

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj

Peša, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:137:671872>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

JOSIP PEŠA

**ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIKA U SEKTORU MARKETINGA U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

JOSIP PEŠA

**ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIKA U SEKTORU MARKETINGA U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

JMBAG: 0303067969

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Istraživanje tržišta i marketinga

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, srpanj 2024.

Sadržaj

1	Uvod.....	1
2	Zadovoljstvo zaposlenika	4
2.1	Povijest analize i ispitivanja zadovoljstva zaposlenika.....	4
2.2	Kriteriji definiranja zadovoljstva zaposlenika	7
2.3	Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika	11
3	Značaj zadovoljstva zaposlenika u modernim tržišnim uvjetima	13
3.1	Mjerenje zadovoljstva na radu	13
3.2	Motivacija zaposlenika.....	15
3.3	Značaj motivacije zaposlenika za uspjeh organizacije.....	21
3.4	Employer branding kao strategija upravljanja ljudskim potencijalima	23
4	Empirijsko istraživanje zadovoljstva zaposlenika odabranih poduzeća.....	27
4.1	Metodologija istraživanja	27
4.2	Struktura uzorka	28
4.3	Rezultati istraživanja.....	31
4.3.1	Radno okruženje.....	31
4.3.2	Plaća.....	36
4.3.3	Odnos nadređenih	41
4.3.4	Mogućnost napredovanja.....	46
4.3.5	Nagrađivanja.....	51
4.4	Diskusija	56
5	Zaključak.....	61
	Literatura	63
	Popis prikaza	66

1 Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju, koje obilježavaju globalizacija, liberalizacija tržišta rada i brz protok informacija, privući i zadržati kvalitetne zaposlenike postaje sve veći izazov. Istovremeno, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika postaje presudan faktor za ostvarenje uspjeha organizacije u dugom roku. Trendovi koji su obilježili prijelaz s prošlog na ovo stoljeće, strategije, metode i alate upravljanja ljudskim zaposlenicima sve su više usmjerile prema izgradnji kvalitetnog okruženja na radnom mjestu na kojem će se zaposlenici htjeti zadržati te na kojem će biti dovoljno motivirani da samoinicijativno doprinesu razvoju organizacije kroz kreiranje i implementiranje novih ideja.

Da bi postigli uspjeh, menadžeri poslovnih organizacija moraju stalno unaprjeđivati radno okruženje i kontinuirano prilagođavati svoje organizacije željama i potrebama zaposlenika, posebice onih s odgovarajućim kvalifikacijama i talentima koji se mogu iskoristiti u generiranju inovacija i unaprjeđenju konkurentske moći organizacije. Navedeno je posebno važno u industriji marketinga, gdje uspjeh poslovnih organizacija ovisi o kompetencijama zaposlenika i njihovoj sposobnosti pronalaženja odgovarajućih poslovnih modela i marketinških taktika za klijente. U takvom intelektualno intenzivnom radnom okruženju, koje može donijeti iznimne rezultate, kako za organizacije tako i za klijente, održavanje zadovoljstva zaposlenika može biti ključan faktor.

Ulaskom u Europsku uniju, tržište rada u Republici Hrvatskoj doživjelo je značajne promjene koje su se uvelike odrazile kako na potrebe za radnom snagom radi povećanja opsega posla uklanjanjem barijera za izlazak na međunarodno tržište, tako i u pogledu pronalaska odgovarajućih kadrova kojima su se otvorile mogućnosti jednostavnog pronalaska radnog mjesta u bilo kojoj članici unije. Kako bi uspješno kreirali svoje strategije, organizacije u Republici Hrvatskoj suočile su se s potrebom za kreiranjem radnog okruženja koje će zadovoljiti potencijalne zaposlenike kroz ponudu odgovarajućih uvjeta koji će ih motivirati za ostanak i dodatne doprinose na radnom mjestu.

Obzirom na sve dinamičnije promjene koje se zbivaju na tržištu rada u Republici Hrvatskoj i specifičnosti marketinškog sektora u pogledu kreiranja radnog okruženja koje će djelovati motivirajuće na zaposlenike i time omogućiti daljnje inovacije koje vode prema rastu i razvoju, u ovom radu nastoje se istražiti čimbenici koji igraju ključnu ulogu u ostvarenju zadovoljstva zaposlenih u sektoru marketinga.

Predmet istraživanja ovog rada je zadovoljstvo zaposlenika u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na ispitivanje zadovoljstva radnim uvjetima i razinom motivacije zaposlenika u danim uvjetima.

Dubljim izučavanjem ovog predmeta istraživanja nastoje se pronaći mogući odgovori na suzbijanje glavnog problema na koji je fokusirano ovo istraživanje, a to je manjak motivacije radi loših radnih uvjeta.

Slijedom navedenog, kroz ovo istraživanje nastoji se ispitati sljedeća radna hipoteza: „razina zadovoljstva na radnom mjestu značajno je povezana s uvjetima rada na radnom mjestu“.

U svrhu dokazivanja radne hipoteze, postavljene su sljedeće radne hipoteze:

P.H. 1: upravljanje zadovoljstvom zaposlenika jedno je od ključnih odrednica suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim organizacijama – postavlja se za prvi dio istraživanja

P.H. 2: Zadovoljni zaposlenici ključni su resurs za postizanje dugoročnog uspjeha poslovnih organizacija – postavlja se za drugi dio istraživanja.

P.H. 3: Uvjeti rada i razina zadovoljstva zaposlenika u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj zadovoljavaju teorijske okvire ostvarenja dugoročnog uspjeha kompanije kroz adekvatno nagrađivanje zaposlenih, sustave motivacije i uvjete na radnom mjestu.

Svrha ovog istraživanja je steći dublje uvide u značaj kreiranja radnog okruženja koje će doprinijeti ostvarenju zadovoljnih zaposlenika s ciljem ispitivanja usklađenosti teorijskih modela i stvarnog stanja. Na temelju ovog istraživanja nastojati će se pronaći implikacije za znanost i struku na temelju kojih je moguće unaprijediti radne uvjete u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj i time ostvariti veće mogućnosti

generiranja inovativnih ideja koje vode prema rastu i razvoju poslovnih organizacija i gospodarstva u cijelosti.

Rad je strukturiran u 5 međusobno povezane cjeline. Prva cjelina je uvod u kojem su iznesene ključne odrednice istraživanja.

U drugoj cjelini, pod nazivom „Zadovoljstvo zaposlenika“ analizirani su sekundarni izvori na temelju kojih je moguće stvoriti odgovarajući kontekst za daljnju provedbu istraživanja, a usmjeren je k objedinjavanju općenitih spoznaja o značenju pojma zadovoljstva zaposlenika i povijesti istraživanja i ispitivanja zadovoljstva zaposlenika.

U trećoj cjelini koja nosi naziv „Značaj zadovoljstva zaposlenika u modernim tržišnim uvjetima“ detaljnije su istraženi i prikazani rezultati istraživanja dostupnih u sekundarnim izvorima, a koji ukazuju na značaj zadovoljstva zaposlenika u modernim uvjetima poslovanja.

U trećoj cjelini s nazivom „Empirijsko istraživanje zadovoljstva zaposlenika odabranih poduzeća“ prikazani su i obrađeni rezultati istraživanja provedenog u razdoblju od 20. kolovoza 2023. godine do 28. veljače 2024. godine. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika kreiranog pomoću softverskog alata Google Forms i distribuiranog mrežnim putem kanalima izravne komunikacije. Istraživanju se u konačnici odazvalo 40 ispitanika koji su iskazivali svoju razinu zadovoljstva pojedinih čimbenika zadovoljstva na radnom mjestu koji generirani na osnovu istraživanja čimbenika zadovoljstva u prethodnim dijelovima rada.

Znanstvene metode koje su korištene za provedbu istraživanja i sintetiziranje rezultata u ovom Diplomskom radu su metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, statistička metoda, povijesna metoda i metoda indukcije.

Rad je pisan na temelju relevantnih izvora i primarnih podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem provedenim od strane autora.

2 Zadovoljstvo zaposlenika

Dok su s jedne strane tržišni uvjeti u vremenima globalizacije i visoke tehnološke transformacije, uz društvenu liberalizaciju i postizanje visoke razine demokracije, u većini razvijenih dijelova svijeta doveli do stanja u kojem zaposlenici imaju mogućnost birati radno mjesto prema vlastitim preferencijama te koje će im omogućiti ispunjenje osobnih afiniteta, istovremeno su poslovne organizacije postale izložene sve snažnijoj borbi za očuvanje tržišne pozicije i ostvarenje konkurentske prednosti. Navedeno dodatno ističe činjenica kako je sve više organizacija došlo do spoznaje kako za očuvanje konkurentnosti moraju zadržati najbolje zaposlenike¹.

