

# Mjerenje kvalitete radne okoline

---

**Hlubocki, Franka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:137:666862>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

FRANKA HLUBOCKI

MJERENJE KVALITETE RADNE OKOLINE

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

FRANKA HLUBOCKI

MJERENJE KVALITETE RADNE OKOLINE

Diplomski rad

JMBAG: 0009066476, izvanredni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Socio-ekonomski menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Menadžment

Mentor: izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, 2023.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ 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 nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student \_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine.

## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

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

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu 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, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

1	Uvod.....	1
2	Menadžment ljudskih potencijala.....	2
2.1	Ljudski potencijali i menadžment ljudskih potencijala .....	2
2.2	Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina.....	2
2.3	Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća .....	3
2.4	Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija .....	4
2.5	Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta .....	4
2.6	Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
2.7	Menadžment ljudskih potencijala kroz vrijeme .....	5
3	Kvaliteta .....	6
3.1	Potpuno upravljanje kvalitetom .....	7
3.2	Glavni aspekti potpunog upravljanja kvalitetom .....	9
3.2.1	Usmjerenost na kupce .....	9
3.2.2	Kontinuirano unapređivanje .....	9
3.2.3	Trajnost svrhe.....	10
3.2.4	Orijentacija na procese i njegovo unapređenje .....	10
3.2.5	Benchmarking .....	11
3.2.6	Menadžment usmjeren na sustav.....	11
3.2.7	Uloga vođe .....	12
3.2.8	Zadovoljstvo radnika .....	12
3.2.9	Uključenost radnika .....	12
3.2.10	Timski rad.....	12
3.2.11	Ulaganje u znanje.....	12
4	Okolina .....	12
4.1	Eksterna okolina.....	13
4.1.1	Socijalna okolina .....	13
4.1.2	Poslovna okolina .....	15
4.2	Interna okolina.....	16
5	Radna okolina.....	17
6	Kvaliteta radne okoline .....	18
6.1	Definicije kvalitete radne okoline .....	18
6.2	Važnost kvalitete radne okoline.....	20
6.3	Povijest mjerenja kvalitete radne okoline .....	20
7	Mjerenje kvalitete radne okoline.....	22

7.1	Postupci nasuprot ishodima .....	22
7.2	Individualne mjere nasuprot agregatnim mjerama .....	23
7.3	Subjektivni pristup nasuprot objektivnom pristupu .....	23
7.4	Pristup „karakteristika posla“ .....	24
7.5	Dimenzije mjerenja kvalitete radne okoline .....	26
7.5.1	Fizičko i društveno okruženje.....	26
7.5.2	Radni zadaci .....	30
7.5.3	Organizacijske karakteristike .....	33
7.5.4	Izgledi za posao .....	36
7.5.5	Radno vrijeme .....	39
7.5.6	Intrinzični aspekti posla.....	41
8	Empirijsko istraživanje kvalitete radne okoline .....	42
8.1	Instrument istraživanja .....	42
8.2	Uzorak istraživanja .....	43
8.3	Rezultati i analiza ankete .....	44
8.4	Zaključak istraživanja .....	58
9	Zaključak.....	60
	Popis grafova.....	67
	Sažetak.....	68

## 1 Uvod

Ulažući u ljudske potencijale, gradeći dobre odnose sa zaposlenicima, stavljajući ih na prvo mjesto, organizacije utabavaju put ka izvrsnosti te pokazuju činjenicu da je *zadovoljan radnik, dobar radnik*.

Da bi organizacije pratile takvu politiku i filozofiju, valjalo bi oblikovati kvalitetnu radnu okolinu za svakog pojedinca, koja bi ga poticala da daje maksimum svoga rada, a zbog čega bi jednako tako bio i zadovoljan. Maksimum rada proporcionalan je zadovoljstvu zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan na poslu, bit će zadovoljan i svojim radom, kolegama, nadređenima, ostalim suradnicima, a zauzvrat će svi oni dobiti pozitivan i kvalitetan feedback od njega. Zadovoljstvo i sreća, radnika i zaposlenika, jedan je od ključnih preduvjeta tvrtka koje žele postići konkurentnost i uspješnost u svijetu i šire.

Upravo zbog toga u posljednjih se nekoliko desetljeća fokus stavlja na kvalitetu radne okoline zbog čega postaju popularna i njezina mjerenja.

Cilj ovoga rada jest teorijska analiza kvalitete radne okoline, sistematizacija mjerenja kvalitete radne okoline te empirijsko mjerenje njezine kvalitete na uzorku od 64 ljudi u dvjema različitim djelatnostima. Prikazat ćemo rezultate mjerenja, iz čega ćemo izvući zaključke o kvaliteti radne okoline u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te prerađivačke industrije.

Diplomski rad sastoji se od devet poglavlja. Prvo čini uvod. U drugom se raspravlja o menadžmentu ljudskih potencijala, dok se u trećem progovara o potpunom upravljanju kvalitetom. Četvrto, peto i šesto poglavlje obrađuju temu okoline, radne okoline i njezine kvalitete, dok se u sedmom poglavlju prikazuju dimenzije kvalitete radne okoline. Osmo se poglavlje odnosi na empirijski dio rada u kojem mjerimo kvalitetu radne okoline u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te prerađivačke industrije te donosimo rezultate provedenog istraživanja. U zadnjem, devetom, poglavlju dan je zaključak diplomskog rada.

U izradi diplomskog rada koristili smo se metodama anketiranja, analize te deduktivnom metodom, a korištena je stručna i znanstvena literatura iz časopisa, knjiga te izvora preuzetih s interneta.



## **2 Menadžment ljudskih potencijala**

### **2.1 Ljudski potencijali i menadžment ljudskih potencijala**

Ljudski potencijali definiraju se s obzirom na ljude koji su zaposleni u organizacijama kojima je cilj obavljanje zadataka, zbog kojih su i plaćeni. Nadalje, definiraju se i kao skup znanja, sposobnosti, vještina, talenata kojima organizacija raspolaže i zbog čega ostvaruje poslovne i strateške prednosti. Ljudski potencijali tako se izjednačavaju s ljudskim kapitalom, najvažnijim kapitalom koji organizacija može posjedovati (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Takve je stavove preuzeo i sam menadžment ljudskih potencijala, čija se definicija vremenom shvaćala i interpretirala na različite načine.

Menadžment ljudskih potencijala pojam je koji je zastupljen u znanstvenoj literaturi tek nekih 40-ak godina. No ipak, skupina sadržaja i značenja koja se direktno i indirektno povezuju s čovjekom, ljudima, ponašanjem, njihovim radnim i organizacijskim navikama – prisutni su oduvijek. U svojoj knjizi Bahtijarević-Šiber (1999.) objašnjava kako se već početkom 20. stoljeća povezuju interdisciplinarnе teme s menadžmentom ljudskih potencijala. Tu se spominje Elton Mayo, Maslowljeva teorija motivacije, Herzbergova teorija, itd.

„Danas pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima *četiri značenja*:

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 3).

### **2.2 Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina**

Znanost se općenito definira kroz skup različitih doživljaja i spoznaja, dobivenih različitim hipotezama i pretpostavkama, testiranim različitim metodama, a kako bi se na kraju uopćila neka konačna ideja i teorija (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Tako slobodno menadžment ljudskih potencijala možemo definirati znanstvenom disciplinom. Bitni aspekti ove znanosti su „razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje,

mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 6).

Bahtijarević-Šiber u svojoj knjizi (1999.) razlikuje specifičnosti ove discipline.

Ona promatra menadžment ljudskih potencijala kao društvenu znanost – satkanu u svoj svojoj biti sa socijalnom stvarnosti i praksom (u odnosu na prirodne znanosti).

Nadalje, promatra menadžment ljudskih potencijala kao znanost koja se nadovezuje na druge važeće discipline, direktno ili indirektno crpeći izvore, spoznaje, saznanja, pristupe, koncepcije, metode iz antropologije, sociologije, psihologije, filozofije, etike i sl. Ovdje razlikuje opću i eksperimentalnu psihologiju koja proučava ljudsko ponašanje, razvoj, stres, motivacije i ličnosti. Industrijska i organizacijska psihologija govore o selekciji, zadovoljstvu na poslu, stavovima, vrijednostima, stresu, umoru i sl. Socijalna psihologija bavi se socijalizacijom na poslu, izvan posla, moći među kolegama, nadređenima, podređenima, stavovima i konfliktima. Pedagoška i edukacijska psihologija osiguravaju spoznaje o obrazovanju, učenju, razvoju, razvojnom aspektu u karijeri i dr. Ergonomija kao znanost povezana je s radom i ljudskim ponašanjem te njihovim međusobnim odnosom, s ciljem prilagodbe rada samom čovjeku. Sociologija i antropologija kao znanost, također, ostavljaju trag na individualno i kolektivno organizacijsko ponašanje. Medicina rada daje fiziološki aspekt proučavanju ove tematike, s fokusom na zaštitu na radu, bolesti, ozdravljenju, sprečavanju nezgoda. Andragogija i pedagogija važne su kada promatramo obrazovanje, kompetencije, vještine te razvoj u karijeri pojedinaca. Radno pravo stvara pravni okvir za radni život i vijek.

Također, menadžment ljudskih potencijala promatra se i kao primijenjena znanost te se tada znanja i spoznaje implementiraju u praksu, čime se pospješuje daljnji rad i razvitak organizacije.

Takav se menadžment, zaključno, poistovjećuje s interdisciplinarnom znanosti.

### **2.3 Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća**

Menadžment ljudskih potencijala možemo promatrati kroz funkcije i zadaće koje imaju sami menadžeri koji su ključni za tijek i razvoj organizacije. U središtu pozornosti ove perspektive jest menadžer koji prepoznaje i bira kvalitetne ljude i zaposlenike koje će motivirati na pravovaljani način te tako osigurati njihov napredak u karijeri. Ovdje je

potrebno spomenuti i vodstvo, odnosno vođenje, kao bitnu menadžersku vještinu, zbog koje ostale sastavnice u organizaciji dobro funkcioniraju. „Za uspješan menadžment postaju od presudne važnosti sposobnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 9):

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa
- da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi
- da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti“.

#### **2.4 Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija**

Industrijski odnosi, odnosi zaposlenih, personalna administracija, personalna funkcija, kadrovska funkcija – nazivi su koje smo nekada koristili i upotrebljavali u svakodnevnoj i profesionalnoj komunikaciji. Danas te nazive stavljamo pod zajednički nazivnik – menadžment ljudskih potencijala – pri čemu menadžment ljudskih potencijala postaje strateški važna funkcija. Ova se poslovna funkcija bavi pronalaženjem potencijalnih zaposlenika, njihovim izborom, učenjem, obukom, obrazovanjem, razvojem karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

#### **2.5 Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta**

Četvrto značenje menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na specifičnu filozofiju. Važne komponentne modernog menadžmenta odnose se na potrošače, inovacije i ljude. Ovdje se ljudi promatraju kao potencijali i resursi, ali i kao sama prednost, konkurentska i strategijska. Oni se tumače kao jedina prava vertikalna svih organizacija. Na prvom mjestu nisu potrošači, već zaposlenici, koji će svojim trudom, znanjem i dobrom energijom stvarati inovacije te na taj način privući i potrošače.

#### **2.6 Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala**

S obzirom na kompleksnost ljudskih potencijala i samoga menadžmenta ljudskih potencijala, Bahtijarević-Šiber (2014.) razlikuje njegove ključne i sporedne ciljeve.

Ključni ciljevi jesu sljedeći:

- postizanje konkurentnosti na samome tržištu

- ispunjavanje zakonskih regulativa
- ostvarenje poslovnih i strateških zadaća i ciljeva
- pružanje zaposlenicima rast i razvoj u karijerama
- osiguravanje kvalitetnog rada.

Kako smo spomenuli, razlikujemo i ostale ciljeve:

- uže poslovne ciljeve koji se odnose na odabir talentiranih ljudi koji su postavljeni na određena i ciljana radna mjesta, sa zadacima koji su određeni samo za njih, a čija je funkcija ostvarivanje organizacijske prednosti i uspješnosti
- ekonomski ciljevi odnose se na profit, profitabilnost, svođenje troškova na minimum, a ponovno s ciljem ostvarivanja organizacijske konkurentnosti
- socijalni ciljevi odnose se na zaposlenike, njihovu radnu okolinu i atmosferu, na njihove potrebe, motivacije, interese, ravnotežu privatnog i poslovnog života
- ciljevi fleksibilnosti i promjena odnose se pak na samu fleksibilnost zaposlenika, njihovo prihvaćanje promjena te na spremnost učenja i nadograđivanja znanja kroz radni vijek.

Spomenuti ključni i ostali ciljevi sa svojim višedimenzionalnim aspektima jednako su važni, i jedan drugog ne bi smjeli isključivati. Tek ostvarivanjem svih ciljeva organizacija može postići zavidne i uspješne rezultate. „Samo će jako motivirani zaposlenici primjenjivati sve svoje sposobnosti i potencijale u ostvarivanju organizacijskih ciljeva te se stalno razvijati i stjecati nova znanja i vještine da bi poboljšali svoju i organizacijsku uspješnost, što će se dogoditi ako u organizaciji mogu ostvariti sve svoje važne ciljeve“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 9).

## **2.7 Menadžment ljudskih potencijala kroz vrijeme**

Već 80-ih godina 20. stoljeća sasvim je bilo jasno da se menadžment ljudskih potencijala promatra iz sasvim jedne drukčije i novije perspektive, koja dosada i nije bila tako popularna. Iskorak je to bio prema ljudima, njihovim potrebama, zadovoljstvima, željama – s pomoću kojih je organizacija stvarala odnos prema ciljevima konkurentnosti i uspješnosti. Vremenom se ta koncepcija razvijala, interpretirala, nadograđivala – da bi u konačnici bila definirana kao danas. Izdvojiti

ćemo prijelomne promjene koje su utjecale na menadžment ljudskih potencijala, a riječ je o promjenama ekonomske paradigme i koncepcije, globalizaciji, razvoju tehnologije te demografskom promjenama u svijetu (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Promjena ekonomske paradigme i koncepcije označavala je promjenu u razmišljanju i filozofiji menadžmenta te se otada pojmovi poput – znanja, kreativnosti, ideja, ljudskog potencijala, ljudskog kapitala, intelektualnog kapitala – sagledavaju na sasvim novi način. Globalizacija je pak donijela drugi, noviji aspekt proučavanja menadžmenta, a tome je pridonijelo ogromno, globalno tržište. Ovdje se menadžeri razvijaju u jednom novom kontekstu, kao globalni vođe, upravljajući međunarodnim i kulturološki različitim menadžmentom. Razvoj tehnologije odnosio se na prikupljanje zaposlenika i ljudi koji barataju specifičnim znanjima visoke tehnologije. „Jednako je tako informacijska tehnologija radikalno promijenila način obavljanja mnogih standardnih aktivnosti MLJP-a i pojednostavila, ali i usložnila njegovo djelovanje i otvorila veliki prostor za bavljenje transformacijskim i strateškim aktivnostima umjesto transakcijskih koje su velikim dijelom automatizirane ili izdvojene (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 13). Demografske promjene u svijetu ukazale su na nedostatak radne snage, nedostatak kvalitetnih i talentiranih zaposlenika, koji traže i istražuju različite mogućnosti, koncentrirani na svoje vlastite interese. Trend starenja, odnosno smjena generacija, s različitim sustavima vrijednosti, stavila je pred menadžment ljudskih potencijala kompleksniji i izazovniji zadatak kao nikad prije (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

### **3 Kvaliteta**

Kvalitetu možemo promatrati kroz povijest njezina shvaćanja. Razlikujemo kvalitetu s obzirom na njezin tradicionalni pristup, odnosno kvalitetu s obzirom na suvremenu filozofiju. Tradicionalni pristup govori o kvaliteti kao ispitivanju proizvoda tek na kraju procesa, kada je on već izrađen, kada postoje male šanse za njezinim popravkom. Za razliku od tradicionalnog doživljaja kvalitete, suvremeni pristup promatra kvalitetu u prevenciji nastanka nepoželjnih kvarova i pogrešaka. Dakle, utjecaj na kvalitetu vidimo, u proizvodnji konačnog proizvoda, ali i u svim ostalim dijelovima poduzeća, u različitim funkcijama, vrstama, zadaćama koje ono ima, a kojima je za cilj postizanje uspješnosti organizacije te efikasnosti i efektivnosti (Skoko, 2000.).

U antičko vrijeme, zahvaljujući Hamurabijevom zakoniku, Babilon je brinuo o kvaliteti građevinskog materijala, što su bile prve naznake filozofije i definicije kvalitete.

Nadalje, srednji vijek obilježen je takozvanim cehovima oko kojih su se okupljali obrtnici. Nepoštivanje pravila – proizvodnja proizvoda ili usluge niske kvalitete – podrazumijevala je visoke kazne za obrtnike. Prva industrijska revolucija, odnosno druga polovica 18. stoljeća, označila je postupno kretanje ka masovnoj proizvodnji. Tim događajima pridonio je nastanak parnog stroja, automatizacija proizvodnih pogona te generalno zamjena manualnog rada sa strojnim kapacitetima. Kvaliteta se promatra na novi način te je njezin fokus prebačen na proizvodni proces. Druga polovica 19. stoljeća i početak 20. stoljeća, donijeli su otkriće nafte te električne energije i upravo je tada kvaliteta postala praksom svake poslovne organizacije. Podrazumijevala je različite metode mjerenja, kontrole te detekcije kvalitete, a cilj joj je bio primarno uklanjanje proizvoda i usluga s pogreškama. Međutim, ovdje je naglasak bio na uklanjanju simptoma, a ne na sprečavanju i prevenciji istoga – što je prouzrokovalo velike troškove i neodrživost. Za vrijeme Drugog svjetskog rata nastaju velike tehnologije i napredni tehnološki sustavi i procesi – što je pridonijelo većoj sigurnosti i funkcionalnosti. Nakon završetka rata, uslijedilo je razdoblje masovne proizvodnje gdje se nastavio trend kvalitete i njezine kontrole, ali iz drugačije perspektive. Naime, kvaliteta proizvoda podrazumijevala je uklanjanje mogućih uzroka pogrešaka proizvoda te na taj način sprečavala proizvodnju koju će kasnije trebati modificirati, dorađivati ili popravljati. Kvalitetan proces kao prioritet značio je pronalaženje rizika i problema na vrijeme. Osamdesete godine 20. stoljeća nastavile su njezino prethodno shvaćanje te ona postaje industrijom kvalitete, koja se naposljetku oblikuje u pojedinačnu gospodarsku granu (Skoko, 2000.).

Promatranje kvalitete kao mjere čvrstoće i kakvoće građevinskih objekata, postupka u kojem se saniraju simptomi nepredviđenih grešaka te uklanjanje na vrijeme uzroka greške, u proizvodnom procesu, dovelo je napokon i do „pokreta kvalitete“ koji je aktualan zadnjih tridesetak godina. Kvaliteta se počela promatrati s obzirom na prizmu radnika, zaposlenika, grupe i tima, koji rade u nekoj organizaciji, a postavila se u odnosu na svoj društveni i socijalni aspekt. Takvo poimanje kvalitete proučavamo kroz sintagmu *potpunog upravljanja kvalitetom*.

### **3.1 Potpuno upravljanje kvalitetom**

Skoko u svojoj knjizi (2000.) navodi različite autore koji su pokušavali objasniti sintagmu *potpunog upravljanja kvalitetom*.

„Pike i Barnes sami definiraju pri tome ovaj pojam na sljedeći način: potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koja prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva... Ono osigurava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će promovirati izvrsnost, sprečavati nastajanje pogrešaka i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unapređivanje poslovnih ciljeva, bez povećanja ili poduzimanja beskorisnih napora“ (Skoko, 2000., str. 87).

„V. D. Hunt pojam potpunog upravljanja kvalitetom precizira na sljedeći način: Potpuno upravljanje kvalitetom je oboje, filozofija i skup glavnih koncepata, principa i postupaka koji čine osnovu za stalno unapređivanje organizacije. Ono koristi ljudske resurse i kvantitativne metode za poboljšavanje materijala i usluga kojima se kompanija opskrbljuje, za unapređivanje svih procesa unutar kompanije i za povećanje njezine sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača sada i u budućnosti. Ono integrira fundamentalne menadžerske tehnike, postojeće napore za unapređivanjem i tehnička sredstva (oruđa, alate) u disciplinirani proces usmjeren na kontinuirano unapređivanje“ (Skoko, 2000., str. 87).

„W.J. Stevenson kaže: termin potpunog upravljanja kvalitetom upućuje na nastojanja u okviru cijele organizacije da se postigne kvaliteta. Ono može biti vjerno opisano kao filozofija o kvaliteti čija je intencija uključiti svakog pojedinca u organizaciji s ciljem istraživanja kvalitete. Potpuno upravljanje kvalitetom širi se na dobavljače, kao i na potrošače. Ustvari, potrošač je u potpunom upravljanju kvalitetom glavna točka interesa (*Focal point*), a njegovo zadovoljstvo je pokretačka sila (*Driving force*). I potpuno uključenje je važno. Svaki pojedinac, od glavnog direktora, pa prema dolje, mora biti uključen i angažiran“ (Skoko, 2000., str. 88).

Vidljivo je kako se svi autori slažu oko jednoga. Potpuno upravljanje kvalitetom moguće je onda kada su u taj proces uključeni svi – od direktora, menadžera, zaposlenika, dobavljača i kupaca. Naglašeni su ljudski resursi, jer upravo znanjem i vještinama organizacije pokušavaju doskočiti svim potencijalnim preprekama, s ciljem unapređenja uspješnosti, efikasnosti te efektivnosti poslovanja same organizacije, čime se sprečava nastajanje pogrešaka. Da bi isto ostvarili, morali bi zadovoljiti glavne aspekte potpunog upravljanja kvalitetom.

