora. Prema autorima, zadovoljstvo poslom jest neovisna varijabla, dok su varijable temeljene na HR praksi ovisne varijable. Varijable HR prakse jesu obuka, osoblje, ocjenjivanje rada zaposlenika, plaća, beneficije, radni uvjeti. Podatci su prikupljeni iz 13 različitih organizacija, od kojih je 7 softverskih tvrtki, a ostatak su tvrtke koje nude razne usluge informacijske tehnologije. Rezultati su pokazali kako:

- (1) Obuka i radni uvjeti značajno utječu na zadovoljstvo ispitanika;
- (2) Ocjenjivanje performanse i novčane naknade nemaju značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom.

Jan, Raj, Subramani (2016) proveli su istraživanje nad zaposlenicima raznih organizacija koje nude usluge informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Istraživanje je provedeno u Indiji, u gradu Chennai. U Chennaiju IT industrija je izrazito jaka te tamo posluju neke vrlo popularne IT tvrtke kao što su Infosys, Wipro, IBM, HP, Dell, Polaris itd. Zaposlenost u tim tvrtkama povećala je životni standard i ekonomiju države, a vlada poduzima razne korake u promicanju i održavanju IT industrije. Kroz istraživanje se ispituju čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika informacijske tehnologije.



Slika 25. Teoretski okvir istraživanja motivacije IT stručnjaka - Herzbergov model. Izvor: JAN, N.A., RAJ, A.N. i SUBRAMANI, A.K. (2016.) Employees' Job Satisfaction in Information Technology Organizations in Chennai City - An Empirical Study. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 6 (4). str. 607.

Istraživanje je pokazalo kako na zadovoljstvo zaposlenika utječu:

- (1) Razvoj - poticanje organizacije na dodatnu obuku i konferencije;
- (2) Mogućnost napredovanja u karijeri i financijske nagrade;
- (3) Prikladne poticajne mjere;
- (4) Izazovni radni zadatci i osigurani kvalitetni radni uvjeti i radno okruženje;
- (5) Prilagodljivo i prikladno radno vrijeme.

Yothi i Ravindran (2012) smatraju kako u Bangaloru, Indiji, unatoč popularnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije, nedostaju empirijski dokazi o povezanosti prakse upravljanja ljudskim resursima u IT-u i zadovoljstva zaposlenika poslom. Kroz istraživanje su pokušali riješiti taj problem te su proveli upitnik u 13 različitim informatičkih organizacija. Rezultati su otkrili kako su zaposlenici tek umjereno zadovoljni svojim poslom, a daljnja analiza otkrila je kako na zadovoljstvo poslom



Ljudski resursi imaju velik značaj. Mnogi su zaposlenici nezadovoljni sa odnosom sa svojim rukovoditeljima i njihovom brigom o njihovim potrebama zaposlenika. Autori smatraju kako bi organizacije trebale uložiti u kadrovsku politiku koja će biti u skladu sa potrebama zaposlenika kako bi maksimizirali njihovu motivaciju. Rezultati su pokazali i kako, inače ključne stavke u praksi ljudskih resursa, ocjenjivanje performanse zaposlenika i plaća, imaju manji utjecaj na zadovoljstvo poslom u IT sektoru.

Kowal i Roztocki (2015), u svojem su radu ispitivali učinke poslovne kompetencije na zadovoljstvo poslom IT stručnjaka u Poljskoj. Podaci su prikupljeni pomoću ankete koja je provedena u raznim IT organizacijama u Poljskoj, a u njoj je sudjelovao 391 ispitanik. Rezultati istraživanja pokazuju kako poslovna kompetencija pozitivno utječe na zadovoljstvo IT zaposlenika. Uz zadovoljstvo poslom, poslovna kompetencija pozitivno utječe i na nadzor i sam rad, ali anketirani ispitanici smatraju kako ona nema značajan utjecaj na plaću i profesionalan napredak. Mnogi IT zaposlenici smatraju kako visina plaće i mogućnost napredovanja nije primjerena naspram njihovih kompetencija, te autori tvrde da je glavni razlog tome neravnoteža između velikog broja IT stručnjaka, a relativno maloga broja otvorenih radnih mjesta.

Sharma i Jyoti (2006) proveli su istraživanje gdje su u obzir uzeli sve intrinzične (priroda posla, napredovanje, priznanja), ekstrinzične (ponašanje nadređenih, ponašanje suradnika, plaća) i demografske (dob, spol, stupanj obrazovanja, bračni status) varijable te su mjerili zadovoljstvo poslom učitelja u državnim i privatnim školama. Istraživanje je provedeno u gradu Jammu u Indiji. Istraživanje je pokazalo kako:

- (1) Zadovoljstvo poslom ispitanika nije visoko, a glavni razlog tome jest niska plaća. Niskom plaćom učitelji ne zadovoljavaju svoje osnovne, fizičke potrebe, te nisu u mogućnosti zadovoljavati potrebe višeg reda.
- (2) Učitelji u privatnim školama zadovoljniji su od učitelja u javnim školama iako je plaća puno niže, a razlog je ugodna atmosfera koju su privatne škole osigurale za svoje zaposlenike.
- (3) Žene su se pokazale kao zadovoljnije u poslu od muškaraca zbog prirode posla i socio-kulturnih vrijednosti učiteljske profesije.

Studija je pokazala kako je svaki aspekt posla odigrao ulogu u zadovoljstvu poslom - ponašanje nadređenog, ponašanje suradnika, napredak, prepoznavanje, učenici, okruženje, spol, priroda posla značajnu, a ostali čimbenici manje značajnu ulogu.

Tien (2018) istraživao je odrednice zadovoljstva nastavnika u poslu, ispitujući primjenu Herzbergove dvofaktorske teorije u vijetnamskom obrazovnom okruženju. Rezultati su pokazali kako su najveći činitelji motivacije među nastavnicima bili intrinzične vrste, a uključivali su postignuća u karijeri, nastavni zadaci, osobni rast, odgovornost, sigurnost posla, ali i podršku roditelja učenika. S druge strane, higijenski su faktori istraživanja su promocija, plaća, nadzor i školska politika, ugled škole, status učitelja, pritisak na radnom mjestu, priznanje, obuka, radni uvjeti, podrška u karijeri, ponašanje učenika, odnosno ekstrinzični faktori motivacije. Istraživanje je pokazalo da je primjena Herzbergove teorije u obrazovnom sustavu izvediva. Čimbenici koji dovode do zadovoljstva poslom povezani su sa sadržajem posla (eng. *job content*), dok su čimbenici koji dovode do nezadovoljstva poslom vezani uz sam kontekst posla (eng. *job context*). Jedina iznimka bilo jest priznanje, koje se pokazalo kao čimbenik koji dovodi do nezadovoljstva, za razliku od Herzbergove teorije prema kojoj priznanja dovode do zadovoljstva poslom.

Can (2014) istraživanjem je želio utvrditi koji čimbenici motiviraju nastavnike za rad s obzirom na spol, dob, bračni status, obrazovni status i razinu primanja. Istraživanje je provedeno u osnovnim i srednjim školama u Mugli, Turska. Rezultati istraživanja su slijedeći:

- (1) Razina zadovoljstva nastavnika je visoka;
- (2) Dob i obrazovni status imaju značajan utjecaj na motivaciju, dok spol, bračni status i razina primanja nemaju značajan utjecaj na motivaciju;
- (3) Motivacija i zadovoljstvo poslom bilo je jače izraženo kod mladih nastavnika, te nastavnika sa visokim stupnjem obrazovanja.

Primijetio je kako bi ustanove trebale raditi na motivaciji starijih nastavnika, te kako bi trebale poticati i pomagati nastavnicima u njihovom doškolovanju.

Khan (2014) proveo je istraživanje u kojem je ispitao motivacijske čimbenike nastavnika i njihov utjecaj na uspješnost učenika. Studija je provedena u Pakistanu, a obuhvaćala je 60 djevojačkih osnovnih škola. Rezultati su pokazali kako:

- (1) Većina se ispitanika zaposlila u školi kako bi stekli iskustvo i osjetili zadovoljstvo poučavanjem djece (iz vjerske pripadnosti).
- (2) Neki ispitanici su odabrali učiteljsku struku zbog profita i poštovanja koje sama profesija donosi. Također, sviđa im se broj praznika.
- (3) Većina ispitanika zaposlena u školi jer nisu imali prilike se zaposliti na nekom drugom mjestu.
- (4) Većina ispitanika vjeruje kako tom strukom služe naciji, te su prihvatili zanimanje zbog vjerskih razloga.