Kako bi se ustanovio značaj zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu, u nastavku ovog poglavlja razmatraju se osnovni teorijski okviri iz kojih je moguće uspostaviti dublje uvide u koncept ostvarenja zadovoljstva zaposlenika. Pritom analiza teorije kreće od retrospektivnog pogleda na ispitivanje i upravljanje zadovoljstva zaposlenika, zatim prelazi na definiranje kriterija koji određuju zadovoljstvo zaposlenika te u konačnici razmatra koncept upravljanja zadovoljstvom zaposlenika. Time se stvara okvir za daljnje razumijevanje teme i predmeta ovog istraživanja.

2.1 Povijest analize i ispitivanja zadovoljstva zaposlenika

„Velik broj istraživanja ističe da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata“.² Međutim, povijest takvih istraživanja relativno je novijeg datuma obzirom da je teorija menadžmenta usko je vezana uz pojavu prve industrijske revolucije. Ono što dodatno karakterizira industrijsku revoluciju, a time i začetke znanosti o menadžmentu su masovna zapošljavanja radnika „u plavim kutama“.

Sve do pojave prvih industrijskih izuma koji su uvelike promijenili potrebe poslodavaca za radnom snagom, na radnika se gledalo prvenstveno kao sredstvo, a

¹ Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. Review of applied socio-economic research, 5(1).

² Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.

ne kao svrhu, potencijal ili kapital kako se gleda danas.³ O višestoljetnom lošem položaju radnika moguće je jednostavno sintetizirati zaključak iz same organizacijske hijerarhije koja je prevladavala u 14. stoljeću. Rad je općenito bio predvođen obrtnicima organiziranim u cehove. Unutar obrta/radnje nalazio se sam obrtnik, a njemu su u pripomoć dolazili naučnici koji su s vremenom postajali pomoćnici, a kasnije majstori.⁴ „Tako su se srednjovjekovne radionice sastojale od jednog naučnika, dva pomoćnika i jednog majstora, odnosno vlasnika radionice“.⁵ Iako na prvu može djelovati kao pošten razvoj karijere, u ovakvim uvjetima naučnici su uglavnom bivali potlačeni i iskorištavani, a njihovo napredovanje nije se zasnivalo na procesu školovanja već na nužnosti.⁶ O lošem položaju radnika dodatno svjedoče i činjenice kako su povijest obilježili brojni ustanci u kojima su radnici jasno iskazivali svoje nezadovoljstvo načinom kojim se postupa prema njima – kako od strane poslodavaca tako i od strane države koja ih je izrabljivala radi potrebe za prikupljanjem nameta kojima su se financirale državne potrebe, prvenstveno ratne.

Iako je svaki ustanak donosio blage promjene prema boljitku radnika, da se o zadovoljstvu radnika slabo vodilo računa potvrđuju i brojni drugi dokazi. Primjerice, čak i za vrijeme industrijske revolucije djeca su bila uvelike iskorištavana kao radna snaga⁷, a i razdoblje između velikih ratova pokazuje kako je položaj hrvatskih radnika bio nezavidan u odnosu na današnji položaj, unatoč tome što je društveni razvoj već prešao u napredniju, drugu industrijsku revoluciju.⁸

Prve analize i ispitivanja zadovoljstva zaposlenika time je moguće pripisati upravo pojavi znanosti o menadžmentu. Znanost o menadžmentu se zatim može usko povezati s prvim industrijskim proizvodnim pogonima gdje je prijašnji pristup analizi učinkovitosti zamijenjen znatno sofisticiranijim metodama koje su uključivale matematičke analize učinkovitosti zaposlenih i načine motivacije kako bi se njihova produktivnost podigla na najviši mogući nivo.

³ Jambreč, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima–ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik, 29(2), 1181-1206.

⁴ Šagi, B. (2020). Pučki ustanci 14. stoljeća-uzroci i posljedice. *Essehist: časopis studenata povijesti i drugih društveno-humanističkih znanosti*, 11(11), 17-20.

⁵ ibidem

⁶ ibidem

⁷ <https://pointenovinessmb.com/2016/10/13/djeca-radnici-nekad-i-danas/>

⁸ Kolar-Dimitrijević, M. (1971). O položaju hrvatskih radnika u međuratnom razdoblju. *Časopis za suvremenu povijest*, 3(1), 57-73.

Predvodnik znanosti o menadžmentu koja je kasnije doprinijela razvoju koncepcije zadovoljnih radnika svakako je Frederick W. Taylor. Kao radnik u proizvodnom pogonu u čeličani, sam se suočio s raznim problemima i nedostacima koje su radnici svakodnevno proživljavali. Međutim, razboritim promišljanjem uspio je iznijeti zaključke na kojima se pristup menadžmentu temelji i danas. Njegova „mentalna revolucija“ zaključak je koji ukazuje na „identičnost interesa i obostranu korist radnika i menadžera od povećanja efikasnosti rada i profita i potrebu znanstvenog umjesto iskustvenog istraživanja i odlučivanja menadžmenta“.⁹ Drugim riječima, došao je do spoznaje kako menadžeri (nadređeni) i zaposlenici moraju surađivati kako bi postigli obostrano zadovoljstvo jer je upravo to temeljni faktor povećanja produktivnosti rada.

Kako je upravama i menadžmentu veća učinkovitost i viša razina produktivnosti zaposlenih prioritet, sustav motivacije postao je neophodan, a za stjecanje uvida u stvarne razloge motivacije zaposlenih, evidencija zadovoljstva postala je sastavni dio menadžerskog posla.

Mjerenje zadovoljstva radnika svoju aktivnu primjenu doživjelo je nešto kasnije nego li su uočeni prvi doprinosi poslovnoj učinkovitosti koji se temelje na zadovoljnim radnicima. Točnije, analitički pristup mjerenju zadovoljstva na radnom mjestu pripisuje se Eltonu Mayu. Kao suradnik u Hawthorne Plant of Western Electric Company, provodio je brojna istraživanja u razdoblju od 1927.- 1932. godine. „To su bila prva velika sustavna i dugotrajna istraživanja u industriji koja su uključivala eksperimentalni nacrt istraživanja i niz neovisnih varijabli za koje se pretpostavljalo da mogu utjecati na radnu efikasnost. Istraživanja su provođena u više faza i bila su usmjerena na nekoliko problema. Prva skupina istraživanja bili su eksperimenti u sobi za sastavljanje prekidača, drugi opsežan program intervjuiranja koji je uključio 21 000 radnika da bi se utvrdili njihovi stavovi i faktori koji ih određuju, dok je treća bila usmjerena na istraživanje utjecaja grupe na individualno i grupno istraživanje“.¹⁰

U konačnici, od masovne primjene ispitivanja i analize zaposlenika u kompanijama došlo je gotovo pola stoljeća kasnije. Prekretnica u tome bilo je ostvarenje znatno

⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 55

¹⁰ Ibidem, str. 65

boljeg ekonomskog statusa zaposlenika koji su sada imali na raspolaganju određene mogućnosti biranja radnog okruženja kojemu se žele prilagoditi.¹¹

2.2 Kriteriji definiranja zadovoljstva zaposlenika

Poslovno zadovoljstvo, zadovoljstvo poslom ili zadovoljstvo zaposlenika često se definira kao „skup osjećaja i uvjerenja koja ljudi imaju o svom poslu. Vjeruje se da zadovoljstvo poslom povezuje niz pozitivnih ishoda na individualnoj i organizacijskoj razini kao što je osjećaj ispunjenja, građanskog ponašanja i smanjene fluktuacije, kao i organizacijska uspješnost i učinkovitost“.¹²

Za zadovoljstvo zaposlenika može se reći i kako je to „stupanj do kojeg zaposlenici imaju pozitivnu afektivnu orijentaciju prema zapošljavanju u organizaciji.“¹³ Odnosno kako je to „emocionalna reakcija na posao koja je rezultat usporedbe stvarnih ishoda s onima koji su priželjkivani“.¹⁴

Zadovoljstvo poslom moglo bi se definirati i na potpuno osnovni način, polazeći od definicije zadovoljstva koja kaže kako je to „osjećaj onog tko je zadovoljan“¹⁵ ili „užitak“.¹⁶ Dakle, zadovoljstvo poslom moglo bi se tumačiti kao užitak obavljanja poslom koji rezultira zadovoljnim osjećajem onoga tko taj posao obavlja.

Definicija koja najjasnije ukazuje na sveobuhvatnost pojma zadovoljstva poslom navodi da je to: „ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava

¹¹ Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., & Guo, Y. (2014). Employee participation and the influence on job satisfaction of the “new generation” of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19),

¹² Hsiao, A., Ma, E., & Auld, C. (2016). Organizational Ethnic Diversity and Employees' Satisfaction With Hygiene and Motivation Factors—A Comparative IPA Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 144–163.

¹³ Resheske, M. G. (2001). A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion.

¹⁴ *ibidem*

¹⁵ Zadovoljstvo, značenje i definicija, *jezikoslovac*, dostupno na: <https://jezikoslovac.com/word/rpe5> (preuzeto 08.03.2024.)