## **3.2 Glavni aspekti potpunog upravljanja kvalitetom**

Skoko (2000.) je naveo 12 točaka koje čine kompletno i potpuno upravljanje kvalitetom. Svaku točku ćemo pokušati kratko razjasniti, a onda i povezati s našom glavnom temom:

- usmjerenost na kupce
- kontinuirano unapređivanje
- trajnost svrhe
- posvećenost kvaliteti
- orijentacija na procese i njihovo unaprjeđivanje
- benchmarking
- menadžment usmjeren na sustav
- uloga vođe u novim okolnostima
- zadovoljstvo zaposlenika
- potpuno sudjelovanje zaposlenika
- timski rad
- investiranje u znanje

### *3.2.1 Usmjerenost na kupce*

Kupci, odnosno klijenti, potrošači i korisnici vrlo su važna kategorija kada je riječ o proučavanju kvalitete nekog proizvoda ili usluge. Želje, htjenja, prohtjevi i zahtjevi korisnika postaju jedina vertikala kojom se poduzeća moraju voditi. Na taj će način organizacije biti uvijek na usluzi svojim korisnicima te će svaki njihov korak biti u skladu sa zahtjevima tržišta (Skoko, 2000.).

### *3.2.2 Kontinuirano unapređivanje*

Kontinuirano unapređivanje podrazumijeva ljude, njihova znanja, vještine, opreme, materijale, koje poduzeće koristi u svome poslovanju, a ne bi li konstantno bilo u utrci za što kvalitetnijim proizvodom ili uslugom. Unapređenje se provodi pomoću Demingovog kruga, prolazeći kroz njegove četiri faze. „1.PLANIRAJ. Potanko istraži i analiziraj postojeći proces, a potom ga standardiziraj (normaliziraj). Nakon toga prikupi



podatke radi identificiranja problema i razvij plan unapređenja te specificiraj mjerila za ocjenjivanje plana. 2.ČINI. Provedi plan, ako je to moguće – na suženom području (određeni proces), dokumentiraj promjene i prikupi podatke za ocjenu. 3.PROVJERI. Ocijeni podatke prikupljene na suženom području i provjeri koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenim u planu. 4.DJELUJ. Ako su rezultati uspješni, standardiziraj novu metodu te s njom upoznaj sve ljude na koje se ona na bilo koji način odnosi, zatim za njih organiziraj obuku“ (Skoko, 2000., str. 92).

### *3.2.3 Trajnost svrhe*

Trajnost svrhe također je jedan od koncepata potpunog upravljanja kvalitetom. Naime, da bi postojala svrha i da bi ona potrajala, za to je isključivo zadužen menadžment. Osiguravanje svrhe podjednako znači i osiguravanje vizije samoga poduzeća. Tada svi pojedinci u organizacijama imaju jasan cilj, jasno podastarta pravila, očekivanja koje moraju ispuniti, ne bi li poduzeće bilo uspješno i efikasno.

### *2.2.1. Posvećenost kvaliteti*

Posvećenost kvaliteti moguća je uz konstantno unapređivanje i entuzijizam koji bi trebao postojati u svim organizacijama. Razlikujemo nekoliko njezinih smjernica – preuzimanje inicijative, demonstriranje posvećenosti kvaliteti, stvaranje lidera kvalitete, usmjeravanje napora zaposlenika, uklanjanje različitih grešaka. Inicijativa o stavovima o kvaliteti ogleda se u samom vodstvu koje pokazuje i sugerira put ostalim zaposlenicima. Demonstriranje posvećenosti kvaliteti prepoznaje se u ponašanju menadžera i zaposlenika te u samim procesima poduzeća. Lideri se postavljaju na različita radna mjesta s obnašanjem različitih funkcija, kako bi pokrili sve aspekte organizacije, s ciljem preuzimanja odgovornosti poslovanja. Grupni i individualni napor manifestira se kroz znanja i vještine koje zaposlenici stječu, a uklanjanje grešaka pridonijet će slobodnijem i kvalitetnijem obavljanju posla (Skoko, 2000.).

### *3.2.4 Orijentacija na procese i njegovo unapređenje*

Proces, kao bitan segment proizvodnje, sastoji se od niza različitih pravila i čimbenika, koji rezultiraju određenim finalnim produktom. Proizvodnja, procesi i njihovo unapređenje imaju tendenciju stvaranja kvalitetnih proizvoda, sa svim svojim standardima i normama. No ipak, razlikujemo varijacije proizvoda uzrokovane dvjema situacijama. Prve su uzrokovane slučajnošću. One po svojoj prilici odstupaju od zamišljenog proizvoda zbog različitih nepredvidljivih uvjeta i okolnosti. Drugi pak tip

prepoznamo odmah i pokušavamo ga eliminirati. Manifestira se u situacijama neispravnog alata, opreme, materijala s greškom, ljudske pogreške i sl. Prve su varijacije dio stabilnih procesa, za razliku od drugih, koje su nestabilne. O gubitku kvalitete u literaturi mnogo se govori. Naime, svako odstupanje od kvalitete označava pad interesa prema proizvodu. Upravo zbog toga organizacije usmjeravaju svu svoju energiju u kvalitetu procesa. „Procesi su vidljivo različiti, ali međusobno komplementarni i Juran posebno ističe koliko je važno da ih se međusobno ne brka. Ti procesi jesu:

- PROCES PLANIRANJA KVALITETE označava razvoj procesa koji će biti sposoban proizvoditi proizvode prema potrebama potrošača i tako kod njih stvarati zadovoljstvo.
- PROCES KONTROLE KVALITETE obuhvaća kontrolu svih važnih procesa koji čine dio svakodnevnih operativnih aktivnosti.
- PROCES UNAPREĐIVANJE KVALITETE je proces eliminiranja uzroka nedostatka, odnosno neusklađenosti, i trajnog postizanja sve boljih performansi“ (Skoko, 2000., str. 104).

### *3.2.5 Benchmarking*

Benchmarking se odnosi na uspoređivanje organizacija, gdje jedna organizacija uči od druge, s ciljem primjene i implementacije poslovnih modela. Razlikujemo tri vrste benchmarkinga: benchmarking performansi, benchmarking procesa te strateški benchmarking. Prvi se odnosi na uspoređivanje proizvoda i njegovih karakteristika, drugi se odnosi na usporedbu poslovnih procesa – fakturiranja, skladištenja, otpreme i sl., a treći podrazumijeva istraživanje strategija koje donose konkurentsku prednost.

### *3.2.6 Menadžment usmjeren na sustav*

Za razliku od tradicionalnog menadžmenta, menadžment usmjeren na sustav, involviran je i uključen u sve segmente poduzeća, sugerira interakciju različitih sastavnica i elemenata, što pridonosi boljem i lakšem poslovanju. Kada organizacije ne primjenjuju ovakav model poslovanja nerijetko dolazi do suboptimizacije gdje jedna komponenta ostvaruje visoku razinu uspješnosti, dok istodobno čitavi sustav podbacuje.

### *3.2.7 Uloga vođe*

Uloga vođe promatra se dvojako, kroz prizmu tradicionalnog i suvremenog menadžmenta. Hijerarhijska ljestvica specifična je za tradiciju te su ovdje odnosi menadžera, šefova i zaposlenika vrlo jasno postavljeni i strogo strukturirani. Suvremeni pristup menadžmentu ipak sugerira jedan blaži i pitomiji odnos između sudionika. Vođe oblikuju klimu svoje organizacije, a zatim zajedno sa zaposlenicima grade organizaciju na pozitivnim temeljima. U tom se kontekstu planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola odnose na sve pojedince, a ne isključivo na vođe.

### *3.2.8 Zadovoljstvo radnika*

Zadovoljstvo radnika podrazumijeva jasnu sliku što se od zaposlenika očekuje, koji su njegovi zadaci te autonomiju u radu. Zadovoljan radnik ostvaruje vrlo uspješne rezultate, stvara kvalitetne proizvode, zbog čega se povećava interes kupaca i potrošača.

### *3.2.9 Uključenost radnika*

U ovom se kontekstu spominje uključenost radnika u sam proces poslovanja. Zaposlenici, baš kao i menadžeri, donose odluke, potenciraju akcije, uklanjaju pogreške. Tako je „ovlast izvor ponosa i kreativnosti za sve zaposlene i „motor“ unapređivačkih aktivnosti“ (Skoko, 2006., str. 111). Ovlasti i autonomija sastavne su komponente menadžmenta, ali i svih zaposlenih.

### *3.2.10 Timski rad*

Timski je rad također bitan za kulturu potpunog upravljanja kvalitetom te se najčešće manifestira kroz sustav odozgo prema dolje. Razlikujemo timove koji se formiraju radi obavljanja zadataka unutar nekih procesa, a postoje i timovi koji su oformljeni isključivo radi međuprocenog unapređivanja.

### *3.2.11 Ulaganje u znanje*

Ulaganje u znanje podrazumijeva sveobuhvatnu investiciju u ljudske resurse, ljudski kapital, tj. ljudske potencijale. Stalno učenje zaposlenika i čitave organizacije rezultirat će uspješnim, efikasnim i efektivnim poslovanjem, što vodi u konkurentsku prednost.

## **4 Okolina**

Okolinu poimamo i promatramo kroz različite čimbenike, uvjete i okolnosti koje utječu na organizaciju i njezino poslovanje. Ona konstantno donosi i unosi nove sadržaje u

poslovanje poduzeća te pospješuje ili remeti njezin tok. Njezina fluidnost, promjene, oscilacije, prilike i neprilike – bit će tema ovog poglavlja. Napokon, razjasnit ćemo je kroz internu, odnosno eksternu okolinu. Eksterna je usredotočena na socijalne aspekte kojima je izložena neka organizacija, dok se interna okolina fokusira na događaje, atmosferu koja dolazi iz njezine nutrine (Buble, 2006.).

#### **4.1 Eksterna okolina**

Eksternu okolinu definiramo kroz dvije dimenzije – opću okolinu, odnosno socijalnu okolinu te poslovnu okolinu, odnosno okolinu zadatka.

##### *4.1.1 Socijalna okolina*

Puni pregled opće ili socijalne okoline daju nam: političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina, tehnološka okolina.

Političko-pravna okolina odnosi se na državu i njezin kompletan utjecaj na organizacije. Taj utjecaj možemo promatrati kroz: zakonske okvire, alokaciju ili raspoređivanje resursa, raspodjelu dohotka, kao i makroekonomsku stabilizaciju. Kad govorimo o zakonskom okvirima tada razlikujemo opće i posebne zakonske propise. Prvi se odnose na zakone koji su primjenjivi na sve organizacije i poduzeća – bez obzira na djelatnost kojom se bavi kompanija; bez obzira na njezinu veličinu; lokaciju ili sl. S druge strane, posebni zakoni propisuju se za točno određene i ciljane organizacije. Raspoređivanje resursa konstantna je zadaća koju država provodi ne bi li na vrijeme intervenirala i doskočila problemima koji se mogu odraziti na ekonomsku efikasnost. U tom smislu, ona pokušava stati na kraj različitim oblicima diskriminacije koje mogu zahvatiti poduzeća; pokušava spriječiti nastanak monopola i zatvaranja tržišta. Preraspodjela dohotka, kao mjera države, oblikuje se kako bi se osigurao i zaštitio odgovarajući stupanj socijalne sigurnosti. Zato postoje različiti dohodci, doprinosi, porezi u plaći, porezi na plaći – od kojih se zapravo izdvaja novac za kulturu, zdravstvo, mirovinsko, invalidsko osiguranje, školstvo i sl. Makroekonomska stabilizacija direktno se veže za pojmove poput – nezaposlenosti, stagnacije, inflacije – kojima država pokušava doskočiti (Buble, 2006.).

Ekonomska okolina nadovezuje se na teme nezaposlenosti, inflacije, kamatnih stopa, svjetske ekonomije i sl. Ona se sastoji od poslovnih ciklusa, globalne ekonomije, unapređenja proizvodnosti te upravljanja ograničenim resursima. Poslovni ciklus odnosi se na „zaokret u ukupnom nacionalnom outputu, dohotku i zaposlenosti, obično

traje između 2 i 10 godina, a obilježava ga rasprostranjena ekspanzija ili kontrakcija u mnogim sektorima gospodarstva. Temeljne su prekretnice konjunktarnog ciklusa „vrhovi“ i „dna“, a glavne su mu faze „recesija“ i „ekspanzija“ (Buble, 2006., str. 33. navedeno u Samuelson, 1992.). Poduzeća se također promatraju kroz fenomen globalizacije te širenja europske i svjetske ekonomije. Dolazi do pomaka granica između ekonomija različitih zemalja, tržište se širi te proizvod postaje internacionalan (Buble, 2006.). Korištenjem različitih dostupnih i uloženi inputa – rada, kapitala, materijala, energije – možemo postići veću proizvodnost usluga i dobara – čime unapređujemo stvaranje sve većeg broja outputa (Buble, 2006.). Ograničenost resursa povezuje se s deficitom svjetske ekonomije pa se upravo zbog toga poziva na njihovo očuvanje te racionalno korištenje raspoloživih resursa (Buble, 2006.).

U kontekstu socijalne okoline – društvo se promatra kao nositelj stabilnosti, ali i nestabilnosti, ono okuplja zajedničke interese, vrijednosti, prisile, promatra se kao socijalni fenomen, sa svim svojim socijalnim promjenama. Tada nerijetko govorimo o demografskim promjenama, vrijednostima i vjerovanjima ljudi, stavovima prema radu te obrazovanju stanovništva. Demografija donosi teme poput veličine, promjene, gustoće, geografske lokacije, starosnog aspekta stanovništva, nataliteta, mortaliteta, trendova kretanja, spola, rase i sl. Tržišta se mijenjaju, poduzeća i organizacije fluktuiraju i prilagođavaju se promjenama i trendovima. Stavovi prema radu odnose se konkretno na organizacijsku lojalnost i radnu etiku. Nerijetko je lojalnost isprekidana različitim ugovorima, vikend ugovorima, ugovorima na pola radnog vremena, radom na daljinu, i sl. Danas se poseban naglasak i važnost stavlja na obrazovanje stanovništva. Naime, čovjekovo znanje postaje jedan od glavnih kapitala organizacije i na taj način pospješuje njezinu vrijednost (Buble, 2006.). Tehnološka okolina još je jedan važan aspekt opće okoline. Ona naime, pretpostavlja da „tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne djelatnosti i nove načine upravljanja i komuniciranja“ (Buble, 2006., str. 38). Novi proizvod vuče za sobom nove djelatnosti, a one opet otvaraju vrata novim tržištima. Također, nove tehnike pretpostavljaju novije tehnologije, što ponovno dovodi do razvoja niza drugih tehnologija. Na kraju, tehnologija donosi i sasvim neki drugi način komuniciranja i upravljanja organizacijom, idejama, pojedincima, zaposlenicima i ostalim okolnostima koje se pod ovom temom razumiju.

#### 4.1.2 Poslovna okolina

Poslovna je okolina puno bliža i srodnija poduzetnicima i njihovim zaposlenima no prethodna – upravo zato što njezini sudionici prepoznaju aspekte i segmente od kojih je sastavljena, a tome pridonosi činjenica da se s njome lako mogu poistovjetiti. Čine ju poznate sastavnice svake organizacije, a to su: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori te sindikati.

Konkurenti pokušavaju izboriti prevlast nad kupcima te zaokupiti kompletno tržište. Da bi ih u tome spriječili, poduzeća trebaju identificirati protivnike te doskočiti njihovim različitim idejama. „Prema Petersu identifikacija konkurenata uključuje: (1) prekomorske tvrtke, posebno one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše (tradicionalna japanska taktika), (2) male domaće tvrtke, posebno njihov ulazak u mala tržišta s jakom potražnjom, (3) velika nova domaća poduzeća koja iskorištavaju nova tržišta, (4) jake regionalne konkurente, (5) neuobičajene ulaske na tržište (TV *shopping* i kataloška prodaja)“ (Buble, 2006., str. 41).

Kupci kupuju proizvode i usluge, za što zauzvrat daju novac. Razlikujemo finalne i kupce posrednike. Finalni su kupci oni koji kupuju radi samih sebe, a kupac posrednik jest ona vrsta kupca koja kupljene proizvode koristi za svoju proizvodnju, odnosno preprodaje kupljeni proizvod nekoj drugoj organizaciji (Buble, 2006.).

Dobavljače razumijemo kroz resurse kojima opremamo poduzeća, a razlikujemo nekoliko vrsta dobavljača. Dobavljači fizičkih resursa osiguravaju sirovine, materijale, rezervne dijelove, opremu bez kojih organizacija ne bi mogla funkcionirati i raditi. Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju kadrove za tražena radna mjesta. Financijska potpora također je neizostavna. U tom smislu, navodimo dobavljače financijskih sredstava – investitore, banke, agencije i sl. Dobavljači informacijskih resursa donose različita znanja i informacije u organizaciju, koja će stručnjaci koristiti na najbolji mogući način.

Regulatori oblikuju politiku i praksu poduzeća, a dijelimo ih u dvije skupine – vladine agencije te interesne grupe. Vladine agencije, kako i sam naziv govori, formirala je vlada. Njihova je zadaća postavljanje mjera, standarda, normi ne bi li zaštitile javnost i društvo od organizacijskih interesa. Interesne pak skupine nemaju toliku moć kao prethodne, međutim, one ostavljaju trag upravo zbog svoga dobronamjernog

djelovanja te samog pokušaja rješavanja nekih vidljivih problema koji se nameću u poslovnoj praksi različitih organizacija.

Sindikati su legalizirani gotovo u svim zemljama, što im daje poseban utjecaj i moć. Osnovna funkcija sindikata jest da „štiti svoje članove od samovolje poslodavaca te osigurati provedbu zaključenih kolektivnih ugovora i neprestano se boriti za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih“ (Buble, 2006., str. 44).

## **4.2 Interna okolina**

Interna okolina odnosi se na situacije i događaje koji su direktno vezani uz samo poduzeće te na taj način mogu izravno utjecati na njezino oblikovanje. Kao i kod eksterne okoline i ovdje razlikujemo nekoliko njezinih značajnih elemenata. To su: organizacijska struktura, organizacijska kultura te organizacijski resursi.

"Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća" (Buble, 2006., str. 45). Prema J. Khandwalliju razlikujemo tri funkcije organizacijske strukture. Prva sugerira smanjivanje nesigurnosti i razlike između interne i eksterne okoline. Druga funkcija pak označava prilagodbu različitim aktivnostima i akcijama koje se provode u poduzeću, istodobno, uvažavajući sve utjecaje koje se događaju u eksternoj i internoj okolini. Treća, ne i manje vrijedna, govori o valjanom poslagivanju aktivnosti koje se događaju u poduzeću. Istodobno, poduzeća biraju specifičan tip organizacijskih struktura – funkcijski tip, divizijski, matrični, procesni ili mrežni tip organizacijske strukture (Buble, 2006.).

Organizacijska kultura odnosi se na zaposlenike, ljude, koji prihvaćaju i kreiraju norme i standarde poduzeća u kojima rade te na taj način stvaraju određenu organizacijsku kulturu. Dakle, "organizacijska kultura označuje ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću" (Buble, 2006., str. 46).

Pod organizacijskim resursima podrazumijevamo različite kapacitete koje koristimo u potrošnji ili proizvodnji. Razlikujemo ključne organizacijske resurse: ljudske, financijske, informacijske te fizičke resurse. Fizički resursi odnose se na materijalne resurse pomoću kojih poduzeća funkcioniraju i rade, a najčešće su to opreme, alati, objekti, velika postrojenja i sl. Financijski resursi pak pomažu u unapređenju i proširenju poslovanja pa tako od njih organizacije imaju direktnu financijsku pomoć. Ljudski resursi odnose se na ljudski kapital, tj. moć zaposlenika, pojedinaca, grupe,

koji posjeduju vještine, znanja, sposobnosti, važne za poduzeće. "Za informacijske resurse su također karakteristična dva aspekata - kvantitativni i kvalitativni. Prvi se odnosi na broj, vrstu i tehničke karakteristike računala, a drugi na programsku potporu, informacijske sustave i ljudske resurse" (Buble, 2006., str. 48). Posebno su važni informacijski sustavi, radi prikupljanja podataka i informacija.

## **5 Radna okolina**

Radna okolina, radno okruženje ili jednostavnije rečeno, radno mjesto, označava prostorni ambijent gdje djelatnici i zaposlenici obavljaju svoje zadatke, obnašaju funkcije, ostvaruju ciljeve koje postavlja menadžment (Mike, 2010. i Shikdar, 2002. navedeno u Ahmad i Khan, 2019.). Tako shvaćeno radno okruženje, direktno ili indirektno, utječe na zdravlje i opću dobrobit svakog pojedinca (Ctdol, 2009. navedeno u Ahmad i Khan, 2019.).

Nadalje, radna se okolina shvaća kao skup pravila jedne organizacije, kao praksa vođenja i vodstva, sustava nagrađivanja te motivacije zaposlenika (Phillips i Gully, 2012. navedeno u Ahmad i Khan, 2019.).

Također, ona se opisuje s obzirom na međuljudsko djelovanje – u kojem koegzistiraju odnosi zaposlenika, kolega, šefova, nadređenih i podređenih (Kohun, 1992. navedeno u Ahmad i Khan, 2019.).

Begum i Azam (2021.) pak jasno razlikuju radno mjesto i radno okruženje. Radno se mjesto shvaća kao prostor okupljanja zaposlenika te obavljanja radnih zadataka, dok je radno okruženje definirano kulturom, atmosferom, radnom klimom, odnosima u organizaciji, stavovima među kolegama, ponašanjem nadređenih i podređenih pojedinaca, fizičkim čimbenicima. Zbog toga, radna se okolina nerijetko povezuje sa zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika, ali i s potencijalnim stresom. Pozitivno radno okruženje smanjit će stres, uznemirenost i nervozu, a povećat će zadovoljstvo i sreću. U zdravim okolnostima zaposlenik postaje privrženiji organizaciji, oslobađa svoju kreativnost te postaje uspješniji u obavljanju radnih zadataka.