Borić (2017) u svojem je istraživanju ispitivala u kojem stupnju učitelji razvijaju kompetencije učenika, stupanj njihove motivacije za rad i zadovoljstva poslom. Istraživanje je pokazalo kako su učitelji vrlo motivirani za rad te zadovoljni svojim poslom. Kod učenika se trude u visokom stupnju poticati razvoj kompetencija. Postoji značajna, niska veza između motivacije i zadovoljstva poslom sa godinama radnog staža - sa godinama radnoga staža motivacija i zadovoljstvo vrlo pomalo raste.

Malogorski Jurjević (2014) provela je istraživanje u kojem je ispitivala stupanj motivacije učitelja u radu sa učenicima sa specifičnim poteškoćama u učenju. Istraživanje je pokazalo kako su učitelji sa više iskustva u radu mnogo motiviraniji, ali više nezadovoljni u radu. Nezadovoljstvo leži u okolnostima u kojima se odvija nastava za obrazovanje učenika. Učitelji razredne nastave mnogo su zadovoljniji u radu sa učenicima nego učitelji predmetne nastave.

Ljubin Golub, Olčar i Bezak (2016) istraživale su utjecaj agresivnoga ponašanja roditelja i učenika prema učiteljima, te utjecaj povezanosti učitelja i učenika na zadovoljstvo poslom učitelja. Rezultati su pokazali slijedeće:

- (1) 54% učitelja je minimalno jednom verbalno napadnuto od strane učenika. Fizička agresija je rjeđa.
- (2) 12% učitelja doživjelo je agresivno ponašanje roditelja.
- (3) Učenici viših razreda osnovnih škola agresivniji su od učenika nižih razreda.

- (4) Zadovoljstvo poslom učitelja u pozitivnoj je vezi sa povezanosti učitelja i učenika.
- (5) Zadovoljstvo poslom učitelja u negativnoj je vezi sa agresijom učenika, ali nema značajan utjecaj na roditeljsku agresiju.

Najčešći oblik agresije između učenika i učiteljima je verbalni, te je mnogo češći od agresije između roditelja i učitelja.

## 6.2. Učinci zadovoljstva poslom

Zadovoljan zaposlenik ponosan je što je član organizacije, vjeran joj je te teži ka ostvarivanju njenih ciljeva. Organizacije koje ulažu u kvalitetan menadžment koji poštuje svoje zaposlenike, koje pošteno nagrađuju zaposlenike za rad, koje su jasne u kreiranju ciljeva i strategija, jesu organizacije koje svjedoče dugoročnim dobitcima. Zadovoljstvo zaposlenika važan je dio životnog ciklusa organizacije, a zadovoljan zaposlenik ima utjecaj na mnoge aspekte organizacije (Bathena, 2018). Zadovoljstvo zaposlenika ima velik utjecaj na njegovu produktivnost, lojalnost, ali i niži apsentizam. Također, ima utjecaj i na organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika (OGP), zadovoljstvo klijenata, fluktuaciju i devijantno ponašanje zaposlenika (Robbins i Judge, 2009).

### 6.2.1. Zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i lojalnost zaposlenika

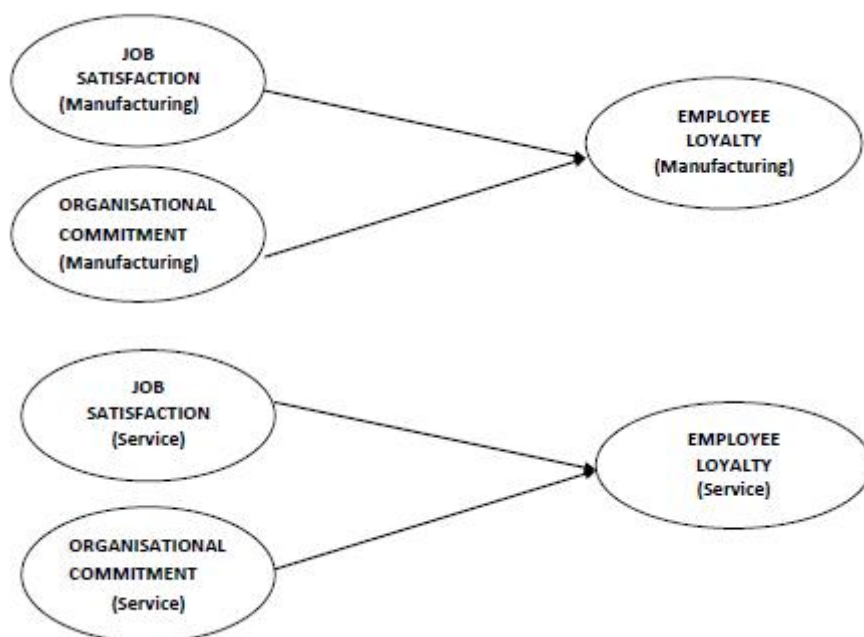
Prema Uzair i sur. (2017), predanost organizaciji je stupanj u kojem su zaposlenici uzbuđeni, odani i povezani sa organizacijom. S druge strane, lojalnost zaposlenika jest organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika koji je predan organizaciji te promiče njezine interese, osjeća se uspješnim unutar organizacije te vjeruje u njezine ciljeve. Ispitanici koji su motivirani intrinzičnim i ekstrinzičnim čimbenicima, plaćom, prilikom za napredovanjem, nazorom, nepredviđenim nagradama, priznanjima, postignućima, odnosom sa suradnicima, komunikacijom i radom, osjećaju emocionalnu vezu sa organizacijom. Manja jest vjerojatnost da će

zaposlenici koji su zadovoljni istim tim čimbenicima napustiti organizaciju (Lumley i sur., 2011). U nastavku slijede nekoliko istraživanja koja dokazuju tu pretpostavku.

Emami (2012) jest istraživao odnos između zadovoljstva poslom, uključenosti u posao i organizacijske predanosti među zaposlenicima. Zadovoljstvo poslom i uključenost u posao koristile su kao neovisne varijable u istraživanju, dok je organizacijska predanost korištena kao zavisna varijabla. Rezultati su pokazali slijedeće:

- (1) Postoji značajna pozitivna veza između zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti. Sve tri komponente predanosti organizaciji, lojalnost, vrijednost i napor značajno su povezane sa zadovoljstvom i predanosti organizaciji. Intrinzični i ekstrinzični čimbenici zadovoljstva poslom u značajnoj su vezi sa lojalnosti, vrijednostima i trudom.
- (2) Postoji značajna pozitivna veza između uključenosti u posao i predanosti organizaciji. Rezultati istraživanja pokazuju kako je uključivanje zaposlenika vrlo važan faktor čija prisutnost mora biti osigurana.
- (3) Zadovoljstvo poslom ima značajniji utjecaj na organizaciju predanost od uključenosti u posao. Iako oba čimbenika imaju vrlo značajan utjecaj, ne ovise jedan o drugome.

Padney i Khare (2012) u svojem su istraživanju promatrali utjecaj zadovoljstva poslom i predanosti organizaciji na lojalnost zaposlenika. Zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost nezavisne su varijable, dok je lojalnost zaposlenika zavisna varijabla.



Slika 26. Teoretski okvir istraživanja između zadovoljstva poslom, predanosti organizaciji i lojalnosti zaposlenika. Izvor: PADNEY, C. i KHARE, R. (2012.) Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 1 (8). str. 32-33.

Istraživanje su proveli među zaposlenicima proizvodnih i uslužnih djelatnosti. Istraživanje je dalo slijedeće rezultate:

- (1) Između zadovoljstva poslom i lojalnosti zaposlenika, te organizacijske predanosti i lojalnosti zaposlenika u proizvodnoj industriji postoji značajan odnos.
- (2) Između zadovoljstva poslom i lojalnosti zaposlenika u uslužnim djelatnostima postoji značajan odnos, dok organizacijska predanosti nema utjecaj na lojalnost zaposlenika.
- (3) Čimbenici koji utječu na lojalnosti zaposlenika se u proizvodnim djelatnostima razlikuju od čimbenika koji utječu na lojalnost zaposlenika u uslužnim djelatnostima.
- (4) Postoji značajna veza između zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti i u proizvodnim i u uslužnim djelatnostima.