¹⁶ *ibidem*

ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe“¹⁷. Iz ove definicije proizlaze tri ključne odrednice koje definiraju zadovoljstvo poslom¹⁸:

1. Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti, definirana kao „ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići“.
2. Ova definicija naglašava da različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne, što je kritično pri određivanju prirode i stupnja njihova zadovoljstva poslom (jedna osoba može cijeniti visoku plaću iznad svega drugog; druga osoba može cijeniti mogućnost putovanja; treća osoba može cijeniti bivanje u određenoj zemljopisnoj regiji).
3. Percepcija zaposlenog o svojoj sadašnjoj situaciji s obzirom na vrijednosti koje cijeni.

Iz svih ovih definicija moguće je sintetizirati kako je zadovoljstvo poslom emocionalno stanje pri kojem radnik osjeća ispunjenost i pozitivne efekte rada u određenoj organizaciji. Problem koji nastaje kod ovakvog definiranja zadovoljstva poslom jest širok obuhvat pojma, odnosno subjektivnost prilikom tumačenja zadovoljstva. Naime, zadovoljstvo je individualno i ono varira za svakog zaposlenog. Iako organizacija može poduzeti brojne napore da omogući zaposlenicima zadovoljstvo, pojam zadovoljstva nije univerzalan pa tako niti ne postoji garancija da će kompanija uspjeti u svojem naumu.

Kako je važnost zadovoljstva na radnom mjestu neupitna i neophodna za učinkovitost organizacije, brojna su istraživanja provedena kako bi se utvrdili faktori koji doprinose izgradnji zadovoljstva na poslu, a sve s ciljem ostvarenja uvjeta koji će omogućiti dobru organizacijsku klimu u kojoj će zaposlenici biti zadovoljni svojim poslom i motivirani doprinositi ostvarenju radnih zadataka.

Primjerice, Waqas, Bashir i sur. testirali su različite hipoteze utvrđene kroz pregled literature na temu zadovoljstva na radnom mjestu. Kroz istraživanje koje su proveli utvrdili su pozitivnu korelaciju između sljedećih faktora i zadovoljstva zaposlenika¹⁹:

¹⁷ Noe, A. R., Hollenbec, J. R., Wright, P. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Treće izdanje, MATE, Zagreb, str. 364

¹⁸ ibidem

¹⁹ Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 141-161.

1. okruženje radnog mjesta
2. nagrade i priznanja
3. osnaživanje (ohrabrenje od strane nadređenih).

U svojem testiranju također su ustanovili kako sudjelovanje u donošenju odluka nije jedan od faktora koji utječe na ostvarenje zadovoljstva na radnom mjestu.

U sličnom istraživanju, domaći autori Kirin i Šimić nastojali su ustanoviti koji faktori utječu na zadovoljstvo zaposlenih u hotelijerstvu. U svojem istraživanju testirali su različite varijable koje su, za razliku od prethodnog istraživanja, u većoj mjeri bile usmjerene ispitivanju zadovoljstva zaposlenih na najnižim organizacijskim razinama (serviri, konobari, pomoćni kuhari i kuhari) koje nastaje kao rezultat aktivnosti provedenih od strane njihovih nadređenosti. Samo istraživanje bilo je usmjereno na stjecanje uvida u stvarno stanje u pojedinom poduzeću, a temeljem varijabli koje su se ispitivale moguće je zaključiti kako sljedeće faktore smatraju faktorima zadovoljstva na radnom mjestu²⁰:

1. jasnoća posla (razina upućenosti u radne zadatke, organizacija posla, razina pojednostavljenja posla)
2. Konzistentnost (je li posao u svakom trenutku isti, je li odnos nadređenih jednak prema svim zaposlenima, uzrokuje li probleme promjena načina rada).
3. Kompatibilnost (je li posao kompatibilan s očekivanjima i prijašnjim iskustvima zaposlenih)
4. Informativna povratna informacija (isporučuju li nadređeni jasne povratne informacije o radu zaposlenih)
5. Funkcionalnost (zadovoljava li poslodavac potrebe i zahtjeve vezane uz izvođenje zadataka, odnosno osigurava li potrebna sredstva za rad)
6. Fleksibilnost i kontrola (jesu li nadređeni fleksibilni prema potrebama zaposlenih poput slobodnih dana za rođendane i sl, te kontroliraju li rad)
7. Prevencija i ispravljanje grešaka (postojanje pogrešaka u radu i organizaciji posla)
8. Upute za siguran rad (jesu li dostupne i jasne)

²⁰ Kirin, S., & Šimić, B. (2020). Psihosocijalni čimbenici na radnom mjestu i zadovoljstvo radnika u hotelijerstvu. *Sigurnost*, 62(1), 1-10.

9. Problemi vezani za sigurnost (pruža li radno mjesto osjećaj sigurnosti ili postoje problemi koji ugrožavaju sigurnost zaposlenih)
10. Opće funkcioniranje sustava (jesu li zaposleni generalno zadovoljni na radnom mjestu).

Već iz analize prethodna dva istraživanja moguće je utvrditi postojanje širokog raspona faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Prilikom njihovog sagledavanja potrebno uzeti u obzir kako oni nisu presudni faktori za ostvarenje zadovoljstva zaposlenika. Oni su podložni subjektivnim procjenama zaposlenih, odnosno usklađenosti njihovih želja i očekivanja sa stvarnim stanjem. Također, potrebno je uzeti u obzir i kako zadovoljstvo na radnom mjestu određuju faktori koji proizlaze iz šire društvene okoline te se očitavaju na radno mjesto kao nastavak kulturnih vrijednosti i društvenih normi koje se smatraju zadovoljavajućima.

Kod pokušaja utvrđivanja faktora koji utječu na ostvarenje zadovoljstva zaposlenika na radno mjestu, potrebno je uzeti u obzir kako su faktori zadovoljstva podložni promjenama protokom vremena. Faktori koji su se smatrali odgovarajućim prije nekoliko desetljeća ili prilikom prvih ispitivanja zadovoljstva zaposlenih, danas se mogu smatrati potpuno neprimjerenim ukoliko su prisutni na radnom mjestu. Jedan od takvih primjera je faktor sigurnosti kojemu je u posljednjih nekoliko desetljeća na području europske unije pridana velika pozornost radi čega su uspostavljeni visoki i strogi standardi sigurnosti zaposlenih na radnom mjestu²¹.

Ipak postojanje nepromjenjivih faktora utvrdili su autori Spagnoli, Caetano i Correia Santos koji su u svojem istraživanju nastojali utvrditi upravo spomenuto – postoje li promjene u obrascima zadovoljstva poslom ili su faktori zadovoljstva konstantni. Ono što su u svojem istraživanju utvrdili kroz ispitivanje pojedinih faktora u istoj organizaciji u tri etape kroz period od 6 godina je postojanje konstantnih faktora koji utječu na zadovoljstvo posla, no njihov individualni prinos ukupnoj razini zadovoljstva se s vremenom mijenja²². Osim što je ovim istraživanjem potvrđeno prethodno navedeno o promjenama značaja pojedinih faktora zadovoljstva, rezultati istraživanja impliciraju kako je izgradnja zadovoljstva na radnom mjestu individualna, te se

²¹ Makay, M. i Kennedy, A. (2024): Zdravlje i sigurnost na radu, *Informativni članci o europskoj uniji, Europski parlament*, preuzeto s: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/56/zdravlje-i-sigurnost-na-radu> (18.06.2024.)

²² Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616.

menadžeri trebaju prilagoditi potrebama svojih zaposlenih kako bi ostvarili njihovo zadovoljstvo.

2.3 Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika

Iz prethodne analize faktora koji utječu na zadovoljstvo na radnom mjestu moguće je ustanoviti kako je u pitanju menadžerska aktivnost za koju ne postoji standardni obrazac, već je potrebno kreirati individualne pristupe kako bi se postigla željena razina zadovoljstva.

U većini poslovnih organizacija, temeljne odluke o načinima, politikama i metodama ostvarenja zadovoljstva zaposlenika sastavni je dio jedne od ključnih menadžerskih funkcija – upravljanja ljudskim potencijalima. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva međusobno povezani skup aktivnosti i zadataka koji su usmjereni osiguravanju „adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja i vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“²³.

U tradicionalnom razmatranju koje je bilo prihvatljivo u ranim fazama razvoja znanosti o menadžmenta, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćala je pretežito sljedeće aktivnosti²⁴:

1. upravljanje izostancima,
2. zapošljavanje,
3. otpuštanje,
4. pitanja oko bonusa.

S vremenom su aktivnosti menadžera ljudskih resursa počele rasti. “Korporacije su vidjele vrijednosti u poboljšanju beneficija za zaposlenike kao način zapošljavanja, zadržavanja i motiviranja zaposlenika“²⁵. Navedeno je dovelo do znatnog povećanja broja zaposlenih na mjestima upravljanja ljudskim resursima, a postepene promjene

²³ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 595

²⁴ Chilcott, M. The History of Human Resources Management, *Consensus HR* preuzeto s: <https://www.consensushr.com/the-history-of-human-resource-management-hrm/> (03.05.2024)

²⁵ ibidem

kroz gotovo sto godina dovele su do suvremenih aktivnosti menadžera ljudskih potencijala koje u velikoj mjeri prelaze osnovne aktivnosti praćenja radne učinkovitosti i regrutacije novih zaposlenih.