Radno okruženje postaje jedan od preduvjeta koji poslodavac mora osigurati svome radniku te tako dati mu priliku da obavlja posao na zdrav, siguran i ugodan način (Sedarmayanti, 2003. navedeno u Al-Omari i Okasheh, 2017.).



Institute of Labor Economics (2022.) poima radno okruženje dvojako – kao mjesto rada i kao uvjete pod kojima zaposlenici rade. Institut stavlja u odnos dva različita zaposlenika koji doživljavaju radno okruženje na dva različita načina. Prvi su radnici koji se osjećaju ugodno u svome radnom okruženju, što podrazumijeva njihovu sreću, blagonaklonost i etično ponašanje prema organizaciji u kojoj rade; dok drugi radnici oskudijevaju s pozitivnom radnom okolinom, slijedom čega raste njihovo nezadovoljstvo te nisu u mogućnosti kvalitetno obavljati posao. U oba slučaja možemo govoriti o temama lojalnosti, produktivnosti, efektivnosti, efikasnosti, zadovoljstva, profitabilnosti i sl.

U svom su radu Fithri et al. (2019.) dali kratki prikaz radnog okruženja. Sve ono što okružuje radnika i sve ono što utječe na njega podrazumijeva radno okruženje. Oni razlikuju fizičko i nefizičko radno okruženje. „Fizičko radno okruženje su svi uvjeti oko radnog mjesta koji će izravno ili neizravno utjecati na zaposlenike, uključujući rasvjetu, temperaturu, cirkulaciju zraka, buku, upravljanje bojama, glazbu, sigurnost i drugo. Nefizičko radno okruženje su svi uvjeti koji se javljaju i koji su povezani s radnim odnosima, s nadređenima, kolegama, podređenima. Učinak je rezultat rada, u smislu kvalitete i količine, postignut od strane zaposlenika u sposobnosti da izvršava svoje dužnosti u skladu s odgovornostima koje su mu dane“ (Fithri et al., 2019., str. 21-22).

Svakako, radno okruženje možemo opisati kroz nekoliko njegovih aspekata – socijalnu podršku, fizičke uvjete, specifične karakteristike posla, obuke i razvoj zaposlenika te komunikacijske procese. Sve te karakteristike radnog okruženja utječu na obavljanje rada svakoga zaposlenika (Greenhaus i Parasuraman, 1994. navedeno u Ahmad i Khan, 2019.).

## **6 Kvaliteta radne okoline**

### **6.1 Definicije kvalitete radne okoline**

Kvaliteta radne okoline jedan je od najvažnijih uvjeta i čimbenika koje bi poslodavci i zaposlenici trebali njegovati, a kroz ovaj diplomski rad, vidjet ćemo i zašto. Za objašnjenje kvalitete radne okoline poslužit ćemo se radom Adikoeswanto et al. (2020.) u kojemu su različiti autori različito progovarali o datoj tematici te naposljetku zaokružili cjelovitu sliku.

Kako smo ranije spomenuli, radna se okolina poistovjećuje s atmosferom i klimom koja vlada u organizacijama, a zahvaljujući njoj, zaposlenici uspješno ili neuspješno obavljaju svoje zadatke. Zbog toga je vrlo važno da poduzeća oblikuju zdravu i kvalitetnu radnu okolinu jer će ona rezultirati zadovoljnim radnicima koji će uspješno lansirati svoje proizvode (Hanaysha, 2016. navedeno u Adikoeswanto et al., 2020.). Tako shvaćena radna okolina, okolina je svakoga zaposlenika, i dio je njegove svakodnevnice.

„Povoljna kvaliteta radnog života je situacija koja se stvara kada postoji ravnoteža između potreba zaposlenika i nastojanja poduzeća da humanizira okruženje. Ovo je namijenjeno kako bi se zaposlenici osjećali sretno, ugodno i kako bi uživali u svom poslu“ (Adikoeswanto et al., 2020., str. 450).

Za prednost i konkurentnost poduzeća na tržištu najvažnije jest zadovoljstvo i predanost zaposlenika. Kada su oni sretni, zadovoljni i predani organizaciji, tada će njihov rad biti efektivan, efikasan i uspješan (Miller, 2003. navedeno u Adikoeswanto et al., 2020.).

Upravo zbog toga poduzeća posebnu pozornost usmjeravaju ka ljudskim resursima, pokušavajući se prilagoditi svojim zaposlenicima, ugoditi im te ih potaknuti da se što ugodnije osjećaju unutar svoje matične organizacije, što će zaposlenici uvelike cijiniti. Zauzvrat će organizacija dobiti lojalne, privržene zaposlenike koji beskompromisno ulažu svoje vrijeme i trud u rad kojim se bave (Adikoeswanto et al., 2020).

Važno je napomenuti da „se prema Diani et al. (2020.) kvaliteta radnog života također odnosi na proces u kojem organizacija shvaća svoju odgovornost za pružanje i poticanje radnih uvjeta tako da zaposlenici pronađu svoje interese i potrebe“ (Adikoeswanto et al., 2020., str. 451).

U smislu svega spomenutog, možemo navesti neke od čimbenika kvalitete radne okoline, a koji djeluju na same zaposlenike, poput: zadovoljstva poslom, prilika za razvoj i rast zaposlenika, sigurnosti posla, međuljudskih odnosa, odnosa s nadređenima i podređenima, pozitivni i negativni stavovi prema organizaciji, i sl. (Hashempour et al., 2018. navedeno u Adikoeswanto et al., 2020.).

## **6.2 Važnost kvalitete radne okoline**

Kvalitetna radna okolina podrazumijeva kvalitetne i zadovoljne radnike, a kombinacija ovih dviju paradigmi rezultirat će uspješnošću organizacije. Dakle, matematika je vrlo jednostavna. Radna okolina postavlja se u odnos s radnicima i zaposlenicima, a zajednički rezultat tih aspekata jest produktivno i uspješno poduzeće. Dobrobit radnika vrlo je bitna za svako poduzeće, a ukoliko takva inicijativa izostane, javljaju se određene posljedice.

Empirijska su istraživanja dovela do zaključka da radna okolina direktno utječe na fizičko zdravlje svih zaposlenika. Loše radno okruženje, sa svojim negativnim konotacijama i opterećenjima, nerijetko može biti uzrok lošem zdravstvenom stanju zaposlenika i pojedinaca u organizacijama. Tako se, upravo zbog toga, javljaju kardiovaskularne i koronarne bolesti, visoki krvni tlak, mišićno-koštane bolesti (Kivimäki et al., 2012., Slopen et al., 2012. navedeno u OECD, 2017.).

U vezu se, također, dovodi zaposlenikov napor na poslu te njegovo mentalno zdravlje. Loši radni uvjeti te loša radna okolina izravno utječu na zadovoljstvo i sreću zaposlenika – čime indirektno zadiremo u mentalno zdravlje zaposlenika. „Radnici koji se suočavaju s lošim radnim uvjetima imaju veću vjerojatnost da će prijaviti poremećaje mentalnog zdravlja...” (OECD, 2017., str. 26).

Upravo je radna okolina važna iz nekoliko razloga. Prvi razlog odnosi se na uspješnost i produktivnost organizacija, drugi podrazumijeva dobru i zdravu atmosferu na poslu, treći razlog sugerira zadovoljstvo radnika, a četvrti razlog podastire cijeli niz benefita za zaposlene koji izbjegnu negativne kontekste radne okoline u svome radnom vijeku.

## **6.3 Povijest mjerenja kvalitete radne okoline**

Počeci i prve inicijative sveobuhvatnog mjerenja kvalitete poslova i radne okoline sežu u 2000. godinu, kada su Europska komisija i vijeće, u Lisabonu i Nici, progovorili o toj temi. Zatim su na Europskom vijeću, 2001. godine, u Belgiji, Laekenu, predložili niz pokazatelja po kojima bi se trebala cijeliti i mjeriti radna okolina različitih poslova. Kvalitetu rada definirali su kao „objektivne karakteristike povezane sa zapošljavanjem, kako šire radne okoline tako i specifičnih karakteristika posla; karakteristike radnika – karakteristike koje zaposlenik donosi na posao; usklađenost između karakteristika radnika i zahtjeva posla; i subjektivnu procjenu (zadovoljstvo poslom) ovih

karakteristika od strane pojedinog radnika“ (Europska komisija, 2001. navedeno u OECD, 2017., str. 34). Kvaliteta rada, radne okoline ili zapošljavanja definirala se kroz deset dimenzija koje su se odnosile na specifičnosti i osobine poslova i radnika, odnosno koje su se odnosile na socio-ekonomske karakteristike rada te tržišta rada. Vijeće je preporučilo pokazatelje za mjerenje svih deset dimenzija, osim za socijalni dijalog (OECD, 2017).

Odbor za zapošljavanje Europske unije, EMCO, 2010. godine nadovezao se na spomenutu inicijativu Europskih vijeća u Nici i Lisabonu. Tada je objavljeno Izvešće u kojem se progovara o važnosti kvalitete rada te kvalitete i prilagodljivosti radne snage. Kvaliteta radne okoline opisala se kroz četiri dimenzije, odnosno kroz nekoliko poddimenzija te su predloženi indikatori za njezino praćenje. Glavne dimenzije po kojima se EMCO vodio bile su: socioekonomska nesigurnost, obrazovanje i osposobljavanje, uvjeti rada i ravnoteža između poslovnog i privatnog života te spolova (OECD, 2017).

Međunarodna organizacija rada, ILO, svoj plan za dostojanstven rad započela je 1999. godine, a tek je 2012. godine objavila točne pokazatelje i indikatore za praćenje njegove provedbe. Deset dimenzija koje možemo pronaći u ovom kontekstu jesu: mogućnosti zapošljavanja, primjerena zarada i produktivan rad, pristojno radno vrijeme, spajanje posla, obitelji, osobnog života, rad koji treba ukinuti, stabilnost i sigurnost rada, jednake mogućnosti pri zapošljavanju, sigurno radno okruženje, socijalna sigurnost te socijalni dijalog, zastupništvo poslodavca i radnika (OECD, 2017).

Organizacija UNECE pripremila je Priručnik za mjerenje kvalitete zapošljavanja, a perspektivu radnika poima kao polazišnu točku svoga razmatranja. Uz to, opisuje i objašnjava sedam dimenzija kvalitete rada. One su sljedeće: sigurnost i etičnost zapošljavanja, prihod i naknade iz radnog odnosa, radno vrijeme i ravnoteža privatnog i poslovnog života, sigurnost zaposlenja i socijalna zaštita, socijalni dijalog, vještine i obuke, radni odnosi i motivacija za rad. „Priručnik UNECE također je dao tablice s pokazateljima za svaku stavku, objašnjavajući kako se koncept treba mjeriti, dostupne izvore podataka, preporučene metapodatke i raščlanjivanje, kako bi se stavka trebala tumačiti i kako se ona odnosi na druge pokazatelje u okviru“ (OECD, 2017., str. 42-43).

OECD je formirao okvir koji također prati i opisuje kvalitetu poslova i rada, a cilj mu je predočiti kvalitetu zarade, sigurnost tržišta rada te radno okruženje zaposlenika. Specifičnost ovoga okvira jest u tome što se on koncentrira na „ishode koje doživljavaju radnici te na promatranje ljudi, što implicira da se svi pokazatelji OECD-a mjere pomoću mikropodataka kako bi se nadišlo prosjeke zemlje (OECD, 2014.). Okvir OECD-a oslanja se na mjere objektivnih značajki kvalitete posla (tj. objektivne rezultate i ishode koje sami procjenjuju, a ne na individualne percepcije zadovoljstva poslom)“ (OECD, 2017., str. 43). Osim toga, ovaj okvir pruža različite pokazatelje kvalitete posla, a koji se mogu koristiti za različite socio-demografske skupine i zemlje.

## **7 Mjerenje kvalitete radne okoline**

Kvaliteta radne okoline poima se kroz same njezine ishode, a ne direktno postupke. Nastavno na ovakav pristup, preporučuje se mjerenje na individualnoj razini, a ne agregatnoj koja uključuje mjerenje skupine radnika ili pak skupine zemalja. Takvo bi se mjerenje trebalo smatrati objektivnim fenomenom, a ne subjektivnim. Na kraju krajeva, provođenje mjerenja i njegova operacionalizacija može se oslanjati na neke specifične pristupe, poput – pristupa karakteristika posla, pristupa osobi i poslu. U ovom radu oslonit ćemo se na prvi pristup – pristup karakteristika posla.

### **7.1 Postupci nasuprot ishodima**

Kvaliteta radnog okruženja najmjerljivija je i obuhvaća cijeli niz rezultata i podataka kada se fokus prebaci na ishode zaposlenika, odnosno kada se promatraju iskustveni doživljaji njihovih radnih okolnosti. Takvo promatranje ishoda omogućuje i daje cjelovitu sliku specifičnosti i nejednakosti u kvaliteti radnog okruženja. Tada fokus na procedure, propise, zakone i mjere pada u drugi plan. „Dok politike tržišta rada, zakoni o radu i prakse na razini poduzeća oblikuju radno okruženje i na makro (državna) i na mezo (organizacijska) razini, plaćeni posao obavljaju pojedinačni radnici u specifičnim kontekstima koji se mogu uvelike razlikovati čak i unutar iste države, sektora ili tvrtke“ (OECD, 2017., str. 92).

Iz toga proizlazi da mjere, zakoni i procedure, ne garantiraju autentičnost te istinitost. Postoje varijacije ne samo unutar zemlje, već i u samim industrijama ili organizacijama. Također, neke situacije mogu nalagati brzo i ažurno provođenje propisa, dok u drugim kontekstima to možda i nije slučaj. Osim toga, treba reći da postoji određeni vremenski jaz ili raspon – koji diktira implementaciju svih propisa i

zakona koji nam se podastiru. Ponovno, neki će se mehanizmi brže implementirati, neki sporije. To znači da mjere i zakoni ne mogu odražavati pravu sliku stanja i mjerenja kvalitete radne okoline. „Rekavši ovo, mjere procedura i propisa mogu biti drugo najbolje rješenje u nedostatku podataka o karakteristikama posla s kojima se susreću radnici“ (OECD, 2017., str. 93).

## **7.2 Individualne mjere nasuprot agregatnim mjerama**

Kvaliteta radne okoline može se ispravno mjeriti samo kroz aspekte individualnih mjera. Različite radne okolnosti, različiti radni okoliš, zadaci, radna mjesta – različito oblikuju zaposlenike te daju različite informacije o kvaliteti njihove radne okoline. Tada agregatni pristup pri njihovom mjerenju i nije aktualan, jer su nam važniji podaci koje dobivamo izravno od zaposlenika koji žive i rade u specifičnim okolnostima, a koje zatim specifično i mjerimo. Iz ovoga proizlazi da nam individualne mjere i njezini rezultati omogućuju odlazak izvan prosjeka zemlje, a kako bi uvidjeli nejednakosti koje postoje. „To znači da se mogu ispitati razlike u kvaliteti radnog okruženja među radnom snagom. Razlike u kvaliteti poslova unutar zemlje obično su veće nego između zemalja, a razlike na razini pojedinca u pogledu kvalitete radnog okruženja mogu pogoršati ili nadoknaditi druge nejednakosti na tržištu rada“ (OECD, 2017.).

Mjerenje kvalitete radne okoline na razini pojedinca ipak nije tako jednostavno. Ono pretpostavlja upotrebu jednog izvora podatka, gdje dobivamo različite informacije o karakteristikama posla – u isto vrijeme za istu osobu. No, ponekad nailazimo na ograničenost i nedostatak istraživanja na individualnoj razini – što nam govori o ograničenjima dostupnih podataka i informacija. „Iako podaci na agregatnoj razini ne daju informacije o distribuciji kvalitete posla ili o interakcijama između atributa posla, njihova je prednost u tome što se mogu sastaviti iz širokog raspona izvora. Brojne međunarodne inicijative – kao što su EU Laeken pokazatelji kvalitete posla (Europska komisija, 2001.), EMCO pokazatelji kvalitete rada (EMCO, 2010.) i pokazatelji Međunarodne organizacije rada za dostojanstven rad (ILO, 2012.) – iskorištavaju ovu prednost zbirnih podataka, spajajući informacije na razini zemlje o različitim aspektima kvalitete posla iz različitih skupova podataka“ (OECD, 2017.:, str. 94).

## **7.3 Subjektivni pristup nasuprot objektivnom pristupu**

Subjektivni i objektivni pristup, dakle, oba pristupa, podrazumijevaju samoprocjenu radnika i zaposlenika – kao jedne od metoda u mjerenju kvalitete radne okoline.

Naime, oba se oslanjaju na istraživanja na pojedinačnoj razini, odnosno na individualne mjere, međutim razlika je u pristupu procjene takvih istraživanja. Prvi, subjektivni pristup, odnosi se na to da samo zaposlenici mogu iznositi informacije, podatke i zaključke o kvaliteti radne okoline, za razliku od objektivnog pristupa, koji podastire treću osobu u promatranju tema i aspekata koji nas zanimaju. „Koncepti koji su intrinzično subjektivni su oni kod kojih vlastiti stavovi pojedinaca definiraju samu prirodu pitanja od interesa. S druge strane, objektivni pojmovi su oni koji se mogu promatrati i procjenjivati neovisno o osobnim iskustvima i procjenama pojedinaca; oni su – u načelu – vidljivi drugima“ (OECD, 2017., str. 95).

#### **7.4 Pristup „karakteristika posla“**

Pristup obilježja posla objašnjava kvalitetu radnog okruženja kroz niz specifičnih karakteristika posla koje utječu na dobrobiti zaposlenika. Ovaj se pristup nerijetko povezuje s „pristupom sposobnosti“, koji procjenjuje prednosti osobe, tako da je sva pažnja usmjerena na mogućnosti i vrline koje osoba ima. Pristup sposobnosti definira se pomoću svoja četiri principa. „Prvo, skreće pozornost na nematerijalne dimenzije dobrobiti ljudi. Drugo, postulira da su ljudi jedinice moralne brige jer se svaka osoba razlikuje u svojim sposobnostima transformacije dobara u blagostanje. Treće, višedimenzionalan je zbog fokusa na mnoštvo mogućnosti i funkcioniranja. Interdisciplinaran je jer se temelji na uvidima iz različitih disciplina oko zajedničkog istraživačkog pitanja“ (OECD, 2017., str. 96).

Ključne dimenzije koje se promatraju u ovom kontekstu, jesu sljedeće:

- fizičko i društveno okruženje radnoga mjesta
- radni zadaci
- organizacijske karakteristike
- raspored radnog vremena
- izgledi za posao
- intrinzični aspekti posla.

Prikazane karakteristike posla odnose se na različite aspekte radnog okruženja, a odgovaraju resursima i zahtjevima posla.

Kao i u svim teorijama, pristupima ili metodama, razlikujemo pozitivne i negativne strane njihova postojanja. Prednosti ovoga pristupa očitavaju se u pouzdanosti i valjanosti samoga istraživanja. Pouzdanost, kao aspekt točnosti, jest mjera koja pokazuje dosljednost rezultata koje dobivamo u istraživanju, ponavljanjem istoga mjerenja tijekom vremena ili pod različitim uvjetima. „Ako je mjera pouzdana, razlike uočene između pojedinaca, zemalja ili razdoblja mogu se pripisati stvarnim razlikama u predmetnom mjerenju“ (OECD, 2017., str. 97). Valjanost pak podrazumijeva do koje mjere neki koncept obuhvaća naš temeljni interes i zanimanje. „Većina elemenata utvrđenih pristupom karakteristika posla povećavaju sposobnosti radnika za postizanje dobrobiti i mogu se smatrati valjanim mjerama temeljnih koncepata“ (OECD, 2017., str. 97).

Nekoliko pojedinosti mogu potvrditi valjanost karakteristika posla, a koje su utvrđena ovim pristupom. Naime, riječ je o nekoliko različitih izvora. Najprije ćemo govoriti o kognitivnom testiranju. Najčešće imamo kognitivne intervju s manjim brojem ispitanika, a svi oni kadri su lako odgovoriti na postavljena pitanja. Ukoliko dođe do nesporazuma to se rješava tijekom faze kognitivnog testiranja. Dosljednost mjera s drugim zemljama još je jedan pokazatelj koji potvrđuje valjanost karakteristika posla. Isti kontekst, a različito konstruirane mjere, podrazumijevaju valjanost mjera, kada su one u korelaciji s drugim zemljama. Također, valjanost se manifestira kroz mjere karakteristike posla koje se moraju slagati sa zdravim razumom. Dakle, ovdje mjere karakteristika posla surađuju i dosljedne su s teorijskim očekivanjima. Tada pitanja koja se nalaze u anketama govore o valjanosti mjera. Usporedivost između ispitanika, zemalja i tijekom vremena još je jedan izvor koji obećava valjanost odabranih karakteristika posla i njezinih mjera. „To jamči da mjere karakteristika posla odražavaju stvarnu razinu kvalitete posla koju doživljavaju radnici i da se mogu napraviti smislene usporedbe između pojedinaca, podskupina stanovništva i zemalja te tijekom vremena kada se pitanja postavljaju na identičan način (OECD, 2017., str. 98).

Nedostatak ovoga pristupa jest u tome što on zahtjeva veliku količinu novaca, odnosno izaziva visoke troškove. Mjerenje kvalitete radne okoline, odnosno mjerenje, kako smo imali za vidjeti, različitih karakteristika posla odjednom, pretpostavlja veliku pripremu i opsežne upitnike. „Podaci o radnom okruženju s ovim detaljima dostupni su u specijaliziranim istraživanjima o radu, zapošljavanju i uvjetima rada, ali ne i u općim društvenim istraživanjima koja pokrivaju niz drugih aspekata. Nasuprot tome, ova



specijalizirana istraživanja najčešće nemaju dovoljno velike veličine uzorka i provode se rijetko“ (OECD, 2017., str. 98).