Kao najvažniji čimbenici lojalnosti prema organizaciji pokazali su se motivacija, predanost, pripadnost i razvoj karijere.

Rajput, Singhal i Tiwari (2016) proveli su istraživanje u kojem su promatrali utjecaj zadovoljstva poslom na lojalnost akademskih zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazali su kako zadovoljstvo poslom ima značajan utjecaj na lojalnost zaposlenika. Čimbenici koji su imali najveći utjecaj na zadovoljstvo poslom jesu:

- (1) Mogućnost napredovanja u karijeri, plaća i beneficije, mogućnost rasta i razvoja novih vještina;
- (2) Motivacija zaposlenika - sigurnost radnog mjesta, razumijevanje radnih zadataka i uloge u organizaciji;
- (3) Radni uvjeti - odnos sa suradnicima i nadređenima, poštenje, radno vrijeme;
- (4) Mogućnost sudjelovanja u odlukama, priznanja.

Čimbenici koji su imali najveći utjecaj na predanost zaposlenika jesu:

- (1) Emocionalna povezanost s poslom, želja za ostajanjem u organizaciji, mogućnost ostvarivanja vlastitih ciljeva;
- (2) Želja za rastom i napredovanjem u poslu, pozitivne misli o radnom mjestu;
- (3) Odanost organizaciji, usmjerenost prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva i uspjehu organizacije.

Lumley i sur. (2011) istraživali su odnos između zadovoljstva poslom zaposlenika i organizacijske predanosti u četiri tvrtke za informatičku tehnologiju u Južnoj Africi. Rezultati istraživanja pokazali su kako plaća i priroda posla imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te značajan utjecaj na predanost organizaciji i odluci da zaposlenici ne napuštaju organizaciju. Autori smatraju kako zaposlenici cijene kvalitetne uvjete rada, te ukoliko su u skladu sa potrebama pojedinaca, zaposlenici će biti zadovoljniji, posvećeniji i manje je vjerojatno da će napustiti organizaciju. Prihvatanje zaposlenika, pripadnost grupi i kulturi također utječe na zadovoljstvo poslom. Autori sugeriraju kako bi organizacije trebale stvoriti radno okruženje koje zaposlenike potiče na ostajanje u organizaciji, kako trebaju zaposlenicima davati realne plaće, pružati smislene, ali i zahtjevne radne zadatke, te

njegovati pozitivne odnose između zaposlenika. Na taj način zaposlenici ostaju lojalni i predani organizaciji.

Nanjamari (2013) tvrdi kako je problem većine današnjih organizacija zadržati iskusne, kvalificirane IT stručnjake. Svoje je istraživanje usredotočio na zadovoljstvo zaposlenika u organizacijama koje pružaju usluge informatičke tehnologije u Bangaloru. Cilj istraživanja jest utvrditi razinu zadovoljstva među zaposlenicima IT. Rezultati su pokazali značajan utjecaj radnog staža na zadovoljstvo poslom. Zaposlenici koji imaju duži radni staž mnogo su zadovoljniji poslom od ispitanika sa kraćim radnim stažom. Kada su zaposlenici upoznati sa radom i ciljevima organizacije, mnogo su više povezani sa organizacijom, a s time i zadovoljniji.

### 6.2.2. Zadovoljstvo poslom i produktivnost zaposlenika

Zadovoljstvo poslom i produktivnost zaposlenika može se postići komunikacijom menadžera i zaposlenika kako bi zaposlenici bolje razumjeli radne procese, kreiranje izazovnih radnih zadataka, ocjenjivanje i nagrađivanje zaposlenika. Zaposlenici koji su nagrađeni za svoj rad te zadovoljni sa svojim statusom u organizaciji jesu i produktivni zaposlenici. Zadovoljni zaposlenici mnogo su samopouzdaniji te su skloniji preuzimanju odgovornosti. Zadovoljni zaposlenici su i posvećeniji, što smanjuje izostanke s posla i napuštanje organizacije. Zadovoljni zaposlenici rado će preporučiti kvalitetne stručnjake za novo otvorena mjesta, te osigurati efikasnost novih zaposlenika kako bi održali razinu produktivnosti organizacije. Također, zadovoljni zaposlenici težiti će rastu i razvoju, kako osobnom, tako i organizacijskom, uvođenjem novih poslovnih procesa ili promjenom postojećih kako bi pomogli rastu organizacije (Root, 2017).

Promatrajući odnos zadovoljstva poslom i produktivnosti (performanse) zaposlenika za organizaciju, "... vidimo sa su organizacije s više zadovoljnih zaposlenika učinkovitije od organizacija sa manje zadovoljnih zaposlenika" (Robbins i Judge, 2009:90). U nastavku slijedi nekoliko istraživanja koja dokazuju tu tvrdnju.

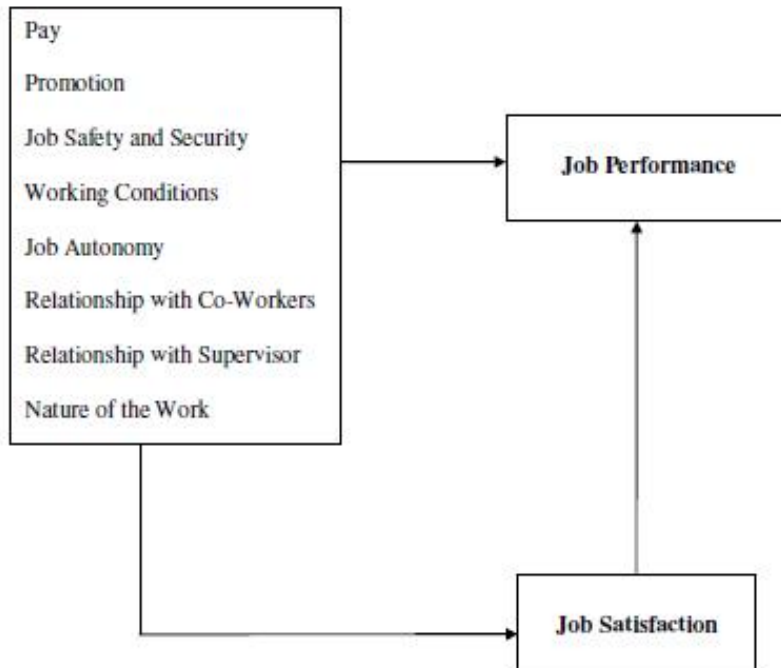
Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi i Hosseini (2016) proveli su istraživanje u kojem su ispitivali čimbenike stresa, zadovoljstva poslom i



produktivnost radne snage u iranskoj petrokemijskoj industriji. Istraživanje je pokazalo kako na produktivnost zaposlenika utječu mnogi faktori:

- (1) Radno vrijeme - dvokratno radno vrijeme, noćni rad, prekovremeni rad značajno negativno utječu na produktivnost zaposlenika. Zaposlenici sa redovnim radnim vremenom pokazali su se produktivnijima. Razlog tome jest poremećaj spavanja (neusklađen biološki sat), zdravstveni problemi, narušen društveni život.
- (2) Dob zaposlenika - mlađi i stariji zaposlenici su motiviraniji od zaposlenika srednje dobi. Mlađi zaposlenici su više motivirani tijekom prvih godina zaposlenja, dok razina motiviranosti pada tijekom srednjih godina, zbog ograničenja posla ili monotonosti. Motivacija se povećava, na temelju Herzbergove teorije, kroz povećanje dobi i radnoga iskustva, gdje očekivanja pojedinca na njegov rad postaju realnija, što rezultira povećanjem zadovoljstva.
- (3) Dvosmislenost uloga - zaposlenici koji nemaju jasno razumijevanje svojih uloga u organizaciji i/ili im nisu jasne njihove dužnosti mogu uzrokovati visoku razinu stresa. Stres, s druge strane, uzrokuje česte izostanke s posla, kašnjenje sa rezultatima, te smanjenje produktivnosti i zadovoljstva poslom.
- (4) Menadžment organizacije i komunikacija - zaposlenici koji smatraju kako ih nadređeni ne poštuju, ne razumiju i ne podržavaju imaju značajno nižu produktivnost od zaposlenika koji imaju odgovarajuću podršku. Kvalitetna komunikacija i podrška između nadređenih i zaposlenika dovodi do smanjenja stresa i depresije, većeg zadovoljstva, a time i do veće produktivnosti.