U suvremenim tržišnim uvjetima i modernim poslovnim organizacijama, odjeli ljudskih potencijala usmjereni su primarno na privlačenje i zadržavanje najboljih kadrova, a da bi u tome uspjeli provode aktivnosti koje će radna mjesta učiniti atraktivnim i privlačnim te radne uvjete zadovoljavajućim. Primarnu ulogu u ostvarenju zadovoljnih zaposlenika koji će doprinositi uspjehu organizacije imaju faktori motivacije koji su detaljnije opisani u sljedećoj cjelini.

3 Značaj zadovoljstva zaposlenika u modernim tržišnim uvjetima

Pitanje zadovoljnih zaposlenika daleko je od pitanja osobnog zadovoljstva pojedinca koje ostvaruje na radnom mjestu i prilikom obavljanja posla. Postizanje osobnog zadovoljstva zaposlenih ključno je za uspostavu motivirane okoline u kojoj su zaposlenici spremni bez oklijevanja obavljati svoje zadatke i na taj način, svojim aktivnostima, ispuniti organizacijske ciljeve. Dakle, zadovoljstvo zaposlenika podjednako je važno za same zaposlenike kao i njihove nadređene koji se nalaze na čelu organizacije, bilo da su u pitanju menadžeri ili sami investitori i vlasnici.

U nastavku poglavlja elaboriraju se ključni elementi postizanja zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu kroz definiranje načina mjerenja zadovoljstva, sagledavanja načina postizanja zadovoljstva zaposlenika, dublje sagledavanje značaja motivacije za uspjeh organizacije te u konačnici kroz osvrt na *employer branding* kao jedan od faktora postizanja organizacijske uspješnosti kroz izgradnju zadovoljstva zaposlenika.

3.1 Mjerenje zadovoljstva na radu

„Procjena nekog zaposlenika o tome koliko je zadovoljan ili nezadovoljan svojim poslom rezultat je složenog zbrajanja mnogih različitih elemenata posla“²⁶. Naime, niti jedan posao nije samo ono što je opisano radnim mjestom ili titulom. Primjerice, posao vozača nije samo vožnja, posao programera nije samo pisanje kodova, posao konobarice nije samo priprema i posluživanje pićem. Svaki posao uključuje brojne dodatne aktivnosti poput razgovora s nadređenima, kolegama i klijentima, pridržavanje pravilima organizacije, poštivanje zakonskih regulativa koje se vežu uz posao, održavanje radnog mjesta u skladu s uvjetima i sl. Iznimno veliki broj faktora utječe na konačnu ocjenu zadovoljstva poslom pa se postavlja pitanje na koji način je moguće uopće mjeriti zadovoljstvo ukoliko je ono individualno i ovisi o toliko kompleksnom broju varijabli.

Robins i Judget navode kako postoje dva najučestalija načina. Oba polaze od jedne globalne ocijene i ukupnog (zbrojnog) rezultata ostvarenog mjerenjem nekoliko

²⁶ Robins, S. P. i Judge, T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, str. 85

različitih aspekata posla. Metoda globalne ocijene u svojoj suštini predstavlja postavljanje jednog pitanja u kojem su obuhvaćeni svi kriteriji temeljem kojih je moguće jednom ocjenom steći uvid u razinu zadovoljstva zaposlenika. Primjerice, „*uzevši u obzir sve, koliko ste zadovoljni svojim poslom?*“. Od zaposlenika se potom očekuje da na rang ljestvici s oznakama od jedan do pet predstave svoju razinu zadovoljstva koja se kreće od *izrazito nezadovoljan/na* do *izrazito zadovoljan/na*²⁷.

Drugi pristup mjerena zadovoljstvom temelji se na zbroju rezultata iz nekoliko aspekata te je znatno dublji i sofisticiraniji. „Taj pristup identificira ključne elemente posla i traži mišljenje zaposlenika o svakom od njih. Tipično obuhvaćeni čimbenici bili bi priroda posla, nadzor, trenutna plaća, prilike za napredovanje i odnosi s kolegama. Ti se čimbenici ocjenjuju na standardiziranoj skali, a zatim se ocjene zbrajaju da bi se dobila ukupna ocjena zadovoljstva poslom“²⁸.

U ovoj drugoj kategoriji postoji otvoreni prostor za ispitivanje specifičnih varijabli koje poslodavci smatraju presudnima za ostvarenje zadovoljstva svojih zaposlenika. Odnosno onih varijabli koje smatraju nedovoljno prilagođenima tržišnim uvjetima te koji mogu predstavljati izvor nezadovoljstva zaposlenika što može rezultirati slabijim rezultatima i odlaskom zaposlenika iz organizacije.

Jedan od primjera ispitivanja zadovoljstva zaposlenika kroz identifikaciju ključnih čimbenika prikazali su autori Dražić Lutilsky, Pološki Vokić i Galić u svojem istraživanju o zadovoljstvu poslom zaposlenika sveučilišta u Zagrebu²⁹. U istraživanju su nastojali utvrditi korelaciju zadovoljstva studenata sa zadovoljstvom zaposlenika sveučilišta. Za potrebe mjerenja razvili su mjernu ljestvicu u kojoj su se ispitivale varijable kategorizirane u sljedeće skupine:

1. Plaća
2. Mogućnost napredovanja
3. Menadžment poduzeća
4. Priroda posla
5. Trening i osobni razvoj
6. Uvjetne nagrade

²⁷ ibidem

²⁸ ibidem

²⁹ Lutilsky, I. D., Vokić, N. P., & Galić, Z. (2017). Razvoj instrumenta za mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika-Empirijska istraživanje na Sveučilištu u Zagrebu. *Oeconomica Jadertina*, 7(2), 18-34.

Unutar svake skupine nalazila su se pitanja formirana u vidu izjave, a zaposlenici su na njih odgovarali pomoću Likertove ljestvice s oznakama od 1 do 5 na način kao što su opisali Robins i Judget³⁰.

Ovakvim načinom ispitivanja zadovoljstva zaposlenika uspjeli su sintetizirati rezultate koji pokazuju generalnu razinu zadovoljstva poslom, ali i pojedine čimbenike koji tome najviše doprinose te koji predstavljaju slabe točke koje je moguće dodatno usavršiti i na taj način postići još veću razinu zadovoljstva zaposlenika koja se manifestira na kvalitetu pružanja usluga, odnosno na kvalitetu izvedbe nastave koja se potom odražava na razinu zadovoljstva studenata.

3.2 Motivacija zaposlenika

„Motiviranje zaposlenika nije bez razloga jedna od pet osnovnih menadžerskih funkcija.(...) Menadžeri koji su sposobni motivirati svoje zaposlenike, dakle prepoznati njihove potrebe i osigurati zadovoljenje tih potreba, osiguravaju da je radna uspješnost njihovih zaposlenika visoka te da zaposlenici doprinose efikasnom i efektivnom osiguravanju organizacijskih ciljeva³¹.

Pitanje motivacije zaposlenika, jedno je od istaknutijih pitanja u kontekstu upravljanja ljudskih potencijala. Često se navodi kako su „motivacija i menadžment dva neodvojiva pojma“³². Definira se kao „proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva“³³. Pitanje motivacije usko je vezano uz pojam vođenja koji je u ljudskoj povijesti zastupljen znatno dulje od menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima kao dijelom menadžerskih funkcija, pa je i time samo razmatranje motivacije znatno dulje prisutno od razmatranja učinkovitosti obavljanja posla i menadžmenta u cjelini.

³⁰ Robins, S. P. i Judge, T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, str. 85

³¹ Tudor, G. (ur.) (2010). Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb, str. 12

³² Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 531

³³ ibidem, str. 532

Kako navodi Markham³⁴, pojam liderstva javlja se još u antičkim vremenima u kojima se imperativ stavljao na upravljanje zajednicom i očuvanju odnosa unutar zajednice. S počecima prilikom uspostave prvih civilizacija u dolinama Eufrata i Tigrisa, istaknula se potreba za sustavnim upravljanjem organizacijskim oblicima koji su u prvom planu bili usmjereni na podjelu rada povezanog s uzgojem poljoprivrednih kultura za potrebe snabdijevanja žitelji prvih civilizacija. Prilikom rasta broja članova takvih organizacija pojavila se potreba za koordinacijom aktivnosti svih članova civilizacije, ali i za uvođenjem ravnopravnosti i pravednosti u obavljanju posla, odnosno aktivnosti neophodnih za opstanak i daljnji razvoj civilizacije³⁵. Upravo u potrebi za koordinacijom svih članova civilizacije nametnula se potreba za motiviranjem kako bi se rad usmjeravao ciljevima.