## **7.5 Dimenzije mjerenja kvalitete radne okoline**

Kvaliteta radne okoline se može mjeriti kroz sedamnaest karakteristika posla, koje su organizirane u šest različitih dimenzija (OECD, 2017.). Prikazat ćemo svaku od njih te ih pokušati detaljno objasniti. Služit ćemo se interdisciplinarnom literaturom te interdisciplinarnim objašnjenjima kako bi lakše razumjeli sam predmet ovoga rada te u konačnici proveli mjerenje.

### *7.5.1 Fizičko i društveno okruženje*

Fizičko i društveno okruženje prva je dimenzija kvalitete radne okoline koju ćemo predstaviti. Ako su uvjeti fizičkog i društvenog okruženja zadovoljeni, onda je potpuna dobrobit za zaposlenika organizacije u kojoj radi. Prema OECD-u (2017.) razlikujemo četiri karakteristike posla u ovoj dimenziji – fizičke čimbenike, fizičke zahtjeve, zastrašivanje i diskriminaciju te socijalnu podršku.

#### *7.5.1.1 Fizički čimbenici*

Fizički se čimbenici na poslu odnose na zdravlje radnika. Neki od njih nerijetko mogu dovesti do rizika, što može rezultirati narušavanjem zdravlja te smanjenjem kvalitete radne okoline. „Čimbenici koji su relevantni na današnjem tržištu rada uključuju rad na ekstremnim temperaturama, glasnu buku, izloženost kemikalijama i pojavu nesreća na radnom mjestu, kao i osobne procjene radnika o tome je li njihovo radno mjesto opasno“ (OECD, 2017., str.115).

Literatura nam daje pregled niza čimbenika koji utječu na zdravlje zaposlenika i njegovo radno okruženje. Razložiti ćemo ipak one najčešće s kojima se zaposlenici susreću u svom radnom okruženju.

Tako je zrak jedan od čimbenika fizičkog rizika. Naime, on, ne samo da može narušiti zdravlje zaposlenika, nego on, generalno, utječe na njihovo ponašanje, udobnost i radni učinak. Upravo se zbog toga vodi računa o kvaliteti zraka, koja se odnosi na – temperaturu, vlažnost, ventilaciju i čistoću. Loša kvaliteta zraka izazvat će u zaposlenika – glavobolje, umor, probleme s disanjem (Sarode i Shirsath, 2014. navedeno u Ahmad, Khan, 2019.). Prašina ili neugodni mirisi dovode tek do nelagode. (Ossama et al.,2017. navedeno u Al-Omari i Okasheh, 2017.).

Puno je opasnije izlaganje kemijskim rizicima, koji mogu prouzročiti male ili velike zdravstvene posljedice. Te zdravstvene posljedice pak ovise o karakteristikama, opsegu i izloženosti štetnim tvarima (Papadopoli et al., 2020.). ILO organizacija (2021.) daje čitavi pregled opasnih kemikalija na poslu te govori o njihovoj izloženosti te posljedicama koje zaposlenici mogu imati. Kemikalije s kojima se radnici najčešće susreću jesu sljedeće: azbest, silicij, teški metali, otapala, boje, proizvedeni nanomaterijali, perfluorirane kemikalije (MNM), kemikalije koje ometaju endokrini sustav (EDC), pesticidi, kao i onečišćenje zraka o kojemu smo ranije govorili. Broj radnika koji su izloženi kemikalijama na lokalnoj, regionalnoj ili pak globalnoj razini – teško se može procijeniti. Također, nezgodno je procijeniti sveukupne kemikalije koje postoje, odnosno koje utječu na čovjeka. Zbog nedostatka ovih podataka, samo se dio opasnih tvari nadzire i kontrolira. Iako je mnogo opasnih tvari izbačeno s tržišta i danas postoje kemikalije kojima su radnici izloženi, a najčešće u zemljama s nižim dohotkom. „Profesionalna izloženost kemikalijama ima toksične učinke na različite tjelesne sustave, uključujući reproduktivni, kardiovaskularni, respiratorni i imunološki sustav, kao i na specifične organe, poput jetre i mozga“ (ILO, 2021., str. 8).

Nesreće i ozljede na radu također su čimbenici fizičkih rizika, a nažalost, u nekim djelatnostima pojavljuju se puno češće nego u drugima. „Rodriguez (2014.) ističe da je građevinska industrija jedna od najrizičnijih profesionalnih aktivnosti, a obzirom na visoku učestalost prikazanih nesreća koje rezultiraju ljudskim i materijalnim gubicima“ (González et al., 2016., str. 6). Nesreće na radu posljedica su neposrednih ili pak osnovnih uzoraka. Neposredni uzroci izazvat će nesreću, ozljedu na radu, odmah i izravno, a uzrok tome bit će nesigurne radnje, koje će prethodno počinuti radnik svojim neprikladnim ponašanjem. Ovdje govorimo i o nesigurnim uvjetima, a oni se najčešće odnose na strojeve, opremu, materijale, objekte s kojima zaposlenici rade (González et al., 2016.). Da bi se riješilo pitanje ozljeda i nesreća na radu valja nadzirati i regulirati neposredne uzroke, a poimamo ih kroz osobne čimbenike (nepravilne radne navike, pogrešno rukovanje opremom, strojevima, alatima, nedostatak vida ili sluha, mentalne tegobe i sl.) te radne čimbenike (neispravno vodstvo i nadzor, neispravna politika, metode, rješenja radnih zadataka) (Chinchilla, 1966. navedeno u González, 2016.). Osnovni uzroci nesreća na radu shvaćeni su kao osobni čimbenici. Navest ćemo neke – nedostatak prosuđivanja, nedovoljna obuka, umor, manjak iskustva, alergije, loša procjena i sl (González et al., 2016.).

Temperatura može imati direktan utjecaj na zdravlje zaposlenika. Visoke temperature mogu dovesti do toplinskog stresa ili toplinske iscrpljenosti (Chandrasekar, 2011. navedeno u Al-Omari i Okasheh, 2017.), kao i do remećenja izvedbe radnih zadataka koji su kognitivnog i fizičkog karaktera (Badayai, 2012. navedeno u Al-Omari i Okasheh, 2017.). Zanimljivo je kako deblji ljudi bolje i učinkovitije rade na nižim temperaturama, dok je kod mršavijih, suprotno (Parveen et al., 1966. navedeno u Ahmad i Khan, 2019.). Visoke razine temperature dovest će do umora i letargije, a niže do veće učinkovitosti (Ahmad i Khan, 2019.).

Buka je također vrlo važan čimbenik koji utječe na zaposlenika. Previše buke može omesti radnike u njihovu radu, narušiti njihovu koncentraciju te povećati stres na poslu. „Ometanje na radnom mjestu smanjuje produktivnost zaposlenika za 40% i povećava pogreške za 27%“ (Bruce, 2008. navedeno u Ahmad i Khan, 2019. str. 30). Buka koja se percipira kao neželjeni zvuk, najčešće dolazi iz ureda. Sve se više rade otvoreni uredi, zbog povećanja timskoga rada, složenosti i komunikacije kolega i zaposlenika, međutim takvi prostori posebno povećavaju buku. Uredska oprema, razgovori među kolegama, računala, telefoni, fotokopirni uređaji, printeri, grijanje, klimatizacija – sve su to uzroci buke. Izloženost visokim razinama zvuka potencijalno se može odraziti na nekoliko bolesti, poput kardiovaskularnih bolesti, endokrinih i probavnih reakcija. (Melamed, Fried i Froom, 2001. navedeno u Al-Omari i Okasheh, 2017.).

Količina svjetlosti koja je potrebna zaposlenicima ovisi isključivo o vrsti radnoga mjesta, o zadacima koji se obavljaju, ali i o vremenu njihova obavljanja. Neprikladno i neuobičajeno svjetlo dovodi do loše izvedbe zadataka te smanjene produktivnosti (OECD, 2017.). Zatamnjeno, odnosno presvijetlo radno mjesto dovodi do: glavobolja, razdražljivosti, naprezanja očiju (Ahmad i Khan, 2019.).

#### *7.5.1.2 Fizički zahtjevi*

„Fizički zahtjevi odnose se na posao koji zahtjeva težak fizički napor kao što je dugotrajno stajanje i hodanje, rad u napornim položajima ili podizanje i nošenje teških predmeta“ (OECD, 2017, str. 119). Za ovu ćemo ih prigodu detaljnije objasniti i precizirati. Zahtjevi za snagu na nekim radnim mjestima bili bi: podizanje, nošenje, guranje, povlačenje, stajanje, hodanje, sjedenje, penjanje, održavanje ravnoteže tijela, saginjanje tijela, klečanje, čučanje, puzanje, posezanje za nečime, rukovanje, rad rukama. Napor izazivaju i razgovor, sluh, kušanje, jasnoća vida, daleka oštrina,

percepcija dubine, prilagodba očne leće radi izoštravanja i sl. Fizičke zahtjeve posla možemo pojasniti klasifikacijom razine rada – radi li se o sjedećem, laganom, srednjem, teškom ili vrlo teškom radu. Također, u ovakvim zahtjevima posla opisujemo i njihovo trajanje, tj. učestalost – konstantno, često, povremeno ili nikada (Lechner, 2007.).

### *7.5.1.3 Zastrășivanje i diskriminacija na radnom mjestu*

Zastrășivanje se odnosi na izloženost pojedinca zloćestom ili manipulativnom ponašanju suradnika, zbog čega se on može osjećati loše, neugodno i nezadovoljno (OECD, 2017.). Zastrășivanje možemo direktno povezati s pojmom zlostavljanja. Zlostavljanje se objašnjava kao podskup ponašanja koja su agresivna, česta, u kojima postoji neravnomjerna moć pojedinaca, zbog čega se žrtva plaši izreći što doživljava (Cowie et al., 2000.).

U literaturi su jasno grupirane vrste zlostavljanja na radnome mjestu: „prijetnja profesionalnom statusu (npr. omalovažavanje mišljenja, javno profesionalno ponižavanje i optužbe); prijetnja osobnom položaju (npr. vrijeđanje, zastrășivanje i obezvrjeđivanje s obzirom na dob); izolacija (npr. sprječavanje pristupa mogućnostima, fizička ili društvena izolacija i uskraćivanje informacija); prekomjerni rad (npr. pretjeran pritisak, nemogući rokovi, nepotrebni poremećaji); destabilizacija (npr. nedavanje zasluge na vrijeme, besmisleni zadaci, uklanjanje odgovornosti, ponovljeni podsjetnici na greške i namještanje za neuspjeh)“ (Rayner i Hoel, 1997. navedeno u Cowie et al., 2000., str. 35-36). Često zlostavljanje prolazi bez da itko primijeti, pa žrtva zadržava pojedinosti za sebe. Posljedice su vidljive kroz fizičko i psihičko stanje zaposlenika – narušavanje samopouzdanja, stres, depresija, suicidalne misli, i sl.

Diskriminacija se pak odnosi na onaj kontekst kada zaposlenici osjete da se suradnici, kolege, nadređeni, ponašaju drugačije prema njima u odnosu na druge, a razlog tome najčešće su – spol, vjera, nacionalnost, invaliditet, i sl. U literaturi stoji da „diskriminacija uopće predstavlja zabranjeno, protupravno ili nedopušteno pravljenje razlike među osobama ili grupama osoba, a zabrana diskriminacije zaštićeno ljudsko pravo ili slobodu čija garancija zavisi od jamstva nekog drugog ljudskog prava ili slobode“ (Bešlagić et al., 2019., str. 145). Diskriminacijom u radnom odnosu čovjek se lišava socijalnih i ekonomskih prava i sloboda – osnovnog ljudskog prava. Posljedice

ovakvog ponašanja individualne su i društvene prirode. Individualne posljedice ovisit će o postupku i vrsti diskriminacije, njezinome trajanju i intenzitetu, a prikazat će se kroz zdravstveno stanje pojedinca. One će se javljati kroz sindrome i simptome bolesnih stanja koje utječu na samoga čovjeka – poput – razdražljivosti, promjena raspoloženja, depresije, umora, socijalne izoliranosti, suicidalnih misli, PTSP-a, i sl. Radnik koji je povrijeđen diskriminacijom ne ispunjava svoj puni potencijal, smanjena mu je radna produktivnost, uspješnost te kvaliteta rada. Takvu situaciju poduzeća prati – „plaćena odsutnost s posla, liječenje, zapošljavanje novih zaposlenika i njihovo osposobljavanje, reorganizacija i sistematizacija radnih mjesta i radnog vremena, angažiranje advokata, odštetni zahtjevi i sl.“ (Bešlagić et al., 2019., str. 146). Nerijetko, čitava se okolina osjeća ugroženom, iako nisu direktno povezani s diskriminacijom.

#### *7.5.1.4 Socijalna podrška na radnom mjestu*

Socijalna podrška na radnom mjestu odnosi se na podršku i pomoć kolega, suradnika, nadređenih, kao i na prijateljsku atmosferu koja vlada u organizaciji. „Podrška suradnika odnosi se na pružanje socijalne i emocionalne podrške i povjerenja drugim suradnicima, pomaganje u projektima. Podrška nadređenih znači emocionalnu podršku, empatiju, povratnu informaciju, smjernice, dostupne resurse na radnome mjestu, napredovanje u karijeri“ (Sigursteinsdottir i Karlsdottir, 2022., str. 2). Što je socijalna podrška veća, zaposlenici će biti uspješniji, produktivniji te će se više zalagati za organizaciju u kojoj rade. (Sigursteinsdottir i Karlsdottir., 2022).

#### *7.5.2 Radni zadaci*

Radni zadaci druga su dimenzija kvalitete radne okoline o kojoj ćemo govoriti. Naime, način na koji zaposlenici obavljaju radne zadatke ukazuje nam na to koliko su zadovoljni s onime što rade. I ovdje razlikujemo zahtjeve i resurse posla. Zahtjevi radnih zadataka jesu intenzitet rada te emocionalno opterećenje poslom; dok se resursima smatraju autonomija i diskrecija koju zaposlenici imaju u svome radu (OECD, 2017.).

##### *7.5.2.1 Intenzitet rada*

Postoje različite definicije intenziteta rada koje pronalazimo u literaturi. Navest ćemo neke od njih. „Intenzitet rada definira se kao tempo aktivnosti na poslu u odnosu na nečiju sposobnost (raspoloživo vrijeme, vještine, radno iskustvo i zdravlje) da dovrši posao“ (Cecile i Palmer-Jones, 1998. navedeno u Lyons et al., 2022., str. 3). Nadalje,

„intenzitet rada mjera je radnog napora i Green ga definira (2001.) kao stopu fizičkog i/ili mentalnog unosa radnih zadataka koji se obavljaju tijekom radnog vremena. Raditi intenzivnije povećanje je ove stope“ (Hunt i Pickard, 2022., str. 2).

Intenzitet rada mjeri se brzinom, rokovima, vremenskim pritiskom te generalno naporom koji se ulaže da bi se zadatak ili posao obavio (OECD, 2017.). Boisard et. al. (2003.) se slažu da intenzitet rada zaposlenik može doživjeti zbog brzine i napornog rada, zbog rokova koji ga stižu te generalno zbog nedostatka vremena koji mu je potreban za obavljanje posla. Ipak, intenzitet rada razlikovat će se s obzirom na specifične uvjete: zanimanje zaposlenika, demografske karakteristike zaposlenika (rod, spol, dob), različite ugovore koje zaposlenici imaju (ugovor na određeno, ugovor na neodređeno), s obzirom na različite sektore, veličinu organizacije ili pravni oblik poduzeća i vlasništva (državno ili privatno poduzeće). Također, Lyons et al. (2022.) tvrde da se intenzitet rada promatra kroz multitasking aspekte, nedostatak vremena te zdravstvene implikacije. Multitasking odnosi se na istovremeno obavljanje različitih zadataka (Bardasi i Wodon, 2010. navedeno u Lyonis et al., 2022.); nedostatak vremena nerijetko se nadovezuje na vremenske rokove (Cecile i Palmer-Jones, 1998. navedeno u Lyonis et al., 2022.); dok su zdravstvene implikacije vidljive na psihičkom ili fizičkom stanju pojedinca (Doan et al., 2021. navedeno u Lyonis et al., 2022.).

Intenzitet rada nerijetko se povezuje s negativnim zdravstvenim implikacijama. Što je rad intenzivniji to će on negativnije utjecati na emocionalnu i psihičku dobrobit zaposlenika. „Intenziviranje rada povezano je sa simptomima koji uključuju iscrpljenost (Eurofound, 2019.), nisku dobrobit povezanu s poslom (Green i sur., 2016.) i izgaranje (Demerouti i sur., 2001.)“ (Hunt i Pickard, 2022, str. 4).

#### *7.5.2.2 Autonomija u radu*

Diskrecija, odnosno autonomija u radu još je jedna karakteristika kojom mjerimo zadovoljstvo zaposlenika i njegovu dobrobit na psihičkom i emocionalnom planu. Odnosi se na samostalno donošenje odluka, provođenje mjera i metoda na radnome mjestu, bez ikakvog ustručavanja ili opterećivanja što će o tome misliti nadređeni (OECD, 2017). Zaposlenici koji imaju slobodu autonomije sami kontroliraju zadatke, metode rada i raspored (Breaugh, 2015. navedeno u Zhou, 2020.).

Autonomija se kroz povijest doživljavala različito. Sedamdesetih godina 20. stoljeća, kada se počela razvijati proizvodnja na traci, stavila je u vezu radnika i njegov radni

proces. Vremenom su nastupile nove tehnologije i nove teme pa se tako njezina definicija izmijenila. Počela se promatrati kroz prizmu kontrole – kontrole vremena, kontrole metoda te granične metode. Novi trendovi globalizacije, povećanja tržišta, kao i usluga, nametnule su novu perspektivu – raspored rada, donošenje odluka i metoda (Gagne i Bhave, 2011.).

Zhoua (2020.) progovara o pozitivnim rezultatima autonomije. Zaposlenici kojima je pružena autonomija u radu imaju veću unutarnju motivaciju, kreativnost, učinkovitost i produktivnost, bolje mentalno zdravlje te zadovoljstvo na poslu. Ipak, možemo navesti i neke negativne posljedice autonomije, poput: opadanja sreće i zadovoljstva zaposlenika, produljenje radnog vremena, smanjenje radne učinkovitosti, kršenje organizacijskih normi, stavljanje osobnog interesa u prvi plan, istodobno zanemarujući radnu etiku i pravila organizacije.

#### *7.5.2.3 Emocionalni zahtjevi rada*

Emocionalni zahtjevi rada manifestiraju se kroz različite obrasce ponašanja, poput: ljutnje, očaj, tjeskobe i tuge. (OECD, 2017.).

Takvi emocionalni zahtjevi posljedica su negativno nabijenih emocija i osjećaja koje zaposlenici doživljavaju u svome radu (Heuven, Bakker, Schafeli, Huisman, 2006. navedeno u Xanthopoulou et al., 2013.). Riječ je o emocijama i ponašanju koja kontroliramo, a u suprotnosti su sa stvarnim emocijama koje osjećamo (Holman, Matrinez-IÇigo i Totterdell, 2008. navedeno u Xanthopoulou et al., 2013.). Posljedice ovakvih stanja manifestiraju se kroz negativan odnos prema poslu, samopoštovanju, radnom angažmanu (Totterdell i Holman, 2003., studija Llorensa et al., 2007. navedeno u Ahmed et al., 2017).

U tom se kontekstu naglasak stavlja na buđenje svijesti o pozitivnim i negativnim osobinama posla, stavlja se naglasak na emocionalni rad, na upravljanje vlastitim emocijama – ne bi li zaposlenici uspjeli sami doskočiti specifičnim zahtjevima svoga radnoga mjesta.

Postoje studije koje dokazuju da se emocionalni zahtjevi povezuju i s pozitivnim aspektima posla. Tako je otkrivena korelacija između emocionalnih zahtjeva posla te povećanja radnog angažmana (Bakker i Sanz-Vergel, 2013. navedeno u Ahmed et al., 2017.). Slično tome, pokazivanje pozitivnih emocija u interakcijama povezuje se s

osobnim postignućima samih zaposlenika (Zapf i Holz, 2006. navedeno u Xanthopoulou et al., 2013.).

### *7.5.3 Organizacijske karakteristike*

Organizacijske karakteristike opisuju treću dimenziju radne okoline. Ona podrazumijeva sljedeće resurse posla: organizacijsko sudjelovanje i glas radnika, dobre menadžerske prakse, jasnoću zadatka te povratne informacije. Jedan resurs bez drugog teško funkcionira, a ukoliko izostane, uvelike narušava status i renome same organizacije.

#### *7.5.3.1 Organizacijsko sudjelovanje i glas radnika*

„U današnjem svijetu koji se brzo razvija, prevladavanje problema i poteškoća bez pomoći zaposlenika, čini se da je prošlost. Zato je kao uspomena iz starih vremena da rukovoditelj odlučuje, a zaposlenici rade“ (Senge, 1990. navedeno u Šimšek i Gürler, 2019., str. 80).

Glas radnika tako se odnosi na mogućnost zaposlenika da jasno iznosi svoje stavove, utječe na odluke kolega, uprave i suradnika te na taj način ravnopravno sudjeluje u poslovanju svoje organizacije. Shvaćamo ga kao jedno od temeljnih prava zaposlenika, koji nadilazi staromodne i stroge kontrole menadžmenta (Wilkinson, et al., 2010., Kaufman, 2014. navedeno u Wilkinson et al., 2018). Jedino će tako pojedinci moći utjecati na elemente svoje organizacije te sudjelovati u njezinome procesu (Glew et al. 1995. navedeno u Wilkinson et al., 2018).

Na umu ipak treba imati nekoliko stvari – u kojoj mjeri zaposlenici utječu na odluke; razinu djelovanja zaposlenika – u sklopu projekta, odjela, zadatka, organizacije; paletu pitanja koju zaposlenici postavljaju – od trivijalnih do operativnih pitanja; oblik u kojem se formira glas zaposlenika – je li to stvar zbilje ili se radi o čistoj formalnosti.