Khan, Nawaz, Aleem i Hamed (2012) proveli su istraživanje u raznim medicinskim ustanovama u Punjabu, gdje su ispitivali čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom, te njihov utjecaj na učinkovitost.

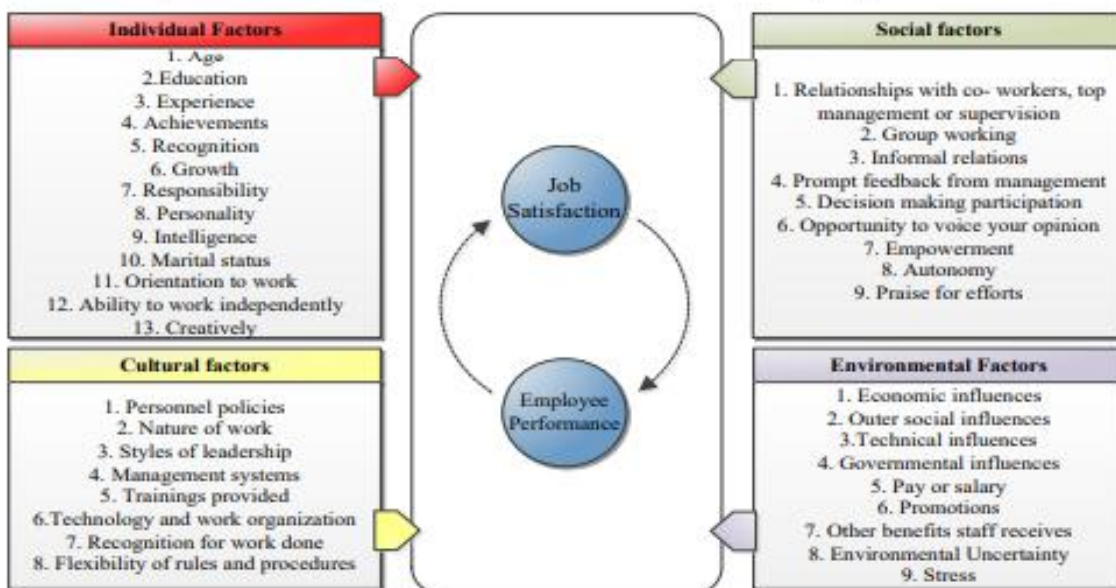


Slika 27. Teoretski okvir istraživanja između čimbenika zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika. Izvor: KHAN, A.H., NAWAZ, M.M., ALEEM, M. i HAMED, W. (2012.) Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomus Medical Institutions of Pakistan. *Africal Journal of Business Management*. 6 (7). str. 2701.

Ustanovili su kako na zadovoljstvo poslom značajno utječu slijedeći faktori: plaća, napredovanje, sigurnost na poslu, sigurnost posla, uvjeti posla, odnosi sa suradnicima i nadređenima i priroda posla. Svi su se ti čimbenici pokazali kao vrlo značajni u odnosu na učinkovitost zaposlenika, te su autori predložili da bi se, kako bi učinkovitost medicinskog osoblja bila što veća, trebalo bi se raditi na jačanju svih činitelja nezadovoljstva.

Alromaihi, Alshomaly i George (2017) ispitivali su čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom i učinkovitost zaposlenika, te vezu između njih.

### The Cyclic Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance



Slika 28. Odnos između zadovoljstva poslom i učinkovitosti zaposlenika. Izvor: ALROMAIHI, M.A., ALSHOMALY, Z.A., GEORGE, S. (2017.). Job Satisfavtion and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Research in Management an Social Sciences*. 6 (1). str. 15.

Studija otkriva uzročno-posljedični odnos, gdje zadovoljstvo poslom vodi do bolje performanse, a bolja performansa dovodi do veće razine zadovoljstva. Na temelju slike 28., čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom i učinkovitost su razni, individualni, društveni, organizacijski, okolišni, te utječu jedan na drugoga. Novčane naknade jesu jedan od najučinkovitijih čimbenika na zadovoljstvo, a menadžeri bi se trebali fokusirati i na osiguravanje kvalitetne radne atmosfere, obuku i razvoj zaposlenika.

Kulachai, Narkwatchara, Siripool i Vilailert (2018) ispitivali su odnos između interne komunikacije, sudjelovanja zaposlenika, zadovoljstva poslom i radnog učinka. Rezultati su pokazali slijedeće:

- (1) Komunikacija ima značajan pozitivan utjecaj na sudjelovanje zaposlenika;
- (2) Komunikacija ima značajan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika;
- (3) Sudjelovanje zaposlenika ima značajan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika;

- (4) Sudjelovanje zaposlenika nema značajan utjecaj na učinkovitost zaposlenika;
- (5) Sudjelovanje zaposlenika i zadovoljstvo poslom ima posredničku ulogu u odnosu na komunikaciju i učinkovitost zaposlenika - kvalitetna interna komunikacija povećava zadovoljstvo poslom, a zadovoljniji zaposlenici su i učinkoviti zaposlenici.

Zadovoljstvo poslom je najvažniji čimbenik koji utječe na učinkovitost zaposlenika. Povećava se kvalitetnom komunikacijom i sudjelovanjem zaposlenika u ciljevima i odlukama organizacije.

Alam i Farid (2011) proveli su istraživanje u kojem su ispitivali čimbenike koji utječu na motivaciju učitelja u srednjim školama u gradu Rawalpindi u Pakistanu. Rezultati istraživanja su bili vrlo zapanjujući:

- (1) Učiteljska profesija nije bila prvi izbor za čak 40% ispitanika, 1/3 ispitanika jest odabrala tu profesiju jer se nemaju mogućnost zaposliti negdje drugdje;
- (2) 25% ispitanika je zadovoljno svojim ekonomskim statusom;
- (3) 80% ispitanika smatra da primaju premalu plaću u odnosu na svoj rad te da je potrebno povećanje plaća;
- (4) 64% ispitanika tvrdi da je nezadovoljstvo plaćom utjecalo na kvalitetu izvedbe nastave;
- (5) 49% ispitanika tvrdi da su dobili priznanje za svoj rad;
- (6) 78% ispitanika tvrdi da učenici razumiju sadržaj njihovog predmeta te kako imaju uspješnu komunikaciju sa svojim učenicima;
- (7) 76% ispitanika tvrdi da odgovornost za neuspjeh učenika leži u samim učenicima, dok 88% ispitanika tvrdi da su okrivljeni za loše rezultate učenika;
- (8) 34% ispitanika tvrdi da jesu odgovorni za loš uspjeh svojih učenika;
- (9) 80% ispitanika smatra kako imaju veću razinu sposobnosti od svojih suradnika;
- (10) 16% ispitanika smatra kako bi se učiteljima trebali dati poticaji s obzirom na njihovu sposobnost, dok 50% ispitanika smatra kako bi ih se trebalo nagrađivati za dobre rezultate i trud.

Većina ispitanika nije bila zadovoljna svojom plaćom te tvrde kako nezadovoljstvo plaćom i ekonomskim statusom utječe na njihovu kvalitetu rada i održavanje nastave.

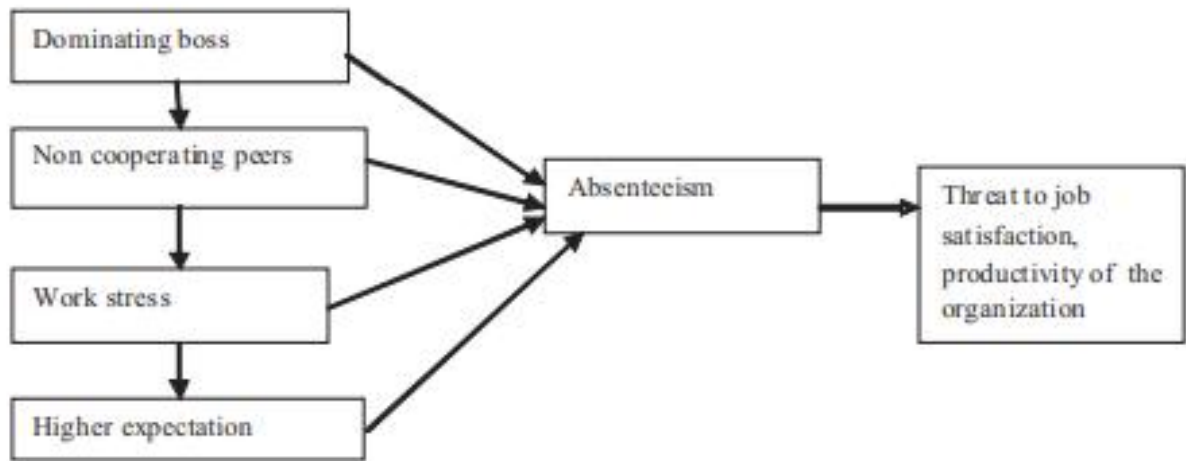
Velik broj ispitanika tvrdi kako su okrivljeni za neuspjeh svojih učenika, dok smatraju kako su učenici odgovorni za svoj neuspjeh.