Prvi oblici motivacije članova organizacije, u ovom slučaju članova prvih civilizacija, održali su se kroz dugu etapu ljudske povijesti, pa tako i u prvim modernim oblicima poslovnih organizacija koje su se pojavile u prvoj industrijskoj revoluciji. U velikoj mjeri se poistovjećuju s autokratskim stilom vodstva u kojem se nepoštivanje normi strogo kažnjava, a često je procjena o poštivanju prepuštena na odluku vođi. Takvi oblici motivacije danas su sastavnim dijelom teorija motivacije, no u razvijenim dijelovima svijeta došlo je do njihovog potpunog istiskivanja iz primjene te se smatraju nepodobnima, nepoželjnima i kontraproduktivnima. Točnije, riječ je o kombinaciji između nagradi i kazni pri čemu su se u znatno većoj mjeri koristile kazne kao faktor motivacije, odnosno kao mjera represije u slučaju nepoštivanja pravila organizacije, volje vođe i neispunjenja zadataka. Ova teorija danas je poznata i pod nazivom „mrkva i štap“ i čini tek jednu od mnogobrojnih teorija motivacije koje je moguće kategorizirati u dvije skupine: sadržajne teorije i procesne teorije. Obje skupine nastoje pronaći dublje razloge koji se kriju iza pojedinih načina motivacije koji djeluju na zaposlenike tako da na radnom mjestu nastoje dati svoji maksimum kako bi ostvarili očekivane rezultate ili čak premašili očekivanja koja im postave nadređeni.

U središtu sadržajnih teorija nalazi se ideologija prema kojoj se ljude potiče na određeno djelovanje kroz identifikaciju i klasifikaciju njihovih potreba. U ovom skupu teorija, naglasak se stavlja na varijable koje utječu na ponašanje pojedinca. Točnije,

³⁴ Markham, S. E. (2012). The evolution of organizations and leadership from the ancient world to modernity: A multilevel approach to organizational science and leadership (OSL). *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1134-1151.

³⁵ ibidem

nastoje utvrditi koji faktori predstavljaju koncept potreba. U sadržajne teorije motivacije spadaju³⁶:

- 1. Teorija hijerarhije potreba** – poznata i pod nazivom Maslowljeva hijerarhija potreba, imenovana po Abrahamu Maslowu koji ju je razvio, polazi od temeljne pretpostavke „o relativnoj nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. U njezinoj osnovi nalazi se jednostavna teza o frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi njihovog aktiviteta i djelovanja na ponašanje“. Drugim riječima, pojavljivanje neke potrebe nastaje kao rezultat zadovoljenja neke druge, važnije potrebe. Maslow je u sklopu ove teorije razvio i piramidu potreba u kojoj je prikazao hijerarhijski odnos ljudskih potreba kategoriziranih u pet razina (Slika 1).

Slika 1: Maslowljeva hijerarhija/piramida potreba



izvor: <https://zgpd.hr/2018/07/31/abraham-maslow/>

- 2. Teorija trostupanske hijerarhije** – ova teorija predstavlja svojevrsnu modifikaciju prethodno opisane Maslowljeve teorije s nastojanjem da se prevlada stroga hijerarhijska klasifikacija od pet razina. U osnovnoj koncepciji ove teorije, motivacijske elemente čine tri kategorije potreba: egzistencijalne

³⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 550

potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. U središtu teorije nalaze se pretpostavke prema kojima je jedna zadovoljena potreba motivator za ponašanje pojedinca koji može ujedno i jačati potrebu (mehanizam zadovoljenje - progresija), zatim kako frustracija izazvana potrebom višeg reda aktivira i pojačava sljedeću potrebu nižeg reda (načelo djelovanja hijerarhije potreba u obrnutom smjeru; frustracija – regresija) te kako svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama (dvosmjerno djelovanje svojstvom multiple determinacije svih kategorija potreba).

- 3. Teorija motivacije postignuća** – u ovoj teoriji naglasak se stavlja na razmatranje potrebe za postizanjem uspjeha i postignuća kao temeljni faktor motivacije. Za razliku od prethodnih teorija, ova teorija motivacije ističe se kroz nekoliko razlikovnih dimenzija. Prvo, usmjerena je isključivo na motivaciju za rad. Kroz radno ponašanje objašnjava važnost pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim, potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu (motivacija je koncipirana kao određena struktura stavova i vrijednosti koja pokazuje radnu, a može se reći i opću životnu orijentaciju ljudi), te je u cijelosti orijentirana na intrinzičnu motivaciju (opisuje kako uspješno izvršenje aktivnosti i rješavanje problema znači motivacijski poticaj za ponašanje, a cilj i nagrada postizanje uspjeha i osjećanje zadovoljstva i ponosa radi toga).
- 4. Dvofaktorska teorija motivacije** – u osnovi ovog modela nalaze se dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka odnosi se na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenih koji, prema ovoj teoriji, nisu suprotni krajevi već odvojeni kontinuumi povezani različitim faktorima. Druga pretpostavka polazi od toga kako postoje dvije kategorije motivacijskih faktora. Prvu kategoriju čine ekstrinzični faktori, koji se nazivaju još i higijenskim faktorima. U njih spadaju faktori poput radnih uvjeta, menadžera, sigurnosti posla, beneficija koje zaposlenici ostvaruju na radnom mjestu, politike organizacije i sl. Drugu skupinu motivacijskih faktora čine intrinzični faktori koji su derivirani iz individualnog odnosa s radom. U njih spadaju faktori poput izazovnosti posla, osobnog postignuća i uspjeha, odgovornost, mogućnost razvoja, priznanja i sl. Na osnovu ove teorije motivacije, sam njezin faktor razvio je i filozofiju prema kojoj se motivacija zaposlenika ostvaruje obogaćivanjem posla, a upravo pojavom ove teorije došlo je do brojnih preokreta u menadžerskom poimanju

motivacije zaposlenika i načina na koji se ljudi razmatraju u kontekstu poslovnih organizacija.

- 5. Minerova teorija motivacije** – teorija koju je uspostavio John Miner polazi od specifičnog pristupa koji se temelji na potrebama s jedne strane i pretpostavkama o faktorima motivacije koji dolaze u obliku određenih tipova poslova i radnih mjesta. Prema Minerovoj teoriji, motivacija zaposlenih nije jednolična već je sustav motivacije u organizaciji potrebno razmatrati prema različitim ulogama koje pojedinci obnašaju unutar organizacije. Iz navedenog proizlazi kako postoje različiti sustavi motivacije koje je miner grupirao u tri kategorije: menadžerska motivacija, profesionalna motivacija i poduzetnička motivacija. U svakoj skupini nalaze se oni faktori koji su specifični za pojedince unutar navedene skupine. Tako se u menadžerskoj motivaciji nalaze faktori poput pozitivnog stava prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za dokazivanjem, potreba za isticanjem i potreba za osjećajem odgovornosti. Faktori profesionalne motivacije su potreba za učenjem, potreba za neovisnim radom i djelovanjem, potreba za stjecanjem statusa, potreba za pomaganjem drugima te identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima). U skupni faktora koji utječu na motivaciju poduzetnika nalazi se potreba za postignućem, potreba za izbjegavanjem rizika, potreba za *feedbackom*, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja te potreba za anticipiranjem budućih mogućnosti. Ova teorija posebno se prikazala korisnom u praksi kada je u pitanju motivacija menadžera.

Naspram sadržajnih teorija, nalaze se procesne teorije motivacije. Dok su sadržajne teorije u svojoj suštini usmjerene na pronalazak izvora motivacije, procesne teorije u znatno većoj mjeri nastoje pronaći odgovor na postizanje motivacije kroz sagledavanje šireg konteksta i naglašavanje kako za postizanje motivacije zaposlenih nije dovoljno pronaći faktore zadovoljenja osnovnih potreba u skladu s njihovom hijerarhijskom razinom, već je u analizu potrebno uključiti znatno veći broj faktora koji utječe na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenih. Primjerice, percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. U nastavku slijedi objašnjenje najistaknutijih teorija motivacije koje se mogu ubrojiti u procesne teorije motivacije³⁷:

³⁷ ibidem, str. 551

1. **Kognitivni model motivacije** – u ovom modelu središnje mjesto zauzima Vromova teorija motivacije poznata i pod nazivom Vromov kognitivni model. Polazi od pretpostavke kako je čovjek racionalno biće koje u svakoj situaciji bira između različitih alternativa ponašanja, pritom procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega i priklanjajući svoje preferencije određenom skupu efekata koji vrednuje više od druge alternative. U skladu s time, Vroom uvodi koncept valencije (privlačnosti nagrade) i koncept očekivanja koje pojedinac ima od radnog mjesta. Motivacija se postiže u trenutku kada pojedinac svojim radom može ostvariti one ciljeve i nagrade koje su mu važne i koje uistinu želi. Time je motivacija veća kada su faktori valencije veći, a pada njihovim smanjenjem.
2. **Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni** – poznata još i pod nazivom Adamsova teorija nejednakosti, polazi od osnovne ljudske potrebe za jednakošću. Točnije, u središtu ove teorije nisu faktori koji će utjecati na porast motivacije zaposlenih, već oni koji utječu na pad motivacije, a najčešće je u pitanju osjećaj nejednakosti ili nepravde koji zaposleni doživljavaju na svojem radnom mjestu. Kroz ovu teoriju, odnos zaposlenog i organizacije razmatra se kao odnos danog i dobivenog. Ukoliko zaposlenik smatra da daje više nego li što dobiva zauzvrat od organizacije, njegova će motivacija pasti. Isto se događa ukoliko zaposleni procjeni kako su kolege primile bolje nagrade za manje napore.
3. **Integrativni procesni model radne motivacije** – kao što naziv sugerira, ovaj model integrirao je teorijske osnove prethodnih dviju procesnih teorija motivacije. Polazi od pretpostavke kako je motivacija samo jedan faktor radnog ponašanja te kojemu je potrebno pribrojati i ostale faktore poput sposobnosti i karakteristika pojedinca, načina na koji percipiraju zadatak te zadovoljstvo koje ostvaruju radom. Ova teorija ne isključuje niti ostale faktore koji utječu na motivaciju i koji su obuhvaćeni ostalim teorijama motivacije, poput percepcije, očekivanja i privlačnosti, te percipiranu jednakost nagrade te pravednost distribucije nagrada u organizaciji. U osnovi, cilj ovog teorijskog modela je prikazati kako je motivacija zaposlenika složen skup optimalnog prilagođavanja brojnih internih i eksternih varijabli u skladu s specifičnostima pojedinca na radnom mjestu.

3.3 Značaj motivacije zaposlenika za uspjeh organizacije

Kako je već istaknuto u uvodnom paragrafu ove cjeline, značaj ostvarenja zadovoljstva zaposlenika znatno je širi od ostvarenja zadovoljstva dolaskom na posao i obavljanja poslovnih aktivnosti za pojedince koji ih obavljaju. Pitanje zadovoljstva ocrta se na uspješnost čitave organizacije radi čega je ključno zaposlenike održati motiviranima.

Iako je sada već moguće zaključiti kako motivacija i zadovoljstvo ne moraju nužno biti u korelaciji, moderni tržišni uvjeti diktiraju posve nova pravila kojima oblici motivacije koji vode nezadovoljstvu zaposlenika više nisu učinkoviti. Umjesto stegovnih postupaka, ucjena, kazni i nametnutih uvjeta, u modernim poslovnim organizacijama sve više se biraju i primjenjuju oni oblici motivacije koji učinkovito doprinose izgradnji zadovoljstva zaposlenika. A kao glavni razlog koji je vodio k ovoj generalnoj promjeni pristupa moderno je sagledavanje prema kojem ljudi više nisu resursi, već najvrjedniji element organizacije koji se radi svojeg značaja počeo poistovjećivati s kapitalom³⁸.

Prema portalu economy.rs, motivirani zaposlenici važni su za organizaciju iz sljedećih razloga³⁹:

1. Povećava radnu produktivnost – motivirani zaposlenici ujedno su i angažiraniji zaposlenici koji su fokusirani na svoj rad. Samim time, motivirani zaposlenici skloni su plasirati svoje pune potencijale i kapacitete u svrhu obavljanja posla, čime su i rezultati njihovog rada bolji.
2. Povećava timski rad – motivacija zaposlenih ima pozitivne efekte na timski rad u organizaciji. Kada su zaposlenici motivirani, otvoreniji su za suradnju s članovima tima i spremni pružiti podršku jedni drugima. Kada su zaposlenici spremni pružiti podršku članovima tima, čitav kolektiv ostvaruje bolje rezultate što se izravno odražava na uspjeh poslovne organizacije.
3. Motivacija smanjuje odsutnost i bolovanje – zaposlenici s visokim stupnjem motivacije, rado dolaze na posao radi čega su skloni čak i prilikom narušenog zdravstvenog stanja doći na posao. Za razliku od njih, zaposlenici koji nisu

³⁸ Zakiy, M., & Kuswanjono, A. (2023). Human Resources vs Human Capital: A Philosophical Review of Human Conception in the Industrial World.

³⁹ Zašto je motivacija zaposlenika ključna za uspjeh organizacije, *Economy.rs*, preuzeto s: <https://www.economy.rs/vesti/zasto-je-motivacija-zaposlenih-kljucna-za-uspeh-organizacije/> (10.05.2024.)

motivirani koristiti će bolovanje i u slučajevima u kojima im je zdravstveno stanje odgovarajuće za obavljanje posla.

4. Potiče eksperimentiranje i riskiranje – iako se ovo može činiti pogrešnim, motivirani zaposlenici spremni su napustiti zonu komfora i krenuti u nove izazove koji mogu iznjedriti nove metode obavljanja posla, pa čak i nove ideje koje će proširiti ponudu poduzeća.
5. Motivirani zaposlenici imaju veću lojalnost – kada su zaposleni motivirani, a izvor motivacije dolazi od njihovih nadređenih ili iz same organizacije (nije u pitanju unutarnja motivacija), skloni su osjećati veću lojalnost prema organizaciji što se na organizaciju odražava kroz mogućnost oslanjanja na radnike bez straha od naglog gubitka radne snage.
6. Smanjenje fluktuacija radne snage – kada su zaposleni motivirani, manje su skloni napuštati organizaciju i tražiti nove poslove. Motivirani zaposlenici osjećaju se povezani s organizacijom i cijene prednosti koje im pruža. Navedeno organizacijama omogućuje kontinuitet rada i smanjenje troškova vezanih uz zapošljavanje i obuku radnika.
7. Veća razina zadovoljstva kupaca – motivacija igra ključnu ulogu u poboljšanju zadovoljstva klijenata. Kada su zaposleni motivirani, oni su više posvećeni pružanju kvalitetne usluge i brizi o potrebama klijenata. Motivirani zaposlenici pružaju bolju uslugu, što rezultira većom vjerojatnosti ponovne kupnje od strane kupaca. Ponekad su motivirani radnici spremni i samoinicijativno pružiti dodatne napore kako bi zadovoljili potrebe i želje klijenata.
8. Povećava konkurentnost organizacije – motivirani zaposlenici koji su spremni ući u rizik kako bi pronašli i realizirali nove ideje te koji su spremni pružiti dodatne napore kako bi ispunili očekivanja kupaca, omogućiti će dobar imidž organizacije čime će se istaknuti među konkurentima.
9. Smanjuje stres i negativne emocije - pozitivna atmosfera zaposlenih smanjuje stres i negativne emocije. Kada su zaposleni sretni i zadovoljni, oni su manje podložni stresu i pritisku. Motivirani zaposlenici osjećaju se zadovoljnije svojim radom i manje su skloni negativnim emocijama. Smanjenje stresa i negativnih emocija doprinosi poboljšanju mentalnog zdravlja zaposlenih i stvaranju harmoničnijeg radnog okruženja.

Iz ovog podužeg popisa stavki moguće je uvidjeti kako je motivacija zaposlenika i ostvarenje njihovog zadovoljstva na radnom mjestu od višestruke koristi za poslovne organizacije. Kroz sustavno upravljanje motivacijom i zadovoljstvom radnika, organizacije smanjuju rizike kojima se mogu izložiti uslijed naglih napuštanja organizacije od strane zaposlenih te stvaranja lošeg imidža radi nedovoljnog angažmana zaposlenih prilikom interakcije s klijentima organizacije. Istovremeno, motivacija zaposlenih može rezultirati učincima koji premašuju sama očekivanja kao što može biti stvaranje WOM (*word-of-mouth*) efekta među kupcima radi zadovoljstva uslugom koju su primili od motiviranog zaposlenika.

3.4 Employer branding kao strategija upravljanja ljudskim potencijalima

Pojmovi brend poslodavca i brending poslodavca, u hrvatskom su se govoru ustalili u izvornom anglističkom obliku *employer brand* i *employer brandign*. Razlog se vjerojatno nalazi u činjenici kako je riječ o novom pojmu i jednoj od najsuvremenijih strategija upravljanja ljudskim potencijalima, radi čega je izvorni oblik preuzet zajedno s najboljim praksama koje se u zapadnom svijetu primjenjuju nešto dulje nego na prostorima hrvatske.

Unatoč tome što je riječ o novom pojmu i novoj strategiji, ona je danas veoma zaživjela i sveprisutna. Kako među poslodavcima, tako i među znanstvenicima i istraživačima koji su ovoj strategiji posvetili veliku pažnju kroz brojna empirijska istraživanja i implikacije s ciljem stvaranja učinkovitije radne okoline⁴⁰ što se može povezati s zadovoljstvom zaposlenika i njihovom motivacijom.