Ukoliko navedene stvari zaposlenici, kolege, uprava i radnici, budu slijedili, imat će bolje odnose i bolje se razumjeti – što će ih činiti zadovoljnijima i sretnijima (OECD, 2017.). Zauzvrat će zaposlenici radije birati posvećen radni angažman, motivaciju, lojalnost te učinkovitost (Wilkinson et al., 2004. navedeno u Wilkinson et al., 2018).

No ipak, kako i u svemu, tako i ovdje, postoje dvije strane medalje. „Identificirani su brojni razlozi zbog kojih zaposlenici biraju šutnju: neučinkovitost glasovnog sustava,



strah od posljedica, nedostatak resursa ili motivacije ili strategije poslodavca (Morrison, 2014.)“ (Wilkinson et al., 2018., str. 3).

#### *7.5.3.2 Jasnoća zadatka i povratne informacije o izvedbi*

Jasnoća zadatka definira se razumljivim i logičnim uputstvima, pravilima i očekivanjima koja se podastiru zaposlenicima od strane menadžmenta, a povratna informacija postoji ne bi li radnici bili obavješteni o učinku obavljenoga rada na nekom zadatku. Jasnoća zadatka i povratna informacija potiču: veću uspješnost, produktivnost, želju za učenjem, motivaciju te na kraju poboljšavaju komunikaciju svih zaposlenika i nadređenih (OECD, 2017.).

Jasnoću zadatka povezat ćemo s jasnoćom uloga. Naime, jasnoća se uloga odnosi na sve poslodavce kojima je zadatak da predstave zadatke, uloge i odgovornosti svojim zaposlenicima ne bi li znali što se od njih očekuje. Ovaj koncept podrazumijeva prisutnost relevantnih uloga (Lyons, 1971. navedeno u Thangavelua i Sudhahara, 2017.); jasna očekivanja zaposlenika i poduzeća (Nandal i Krishnan, 2000. navedeno u Thangavelua i Sudhahara, 2017.); te stupanj dostupnih informacija prema kojima se od radnika očekuje određeno ponašanje (Rizzo et al., 1970. navedeno u Thangavelua i Sudhahara, 2017.).

Upravo spoznaja zaposlenika o tome što se od njega očekuje pridonosi pozitivnoj klimi u organizaciji te zadovoljstvu radnika. Prema nizu autora postoji direktna poveznica jasnoće uloga ili zadataka te pozitivnog radnog angažmana, psihičkog i mentalnog osnaživanja zaposlenika, bolje učinkovitosti i produktivnosti (Thangavelua i Sudhahara, 2017.).

Značajna je korelacija između zadovoljstva zaposlenika, jasnih očekivanja, povratnih informacija i točnosti ocjene učinka (Abed, 2016. navedeno u Thangavelua i Sudhahara, 2017. str. 7).

Povratne informacije mogu dati niz pozitivnih rezultata: bolje shvaćanje organizacijskih ciljeva, bolje shvaćanje očekivanih uloga, jasnoće zadataka, olakšavanje izvedbe uz pomoć novih informacija, modificiranje, promjenu ponašanja i stavova koji povećavaju krajnji učinak, razvojne alate, i sl. (Park i Choi, 2020.). Na kraju, treba reći da postoje pozitivne i negativne povratne informacije. Ovisno o situacijama, okolnostima, ljudima, zaposlenicima i menadžerima – one će se interpretirati na različite načine.

### 7.5.3.3 *Dobre menadžerske prakse*

Dobre menadžerske prakse odnose se na vještine kojima barata menadžer kako bi provodio kontrolu i vodstvo nad čitavom organizacijom. Pored specifičnih vještina vođenja, menadžer razvija komunikacijske vještine koje mu trebaju u interakciji sa svim sudionicima radnog procesa – od zaposlenika, nadređenih ljudi, podređenih, ostatka uprave, dobavljača, potrošača i sl. Uspješnost poduzeća ovisi o tome koliko je menadžment kvalitetan i sposoban (OECD, 2017.). U nastavku donosimo detaljnije objašnjenje dobre menadžerske prakse.

Menadžer preuzima nekoliko uloga na sebe – informacijske, interpersonalne te uloge odlučivanja. Informacijske podrazumijevaju sve one aktivnosti koje održavaju čitavu informacijsku mrežu. U tom kontekstu razlikujemo tri inačice informacijskih uloga: ulogu osobe za nadzor, ulogu prenositelja informacija te ulogu glasnogovornika. Osobe koje su postavljene za nadzor prikupljaju informacije iz različitih izvora, a onda pišu i izvješća. Uloge prenositelja informacija i glasnogovornika odnose se na menadžere koji prenose informacije ostalim pojedincima u poduzeću i izvan njega. Interpersonalne uloge označuju rad i suradnju s drugim ljudima u organizaciji, a u sklopu toga, razlikujemo ulogu vođe, ulogu reprezentanta te ulogu osobe za vezu. Ulogu reprezentanta imaju one osobe koje su zadužene za vođenje nekih svečanih i simboličnih aktivnosti. Tako reći, one predstavljaju cjelokupnu organizaciju pred javnosti. Uloga vođa u korelaciji je s podređenima, a njihov je zadatak da motiviraju, komuniciraju i utječu na ostale djelatnike. Uloga osobe za vezu povezuje se s aktivnostima informacijske strukture u organizaciji i izvan organizacije. Uloge odlučivanja sugeriraju donošenje pravih odluka te provođenje različitih akcija. Uloga poduzetnika jest da potiče nove ideje, promjene, inovacije i projekte ne bi li na taj način organizacija ostvarila svoje ciljeve. Uloga korektora, kako i sama riječ kaže, ukazuje da menadžer poduzima mjere onda kada je to potrebno, ne bi li izveo pojedince ili različite organizacijske jedinice na pravi put. Uloga alokatora resursa odnosi se na osobu koja se brine o dostupnosti različitih resursa potrebnih organizaciji, poput: opreme, budžeta, ljudskih resursa, i sl. Uloga pregovarača ukazuje na pregovore menadžera s dobavljačima, kupcima, djelatnicima, a koji su u interesu čitavog poduzeća (Buble, 2006.).

Kako bi menadžeri mogli obavljati svoje aktivnosti i zadatke, trebali bi posjedovati konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine te vještine

oblikovanja. Konceptualne vještine odnose se na sposobnost razumijevanja svih elemenata u poduzeću i njihovih međuveza, radi donošenja strateških odluka. Ova se vještina posebno odnosi na vrh menadžmenta. Vještina rada s ljudima „iskazuje se putem odnosa menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžeri s tom vještinom dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovu participaciju“ (Buble, 2006., str. 22). Tehničke vještine odnose se na stručno znanje, materiju poznavanja onoga čime se poduzeće bavi te poznavanje različitih metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke. Ova vještina posebno je bitna za najnižu razinu menadžmenta. Vještine oblikovanja odnose se najprije na identificiranje problema, a zatim na spretno oblikovanje i procesuiranje rješenja (Buble, 2006.).

Ovakve menadžerske prakse obećavaju veći radni angažman, veću produktivnost, motivaciju zaposlenika, kao i bolje socijalne interakcije između nadređenih i podređenih – što ukazuje na dobru klimu i atmosferu u organizaciji (OECD, 2017.).

#### *7.5.4 Izgledi za posao*

Nesigurnosti koje su vezane za posao manifestirat će se kroz negativni kontekst organizacije, za razliku od prilika za obukom, napredovanja, učenja koji će se povezivati sa zadovoljstvom radnika te pozitivnom klimom u organizaciji (OECD, 2017.).

##### *7.5.4.1 Percepcija nesigurnosti na poslu*

Percepciju nesigurnosti posla izjednačujemo sa strahom zaposlenika od gubitka posla. Ovaj će strah prouzročiti negativne emocije pojedincu, ali i čitavoj njegovoj radnoj okolini (OECD, 2017.).

„U neizvjesnom, složenom globalnom kontekstu, u kojemu potrebe zaposlenika nisu zadovoljene, neučinkovita komunikacija može biti povezana s negativnim emocijama, kao što su strahovi i zabrinutost (npr. u vezi s gubitkom posla) te s neusklađenim ponašanjima (npr. nesigurnim radnjama) koja ne odgovaraju organizacijskim i emocionalnim normama“ (Bellini et al., 2022., str. 4). Tako se globalni kontekst najčešće smatra jednim od najčešćih uzročnika nesigurnosti na poslu, a pridodaje mu se i kontekst ekonomske krize. „Kronični učinak ekonomske krize relevantno je istraživačko pitanje budući da takve krize imaju značajne učinke na nesigurnost posla i na emocije u organizaciji“ (Bellini et al., 2022., str. 1).

Nesigurnosti na poslu tako podrazumijevaju stalne i različite promjene, oscilacije u organizacijama, ciklične i povremene dinamike globalne krize. Posljedica nesigurnih vremena jest bojazan i strah od gubitka posla, odnosno prijetnja nezaposlenosti (Bellini et al., 2022.). Razdoblje kriza i recesija dovode do porasta nezaposlenosti što izaziva strah u pojedinaca (Gallie et al., 2012.). Individualni strahovi prerastaju u kolektivne zbog potencijalnih otkaza i narušavanja egzistencije (Bellini et al., 2022.).

U radu Bellinija et al. (2022.) nailazimo na par vrlo jasnih definicija nesigurnosti na poslu: „Nesigurnost posla odnosi se na percepciju zaposlenih osoba da im prijeti nezaposlenost, a smatra se psihosocijalnim rizikom vezanim uz budući rad. Nesigurnost posla definirana je i doživljajem moguće prijetnje na kontinuitet posla. Nesigurnost posla je osjećaj nemoći da se održi željeni kontinuitet ugroženog posla“ (Bellini et al., 2022.).

Naravno, neizostavne su posljedice straha od gubitka posla – niža produktivnost, niži učinak, niži optimizam i blagostanje zaposlenika, loši međuljudski odnosi, loše mentalno i fizičko stanje pojedinca. Dodat ćemo izgaranje, emocionalnu iscrpljenost, depresiju te anksioznost (Bellini et al., 2022.).

#### *7.5.4.2 Mogućnosti obuke i učenja*

Obuke i učenja koje poslodavci osiguravaju svojim zaposlenicima imaju za posljedicu pozitivan kontekst. Zahvaljujući sličnim inicijativama, zaposlenici napreduju u poslu, prelaze na bolja radna mjesta. Razlikujemo formalna i neformalna učenja. Formalno jest ono u kojem pojedinac dobiva jasnu i konkretnu mogućnost učenja, u obliku edukacija, seminara, webinarima i sl. Neformalno pak učenje odnosi se na indirektno učenje na radnom mjestu, u živim, stvarnim situacijama (OECD, 2017.).

Poslodavci investiraju u svoje zaposlenike ne bi li oni stekli izvanredna znanja i vještine te im na taj način omogućili prevlast na tržištu. Ulaganje u zaposlenike stvara pozitivnu klimu između nadređenih i podređenih te na taj način djelatnici postižu veću sreću i zadovoljstvo (Rodriguez i Walters, 2017.).

„Osposobljavanje i razvoj zaposlenika funkcija je upravljanja ljudskim potencijalima koja se koristi za popunjavanje jaza između trenutnog i očekivanog učinka“ (Elnaga i Imran, 2013., Nassazi, 2013. navedeno u Rodriguez i Walters, 2017., str. 207). Nadalje, „to je proces prenošenja osnovnih vještina, programiranog ponašanja, tako da pojedinci postaju svjesni pravila i procedura za usmjeravanje vlastitog ponašanja

kako bi učinkovito obavili svoj posao“ (What is Human Resources.com, n.d. navedeno u Rodriguez i Walters, 2017., str. 207).

Obuke i učenja potrebne su zaposlenicima u čitavoj organizaciji, bez iznimke. Tako se one provode i na strateškoj razini, i na taktičkoj, ali i na operativnoj (Nassazi, 2013. navedeno u Rodriguez i Walters, 2017.). Zanimljivo je kako u literaturi nalazimo na podatke o prepoznavanju potreba za obukom i učenjem zaposlenika. Navode se: rješavanje poteškoća koje se povezuju s učinkom zaposlenika; konstantno poboljšanje prakse, bez obzira na učinak zaposlenika; inovacije i promjene koje se događaju u organizacijama (Rodriguez, Walters, 2017.).

Prednosti ove dimenzije su brojne, i za pojedince i za organizacije. Kad govorimo o zaposlenicima koji se dodatno obrazuju, uče, educiraju, oni poprimaju puno pozitivniji i zadovoljniji stav prema svom radnom životu. Raste im samopouzdanje, moral, motivirani su, povećana im je učinkovitost, produktivnost, osjećaj sigurnosti, lojalnosti prema organizaciji. Neizostavan je i sam napredak u poslu, ali i stimulacija poput plaće. Za organizaciju to znači prevlast na tržištu, prevlast među konkurentima, zadržavanje talenata i izvrsnih radnika, kao i poboljšanje opće slike poslodavca (Rodriguez i Walters, 2017.).

#### *7.5.4.3 Mogućnost napredovanja u karijeri*

Mogućnost napredovanja još je jedna dimenzija kojom se poslodavci i menadžeri moraju pozabaviti ukoliko žele ostvariti pozitivnu i kvalitetnu radnu okolinu. Mogućnost napredovanja pretpostavlja veću motivaciju za radom, veću učinkovitost te produktivnost samih radnika. „Takozvani „slijepi“ poslovi, sa slabim izgledima za napredovanje u karijeri, imaju tendenciju da uzrokuju psihološki stres i dovode do fizioloških tegoba povezanih sa stresom“ (OECD, 2017., str. 143).

Jedan od najčešćih razloga zbog kojih zaposlenici napuštaju svoja radna mjesta jest što ne nailaze na mogućnost napredovanja na poziciji na kojoj se sada nalaze. Upravo tada kreće njihova potraga za boljim poslom koji će im omogućiti napredak te izgradnju karijere. Pojedinci koji pak ostaju u takvim okolnostima, nemaju baš previše motivacije i želje za radom. „Odlaskom jednog zaposlenog, poslodavac ulaže veću svotu novaca da bi ponovno zaposlio drugog radnika. Prosječna cijena za zamjenu zaposlenika, od troškova povezanih s natječajima za posao, administrativnih postupaka, procesa intervjua i obuka, iznosi otprilike 38 posto plaće zaposlenika koji je otišao, prema

Entrepreneuru“ (Schnotz, W., preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/problems-can-develop-promotion-employees-41323.html>).

Izostanak napredovanja na radnome mjestu može izazvati negativne osjećaje u zaposlenika – frustraciju, nemoć, jad, depresiju i osjećaj bezizlaznosti situacije. Upravo bi zbog toga poslodavci trebali imati na umu radna mjesta koja će ponuditi svojim zaposlenicima kada dođe do zasićenosti ili do želje za napredovanjem.

#### *7.5.5 Radno vrijeme*

Radno vrijeme je još jedan aspekt koji mjerimo pri ocjenjivanju kvalitete radne okoline. Ono može biti pozitivno i negativno ocjenjeno. Ukoliko se radi o fleksibilnom radnom vremenu, najvjerojatnije ćemo radnu okolinu ocijeniti pozitivno. Kada se radi o nepopularnom, nedruštvenom radnom vremenu, tada je ocjena uglavnom negativna (OECD, 2017.).

##### *7.5.5.1 Nedruštveni raspored radnoga vremena*

"Doba dana kada se radi bitno je za dobrobit radnika i njihove obitelji. Rad s nestandardnim radnim vremenom ponekad se naziva "nedruštvenim radom" zbog sukoba koji se reflektira na obiteljski život“ (Dupaigne, 2001., Strazdins et al., 2006. navedeno u Enchautegui, 2013., str. 1-2).

Nestandardno radno vrijeme podrazumijeva rad u smjenama, rad na poziv te neredoviti raspored (Enchautegui, 2013.). Arlinghaus et al. (2019.) pod pojmom nestandardnog radnog vremena podrazumijevaju smjenski rad, nepravilne i nepredvidive sate, rad noću i vikendom, rad po pozivu ili po dežurstvu. Takav rad utječe na ravnotežu između privatne i poslovne domene čovjeka.

Zahtjev i motivacija za nedruštvenim radom dolazi iz nekoliko smjerova. Potreba za proizvodom i uslugama noću, u večernjim satima, vikendima ili popodnevnim smjenama, rezultirat će većom potražnjom – što će poduzetnici iskoristiti u svoju korist. Inputi i resursi koji će biti jeftiniji, isplativiji u nestandardno doba dana, svakako će se i tada koristiti. Teška industrija, poput različitih proizvodnji, diktira nestandardne smjene, zbog troškova proizvodnih pogona ili potrebe za odvojenim radom (King i Williams, 1985. navedeno u Enchautegui, 2013.).

Različita je motivacija zaposlenika koji pristaju na ovakav oblik rada. U tom smislu postoje radnici koji su skloni ovakvom rasporedu, dok to drugim radnicima predstavlja

izazov u usklađivanju privatnih obaveza. Često vlade, lokalne i regionalne vlasti, kao i sami poslodavci nude veće plaće kao naknadu za uskraćivanje standardnog oblika radnoga vremena (Enchautegui, 2013.).

Pojedinci koji su podložni nedruštvenom radu, stavljaju pred sebe mnoge izazove. Tako se nerijetko briga oko djece stavlja kao jedna od tema o kojoj bi se trebalo više razgovarati. Velika je potreba za centrima, ustanovama, vrtićima koji bi radili u nestandardno radno vrijeme. Ovakve se situacije rješavaju naizmjeničnom brigom roditelja ili uključivanjem rođaka i prijatelja u skrb djeteta (Enchautegui, 2013.).

Posljedice nedruštvenoga rada su različite, a možemo nabrojati tek neke od njih: narušavanje kvalitete obiteljskog života, narušavanje psihičkog i fizičkog stanja, narušavanje sna (Enchautegui, 2013.).

#### *7.5.5.2 Fleksibilno radno vrijeme*

Fleksibilno radno vrijeme povezuje se sa svim dobrobitima i blagodatima koje zaposlenik može iskusiti. Fleksibilnost daje zaposlenicima dovoljno prostora da sami kreiraju svoj radni dan, početak i završetak, vrijeme za pauzu i dnevni odmor. Ovakav princip rada pomaže zaposlenicima da organiziraju dan onako kako oni to žele te da ostvare ravnotežu između privatnog i poslovnog života (OECD, 2017.).

U svom radu Shagvaliyev i Yazdanifard (2014.) promatraju fleksibilnost u radu kroz nekoliko aspekata. Tako se fleksibilnost očituje kroz vrijeme i mjesto obavljanja posla, kao i kroz dijeljenje radnih zadataka, kroz različite dopuste, poput porodiljnog i očinskog dopusta, kao i skraćenog radnog vremena. Dakle, pod fleksibilnošću podrazumijevamo fleksibilnost u rasporedu, lokaciji, duljini radnoga vremena. "Stoga bi se fleksibilnost u radu mogla sažeti kao sposobnost zaposlenika da kontrolira trajanje svog radnog vremena kao i mjesto rada te posao koji bi trebao biti ponuđen od strane poslodavca" (Shagvaliyev i Yazdanifard, 2014., str. 20-21).

Ovakav oblik rada pogodan je za zaposlenike, ali i za poslodavce. Poslodavci na ovaj način privlače dobru radnu snagu, talentirane zaposlenike i pojedince koji značajno pridonose razvoju organizacije. To dovodi do većeg zadovoljstva na poslu, veće učinkovitosti, većeg radnog angažmana - zbog čega su fleksibilne radne prakse korisne za poslodavce (Shagvaliyev i Yazdanifard, 2014.).

Ranije se smatralo da fleksibilno radno vrijeme biraju samo žene, zbog toga što one postaju majke. Međutim, kako je došlo do promjena u obiteljskim obrascima, porastu ženske radne snage na tržištu rada, muškarci su, također, prešli na fleksibilno radno vrijeme (Shagvaliyev i Yazdanifard, 2014.).

Možemo zaključiti da "uspješno izvršavanje životnih obaveza rezultira boljim radnim učinkom. Dok pronalaženje ravnoteže u životu i radnim obavezama povećava opće životno zadovoljstvo" (Shagvaliyev i Yazdanifard, 2014., str. 21).

#### *7.5.6 Intrinzični aspekti posla*

Intrinzični aspekti posla odnose se na moguća samoostvarenja koje poslodavci mogu ponuditi svojim radnicima, kao i na intrinzične nagrade koje zaposlenik može ostvariti na poslu, zahvaljujući svome radu. Zauzvrat će sretni djelatnici pružiti organizaciji veću produktivnost te kvalitetniji rad (OECD, 2017.).

##### *7.5.6.1 Mogućnosti za samoostvarenje*

Samoostvarenje bitno utječe na sreću i zadovoljstvo zaposlenika, a manifestira se kroz mogućnost ostvarivanja vlastitih ideja na radnome mjestu. Tada zaposlenici samovoljno odabiru ideje, metode, principe i načine rada – čime osobno pridonose radnim zadacima (OECD, 2017.).

Samovoljno i samostalno kreiranje i organiziranje svoga rada daje zaposlenicima mogućnost da ostvare svoj puni potencijal. Tada se rad počinje vezivati za motive strasti, energije i vrijednosti. Na taj se način karakteristike pojedinaca pretaču u vlastiti rad (Lieff, 2009. navedeno u Martela i Pessi, 2018.). Tako se samoostvarenje poima kao segment rada u kojemu dokazujemo i pokazujemo tko smo mi i zbog čega smo zapravo posebni; što to imamo, a drugi nemaju, zašto je naš doprinos u radu prepoznatljiviji nego neki tuđi (Chalofsky i Cavallaro, 2013. navedeno u Martela i Pessi, 2018.).

„Da bi posao bio vrijedan obavljanja – umjesto da se radnik osjeća otuđenim – posao bi trebao biti povezan s osjećajem tko smo, kako mu možemo pridonijeti i što možemo učiniti mi sami kako bi realizirali ciljeve (Martela i Pessi, 2018.).