### 6.2.3. Zadovoljstvo poslom i apsentizam

“Apsentizam (eng. *apsenteeism*) definira se kao nedolaženje na posao. I apsentizam predstavlja golem trošak i smetnju za organizacije” (Robbins i Judge, 2009: 28). organizacije ne mogu postizati svakodnevne ciljeve ukoliko zaposlenici izostaju sa posla. Izostanci sa posla mogu poremetiti radni proces, smanjiti kvalitetu proizvoda, prekinuti proizvodnju... (Robbins i Judge, 2009). Najčešći razlozi izostajanja sa posla jesu (Swarnalatha i Sureshkrishna, 2013): nezadovoljstvo dosadašnjim radom i/ili radnim zadacima, dominantni nadređeni, nesuradničko okruženje, prevelika očekivanja, radni stres. Izostanci zaposlenika rezultiraju financijskim gubicima, kako zbog smanjenja produktivnosti, tako i troškova bolovanja i drugih isplata. S druge strane, izostanci smanjuju motiviranost zaposlenika i njegovu sigurnost u radno mjesto.

Thirulogasundaram i Sahu (2014) u svojem su istraživanju otkrili kako je apsentizam sa posla uzrokovan manjkom motivacije zaposlenika. Ekstrinzični čimbenici imaju značajan utjecaj na apsentizam zaposlenika. Smatraju kako bi poslodavci trebali obratiti pažnju na vanjske faktore kako bi motivirali svoje zaposlenike, a to će pomoći smanjenju izostanaka.

Swarnalatha i Sureshkrishna (2013) provele su istraživanje u kojem je fokus bio na apsentizmu kao prijetnju organizaciji. U istraživanju su provjeravale kako dominantni nadređeni, nesuradničko okruženje, prevelika očekivanja radni stres i radni stres utječu na apsentizam zaposlenika.



Slika 29. Istraživački okvir - odnos između apsentizma i zadovoljstva poslom. Izvor: SWARNALATHA, C. i SURESHKRISHNA, G. (2013.) Absenteeism - A Menace to Organization in Building Job Satisfaction among Employees in Automotive Industries in India. *Tactful Management Research Journal*. 1 (4). str. 4.

Istraživanjem su se dobili slijedeći rezultati:

- (1) 82% ispitanika smatra kako dominantni nadređeni imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom;
- (2) 64% ispitanika tvrdi kako su izostajali s posla te su vrlo nezadovoljni sa suradnicima koji nisu spremni na suradnju;
- (3) više od polovice ispitanika smatra kako je izostanak s posla prijetnja koja dovodi do nezadovoljstva poslom;
- (4) 76,8% ispitanika vjeruje da postoji značajan odnos između izostanaka i zadovoljstva poslom.

Istraživanje jest potvrdilo vezu između zadovoljstva poslom i apsentizma, gdje nedolaženje na posao može biti uzrokovano mnoštvom faktora, a izravno utječe na nezadovoljstvo poslom.

Susanto, Suyatno i Susetyarsi (2017) ispitivali su utjecaj zadovoljstva poslom nastavnika u visokom, privatnom obrazovanju na njihovu produktivnost, te utjecaj zadovoljstva poslom na apsentizam nastavnika. Rezultati su slijedeći:

- (1) Znanje i sposobnost predavača značajno utječu na zadovoljstvo poslom;
- (2) Karakteristike radnoga mjesta značajno utječu na zadovoljstvo poslom;
- (3) Kroz povećanje zadovoljstva poslom, raste i produktivnost nastavnika, koji su motiviraniji za rad te manje izostaju sa radnoga mjesta.

Sposobnost predavača i kvalitetno radno okružje povećava zadovoljstvo poslom i performansu zaposlenika. Zadovoljstvo poslom smanjuje izostanke s posla, a na taj način se i performansa zaposlenika povećava.

## 7. Zaključak

Većina organizacija shvaća kako je ljudski čimbenik jedan od najvažnijih čimbenika suvremenoga poslovanja, te da konkurentska prednost i uspješnost organizacije ovisi o kvaliteti osoblja. Kreativni, inovativni, obrazovani zaposlenici koji imaju sposobnost primijeniti svoje znanje u praksi i koji su spremni cjeloživotno se obrazovati postaju najvažniji čimbenik u organizaciji, a poticanje njihovih potencijala i zadovoljstva trebao bi biti na prvome mjestu svake organizacije. Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta današnjice jest osiguravanje kvalitetnih uvjeta na radnom mjestu kako bi zaposlenici mogli djelovati maksimalno i ostvarivati ciljeve organizacije. Od menadžera se očekuje da upoznaju svoje zaposlenike, razumiju što je to što ih motivira i osiguraju zaposlenicima određene beneficije. Trebali bi pružati povratne informacije, davati priznanja s obzirom na postignuća, učinkovito upravljati vremenom i stresom, osigurati kvalitetnu komunikaciju, slušati i poštovati zaposlenike, biti fleksibilni, poticati kreativnost i inovativnost. Ljudi, uglavnom, ne djeluju ukoliko nemaju cilj koji žele dostići, a nagrada je vrlo snažan poticaj za motivaciju.

Motivacija ima snažan utjecaj na obrazovanje, obrazovne institucije i zaposlenike. Kvalitetno nastavno osoblje temelj je uspješnog obrazovnog sustava. Učitelji su najveći ljudski kapital u obrazovnom sustavu, te je zadovoljavanje potreba nastavnika primarna potreba svih obrazovnih ustanova. Kvalitetno obrazovanje izravno je povezano sa kvalitetom nastavnika, koji ima važnu ulogu u provedbu svih obrazovnih reformi. Dobro je učitelje vrlo teško zaposliti i zadržati ukoliko nagrade koje dobivaju ne nadmašuju moguće loše uvjete rada. Vrlo je važno razumjeti čimbenike povezane sa kvalitetom nastave i zadržavanjem kvalitetnog osoblja. Zadovoljstvo poslom kao karijerom vrlo je važno zbog uske povezanosti sa učinkovitošću učitelja, što u konačnici utječe na uspjeh učenika. Motivacija i zadovoljstvo nastavnika izravno utječe na kvalitetu, stabilnost nastave te interes učenika i njihova akademska postignuća. Niska motivacija učitelja, česta napuštanja radnih mjesta i promjene učitelja mogu znatno narušiti kvalitetu obrazovanja.

Kroz rad su obrađene razne teorije motivacije koje pokušavaju objasniti kako motivirati zaposlenike na radnome mjestu. Međutim, niti jedna teorija nije u potpunosti pouzdana i ne obuhvaća sve čimbenike i aspekte poslovanja, učenja i



poučavanja. Menadžment organizacija (uključujući i ravnatelje obrazovnih institucija) trebao bi, s obzirom na potrebe i želje pojedinaca te ciljeve i strategije organizacije, primijeniti znanje svih teorija kako bi se postigla maksimalna razina motivacije i zadovoljstva poslom.

Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, ljudi kontroliraju svoj uspjeh i prirodno teže ka ostvarivanju najviših potreba. Menadžeri bi se trebali fokusirati na rješavanje ciljeva projekata i organizacije, ali pritom razumjeti osobne ciljeve pojedinog člana tima, te mu pružiti odgovarajuću motivaciju kako bi maksimizirali uspješnost tima. Zaposlenici koji rade u organizaciji u kojoj prevladava teorija X radiće na ispunjenju svojih nižih potreba (npr. novca), a kada zadovolje tu potrebu, potrebe višega reda morat će ispunjavati u slobodnim aktivnostima izvan organizacije. S druge strane, stvaranje pravog okruženja u kojem će zaposlenici raditi dobro, kako nalaže teorija Y, nije jednostavno. Svaki zaposlenik se razlikuje od slijedećeg te nemaju svi jednake potrebe. Ljudi su, uglavnom, motivirani prema osobnom postignuću i priznanjima, radu, odgovornosti, napretku i rastu. Organizacije i menadžeri ne mogu postići motiviranost zaposlenika smanjenjem radnog vremena, većim plaćama. Zaposlenici žele ostvariti sebe, iskoristiti maksimalno svoju kreativnost, sudjelovati na izazovnim projektima. Oni traže stimulanse za rast i razvoj, napredak u skladu sa Maslowljevom hijerarhijom potreba. Organizacija i menadžeri Skinnerovu teoriju motivacije mogu koristiti tako što će poticati željeno ponašanje zaposlenika, a obeshrabrivati neželjeno ponašanje. Zaposlenici koji nemaju samopouzdanja i smatraju kako nisu kompetentni odraditi neki posao mogu imati velike koristi poticanjem teorije samoefikasnosti, ali povećanje samoefikasnosti kod nekih zaposlenika može dovesti do pretjeranog samopouzdanja, a time i smanjenom performansom. Zaposlenici koji izrazito vjeruju u svoje sposobnosti često ne ulažu velik napor u rješavanju zadataka. Model karakteristike radnog mjesta može se upotrijebiti tako što se osmisle i kreiraju nova radne uloge ili redizajniraju postojeće uloge u kojima je motivacija, zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika niska.

Kroz pregled literature istraživanja zaključeno jest kako na zadovoljstvo poslom utječu i intrinzični i ekstrinzični motivacijski čimbenici te kako zadovoljstvo poslom utječe na mnoge aspekte poslovanja. Istraživanja su pokazala kako zadovoljstvo ima značajan utjecaj na produktivnost zaposlenika, te kako su organizacije u kojima prevladavaju zadovoljni zaposlenici mnogo uspješnije od onih u

kojima prevladavaju nezadovoljni. Također, taj je proces uzročno-posljedičan, što znači da produktivnost zaposlenika pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom. Istraživanja u obrazovnom sektoru pokazala su kako nezadovoljstvo plaćom i drugim novčanim naknadama značajno negativno utječu na produktivnost i kvalitetu nastave.

Upravljanje IT sektorom je vrlo izazovno i ispunjeno zamkama. Zaposlenici IT sektora često su preokupirani tehničkim pitanjima, dok im "ljudska strana" nije jača strana. Interes i dobrobit zaposlenika može se njegovati raznim tehnikama, poput uključivanja zaposlenika i radu s naglaskom na suradnju, a ne konkurenciju. Takve tehnike mogu rezultirati većom motivacijom i poboljšanjem produktivnosti među IT stručnjacima. Promatranje individualnih osobina IT stručnjaka može pomoći IT firmama da održe stabilan rast i razvoj. Čovjek, ukoliko se promatra kao resurs, mora imati odgovarajuće okruženje kako bi mogao kvalitetno odraditi posao. Na motivaciju i zadovoljstvo poslom u IT sektoru najviše utječu slijedeći čimbenici: uključivanje zaposlenika, odgovornost, radni zadatci usklađeni sa strategijama i ciljevima organizacije, suradnja među zaposlenicima, priroda posla, radno okruženje, obuka i plaća. Neka su istraživanja pokazala kako su zaposlenici sa većim radnim stažom motiviraniji jer razumiju ciljeve organizacije i kako njihov posao utječe na ostvarivanje istih. Loša komunikacija između zaposlenika i nadređenih, nerazumijevanje zadataka i ciljeva koje trebaju postići značajno smanjuje motivaciju kod zaposlenika. Zanimljivo, veći broj istraživanja u IT sektoru pokazao je kako postoji vrlo mali utjecaj čimbenika kao što su priznanja, mogućnost za rastom, napredovanjem, nematerijalne povlastice i bonusi na motivaciju i zadovoljstvo poslom.

Na motivaciju i zadovoljstvo poslom u obrazovnom sektoru značajno utječe radni staž - nastavnici sa većim radnim stažem imaju viši stupanj motivacije, ali često i manji stupanj zadovoljstva poslom, uglavnom zbog nadređenih te obrazovnog sustava u cjelini. Pokazalo se kako niske plaće imaju velik utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo poslom nastavnika, kako većina smatra da su potplaćeni za posao koji obavljaju te kako njihov loš ekonomski status ima velik utjecaj na kvalitetu nastave i akademske uspjehe učenika. Učitelji su, dakle, jedan od najvažnijih faktora za budućnost bilo koje nacije. Međutim, bez odgovarajuće podrške i resursa, iako visoko kvalificirani, nastavnici neće biti motivirani. Žalosno je primijetiti da su učitelji, najvrjedniji ljudski resurs, često zanemareni. Treba imati na umu da snaga nacije ovisi o visokoj kvaliteti njezinog obrazovnog sustava, a snaga takvog sustava se

zauzvrat oslanja na kvalificirane i motivirane učitelje. Inspirirani i motivirani ključni su dio kvalitetnog obrazovanja.

Organizacije ulažu u programe obuke s namjerom da ne samo povećaju sposobnost zaposlenika, već i pojedinca učine angažiranijim u poslu. Obuke zaposlenika mudra su investicija, a ne trošak, a osim što povećavaju znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika, povećavaju zadovoljstvo poslom i predanost. Dobro radno okruženje povećava lojalnost zaposlenika, razinu predanosti, efikasnost, učinkovitost, produktivnost, razvija osjećaj predanosti što, u konačnici, povećava organizacijsku učinkovitost organizacije. Potrebe i želje zaposlenika međusobno su povezane i pokretačka su snaga za djelovanje. Menadžer bi trebao razumjeti te potrebe i u skladu sa njima kreirati motivacijske planove. Ukoliko menadžeri nude poticaje koje nisu relevantne za osobne potrebe zaposlenika, zaposlenici neće biti motivirani. Veća motivacija zaposlenika znači i veću produktivnost, predanost organizaciji, iskorištavanje maksimalnih potencijala zaposlenika, entuzijazam, a na kraju i zadovoljstvo poslom.

## Literatura

### Popis knjiga:

1. BECK, R.C. (2003.) *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
2. CERTO, S.C. i CERTO S.T. (2012.) *Modern management: concepts and skills*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
3. HORVAT, Đ., KOVAČIĆ, M., MLIVIĆ BUDEŠ, E., PERKOV, D. i TROJAK, N. (2007.) *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Edukator. d.o.o.
4. REEVE, J. (2010.) *Razumijevanje motivacije i emocija*. 4. izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. ROBBINS, S.P. i JUDGE, T.A. (2009.) *Organizacijsko ponašanje*. 12. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb.
6. SCHWALBE, K. (2012.) *Information Technology Project Management*. Seventh Edition. Boston: Cengage Learning.
7. SIKAVICA, P. i BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2004.) *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: MASMEDIA.
8. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: ŠKOLSKA KNJIGA.
9. TATKOVIĆ, N., DIKOVIĆ, M. i TATKOVIĆ, S. (2016.) *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

### Popis članaka:

1. AHMED S., TASKIN, N., PAULEEN, D. i PARKER, J. (2017.) Motivating Information Technology Professionals: The case of New Zealand. *Australasian Journal of Information Systems*. [Online] 21. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/317999984\\_Motivating\\_Information\\_Technology\\_Professionals\\_The\\_case\\_of\\_New\\_Zealand](https://www.researchgate.net/publication/317999984_Motivating_Information_Technology_Professionals_The_case_of_New_Zealand). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
2. ALAM, M. T. i FARID, S. (2011.) Factors Affecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. [Online] 2 (1). str. 298-304. Dostupno na:

<http://www.ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 1%3B January 2011/30.pdf>.

[Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]

3. ALROMAIHI, M.A., ALSHOMALY, Z.A., GEORGE, S. (2017.). Job Satisfavtion and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Research in Management an Social Sciences*. [Online] 6 (1). str. 1-20. Dostupno na: <https://www.academia.edu/31121381/>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
4. AZIRI, B. (2011.) Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. [Online] 3 (4). str. 77-86. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/136e/0e77dd3387e59954df73294d3e0114a08435.pdf>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
5. BORIĆ, E. (2017.) Zadovoljstvo poslom, motivacija učitelja za rad i poticanje razvoja kompetencija učenika. *Metodički ogledi*. [Online] 24 (2). str. 23-38. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199982>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
6. CAN, S. (2015.) Factors motivation teachers working at elementary and secondary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [Online] 174. str. 3087-3093. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815011040>. [Pristupljeno 30. kolovoza 2019.]
7. DECI, E. (1972.) Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal od Personality and Social Psychology*. [Online] 22 (1). str. 113-120. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/2324613877>. [Pristupljeno 30. kolovoza 2019.]
8. EMAMI, M. (2012.) The Relationship between Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment among lower-lever Employees. *Asian Journal of Social and Economic Sciences*. [Online] 1 (1). str. 23-33. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Job-Involvement%2C-Job-and-Emami/51ceda25365c140cfce879089db737c750d6768b>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
9. EYOB, E. (1994.) Managing the motivation of information technology staff for higher organizational productivity and employee job satisfaction. *Journal of International Information Management*. [Online] 3 (1). Dostupno na:

- <http://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss1/3>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
10. GAGNE, M. (2009.) A Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*. [Online] 48 (4). str. 571-589. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/227602236>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  11. GRAZIOTIN, D., FAGERHOLM, F., WANG, W. i ABRAHAMSSON, P. (2018.) What happens when software developers are (un)happy. *The Journal of Systems and Software*. [Online] 140. str. 32-47. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121218300323>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  12. HOBOUBI, N., CHOUBINEH, A., GHANAVATI, F.K., KESHAVARZI, S. i HOSSEINI, A.A. (2017.) The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Saf Health Work*. [Online] 8. str. 67-71. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791116300841?via%3Dihub>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  13. HU, N., POON, S., ZHONG, J. i WAN, Y. (2004.) Job Satisfaction of Information Technology Professionals. *AMCIS 2004 Proceedings*. [Online] 465. Dostupno na: <https://aisel.aisnet.org/amcis2004/456>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  14. HUEMANN, M., KEEGAN, A. i TURNER, J.R. (2007.) Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*. [Online] 25 (3). str. 315-323. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786306001487>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  15. JAN, N.A., RAJ, A.N. i SUBRAMANI, A.K. (2016.) Employees' Job Satisfaction in Information Technology Organizations in Chennai City - An Empirical Study. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. [Online] 6 (4). str. 602-614. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/300373831>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  16. JYOTHI, B.S. i RAVINDRAN, P.T. (2012.) Employee Job Satisfaction in Software and ITeS units in Bangalore - An Empirical Study. *Business Management Dynamics*. [Online] 2 (6). str. 46-55. Dostupno na:

- [http://bmdynamics.com/issue\\_pdf/bmd110311,%2046-55.pdf](http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110311,%2046-55.pdf). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
17. KHAN, A., KHAN, M.F., KHAN, M.M., FAKHAR, M., IRSHAD, M.K., SHAHZADA, N. i RAHEEM, A. (2017.) Factors responsible for teachers' motivation at secondary schools in district Abbottabad. *City University Research Journal*. Special Issue: AIC, Malaysia. [Online] str. 130-141. Dostupno na: [http://www.cityuniversity.edu.pk/curj/Journals/Journal/special\\_aic\\_16/14.pdf](http://www.cityuniversity.edu.pk/curj/Journals/Journal/special_aic_16/14.pdf). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  18. KHAN, A.H., NAWAZ, M.M., ALEEM, M. i HAMED, W. (2012.) Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomus Medical Institutions of Pakistan. *Africal Journal of Business Management*. [Online] 6 (7). str. 2697-2705. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/260318732>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  19. KHAN, P. (2014.) An Analysis of Motivational Factors for Teachers in Teaching Profession and Their Impact on Students' Performance. *The Dialogue*. [Online] 9 (4). str. 374-385. Dostupno na: [http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/9\\_4/Dialogue\\_October\\_December2014\\_374-385.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/9_4/Dialogue_October_December2014_374-385.pdf). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  20. KOWAL, J. i ROZTOCKI, N. (2015.) Job Satisfaction of IT professionals in Poland: does business competence matter?. *Journal of Business Economics and Management*. [Online] 16 (5). str. 995-1012. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/283760396>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  21. KULACHAI, W., NARKWATCHARA, P., SIRIPOOL, P. i VILAILERT, K. (2018.) Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*. [Online] 1. str. 124-128. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/323460401>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
  22. LATIF, F., JAN, S. i SHAHEEN, N. (2013.) Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*. [Online] VII (1). str. 159-178. Dostupno na:

- <https://www.researchgate.net/publication/327622645>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
23. LEGAULT, L. (2016.) Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. [Online] str. 1-4. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/311692691>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
24. LUMLEY, E.J., COETZEE, M., TLADINYANE, R. i FERREIRA, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern Africal Business Review*. [Online] 15 (1). str. 100-118. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/c040/9dee3520146997ed0b2c0ae773c203ef7614.pdf>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
25. LJUBIN GOLUB, T., OLČAR, D. i BEZAK, S. (2016.) Zadovoljstvo učitelja poslom: uloga agresivnog učeničkog ponašanja i učiteljske povezanosti s učenicima. *Napredak*. [Online] 157 (4). str. 437-458. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/177213>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
26. MALOGORSKI JURJEVIĆ, M. (2014.) Zadovoljenost motiva učitelja za rad s učenicima sa specifičnim teškoćama u učenju. *Školski vjesnik*. [Online] 63 (4). str. 677-696. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/136115>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
27. MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. i PORTER, L.W. (1979.) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. [Online] 14 (2). str. 224-247. Dostupno na: [https://www.academia.edu/3379532/The\\_measurement\\_of\\_organizational\\_commitment\\_1](https://www.academia.edu/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
28. NANJAMARI, K. (2013.) Job Satisfaction amongst Information Technology (IT) Employees in Bangalore City - A Sociological Approach. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. [Online] 6 (6). str. 35-40. Dostupno na: <http://iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol6-issue6/G0663540.pdf?id=5952>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
29. NGOC TIEN, T. (2018.) Determinants of Job Satisfaction among Teachers in Vietnam. *Journal of Education & Social Policy*. [Online] 5 (1). str. 65-76. Dostupno na: [http://jespnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_1\\_March\\_2018/8.pdf](http://jespnet.com/journals/Vol_5_No_1_March_2018/8.pdf). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]



30. PADNEY, C. i KHARE, R. (2012.) Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. [Online] 1 (8). str. 27-41. Dostupno na: [http://approvedthesis.com/hrm/4\(1\).pdf](http://approvedthesis.com/hrm/4(1).pdf). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
31. RAJPUT, S., SINGHAL, M. i TIWARI, S. (2016.) Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*. [Online] 7(2). Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/305516797>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
32. RAMACHANDRAN, P., KANNAN, M., BALAJI, B. i ULAGANATHAN, G. (2011.) Behind the lines: A survey of IT job satisfaction in India. *IJCSET*. [Online] 1 (2). str. Dostupno na: <http://ijcset.net/docs/Volumes/volume1issue2/ijcset2011010201.pdf>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.] 67-69.
33. RAZIQ, A. i MAULABAKHSH, R. (2015.) Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. [Online] 23. str. 717-725. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005249>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
34. RYAN, R.M. i DECI, E.L. (2000.) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. [Online] 25. str. 54-67. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202?via%3Dihub>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
35. SAARI, L.M. i JUDGE, T.A. (2004.) Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. [Online] 43 (4). str. 395-407. Dostupno na: . [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
36. SHARMA, R.D. i JYOTI, J. (2006.) Job Satisfaction among School Teachers. *IIMB Management Review*. [Online] 18 (4). str. 349-363. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/289442567>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
37. SUSANTO, A.B., SUYATNO, SUSETYARSI, T. (2017.) Job Satisfaction and Absenteeism on the Performance of Lecturer in Private Higher Education in Semarang. *Journal of Management and Marketing Review*. [Online] 2 (2). str. 14-19. Dostupno na:

- [http://gatrenterprise.com/GATRJournals/pdf\\_files/JMMR%20Vol%202\(2\)/3.JMMR-Arnis-Budi-Susanto-CIMSSR-00372.pdf](http://gatrenterprise.com/GATRJournals/pdf_files/JMMR%20Vol%202(2)/3.JMMR-Arnis-Budi-Susanto-CIMSSR-00372.pdf). [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
38. SWARNALATHA, C. i SURESHKRISHNA, G. (2013.) Absenteeism - A Menace to Organization in Builing Job Satisfaction among Employees in Automotive Industries in India. *Tactful Management Research Journal*. [Online] 1 (4). Dostupno na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.300.7501&rep=rep1&type=pdf>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
39. THIRULOGASUNDARAM, V.P., i SAHU, P.C. (2014.) Job Satisfaction and Absenteeism interface in Corporate Sector - A study. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. [Online] 19 (3). str. 64-68. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/9d68/12ebcea21d15cfae449af1f449c3a6e01705.pdf>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019]
40. UZAIR, M., RAZZAQ, W., SARFAZ, M. i NISAR, Q.A. (2017.) Impact of HR Practices on Employee loyalty and commitment: Mediating role of Job Satisfaction. *International Journal of Management Excellence*. [Online] 9 (2). str. 1067-1073. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/319116215>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
41. VARGA, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurkog veleučilišta u Čakovcu*. [Online] 2 (1). str. 152-169. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
42. VERO, E. i PUKA, E. (2017.) The Importance Of Motivation in an Educational Environment. *Formazione & Insegnamento*. [Online] 15 (1). str. 57-66. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/6e3e/f5d1c5666f3cee72ae0ddca5ef096ada5277.pdf>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]

Popis web mjesta:

1. BATHENA, Z. (2018., ožujak 18.) Why Job satisfaction is an Important Phenomenon of the Vicious Circle? *Entrepreneur Media, Inc*. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/310608>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
2. GEOGHEGAN, D. (2018., listopad 19.) Locke's Goal Setting Theory. *Expert Program Management*. Dostupno na:

<https://expertprogrammanagement.com/2018/10/lockes-goal-setting-theory/>.

[Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]

3. JAY, C. (2019., lipanj 12.) Top 9 Factors That Impact Employee Motivation. *M3S*. Dostupno na: <https://www.m3ssolutions.com/article/top-9-factors-impact-employee-motivation/201>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
4. KOHLL, A. (2018., srpanj 10.) What Employees Really Want At Work? *Forbes Media LLC*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/07/10/what-employees-really-want-at-work/#6a1b9a5a5ad3>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
5. KOVAČ, D. (2013., svibanj 07.) Projektivne tehnike - plod kreativnosti ili put u nesvjesno? Istraži me. Dostupno na: <http://www.istrazime.com/klinicka-psihologija/projektivne-tehnike-plod-kreativnosti-ili-put-u-nesvjesno/>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
6. MANGALINDAN, JP. (2012., siječanj 30.) Google: The king od perks. *Fortune Media IP Limited*. Dostupno na: <https://archive.fortune.com/galleries/2012/technology/1201/gallery.best-companies-google-perks.fortune/index.html>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]
7. ROOT, G.N. (2017., rujanj 26.) How Can Job Satisfaction Impact Employee Productivity? Leaf Group Ltd. Dostupno na: <https://bizfluent.com/info-7749202-can-satisfaction-impact-employee-productivity.html>. [Pristupljeno: 30. kolovoza 2019.]

## Popis slika

Slika 1. Motivacija.....	3
Slika 2. Teorije motivacije - podjela.....	11
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija pet potreba.....	13
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija sedam potreba.....	14
Slika 5. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	17
Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija - motivatori i higijenski čimbenici.....	18
Slika 7. Alderferova ERG teorija.....	20
Slika 8. Lockeova teorija postavljanja ciljeva.....	23
Slika 9. Obilježja Lockeove teorije postavljanja ciljeva.....	24
Slika 10. Vroomova teorija očekivanja.....	26
Slika 11. Adamsova teorija jednakosti.....	27
Slika 12. Skinnerova teorija potpore.....	29
Slika 13. Samoefikasnost.....	31
Slika 14. Bandurina teorija samoefikasnosti.....	32
Slika 15. Model karakteristike radnog mjesta.....	34
Slika 16. Komponente stavova.....	37
Slika 17. Faktori zadovoljstva poslom.....	39
Slika 18. Aspekti koji utječu na zadovoljstvo poslom.....	39
Slika 19. Neprimjereno ponašanje zaposlenika.....	43
Slika 20. Maslowljeva hijerarhija potreba u usporedbi sa Herzbergovim motivatorima i higijenskim čimbenicima.....	47

Slika 21. Konceptualni model istraživanja - utjecaj radnog okruženja na zadovoljstvo poslom.....	51
Slika 22. Konceptualni okvir istraživanja - utjecaj socio-ekonomskog statusa i usavršavanja na motivaciju učitelja.....	52
Slika 23. Istraživački model - važnost obuke na zadovoljstvo nastavnika.....	53
Slika 24. Okvir istraživanja motivacije IT stručnjaka.....	54
Slika 25. Teoretski okvir istraživanja motivacije IT stručnjaka.....	57
Slika 26. Teoretski okvir istraživanja između zadovoljstva poslom, predanosti organizaciji i lojalnosti zaposlenika.....	63
Slika 27. Teoretski okvir istraživanja između čimbenika zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika.....	67
Slika 28. Odnos između zadovoljstva poslom i učinkovitosti zaposlenika.....	68
Slika 29. Istraživački okvir - odnos između apsentizma i zadovoljstva poslom.....	71

## Sažetak

Motiviranje zaposlenika je ključan čimbenik menadžmenta ljudskih resursa, gdje se od menadžera očekuje da, osim što usmjerava zaposlenike na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, motivira zaposlenike izazovnim radnim zadacima, većim angažmanom i primamljivim beneficijama. Motivirani zaposlenici su i zadovoljni zaposlenici, a razumijevanje motivacije zaposlenih služi kao važan instrument u razumijevanju ponašanja zaposlenika unutar organizacije, te omogućava menadžerima da usmjere ponašanje zaposlenih ka ostvarivanju ciljeva, kako organizacijskih, tako i individualnih. Cilj rada jest objasniti i utvrditi čimbenike motivacije na zadovoljstvo zaposlenika kroz pregled literature i istraživanja provedenih u raznim sektorima (informacijsko-komunikacijski sektor, bankarski, uslužni i proizvodni sektori te obrazovni sektor), te utvrditi učinke zadovoljnog zaposlenika na uspješnost organizacije. Motivacijski čimbenici imaju značajan utjecaj na stavove zaposlenika prema poslu - zadovoljstvo poslom, uključenost u posao i predanost zaposlenika organizaciji. Nadalje, zadovoljni zaposlenici jesu i uspješni, efikasni, produktivni i predani zaposlenici koji utječu na uspješnost organizacije u ostvarenju ciljeva i postizanja konkurentnosti na tržištu.

Ključne riječi: Motivacija, Intrinzična motivacija, Ekstrinzična motivacija, Rane teorije motivacije, Suvremene teorije motivacije, Zadovoljstvo poslom, Činitelji zadovoljstva poslom, Organizacijska predanost, Lojalnost zaposlenika, Produktivnost, Apsinentizam

## Summary

Employee motivation is a key factor in HRM, where the manager is expected to, not only direct employees to achieve organizational goals, but motivate employees with challenging work tasks, greater engagement and compelling benefits. Motivated employees are satisfied employees, and understanding employee motivation is an important tool in understanding the behavior of employees within an organization, and enables managers to direct employees' behavior toward achieving goals, both organizational and individual. The aim of the paper is to explain and identify the factors of motivation for employee satisfaction through literature review and research conducted in various sectors (ICT sector, banking, service and manufacturing sectors and education sector), and to determine the effects of satisfied employee on organizational performance. Motivational factors have a significant impact on employees' attitudes toward work - job satisfaction, job involvement, and employee commitment to the organization. Furthermore, satisfied employees are also successful, efficient, productive and dedicated employees who influence the organization's success in achieving its goals and achieving competitiveness in the market.

Keywords: Motivation, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, Early motivation theories, Modern motivation theories, Job satisfaction, Job satisfaction factors, Organizational commitment, Employee loyalty, Productivity, Absenteeism