Za shvaćanje strategije *employer brandinga* i njezinog značaja za strateško upravljanje ljudskim kapitalom u suvremenim kompanijama, potrebno je krenuti od definicije onog što je u suštini rezultat napora uloženi kroz aktivnosti usmjerene prema ostvarenju ove strategije – *employer brand*. Pojam *employer branda* svoje izvorište pronalazi u općenitoj definiciji pojma brend, prema kojoj je to naziv, pojam, dizajn, simbol ili bilo koja druga značajka koja identificira uslugu ili proizvod nekog

⁴⁰ Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.

proizvođača, a razlikuje se od ostalih proizvoda⁴¹. Supstituirala li se pojam proizvoda s pojmom poslodavca u ovoj definiciji, proizlazi kako je brand poslodavca bilo koje identifikacijsko obilježje koje poslodavca razlikuje od ostalih. Pritom je potrebno naglasiti kako je, kao i u slučaju brenda proizvoda ili poduzeća, poželjno da brand bude pozitivno percipiran⁴² od strane šire javnosti.

Da bi se ostvarila pozitivna percepcija svakog brenda pa tako i brenda poslodavca, potrebno je uložiti napore u izgradnju takve percepcije, odnosno imidža. Proces izgradnje predstavlja strategiju, koja u slučaju izgradnje brenda poslodavca predstavlja *employer branding* strategiju. Prema općenitoj definiciji, pojam *employer branding* moguće je opisati kao „reputacija koju poslodavci imaju među zaposlenicima i radnom snagom“⁴³.

Točnije, u središtu filozofije izgradnje brenda poslodavca nalazi se je praksa utjecanja na to kako trenutni zaposlenici i šira radna snaga doživljavaju reputaciju tvrtke kao poslodavca. Dok se općenito brandiranje usmjerava na percepciju potrošača, employer branding se posebno fokusira na potencijalne nove zaposlenike i interne zaposlenike. Kao rezultat, to je komunikacijski pristup osmišljen kako bi zadržao visoko učinkovite zaposlenike i privukao vrhunske talente⁴⁴.

Iza ovog koncepta stoji znatno više od samog komunikacijskog pristupa. Naime, kao što se prilikom izgradnje brenda poduzeća ili proizvoda, korporativnim komunikacijama široj javnosti prenose informacije o vrijednostima i prednostima koje proizvodi i kompanije posjeduju te za koje se zalažu u svojim aktivnostima⁴⁵, izgradnja brenda poslodavca pomoću korporativnih komunikacija nastoji u široj javnosti izgraditi pozitivan imidž poslodavca kroz isticanje temeljnih vrijednosti i pogodnosti koje organizacija pruža zaposlenicima⁴⁶.

⁴¹ Antonela (2020). Što je brand, *markething.hr*, preuzeto s: <https://www.markething.hr/sto-je-brand/> (10.05.2024.)

⁴² Jung, J. H., & Kim, I. G. (2015). Relationship between brand perception, Brand identification, Brand emotion and brand loyalty for sports event sponsor company. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24), 1.

⁴³ Foresy, C. (2023). Employer Branding: What It Is and How To Build It for Your Business, *Hubspot*, preuzeto s: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding#what-is> (10.06.2024.)

⁴⁴ Daley, S. (2024). Employer Branding: What It Is and How To Get Started, *Built In*, preuzeto s: <https://builtin.com/employer-branding> (10.06.2024.)

⁴⁵ Rouse, J. M., Rouse, S., *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 239

⁴⁶ Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.

Stoga, da bi se izgradio snažan brend poslodavca, organizacije su dužne u svoje korporativne strategije uključiti velik broj aktivnosti koje su usmjerene izgradnji zadovoljstva na radnom mjestu. Neke od aktivnosti koje je potrebno provesti u organizaciji kako bi se uspostavili uspješni temelji za daljnje komuniciranje brenda poslodavca prema postojećim i budućim zaposlenicima su sljedeće⁴⁷:

1. **Izgradnja jedinstvene vrijednosti organizacije** – izgradnja brenda poslodavca započinje definiranjem i fokusiranjem na osnovne strateške elemente organizacije. U njih ulaze misija, temeljne vrijednosti, vizija i kultura organizacije.
2. **Provedba revizije trenutnog stanja *employer branda*** – ova aktivnost pomoći će utvrditi trenutnu percepciju koju postojeći zaposlenici i šira javnost imaju prema organizaciji u cijelosti, ali i viđenje organizacije kao dobrog ili lošeg poslodavca. Istraživanje bi trebalo početi utvrditi nadraže aspekte kulture radnog mjesta među zaposlenicima koje je potrebno dodatno istaknuti kako bi se privukli novi kadrovi.
3. ***Employer value proposition*** – *employer value proposition* je poruka i obećanje kojim se iznose činjenice o poslovanju koje zaposlenici mogu potvrditi. Važno je naglasiti kako ova vrijednost ne bi smjela imati veze s kompenzacijama koje se nude za rad u organizaciji, već je cilj njome pobuditi strast kod zaposlenika i potencijalnih kandidata za posao kroz izražavanje dublje svrhe tvrtke i pozitivnog utjecaja na širu okolinu.
4. **Kultivacija snažnog procesa uvođenja u posao** – uvođenje je prvo iskustvo novih zaposlenika, a negativan dojam može imati velike posljedice. Zapravo, ljudi koji imaju negativno iskustvo pri uvođenju dvostruko su skloniji traženju druge prilike. Na kraju, usađivanje pozitivne slike o brandu tvrtke započinje odabirom procesa uvođenja. Angažiranje i uzbuđenje zaposlenika u vezi njihovih uloga i timova je vrlo važno od samog početka. Osiguravanjem glatke tranzicije, nižih stopa fluktuacije i produktivnijih timova vodi prema upućenim zaposlenicima koji su spremni brzo preuzeti svoje odgovornosti i pritom budi osjećaj zajedništva i pripadnosti kod njih.

⁴⁷ Foresy, C. (2023). Employer Branding: What It Is and How To Build It for Your Business, *Hubspot*, preuzeto s: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding#what-is> (10.06.2024.)

5. Pružanje mogućnosti za učenje i razvoj – jedan od glavnih razloga zašto ljudi napuštaju svoje poslove je dosada i potreba za novim izazovom. Pružanje prilika za učenje i usavršavanje novih vještina pokazuje predanost organizacije učenju na poslu i profesionalnom razvoju. Kroz izazivanje zaposlenika osigurava se dinamičnost radnog mjesta što može dovesti do viših stopa zadržavanja. Osim toga, kako razvijaju nove vještine, zaposlenici postaju vredniji resurs za organizaciju.

Iz svega navedenog može se jasno uvidjeti kako je za izgradnju pozitivnog brenda poslodavca potrebno osigurati zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu u skladu s prethodno obrađenim teorijskim smjericama i spoznajama koje vode k postizanju zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Ovaj pristup posebno je dobio na značaju i važnosti današnjoj eri koju obilježava nepostojanje čvrstih granica, visok udio tehnologije u radnim procesima i svakodnevnom životu te koju obilježavaju brze i učestale promjene radnog okruženja od strane zaposlenika. U takvim uvjetima, jedan je od glavnih izazova zadovoljiti sve veću potražnju za izvrsnim talentima za koje se ustanovilo da su nositelji opstanka i uspjeha organizacije⁴⁸.

⁴⁸ Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.

4 Empirijsko istraživanje zadovoljstva zaposlenika odabranih poduzeća

U nastavku rada prikazani su rezultati provedenog empirijskog istraživanja kojim se nastojalo prikupiti relevantne pokazatelje razine zadovoljstva zaposlenih u sektoru marketinga i povezanih djelatnost u Republici Hrvatskoj. Za potrebe istraživanja formiran je anketni upitnik koji je distribuiran digitalnim putem, a sama metodologija prikupljanja i obrade podataka kao i uzorak na kojem je provedeno istraživanje prikazani su u nastavku ovog poglavlja zajedno s prikupljenim rezultatima.

4.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu provedeno je pomoću anketnog upitnika formiranog u digitalnom obliku uz pomoć softverskog alata Google Forms.

Prateći teorijski okvir ispitivanja zadovoljstva koji su predložili Robins i Judget⁴⁹ te po uzoru na mjernu metodologiju koju su za potrebe svojeg istraživanja razvili Dražić Lutilsky, Pološki Vokić i Galić⁵⁰, kreiran je anketni upitnik pomoću kojeg se ispitalo 6 kategorija čimbenika zadovoljstva poslom.