##### *7.5.6.2 Intrinzične nagrade*

Organizacije se nerijetko služe različitim sredstvima i resursima kojima će pridobiti zaposlenike, motivirati ih, a posljedično povećati njihovu učinkovitost i radni angažman



(Manzoor et al., 2019. navedeno u Manzoor et al., 2021.). U kontekstu ovakvih rasprava, nerijetko se spominju sustavi nagrađivanja zaposlenika.

U sustavima nagrađivanja zaposlenika razlikujemo ekstrinzične, odnosno intrinzične nagrade. Obje vrste nagrada pretpostavljaju uvjerljivo bolju izvedbu rada, odnosno veću učinkovitost zaposlenika (Manimegalai i Krishna, 2022.).

Financijske, odnosno materijalne, ekstrinzične nagrade podrazumijevaju nagrade poput bonusa za ručak, napojnica, darova i sl. Nefinancijske nagrade, odnose se na nematerijalne pogodnosti, poput pohvala, priznanja, poštivanja, uvažavanja te povratnih informacija (Munir et al., 2016.).

Intrinzične nagrade povezuju se s osjećajem vrijednosti, svrhovitosti, korisnosti i zadovoljstva zaposlenika na radnome mjestu, što povećava njegovu radnu motivaciju. U tim je situacijama veća vjerojatnost da će zaposlenik uložiti više truda, što će se manifestirati kroz njegov veći radni angažman i produktivnost (OECD, 2017.).

„Intrinzične nagrade izazivaju pozitivnu emocionalnu reakciju i motiviraju zaposlenike na poboljšanje, kao i na promjenu ponašanja kada je to potrebno“ (Ryan i Deci, 2020. navedeno u Manzoor et al., 2021.).

## **8 Empirijsko istraživanje kvalitete radne okoline**

U nastavku donosimo prikaz istraživanja koje smo proveli u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te prerađivačke industrije, koje se odnose na organizacije: Istra beton d.o.o., Opća bolnica Pula, Klinika za psihijatriju „Vrapče“ te Klinički bolnički centar Zagreb.

Radna okolina i pokazatelji njezine kvalitete obuhvaćaju nekoliko dimenzija: fizičko i društveno okruženje, radne zadatke, organizacijske karakteristike, raspored radnoga vremena, izgleda za posao te intrinzične aspekte radnoga mjesta. Ove su dimenzije bile predmet i našeg istraživanja.

Mjerenje je okarakterizirano kao kvalitativno istraživanje jer se pokušava prodrijeti u svijet, razmišljanja i mišljenja pojedinaca ne bi li u konačnici oblikovali njihova osobna iskustva.

### **8.1 Instrument istraživanja**

Instrument našeg istraživanja jest anketni upitnik.

U literaturi razlikujemo različite definicije i značenja pojma *anketa*, a možemo ju definirati s obzirom na njezino uže ili šire značenje. „Neki autori razlikuju pojam ankete u širem smislu gdje ubrajaju: anketu u užem smislu, intervju i test. Anketa u užem smislu je tada pismeno prikupljanje podataka o stavovima i mišljenjima na reprezentativnom uzorku ispitanika uz pomoć upitnika“ (Brajdić, 2008., str. 66).

Anketni je upitnik bio namijenjen zaposlenicima organizacija koje se bave djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, kao i zaposlenicima prerađivačke industrije, odnosno industrije koja se bavi proizvodnjom gotove betonske smjese.

Upitnik je tako sastavljen od 26 pitanja, koje možemo podijeliti u dva dijela. Prvi dio upitnika zadužen je za prikupljanje podataka koji se odnose na opće podatke ispitanika, poput spola, dobi, djelatnosti kojom se bave i radnog mjesta ispitanika, dok je drugi dio upitnika zadužen za prikupljanje konkretnih informacija o okolini radnoga mjesta ispitanika. Prvi se dio odnosi na izbor između ponuđenih odgovora, dok se drugi dio odnosi na tvrdnje koje ispitanici ocjenjuju na mjernoj skali ili ljestvici od jedan do pet, gdje vrijedi: 1 - izrazito se ne slažem; 2- ne slažem se; 3 - niti se slažem niti se ne slažem; 4 - slažem se; 5- izrazito se slažem.

Pitanja u upitniku direktno su povezana s dimenzijama kvalitete radne okoline opisanim u poglavlju 7.5.

## **8.2 Uzorak istraživanja**

Istraživanje smo proveli na uzorku od 65 ljudi – od toga se njih 34 odnosi na djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, dok se preostali 31 ispitanik odnosi na prerađivačku industriju. Ispitanici iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi su tehničari i medicinske sestre na različitim mjestima rada, od klinike do opće bolnice, od odjela psihijatrije, dijalize, hitnoga prijema, intenzivne njege, na prostoru grada Pule i Zagreba. Nadalje, preostali ispitanici iz prerađivačke industrije zaposleni su u organizaciji koja se bavi proizvodnjom proizvoda od betona za građevinarstvo, na prostoru Grada Pule. Ovdje su ispitani svi djelatnici poduzeća, od vozača kiperu, vozača cisterne, vozača miksera za beton, vozača crpke za beton, voditelja betonare, utovarivača, tehnologa u laboratoriju, administratora, čistačice, knjigovođe, betonirca.

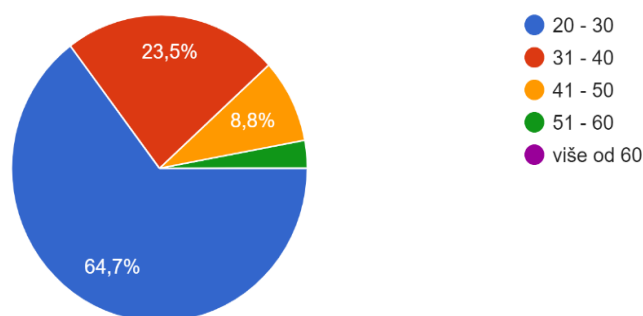
### 8.3 Rezultati i analiza ankete

U nastavku donosimo rezultate provedenog istraživanja. Rezultate i analizu prikazat ćemo u skladu s redoslijedom prethodno prikazanih dimenzija, analizirajući najprije jednu, a potom drugu djelatnost.

U prvom dijelu upitnika saznajemo sam profil ispitanika, njihovu dob, je li riječ o ženama ili muškarcima, u kojoj su mjeri jedni, odnosno drugi zastupljeni, kojom se djelatnošću bave te na kojim radnim mjestima rade.

Od ukupno 34 ispitanika u bolnicama i klinikama, njih 64,7% čine mlađu populaciju ljudi, od 20-30 godina. Njih 23,5% čine ljudi stari 31-40 godina, a 8,8% odnosi se na ljude starosti 41-50 godina. Tek 2,9% ispitanih imaju 51-60 godina. Možemo primijetiti kako većina ispitanika ima 20-30 godina, a najmanje je onih s 51 godinom naviše. U upitniku se pak nisu našli ljudi koji imaju više od 60 godina.

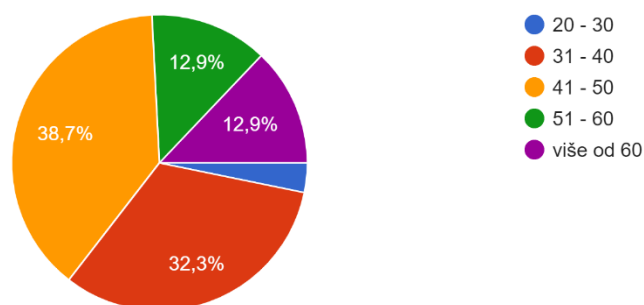
Graf 1. Broj godina djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi



Izvor: izrada autora

U prerađivačkoj industriji situacija je znatno drugačija. Od 31 odgovora, njih 38,7% odnosi se na ispitanike koji imaju između 41 i 50 godina. Nadalje, 32,3% ispitanih ima 31-40 godina, a tek 12,9% odnosilo se na djelatnike iznad 51, ali ne više i od 60 godina. Svakako, najmanji postotak ispitanih odlazi na ispitanike između 20 i 30 godina. Tek je jedan ispitanik zaokružio spomenuti odgovor.

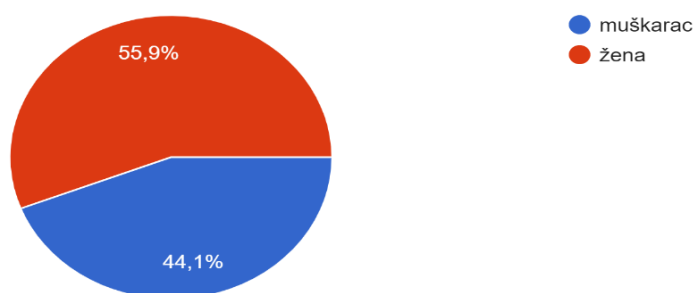
Graf 2. Broj godina djelatnika prerađivačke industrije (proizvodnja betona)



Izvor: izrada autora

Odgovori na drugo pitanje podastiru informacije o spolu ispitanika. U djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi 55,9% ispitanika čine žene, odnosno njih 19, dok 44,1% čine muškarci, tj. njih 15.

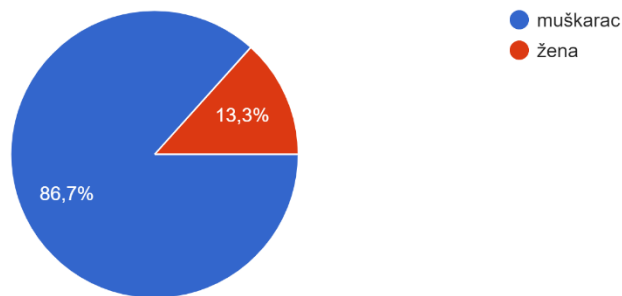
Graf 3. Spol djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi



Izvor: izrada autora

U prerađivačkoj industriji su 87,1% ispitanih muškarci, odnosno 12,9% žene. Isto je grafički prikazano u nastavku.

Graf 4. Spol djelatnika prerađivačke industrije (proizvodnja betona)



Izvor: izrada autora

Sljedeća pitanja u upitniku usmjerena su na djelatnost kojom se organizacija bavi, odnosno na preciziranje radnoga mjesta koji ispitanik obnaša.

Ispitanici koji su zaposleni u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi zaposleni su kao medicinske sestre i medicinski tehničari na različitim odjelima u bolnicama i klinikama.

Djelatnici prerađivačke industrije zaposleni su na sljedećim radnim mjestima: vozač kiperu, cisterne, vozač miksera, vozač pumpe, vozač miksera i pumpe, utovarivač, voditelj betonare, mehaničar, tehnolog, administrator, knjigovođa, čistačica, čuvar.

Drugi dio upitnika podastire informacije koje su vezane za kvalitetu radne okoline. Navedene tvrdnje ispitanici su morali ocijeniti na skali od 1 do 5: 1- *izrazito se ne slažem*; 2- *ne slažem se*; 3- *niti se slažem niti se ne slažem*; 4- *slažem se*; 5- *izrazito se slažem*. Iz njihovih odgovora možemo zaključiti i dati mišljenje o kvaliteti njihove radne okoline.

Tvrdnja *Moje je zdravlje ugroženo zbog posla koji obavljam* (European Social Survey, 2004., 2010. navedeno u OECD, 2017.) dala nam je uvid u prvu dimenziju kvalitete radne okoline – fizičko i društveno okruženje. Navedena se tvrdnja veže za čimbenike mogućih fizičkih rizika. Ukoliko je nečije zdravlje ugroženo, to će biti posljedica rada s kemikalijama, posljedica nesreća ili ozljeda na radu, neadekvatne temperature rada, buke, svjetlosti i sl.

Tako se tek jedan ispitanik u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, koji čini 2,9% ispitanih, *izrazito ne slaže* s tvrdnjom. Njih 15 ili 44,1% *niti se slaže niti se ne*

*slaže* s navedenom tvrdnjom, dok se njih 20,6% *slaže*, a 32,4% pak *izrazito slaže*. Većina ispitanika smatra da je njihovo zdravlje ugroženo zbog posla kojim se bave, slijede ih oni koji nisu sigurni u datu tvrdnju, nikada o tome nisu razmišljali ili su se nekad zatekli u sličnoj situaciji, ali koja, ipak, nije česta.

U ispitanika prerađivačke industrije vidljiva je razlika s obzirom na prvoanketirane. Veći se broj ispitanika tako *izrazito ne slaže* (19,4%) ili se, jednostavnije, *ne slaže* (32,3%) s tvrdnjom, što je u ogromnoj kontradikciji s djelatnicima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Ovdje se znatan dio ispitanika složio sa zlatnom sredinom te tako tvrdnju ocijenio brojem 3- *niti se slažem niti se ne slažem*. Ovdje je riječ o 29% ispitanih. Najmanji se pak broj ispitanih *slaže* (16,1%) i *izrazito slaže* (3,2%) s tvrdnjom da je njihovo zdravlje ugroženo.

Tvrdnja *S posla se vraćam umoran i iscrpljen* (International Social Survey Programme, 2005., 1997., 1989. navedeno u OECD, 2017.) također ulazi u kategoriju procjene kvalitete radne okoline s obzirom na fizičko i društveno okruženje. Ovdje se cilja na ispitivanje samih fizičkih zahtjeva s kojima se zaposlenici susreću, poput podizanja, nošenja, guranja, dizanja, sjedenja, čučanja i sl.

Zanimljivo je kako se većina djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi *slaže* s datom tvrdnjom – njih 41,2% ocijenilo je ovu tvrdnju brojem 4- *slažem se*, a 38,2% ispitanika istu je ocijenilo brojem 5- *izrazito se slažem*. Nadalje, 14,7% ispitanika nije sigurno kako ocijeniti ovu tvrdnju, jer nikada o tome nisu razmišljali ili su se ponekad našli u takvoj situaciji pa je njihov odgovor – *niti se slažem niti se ne slažem*. Tek se dvoje ispitanika *ne slaže ili izrazito ne slaže* s navedenom tvrdnjom o umoru i iscrpljenosti. Većina se ispitanika *slaže* da se s posla vraća umorno i iscrpljeno, što ukazuje na to da bi menadžment trebao posebnu pozornost staviti na fizičke zahtjeve posla s kojima se zaposlenici susreću te u budućnosti izbjeći takve odgovore.

Najviše odgovora u poduzeću koje se bavi proizvodnjom betona pripalo je broju 3- *niti se slažem niti se ne slažem*. Radi se o postotku od 35,5%. Ipak, više je onih koji se *slažu* s datom tvrdnjom, nego onih koji se *ne slažu*. Tako se 25,8% ispitanika *slaže*, odnosno 16,1% *izrazito slaže*, dok se 9,7% ispitanika *ne slaže*, odnosno 12,9% *izrazito ne slaže* s tvrdnjom o umoru i iscrpljenosti. Sve upućuje na to, da šefovi i nadređeni, moraju uzeti u obzir fizičke zahtjeve posla te se posebno pozabaviti

tematikom iscrpljenosti i umora radnika. Neizbježno je da je priroda posla takva da iziskuje fizičke napore, no trebalo bi vidjeti kako što bolje riješiti ovu situaciju.

Tvrđnje *Izložen sam zastrašivanju na poslu* te *Izložen sam diskriminaciji na poslu* (European Working Conditions Survey, 2000., 1996. navedeno u OECD, 2017.) odnose se na istu dimenziju o kojoj smo dosada govorili, međutim specifičnost ovoga jest namjerno izlaganje djelatnika neugodnim i nezavidnim položajima i situacijama.

Čak 20,6% djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi *slaže se* s tvrdnjom o zastrašivanju, a slijede ih 14,7% ispitanika koji se pak *izrazito slažu*. Njih 26,5% nema jasnu sliku *slaže li se ili se ne slaže* s danom tvrdnjom. Također, ovdje statistika govori i o ispitanicima koji se *ne slažu* s tvrdnjom, njih 29,4%, a 8,8% ispitanika *izrazito se ne slažu*. Iako je evidentirano da postoje ispitanici koji nisu doživjeli nikakav oblik zastrašivanja, ipak je značajan broj onih koji se s time susreću. Ovakvi oblici ponašanja nedopustivi su i moraju se srezati u korijenu i čim prije. Trebalo bi posebno razmotriti pitanja zbog čega dolazi do zastrašivanja, koji su razlozi zastrašivanju, tko to čini i kome se to čini. Diskriminacija na poslu ocjenjena je pak kao tvrdnja s kojom se više od polovice ispitanika ne slaže. Međutim, ponovno je poražavajuće da se zaposlenici organizacije koja se bavi zdravstvenom djelatnošću i socijalnom skrbi susreću s ovakvim oblikom nasilja. Njih 20,6% *niti se slaže niti se ne slaže* što govori o tome da ljudi nisu sigurni kako izgleda diskriminacija i što ona jest ili su pak isto doživjeli u nekom blažem obliku ili se ipak s time ne susreću često. Podatak koji govori da se 44,4% ispitanika *ne slaže* s ovakvom izjavom, daje nam ohrabrenje da ipak nije sve tako crno. S datom se tvrdnjom *izrazito ne slažu* 17,6% ispitanih. No, ipak plaše nas postoci 8,8% koji su zastupljeni u skali pod brojem 4- *slažem se*, odnosno pod brojem 5- *izrazito se slažem*. Rezultati su vrlo poražavajući te bi menadžment podhitno trebao intervenirati.

U proizvodnji betona situacija je drugačija. Ispitanici su suglasni da nitko od njih nije bio izložen zastrašivanju i diskriminaciji. S tvrdnjom o zastrašivanju *ne slaže se* 32,3% ispitanih, odnosno s tvrdnjom o diskriminaciji *ne slaže se* 35,5% ispitanih. *Izrazito se ne slažu* s prvom tvrdnjom 61,3% djelatnika prerađivačke industrije, odnosno 58,1% *se ne slaže* s drugom tvrdnjom.

*Na poslu se mogu osloniti na pomoć kolega* ili *Na poslu se mogu osloniti na pomoć uprave* (European Social Survey, 2004., 2010. navedeno u OECD, 2017.)

objašnjavanju društvenu dimenziju radne okoline i to kroz socijalnu podršku svih sudionika procesa.

Kada govorimo o pomoći kolega, ispitanici zdravstvenih djelatnosti, najčešće su ovu tvrdnju ocjenjivali brojevima od 3 do 5. Tako se 29,4% njih *niti slaže niti ne slaže* s navedenom tvrdnjom, 50% ispitanika *slaže se*, a 17,6% *izrazito se slaže*. Ovi su rezultati primjeri dobre prakse, no ipak ima i onih nezadovoljnih - 2,9% ispitanika - koji se *ne slažu* s datom tvrdnjom. Pomoć uprave i nije toliko prepoznata među ispitanicima. Čak 47,1% djelatnika *izrazito se ne slaže* s gore spomenutom tvrdnjom; 14,7% njih se *ne slaže*; a 23,5% ispitanika ne izjašnjava jasno svoj stav pa ovdje pronalazimo odgovore pod brojem 3. Tek se 11,8% ispitanika *slaže* s tvrdnjom, a pored toga jedan od djelatnika *izrazito se može* osloniti na pomoć uprave. Možemo primjetiti razliku rezultata prve i druge tvrdnje. Većina djelatnika ima dobar odnos s kolegama, dok je povjerenje prema upravi sasvim narušeno. U budućnosti bi uprava trebala poraditi na svom odnosu sa zaposlenicima, u protivnom, ovakvi će rezultati ostaviti velike posljedice.

Djelatnici prerađivačke industrije - po pitanju oslonca i pomoći kolega - slično odgovaraju kao djelatnici zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Tako se 41,9% ispitanika *slaže* s navedenom tvrdnjom, 32,3% *izrazito se slaže*, dok se njih 16,1% *niti slaže niti ne slaže* s navedenom tvrdnjom. Zanimljivo je kako se tek troje djelatnika ne može osloniti na pomoć kolega te se oni *ne slažu* s tvrdnjom. Postavlja se pitanje zašto uglavnom svi ispitanici imaju isto mišljenje, a troje njih drugačije. Je li riječ o novozaposlenima koji trebaju vremena da se asimiliraju, je li riječ o neprilagođenima, je li riječ o nekom ozbiljnijem problemu...Valjalo bi istražiti. Na pomoć uprave *ne može* se osloniti 16,1% ispitanih, a 9,7% nije sigurno kako odgovoriti na ovo pitanje pa njihove odgovore pronalazimo pod brojem 3- *niti se slažem niti se ne slažem*. Ipak, većina se opredjeljuje za odgovore pod brojem 4- *slažem se* - njih 41,9%, odnosno za odgovore pod brojem 5- *izrazito se slažem* - 32,3% ispitanih. Situacija glede ove tvrdnje i aktualne djelatnosti je i više nego dobra. Očito je kako zaposlenici imaju dobar, zdrav odnos s nadređenima, a upravo bi tim smjerom trebali i nastaviti, njegovati i poboljšavati međudnose.

Tvrdnjama *Na poslu sam preopterećen radnim zadacima*, odnosno *Na poslu sam izložen vremenskom pritisku* (EU-Labour Force Surveys ad hoc Modules, 2013., 2007.



navedeno u OECD, 2017.) pokušali smo ispitati drugu dimenziju radne okoline – radne zadatke djelatnika.

U ispitanika zdravstvenih i socijalnih djelatnosti najveći postotak u odgovorima o preopterećenosti radnim zadacima nosi broj 4. Naime, njih 35,3% *slaže* se s navedenom tvrdnjom, a 32,4% *izrazito se slaže*. Nadalje, 23,5% ispitanika *niti se slaže niti se ne slaže* s tvrdnjom, dok se samo 8,8% ispitanika *ne slaže*. Velika je većina ljudi preopterećena poslom što zapravo negativno utječe na radnu atmosferu, doprinosi lošoj energiji, umoru samih zaposlenika. Menadžment bi trebao reagirati na vrijeme ne bi li ovakve situacije izmakle kontroli. Vremenskom pritisku izloženi su više-manje svi. Najveći broj ispitanika rangirao je ovu tvrdnju brojevima od 3 do 5. S tvrdnjom se *niti slaže niti ne slaže* 23,5% ispitanika, a isti postotak slijede i odgovori pod brojem 4, dodatno se 35,3% ispitanika *izrazito slaže* s tvrdnjom o vremenskom pritisku. Dvoje se ispitanika *izrazito ne slaže*, dok se četvero njih, jednostavnije, *ne slaže*. Ukoliko su zaposlenici izloženi jakom intenzitetu rada, brzini, rokovima, njihova kvaliteta rada opada te oni sami postaju nezadovoljni.

Djelatnici betonare i distribucije betona dali su sasvim drugačije odgovore od zaposlenika zdravstvenih i socijalnih organizacija. Četiri je ispitanika koji se *slažu* s datom tvrdnjom, a tek se jedan *izrazito slaže*. Nadalje, 32,3% ispitanika *niti se slaže niti se ne slaže*, 22,6% *izrazito se ne slaže*, a 29% ispitanika se *ne slaže* s tvrdnjom o preopterećenosti radnim zadacima. Možemo primijetiti kako tek petero ispitanika daje negativne odgovore, a njih desetero ipak nije sigurno u svoj odgovor. Iako su rezultati iz perspektive ove dimenzije, generalno, jako dobri, ne bi trebali zanemariti broj od 15 ljudi, kojima bi trebala pomoć pri olakšavanju preopterećenosti. S tvrdnjom da su na poslu izloženi vremenskom pritisku *izrazito se ne slaže* 32,3% ispitanika, dok se desetero djelatnika *ne slaže* s istim, također *niti se slaže niti se ne slaže* 19,4% ispitanika. Četvero njih daje odgovore pod brojem 4- *slažem se*, dok tek jedan ispitanik odgovara da se *izrazito slaže* s tvrdnjom o izloženosti vremenskom pritisku. U odgovorima uglavnom ne pronalazimo izrazite vremenske pritiske, međutim, svakako ne bismo smjeli zanemariti djelatnike koji su ipak tome izloženi.

Tvrdnja *Imam slobodu sam organizirati svoj posao* (International Social Survey Programme, 2005., 1989. navedeno u OECD, 2017.) također zalazi u dimenziju radnih zadataka, posebno promatrajući autonomiju koju djelatnici imaju u svome radu.

44,1% djelatnika zdravstvene i socijalne djelatnosti *niti se slaže niti se ne slaže* s odabranom tvrdnjom – što može ukazivati na to da ispitanici nisu sigurni oko iste, ili su se ponekad našli u sličnoj situaciji, ali to nije praksa. Petero se ispitanika *slaže* s tvrdnjom o slobodi organizacije svoga rada, dok se dvoje *izrazito slaže*. Od sveukupno ispitanih, 14,7% *izrazito se ne slaže*, dok se njih 17,6% *ne slaže* s tvrdnjom. Promatrajući odgovore, možemo zaključiti kako sloboda i autonomija nisu rezervirane za sve zaposlenike koji se bave zdravstvenom djelatnošću i socijalnom skrbi. Rezultati dokazuju da još uvijek među njima postoje ljudi kojima je sloboda, odlučivanje, autonomija u radu onemogućena, a na menadžmentu je da otkrije uzroke ovoga problema.

Ispitanici prerađivačke industrije uglavnom su složni oko tvrdnje o slobodi i organizaciji posla koji obavljaju. Postotak od 38,7% ispitanih *slaže se* s tvrdnjom, odnosno njih 22,6% *izrazito se slaže*. Ipak pozitivne rezultate narušavaju ispitanici koji se *niti slažu niti ne slažu* s navedenom tvrdnjom, a njih je 19,4%, kao i ispitanici koji se *ne slažu* s tvrdnjom, a njih je također 19,4%. Zanimljivi su zadnje navedeni podaci koji narušavaju prosjek rezultata. Svakako se nameće zaključak da među ispitanicima ima onih koji uživaju autonomiju svoga rada, međutim, ima i onih koji ne dijele isto mišljenje. Radi li se o djelatnicima koji jednostavno ne žele i nemaju potrebu za autonomijom – ostaje nam za ispitati.

*Radni zadaci koje obavljam stvaraju mi stres* tvrdnja je čija je pozornost usmjerena na emocionalne zahtjeve zadataka i reakcije pojedinaca.

U djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi ponovno se susrećemo s najpopularnijom ocjenom na skali od 1 do 5, a to je ocjena 3 – čije je značenje *niti se slažem niti se ne slažem*. Čak 38,2% ispitanika odlučilo se upravo za ovaj odgovor. Nadalje, s istom se tvrdnjom *slaže* 32,4% ispitanika, a *izrazito se slaže* s tvrdnjom o stresnim radnim zadacima njih 20,6%. Tek se 8,8% ispitanih *ne slaže* s navedenom tvrdnjom. Velika većina ispitanika doživjela je i/ili doživljava stres na poslu, a to sasvim jasno negativno utječe na zaposlenike. Kako bi izbjegli slične emocionalne reakcije, sudionici radnoga procesa moraju biti svjesni svih dobrih i loših strana koji posao nosi, isticati najbolje te se na taj način vješto boriti s neugodnostima. Svakako bi tome trebao pridonijeti i dobar menadžer.

Radni zadaci ispitanicima prerađivačke industrije uglavnom ne stvaraju stres. S time se složilo 64,6% ispitanih. S odgovorom pod brojem 3- *niti se slažem niti se ne slažem* poistovjetilo se 25,8% ispitanika. Tek je manji broj koji se slaže s gore navedenom tvrdnjom - 6,5% *slaže se*, a 3,2% *izrazito se slaže*. Djelatnicima u proizvodnji i distribuciji betona stres nije tako čest uzrok narušavanju kvalitete radne okoline, međutim, kao i uvijek, valjalo bi obratiti pozornost na one čiji nas odgovori tjeraju da zastanemo.

Dimenzija kvalitete radne okoline koju također moramo spomenuti jest organizacijskog karaktera. Unutar ove teme progovara se o sudjelovanju zaposlenika u organizaciji, o jasnoći zadataka i povratnim informacijama te o dobrim menadžerskim praksama.

Tako tvrdnja *Mogu iskazati svoje mišljenje i utjecati na odluke u svojoj domeni rada* govori o organizacijskom sudjelovanju i glasu koji radnici imaju u svojoj organizaciji.

Zanimljivo je kako se podjednaki broj ispitanika zdravstvenih i socijalnih djelatnosti *ne slaže*, odnosno *slaže* s datom tvrdnjom – čak njih 26,5% na jednoj je strani, odnosno 26,5% na drugoj je strani. Ponovno, najveći dio odgovora u skali od 1 do 5 odnosi se na broj 3 – *niti se slažem niti se ne slažem*, i to 32,4%. Nadalje, 5,9% ispitanih *izrazito se ne slaže*, odnosno 8,8% *izrazito se slaže* s datom tvrdnjom. Ovi rezultati ukazuju na interesantne činjenice. Jedan dio ljudi, i to nemali broj ljudi, slobodno iskazuje svoja mišljenja, iznosi stavove, progovara o različitim temama bez zadržke. S druge strane, isti se broj ljudi ne slaže s identičnom tvrdnjom. Dakle, njihova sloboda govora, djelovanja u tom smislu je zanemarena i obezvrijeđena. Nadalje, ispitanici s ocjenjenim tvrdnjama brojem 3 – dali su naslutiti da se ili nikada nisu posebno bavili ovim pitanjem, ili ponekad mogu, odnosno ponekad ne mogu, jasno i slobodno iznositi svoje stavove, a što najvjerojatnije ovisi o situaciji i ljudima.

Ispitanici prerađivačke industrije *slažu se* s datom tvrdnjom - njih 12,9% *izrazito se slaže*, dok se 38,7% *slaže*. Dakle, većina je, ponukana dobrom radnom okolinom, ali i iskustvom, spremna istupiti i reći ono što misli i što osjeća vezano za svoj posao. Takva nam situacija govori da su pojedinci koji izražavaju svoje mišljenje i stavove cijereni i poželjni u organizaciji te isto služi kao primjer dobre prakse. Nadalje, 35,5% ispitanih *niti se slaže niti se ne slaže* s istom tvrdnjom. Ima i onih koji se *ne slažu*. Tako se 3,2% ispitanih opredijelilo za odgovor pod brojem 1- *izrazito se ne slažem*, odnosno 9,7% ispitanih pod brojem 2- *ne slažem se*. Trebalo bi provjeriti

što se događa s neizjašnjenima, onima koji su se odlučili za odgovor pod brojem 3, kao i pronaći uzroke onih koji se ne slažu s datom tvrdnjom.

Tvrdnjom *Svoga šefa smatram nadređenim, a sebe podređenim njemu* željeli smo ispitati koliko je i je li uopće izražena hijerarhija među radnicima i šefovima te što to govori o menadžerskoj praksi organizacija u kojoj ispitanici rade.

Rezultati zdravstvenih djelatnika su sljedeći – većina se *slaže*, tj. *izrazito slaže* s datom tvrdnjom, u postocima od 38,2% i 23,5%. Ima i onih koji se *niti slažu niti ne slažu* s navedenom tvrdnjom, i to u postotku od 23,5%. Tek nekolicina ispitanika, njih petero, opisalo je ovu tvrdnju brojevima 1 ili 2. Zanimljivo je kako se većina ispitanika *slaže* ili *izrazito slaže* s percepcijom nadređenih šefova-podređenih zaposlenika, međutim ne možemo tvrditi radi li se o pozitivnom ili negativnom kontekstu. Treba li podređenost ili nadređenost negativno okarakterizirati, treba li hijerarhija uopće postojati, ili je sasvim prirodno i logično preuzeti odgovornost u skladu s radnim zadacima i mjestom koje pojedinci obnašaju ostaje pitanje.

U prerađivačkoj industriji situacija je sljedeća: 9,7% ispitanih *ne slaže* s datom tvrdnjom; 25,8% ispitanika *niti se slaže niti se ne slaže*; dok se s tvrdnjom *slaže* 41,9% djelatnika, odnosno *izrazito se slaže* njih 22,6%. Ovdje imamo situaciju gdje većina djelatnika svoga šefa smatra nadređenim, a sebe podređenim njemu. Je li riječ o gruboj hijerarhijskoj podjeli ili odavanju poštovanja svojim nadređenima, ne možemo znati. Svakako se moramo složiti, hijerarhija postoji te se šef smatra šefom u punom njegovom smislu.

Tvrdnja *Imam jasnu sliku što se od mene očekuje na radnom mjestu* (European Working Conditions Survey, 2010. navedeno u OECD, 2017.) ulazi u područje shvaćanja radnih zadataka, jasnih očekivanja, naputaka koje zaposlenici dobivaju, kao i samih povratnih informacija.

Tek jedan od ispitanika u zdravstvu *izrazito se ne slaže* s tvrdnjom, što će reći da mu nisu jasne upute nadređenih, nisu mu jasni zadaci, kao ni to što se od njega očekuje. Slijede ga još tri ispitanika koji se *ne slažu* s tvrdnjom i koji razmišljaju na sličan način. Nezgoda je podatak koji govori da se 24,2% ispitanika *niti slaže niti ne slaže* sa spomenutom tvrdnjom, što ukazuje na to da im nisu potpuno i sasvim jasna očekivanja koja drugi imaju prema njima ili su im pak ponekad jasna, a

ponekad i nisu. Ipak, većina se ispitanika *slaže*, 39,4% te *izrazito slaže*, 24,2%. Takav rezultat pohvalan je za čitavu organizaciju.

U ispitanika prerađivačke djelatnosti stanje je slično. Jednom ispitaniku nije jasno što se od njega očekuje i zbog toga se on *ne slaže* s navedenom tvrdnjom. Dvoje se pak ispitanika *niti slaže niti ne slaže*. Najveći postotak odlazi na broj 4 koji sugerira potvrđan odgovor – *slažem se* – riječ je o 51,6% ispitanika. Nadalje, *izrazito se slažu* s navedenom tvrdnjom 38,7% ispitanika. U ovom kontekstu neobičan je podatak koji govori da se tek jedna osoba ne snalazi s radnim zadacima na poslu koji obavlja, a nameće se i pitanje što je s dvoje zaposlenika koji nisu ni li se složili ili ne s tvrdnjom. Generalno pozitivni odgovori ostaju u sjeni nejasnoća koje bi trebalo riješiti.

Tvrdnja *Brinem se hoću li zadržati svoj sadašnji posao* (French Enquête Conditions Travail, 2013. navedeno u OECD, 2017.) pokušava detaljnije razjasniti pitanje strahuju li djelatnici da će izgubiti svoja radna mjesta, jesu li sigurni u svoje trenutne poslove ili se osjećaju nesigurnima. Svaki potvrđan odgovor prouzročit će osjećaje straha, anksioznosti, praznine u djelatnika. Zato je vrlo važno zaposlenicima osigurati zdravu radnu okolinu te pružiti im osjećaj sigurnosti.

Najveći dio odgovora u zdravstvenih djelatnika odnosi se na odgovore pod brojem 4 i 5, čija su značenja: *izrazito se ne slažem*, 44,1% ispitanika, i *ne slažem se*, 29,4% ispitanika. Većina je ispitanika izuzeta od briga i nesigurnosti što ukazuje na kvalitetnu i zdravu radnu okolinu. Tek se 14,7% ispitanika izjašnjava odgovorom *niti se slažem niti se ne slažem* pa nas takvi odgovori vode ka daljnjem promišljanju. Možemo pretpostaviti da neki ispitanici nemaju ugovore na neodređeno, pa nisu ni sami sigurni kako da se postave prema zadanoj temi. Isto možemo pretpostaviti i za one koji se *slažu*, odnosno koji se *izrazito slažu*. Ovdje ipak nije riječ o osjetljivoj industriji, koja je podložna promjenama, uslijed promjena na tržištu, pa će nekad biti manje ili više atraktivnija, s toga ne moramo razmišljati u tom smjeru.

Nadalje, djelatnici prerađivačke industrije uglavnom se *ne slažu* s datom tvrdnjom, 29% ispitanika, odnosno *izrazito se ne slaže* njih 32,3%. Zaposlenici ovog poduzeća sigurni su u svoja radna mjesta i svoje egzistencijalno pitanje te upravo zbog riješene i sigurne situacije, ne moraju brinuti. Četvero se ispitanika *slaže* s tvrdnjom, odnosno dvoje se *slaže*, a dvoje se *izrazito slaže*. Možemo pretpostaviti ili da se

radi o pojedincima koji još uvijek nemaju posao za stalno ili se radi o nekom trećom uzroku, kojeg bi valjalo propitati. Neizjašnjenih je 25,8%.

Tvrdnja *U posljednjih godinu dana pohađao sam edukacije ili obuke koje su doprinijele mom znanju i vještinama na poslu* (European Working Conditions Survey, navedeno u OECD, 2017.) bavi se tematikom obuka i učenja koje poslodavci pružaju ne bi li razvili potrebne vještine i znanja kod svojih zaposlenika. Pitanje smo ograničili na godinu dana kako bismo provjerili aktualno i najnovije stanje.

Tako se 32,4% ispitanika zdravstvenih djelatnosti *slaže* s navedenom tvrdnjom, odnosno 26,5% *izrazito se slaže*. *Izrazito se ne slaže* 17,6% ispitanika, a isti postotak prate i odgovori pod brojem 2- *ne slažem se*. Tek dvoje ispitanih odgovorilo je da se *niti slažu niti ne slažu* s navedenom tvrdnjom. Svakako, u većem su broju ispitanici koji su posljednjih dana pohađali obuke i edukacije, dok je manje onih koji to uopće nisu. S obzirom da se ovdje radi o ispitanicima različitih odjela i institucija, možemo pretpostaviti da je razlika u rezultatu upravo zbog toga. Različite zdravstvene institucije i odjeli imaju različite šefove, menadžere i nadređene, a tako i drugačije politike. Valjalo bi provjeriti gdje dolazi do razilaženja i koji su razlozi tome.

Djelatnici u proizvodnji i distribuciji betona uglavnom se *ne slažu* s navedenom tvrdnjom – 29% ispitanika *izrazito se ne slaže*, odnosno 25,8% ispitanika se *ne slaže*. Kontradiktornost nastaje u trenutku iščitavanja rezultata i odgovora pod brojem 4- *slažem se* i pod brojem 5- *izrazito se slažem*. Tako imamo 22,6% ispitanika koji se *slažu*, odnosno 9,7% ispitanika koji se *izrazito slažu*. Tek se četvero njih pronalazi u odgovorima pod brojem 3- *niti se slažem niti se ne slažem*. Slično kao i kod zdravstvenih djelatnika, rezultati ove tvrdnje donose nam nove nedoumice. Naime, znatan dio ispitanika ima sasvim oprečne stavove, što se vidi iz rezultata same ankete. Je li nastala razlika nužno loša i zbog čega se ona tako manifestirala ostaje nam za ispitati, ali možemo pretpostaviti da je vezana uz radno mjesto i trenutnu razinu znanja zaposlenika.

Tvrdnja *Trenutačni posao nudi mi prilike za daljnji napredak i razvoj u karijeri* (European Working Conditions Survey, 2010., 2005. navedeno u OECD, 2017.) objašnjava je li posao ispitanika perspektivan, pruža li mogućnosti za novim, boljim iskustvima.

U zdravstvenih djelatnika najviše istovjetnih odgovora dolazi od ispitanika koji su ovu tvrdnju ocijenili brojem 1- *izrazito se ne slažem* – 35,3%. Ostali su odgovori dosta raznoliki. S tvrdnjom se *ne slaže* 17,6% ispitanika, *niti se slaže niti se ne slaže* njih 23,5%, 14,7% ispitanika *slaže se*, dok se 8,8% *izrazito slaže*. Zanimljivo je kako ispitanici imaju različitu predstavu i stavove o poslu i mogućnostima koje taj posao nudi.

Najviše odgovora u djelatnika prerađivačke industrije odlazi na broj 3- *niti se slažem niti se ne slažem*. Dakle, njih desetero nema mišljenje ili nije sigurno u tvrdnju vezanu za napredak i razvoj u karijeri. Nadalje, 25,8% ispitanika *slaže se* s tvrdnjom, odnosno 12,9% ispitanika *izrazito se slaže*. *Izrazito se ne slaže* 9,7% ispitanika, odnosno *ne slaže se* njih 19,4%. Ponovno, rezultati su vrlo različiti te su vezani uz radno mjesto i veličinu organizacije.

Tvrdnje koje govore o radnome vremenu i mjestu obavljanja rada opisuju predzadnju dimenziju kvalitete radne okoline – radno vrijeme zaposlenih. Tako smo u sklopu ovog konteksta postavili nekoliko tvrdnji: *Moje radno vrijeme je fleksibilno; Mogu obavljati posao od kuće*. Nadalje, ispitali smo rade li naši ispitanici vikendima, idu li u noćne smjene i koliko često odrade prekovremene.

Rezultati vezani za radno vrijeme u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi prikazuju da se 61,8% sudionika ankete *izrazito ne slaže* s tvrdnjom, odnosno 11,8% ispitanika uopće se *ne slaže*. S odgovorom *niti se slažem niti se ne slažem* poistovjetilo se 11,8% ispitanika, dok je isti postotak evidentiran u odgovorima *izrazito se slažem*. Tek se jedan ispitanik *slaže* s fleksibilnošću svoga radnoga vremena. Rezultati pokazuju različite pristupe, s obzirom da se radi o istim radnim mjestima ispitanika, a razlika je tek u mjestu obavljanja posla, odnosno različitim odjelima i institucijama na kojima su ispitanici zaposleni. Neki imaju slobodu biranja radnoga vremena, dok istodobno drugima to nije dozvoljeno.

Odgovori ispitanika prerađivačke industrije međusobno su jako različiti. Dvoje se ispitanika *izrazito ne slaže* s ovom tvrdnjom, dok se dvoje *ispitanika izrazito slaže*. Najviše je odgovora pod brojem 2- *ne slažem se*, a slijede ga odgovori *niti se slažem niti se ne slažem* i to u postotku od 29% ispitanika. S navedenom se tvrdnjom *slaže* 25,8% djelatnika. Ovakve odgovore možemo očekivati jer ispitanici prerađivačke



industrije obnašaju različita radna mjesta pa se tako njihovi odgovori mogu razlikovati.

Gotovo svi zdravstveni radnici ne obavljaju svoj posao od kuće. Naime, njih 97,1% *izrazito se ne slaže* s datom tvrdnjom, dok se jedan ispitanik samo *ne slaže*. Vidljivo je kako nema oscilacija među odgovorima, razlika je tek u gradaciji i stupnjevanju odgovora na postavljenu tvrdnju. Sasvim je izvjesno da ovakva radna zanimanja zahtijevaju odlaske od kuće i obavljanje rada izvan svoga doma.

Djelatnici prerađivačke industrije dali su slične odgovore. Tek jedan među njima opredijelio se za mogućnost rada od kuće, dok ostali ne dijele isto mišljenje. Tako se 77,4% ispitanika *izrazito ne slaže* s navedenom tvrdnjom, odnosno 19,4% jednostavno se *ne slaže*. Svi djelatnici odlaze na posao te nemaju privilegiju rada od kuće, osim jednog ispitanika, kojeg smo ranije i spomenuli. To govori o specifičnom načinu i obliku rada – terenskom radu, proizvodnom pogonu, laboratoriju, mehaničarskoj radnji.

Nastavno na ove tvrdnje, razmotrili smo *rad vikendima, prekovremene sate, kao i noćne smjene* (European Social Survey, 2010., 2004. navedeno u OECD, 2017.) naših ispitanika. Od ukupno 34 ispitanika u zdravstvenoj djelatnosti, tek dvoje ne radi *vikendima*, nemaju *prekovremene*, ni *noćne smjene*. Nadalje, 32 ispitanika radi *vikendima*, 31 ispitanik odrađuje *prekovremene*, odnosno 29 djelatnika ide u *noćne smjene*. Dvoje ćemo ispitanika postaviti u zdravu i sretnu radnu okolinu jer obavljaju svoj posao od ponedjeljka do petka, bez prekovremenih i bez rada vikendom. Svi ostali ulaze u kategoriju nedruštvenog rasporeda radnog vremena, s obzirom da ovakav način i stil života iziskuje odricanja i žrtvu koje zaposlenici trpe, ali koji je vezan uz vrstu djelatnosti.

Nadalje, što se tiče prerađivačke industrije, 29 ispitanika pažnju je posvetilo ovome pitanju. Pretpostavljamo kako preostala dva ispitanika ne rade *vikendima*, nemaju *prekovremene*, kao ni *noćne smjene*. Dakle, od 29 ispitanika, 86,2% dijele rad *vikendima*, 75,9% ispitanika odrađuje *prekovremene sate*, a tek se 10,3% djelatnika zatekne u *noćnim smjenama*. Kako smo očekivali da su zdravstveni djelatnici izloženi nefleksibilnom i pomalo grubom radnom vremenu, tako nas i ovdje podaci ne iznenađuju. Djelatnici u proizvodnji betona rade *vikendima*, imaju *prekovremene*,



a očito i noćne smjene. Postavlja se pitanje koliko je ovakav rad čest i kako doskočiti ovoj praksi.

Tvrđnjom *Mogu primijeniti svoje ideje u izvršavanju radnih zadataka* (European Working Conditions Survey, 2010., 2005. navedeno u OECD, 2017.) pokušali smo ispitati mogućnosti za samoostvarenjem zaposlenika. Djelatnici koji pronadu načine za samoostvarenjem – ispunjavanju svoja vlastita očekivanja, vizije, organiziraju sebe i svoj rad na način kako oni to žele. Tada radnici različitih kompanija izlaze zadovoljni i sretni s posla i ocjenjuju svoju radnu okolinu kvalitetnom.

Odgovor *izrazito se ne slažem* u prvom anketnom upitniku zastupljen je u 14,7% ispitanika, dok je odgovor *ne slažem se* zastupljen u njih 29,4%. S odgovorom *niti se slažem niti se ne slažem* složilo se 23,5% ispitanika, a isti broj ljudi poistovjećuje se s odgovorom *slažem se*. Njih 8,8% *izrazito se slaže*. Vidljivo je kako ova tema pruža različite odgovore. Postoje pojedinci koji primjenjuju svoje ideje u radu, ali ima i onih koji to još uvijek ne mogu. Valjalo bi raditi na datoj dimenziji kako bi se i djelatnici osjećali zaslužnim za postignuća svoje organizacije.

U djelatnika zaposlenih u poduzeću koje se bavi proizvodnjom betona, situacija je nešto bolja. S datom se tvrdnjom *izrazito ne slaže* tek jedan djelatnik, dok troje ispitanika odgovara umjerenim neslaganjem. Nadalje, s istom se tvrdnjom *niti slaže niti ne slaže* 29% ispitanika, odnosno 45,2% ispitanika jasno *se slaže*, kao što se 12,9% *izrazito slaže*. Rezultati pokazuju dobru i zdravu statistiku, međutim, kako bi ona bila još bolja, trebali bi otkriti razloge odgovora pod brojevima 1, 2 i 3.

#### **8.4 Zaključak istraživanja**

Po pitanju fizičkog i društvenog okruženja kvaliteta radne okoline u zdravstvenim djelatnostima jest diskutabilna. Ispitanici se uglavnom osjećaju ugroženo po pitanju zdravlja, umorni su, često izloženi diskriminaciji i zastrašivanju. Ipak, mnogi se mogu osloniti na pomoć kolega. U prerađivačkoj industriji, ispitanici su uglavnom zadovoljni po svim dimenzijama.

Kad je riječ o radnim zadacima, ispitanici prve djelatnosti osjećaju se preopterećeni radnim zadacima i pod vremenskim pritiskom, izloženi su stresu te su mišljenja glede autonomije i slobode u radu podijeljena. Zaposlenici organizacije koja se bavi

proizvodnjom betona uglavnom nisu preopterećeni radnim zadacima, nisu pod stresom niti vremenskim pritiskom te imaju slobodu organizacije svoga posla.

Obje skupine ispitanika imaju jasnu sliku svoga radnog mjesta u hijerarhiji. Djelatnici u zdravstvu podijeljenog su mišljenja po pitanju prava glasa, dok djelatnici betonare mogu iskazati svoje mišljenje i utjecati na odluke u svojoj domeni rada.

Radno vrijeme u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi nije fleksibilno, odnosno posao se ne može obavljati od kuće. Gotovo svi ispitanici rade vikendima, prekovremene sate te noćne smjene. Kod ispitanika prerađivačke industrije, radno je vrijeme donekle fleksibilno, rad se ne može obavljati od kuće te većina ispitanika radi vikendima i prekovremene.

Većina ispitanika, u obje djelatnosti, osjeća se sigurnim te vjeruje da će zadržati svoj sadašnji posao, dok su mišljenja po pitanju obuka i napredovanja podijeljena.

Zdravstveni djelatnici podijeljenog su mišljenja kada je riječ o samoostvarenju. Neki od njih imaju mogućnost primjenjivati vlastite ideje, metode i načine rada, dok ostali još uvijek nemaju tu priliku. Kod ispitanika prerađivačke industrije, situacija je ipak znatno bolja.

Zaključujemo da je kvaliteta radne okoline veća u proizvodnji betona, dok je u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi kvaliteta radne okoline manjkava, ali treba napomenuti da su i očekivanja vezana uz pojedine dimenzije kvalitete u različitim djelatnostima različita pa je i to utjecalo na rezultate.

## 9 Zaključak

Ovaj rad oblikovan je s namjerom da ukaže, pokaže i naglasi važnost menadžmenta ljudskih potencijala u oblikovanju kvalitetne radne okoline.

Radna okolina važna je sastavnica zaposlenika u svakome poduzeću, neovisno o djelatnosti kojom se bavi. Nerijetko različiti autori različito poimaju i objašnjavaju pojam *radne okoline*, međutim kontekst je često ili uvijek isti. *Radnu okolinu* razumijevamo i kao mjesto u kojem zaposlenici rade, i kao politiku i filozofiju vodstva organizacije, i kao prostor u kojem koegzistiraju različiti ljudi, osobe, individue, koji su međusobno podređeni i nadređeni, a fokus se stavlja na njihove odnose. Radno okruženje opisujemo i s obzirom na specifičnosti posla kojim se zaposlenici bave, ali i s obzirom na uvjete u kojima rade – buka, galama, svjetlost, boja, glazba, temperatura, zrak i sl. Iz svega spomenutog, radnu okolinu možemo shvatiti kao skup karakteristika i sastavnica koje se povezuje i koje ovise jedna o drugoj. Zato će zdrava radna okolina rezultirati pozitivnim i zadovoljnim zaposlenicima, koji će zauzvrat raditi bez stresa, postižući veću produktivnost i učinkovitost u svome radu i time doprinijeti samome poduzeću.

Kako se dugi niz godina naglašava njezina važnost, preporučuju se i njezina različita mjerenja – ne bi li menadžment bio u korak s vremenom i svojim zaposlenicima.

U radu su podastrte različite dimenzije radne koje smo detaljno opisali. Teorijsku analizu ove teme potkrijepili smo empirijskim istraživanjem – mjerenjem kvalitete radne okoline u dvjema različitim djelatnostima. Naposljetku smo prikazali i analizirali dobivene podatke.

U djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi postoji mnogo prostora za poboljšanjem i napretkom – uglavnom u svim područjima i aspektima koje smo mjerili. Nadalje, poduzeće koje se bavi proizvodnjom betona ima bolju i kvalitetniju radnu okolinu – što pokazuju rezultati ankete.

Ipak, moramo se složiti, uspoređivati i mjeriti snage radne okoline u dvjema potpuno različitim djelatnostima i nije potpuno prihvatljivo. Naime, specifičnosti i zahtjevi različitih poslova u mnogo čemu su drugačiji, a naročito kada se radi o usporedbi poslova različitih djelatnosti. Očekivanja tada trebaju biti realna i prizemna, u skladu s uvjetima i osobinama posla i djelatnosti kojom se promatrani zaposlenici bave.

## Literatura

Knjige:

1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2014.) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
2. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. BUBLE, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
4. SKOKO, H. (2000.) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
5. ENCHAUTEGUI, M. (2013.) *Nonstandard Work Schedules and the Well-Being of Low-Income Families*. Washington: URBAN INSTITUTE
6. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (2021.) *Exposure to hazardous chemicals at work and resulting health impacts: A global review*. Geneva: , International Labour Office.
7. OECD. (2017.) *Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*. Paris: OECD.
8. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (2022.) *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. Geneva: International Labour Office.
9. BURLINGHAM, B. (2009.) *Mali divovi*. Zagreb: Profil International d.o.o.

Članak u online časopisu :

1. PARK, S. i CHOI, S. (2020.) Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. *Sustainability*. [Online] 12 (3011). str.1-18. Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/3011>. [Pristupljeno: 30. siječnja 2023.]
2. THANGAVELU, A. i SUDHAHAR, C. (2017.) Role Clarity and Job Performance among the Employees in Small and Medium IT Industries. *Research on Humanities and Social Sciences*. [Online] 7. (17). str.6-10. Dostupno na: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/38494>. [Pristupljeno: 30. siječnja 2023.]
3. WILKINSON, A., et al. (2018.) Voices unheard: employee voice in the new century. *International Journal of Human Resource Management*. [Online] 29. (5). 711-724. Dostupno na:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1427347>.

[Pristupljeno: 30. siječnja 2023.]

4. ŞİMŞEK, Y. i GÜRLER, M. (2019.) A Study on Employee Voice and its Effect on Work Engagement: Explicating from the Turkish Teachers' Perspectives. *International Education Studies*. [Online] 12. (7). str.80-92. Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1220830.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječnja 2023.]
5. ZHOU, E. (2020.) The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*. [Online] 11. (2) str.299-313. Dostupno na: [https://www.scirp.org/pdf/psych\\_2020021214033461.pdf](https://www.scirp.org/pdf/psych_2020021214033461.pdf). [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
6. GAGNÉ, M. i BHAVE, D. (2011.) Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-being in Every Culture. *Human Autonomy in Cross-Cultural Context: Perspectives on the Psychology of Agency, Freedom, and Well-Being*. [Online] 1. str.163-187. Dostupno na: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4675&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4675&context=lkcsb_research). [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
7. AHMED, U. et al. (2017.) Troubling Job Demands at Work: Examining the Deleterious Impact of Workload and Emotional Demands on Work Engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. [Online] 7. (6). str.96-106. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/318779110\\_Troubling\\_Job\\_Demands\\_at\\_Work\\_Examining\\_the\\_Deleterious\\_Impact\\_of\\_Workload\\_and\\_Emotional\\_Demands\\_on\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/318779110_Troubling_Job_Demands_at_Work_Examining_the_Deleterious_Impact_of_Workload_and_Emotional_Demands_on_Work_Engagement). [Pristupljeno: 30.siječanj 2023.]
8. XANTHOPOULOU, D. ARNOLD, B. i FISCHBACH, A. (2013.) Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands. *Journal of Personnel Psychology*. [Online] 12. (2). str.74–84. Dostupno na: [file:///C:/Users/Acer/Downloads/Work\\_engagement\\_among\\_employees\\_facin\\_g\\_e.pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/Work_engagement_among_employees_facin_g_e.pdf). [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
9. BOISARD, P. et al. (2003.) Time and work: work intensity. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. [Online] str.1-44. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2003/working-conditions/time-and-work-work-intensity-report>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]

10. SIGURSTEINDOTTIR, H. i KARLSDOTTIR, F.B. (2022.) Does Social Support Matter in the Workplace? Social Support, Job Satisfaction, Bullying and Harassment in the Workplace during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. [Online] 19. (4724). str. 1-14. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9029627/pdf/ijerph-19-04724.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
11. LECHNER, D. (2007.) Job Demands Analysis: Defining the physical demands of the work for post-offer and return-to-work functional testing. *ASSE Professional Development Conference*. [Online] 07. (1323). str.1-7. Dostupno na: <https://onepetro.org/ASSPPDCE/proceedings-abstract/ASSE07/All-ASSE07/ASSE-07-1323/33009>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
12. ADIKOESWANTO, D. et al. (2020.) Quality of Work Life's Factors and Their Impacts on Organizational Commitments. *Sys Rev Pharm*. [Online] 11. (7). str. 450-461. Dostupno na: <https://www.sysrevpharm.org/articles/quality-of-work-lifes-factors-and-their-impacts-on-organizational-commitments.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
13. FITHRI, P. et al. (2019.) Impact of work environment on employee performance in local government of padang city. *Advances in Economics, Business and Management Research*. [Online] 100. str.22-25. Dostupno na: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icoi-19/125919283>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
14. AL-OMARI, K. i OKASHEH, H. (2017.) The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*. [Online] 12. (24). str. 15544-15550. Dostupno na: [https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n24\\_223.pdf](https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n24_223.pdf). [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
15. BEGUM, B. i AZAM, M. (2021.) Workplace Environment and its Impact on the Quality of Life of Employees. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*. [Online] 23. (2). str.239-248. Dostupno na: <https://jusst.org/wp-content/uploads/2021/02/Workplace-Environment-and-its-impact-on-the-Quality-of-Life-of-Employees.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]

16. ARLINGHAUS, A. et al. (2019.) Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial Health*. [Online] 57. str.184-200. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6449634/>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
17. MARTELA, F. i PESSI, A.B. (2018.) Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. [Online] 9. (363). str.1-15. Dostupno na: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
18. SHAGVALIYEVA, S. i YAZDANIFARS, R. (2014.) Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*. [Online] 4. (1.) str.20-23. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/260219489\\_Impact\\_of\\_Flexible\\_Working\\_Hours\\_on\\_Work-Life\\_Balance](https://www.researchgate.net/publication/260219489_Impact_of_Flexible_Working_Hours_on_Work-Life_Balance). [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
19. COWIE, H. et al. (2002.) Measuring workplace of bullying. *Aggression and Violent Behavior*. 7. [Online] str.33–51. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/2002-10339-003>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
20. AHMAD, B. i KHAN, F.A. (2019.) Influence of work environment on employee performance: a critical review. *The Business Review*. [Online] 23. (2.) str.28-37. Dostupno na: <http://deanbs.uok.edu.in/Files/6d8be055-fc07-4110-8b8a-48477e9b960a/Journal/1d7549cc-0865-4282-8fae-0b6b157ff16d.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
21. BELLINI, D. et al. (2022.) Understanding and Exploring the Concept of Fear, in the Work Context and Its Role in Improving Safety Performance and Reducing Well-Being in a Steady Job Insecurity Period. *Sustainability*. [Online] 14. (14146.) str.1-19. Dostupno na: [file:///C:/Users/Acer/Downloads/sustainability-14-14146%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/sustainability-14-14146%20(1).pdf). [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]
22. LYONS, S., STRAZDINS, L. i DOAN, T. (2022.) Work intensity and workers' sleep: A case of working Australians. *Humanities and social sciences communications*. [Online] 9. (381.) str.1-7. Dostupno na: <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01410-2>. [Pristupljeno: 30. siječanj 2023.]

23. GALLIE, D. et al. (2012.) Fear at work in Britain. *First Findings from the Skills and Employment Survey*. [Online] Dostupno na: <https://wiserd.ac.uk/wp-content/uploads/4.-Fear-at-Work-Minireport.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
24. HUNT, T. i PICKARD, H. (2022.) Harder, better, faster, stronger? Work intensity and 'good work' in the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*. [Online] 53. (3.) str.189-206. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/irj.12364>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
25. RODRIGUEZ, J. i WALTERS, J. (2017.) The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*. [Online] 3. (10.) str.206-212. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/332537797\\_The\\_Importance\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_in\\_Employee\\_Performance\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation). [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
26. MANZOOR, F., WEI, L. i ASIF M. (2021.) Intrinsic Rewards and Employees Performance With the Mediatina Mechanism of Employees Motivation. *Frontiers in Psychology*. [Online] 12. (7.) str.1-13. Dostupno na: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.563070/full>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
27. BEŠLAGIĆ, J., BAJRAMOVIĆ, E. i HODŽIĆ, A. (2019.) Izabrani modeli prevencije diskriminacije na radnom mjestu. *Sigurnost*. [Online] 61. (2.) str.145-154. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/221831>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
28. MUNIR, R. et al. (2016.) Impact of Rewards (Intrinsic and Extrinsic) on Employee Performance with Special Reference to Courier Companies of Faisalabad City. *European Journal of Business and Management*. [Online] 8. (25.) str.88-97. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/234627487.pdf>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
29. PAPADOPOLI, R. et al. (2020.) Chemical risk and safety awareness, perception, and practices among research laboratories workers in Italy. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. [Online] 15. (17.) str.1-11. Dostupno na:



[https://www.researchgate.net/publication/342227832\\_Chemical\\_risk\\_and\\_safety\\_awareness\\_perception\\_and\\_practices\\_among\\_research\\_laboratories\\_workers\\_in\\_Italy](https://www.researchgate.net/publication/342227832_Chemical_risk_and_safety_awareness_perception_and_practices_among_research_laboratories_workers_in_Italy). [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]

30. GONZALÉS, A. et al. (2016.) Analysis of the causes and consequences of accidents occurring in two constructions projects. *Revista Ingeniería de Construcción RIC*. [Online] 31. (1.) str.5-16. Dostupno na: [https://www.academia.edu/25498017/Analysis\\_of\\_the\\_causes\\_and\\_consequences\\_of\\_accidents\\_occurring\\_in\\_two\\_constructions\\_projects](https://www.academia.edu/25498017/Analysis_of_the_causes_and_consequences_of_accidents_occurring_in_two_constructions_projects). [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
31. HALMI, A. (2013.) Kvalitativna istraživanja u obrazovanju. *Pedagoška istraživanja*. [Online] 10. (2.) Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/191497>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]
32. BRAJDIĆ, I. (2008.) Vrednovanje anketnih upitnika sa stajališta ispitanika menadžera u turizmu. *Tourism and hospitality management*. [Online] 8. (1-2.) str.65-78. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/181670>. [Pristupljeno: 30. siječanj, 2023.]

#### Internet:

1. Schnotz, W., *Problems That Can Develop Without Promotion With Employees.*, Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/advancement-vs-promotion-33323.html> [Pristupljeno: 29. ožujak, .2023.]

#### Članak s konferencije:

1. MANIMEGALAI, C. i KRISHNA M.S. (2022.) Intrinsic, Extrinsic Rewards and Job Satisfaction: Role of Job Performance and Creative Performance. *North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Orlando, Florida, USA, 12-14.6.2022. Orlando, Florida, USA: IEOM Society International. str.1149-1157.

## **Popis grafova**

<i>Graf 1. Broj godina djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 5. Broj godina djelatnika prerađivačke industrije (proizvodnja betona).....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 6. Spol djelatnika zdravstvene zaštite i socijalne skrbi.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 7. Spol djelatnika prerađivačke industrije (proizvodnja betona).....</i>	<i>46</i>

## Sažetak

Menadžment ljudskih potencijala jasno ukazuje na važnost zaposlenika – što se dovodi u vezu s uspješnosti organizacije. Premisa je vrlo jednostavna. Sretan radnik jest zadovoljan radnik. Vrlo je važno postignuti punu kvalitetu radne okoline ne bi li zaposlenici bili zadovoljniji, organiziraniji i učinkovitiji – zbog čega će organizacija lakše ostvariti prevlast na tržištu te konkurentsku prednost. Neiscrpno se radi na različitim aspektima i dimenzijama radne okoline zaposlenika, razvijaju se nove definicije, stvaraju se i unapređuju nove strategije poslovanja. U tom je kontekstu iznimno važno – *mjerenje kvalitete radne okoline*. Mjerenje kvalitete radne okoline ne bi trebao biti tek statistički podatak o kvaliteti radne okoline na nivou lokalne statistike ili na nivou države. Poduzeća bi trebala provoditi mjerenja s ciljem da doprinesu boljitku čitavoj organizaciji, a točka od koje bi trebalo krenuti i na kojoj bi se trebalo zadržati jest – zadovoljstvo zaposlenika. Mjerenja zadovoljstva i/ili nezadovoljstva zaposlenika mogu biti različita. Rezultate mjerenja koristimo ne bi li menadžment ispravio ono u čemu griješi ili nastavio kontinuirano činiti dobro za zaposlenike. U ovom radu mjere se one dimenzije radne okoline koje direktno ili indirektno utječu na zaposlenike odabranih poduzeća, a iz kojih možemo zaključiti koliko je kvalitetna radna okolina kojoj su oni izloženi.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih potencijala, potpuno upravljanje kvalitetom, radna okolina, kvaliteta radne okoline, mjerenje kvalitete radne okoline

## Summary

Human resource management clearly emphasizes the importance of employees, which is directly linked to the success of the organization. The premise is very simple. A happy worker is a satisfied worker. It is crucial to achieve a high quality work environment in order for employees to be more satisfied, organized, and efficient, which will enable the organization to gain a competitive advantage and dominance in the market. Exhaustive work is being done on various aspects and dimensions of the employees' work environment, new definitions are being developed, and new business strategies are being created and improved. In this context, *measuring the quality of the work environment* is extremely important. Measuring the quality of the working environment should not only be statistical data on the quality of the working environment at the level of local statistics or at the state level. Companies should conduct measurements with the aim of contributing to the improvement of the entire organization and the point from which it should start and where it should stay is – employee satisfaction. Measurements of employee satisfaction and/or dissatisfaction can be different. We use the measurement results to ensure that the management corrects what it is doing wrong or continues to continuously do good for the employees. In this work, those dimensions of the working environment that directly or indirectly affect the employees of the selected companies are measured and from which we can conclude how high-quality the working environment is to which they are exposed.

**Key words:** human resource management, total quality management, work environment, quality of work environment