Točnije, anketni upitnik je sadržavao šest skupina pitanja unutar kojih se nalazilo ukupno 33 pitanja. Unutar svake skupine pitanja, izuzev posljednje skupine koja je bila usmjerena na prikupljanje demografskih informacija o ispitanicima, nalazilo se 5 zatvorenih pitanja ili tvrdnji. Ispitanici su svoje stavove o zadovoljstvu o pojedinom segmentu radnog mjesta iskazivali pomoću Likertove skale s oznakama u rasponu od 1 do 5. Pritom je oznaka 1 označavala potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom koja se ispitala, dok je oznaka 5 predstavljala potpuno slaganje s navedenim. Anketni upitnik sastojao se od sljedećih skupina pitanja:

1. Radno okruženje
2. Plaća

⁴⁹ Robins, S. P. i Judge, T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, str. 85

⁵⁰ Lutilsky, I. D., Vokić, N. P., & Galić, Z. (2017). Razvoj instrumenta za mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika-Empirijska istraživanje na Sveučilištu u Zagrebu. *Oeconomica Jadertina*, 7(2), 18-34.

3. Odnos nadređenih
4. Mogućnost napredovanja
5. Nagrađivanje
6. Demografska pitanja.

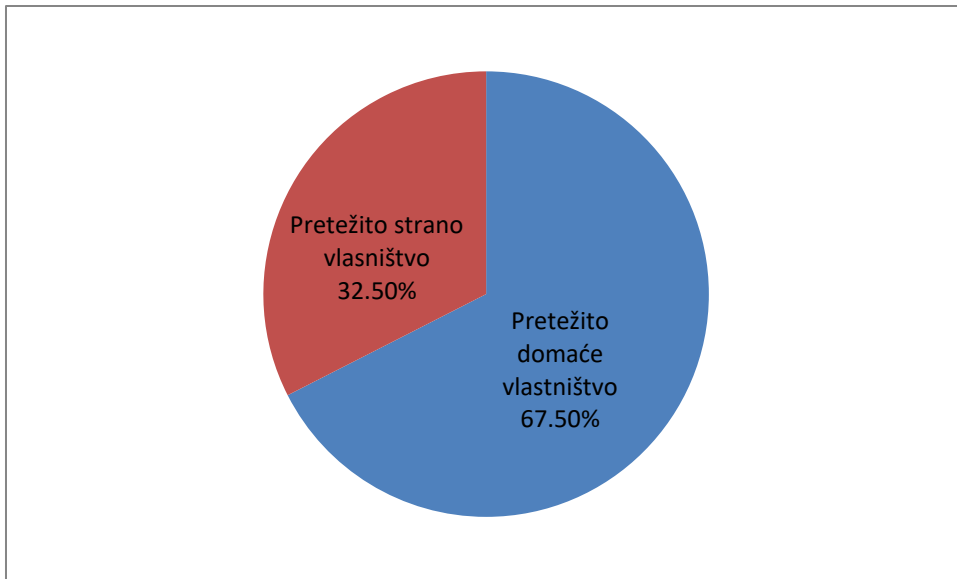
Demografska pitanja bila su formirana u obliku otvorenih pitanja ili zatvorenih pitanja s ponuđenim odgovorom, a prikupljanjem odgovora u navedenoj skupini nastojali su se prikupiti detaljniji podaci o uzorku koji je sudjelovao u istraživanju s posebnim naglaskom na radno mjesto na kojem se nalaze.

Anketni upitnik bio je distribuiran putem e-maila u razdoblju od 20. kolovoza 2023. godine do 28. veljače 2024. godine. Prilikom formiranja uzorka, u uži krug ušli su poslovni subjekti koji posluju u domeni pružanja marketinških usluga ili usluga usko povezanih s provedbom marketinških aktivnosti. Procijenjeno vrijeme za ispunjavanje upitnika bilo je 5 minuta. Ispitivanju je u konačnici pristupilo 40 ispitanika koji su u istraživanju sudjelovali potpuno anonimno. Sudjelovanje u istraživanju je bilo u potpunosti anonimno.

4.2 Struktura uzorka

Većinski udio ispitanih čine zaposlenici trgovačkih društva čije je vlasništvo pretežito privatno. Međutim, u istraživanju je sudjelovao i manji udio ispitanika koji su naveli kako je njihovo poduzeće pretežito javnog vlasništva. Struktura ispitanika ovisno o vrsti vlasništva nad poduzećem u kojem rade prikazana je na grafikonu 1.

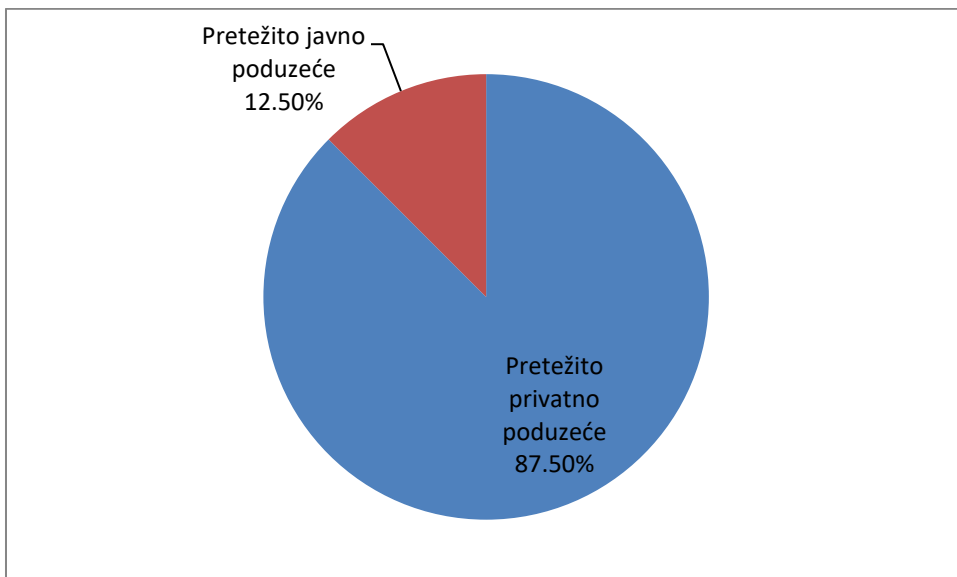
Grafikon 1: Struktura vlasništva poduzeća sudionika istraživanja



Izvor: Izrada autora

Nadalje, u pogledu vlasništva nad poduzećem u kojem su zaposleni sudionici istraživanja, njih 67,5% navelo je kako je vlasništvo nad poduzećem pretežito domaće, dok je 32,5% ispitanih navelo kako je vlasništvo nad poduzećem u kojem su zaposleni pretežito strano.

Grafikon 2: Porijeklo vlasništva poduzeća sudionika istraživanja



Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanih naveo je kako su zaposleni u odjelu Marketinga (njih 35%), zatim slijede oni koji su zaposleni u odjelu računovodstva (njih 12,5), te svi oni s

manjinskim udjelima među kojima je velik broj odjela čiji opis odgovara aktivnostima marketinškog odjela. U navedene spadaju sljedeći odjeli:

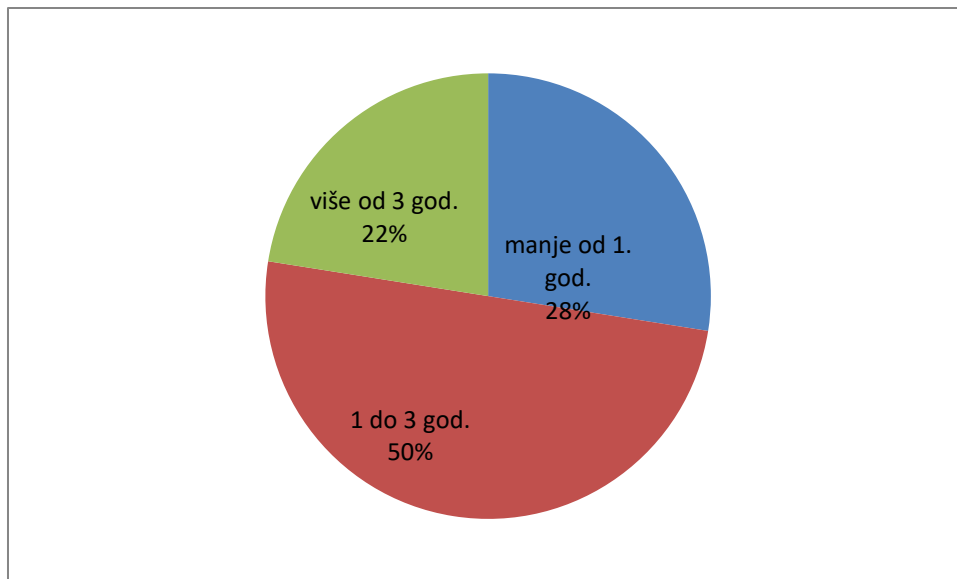
- digitalni marketing,
- digitalni odjel,
- web editinig,
- prodaja,
- kreativni odjel,
- vođenje klijenata

Pokraj navedenih, u istraživanju su sudjelovali zaposlenici sljedećih odjela:

1. Računovodstvo,
2. HR/Ljudski resursi,
3. Upravljanje projektima/projektni management,
4. Odvjetnički ured,
5. Office management.

Najveći broj ispitanih je u poduzeću u kojem se trenutno nalazi zaposleno između jedne i tri godine – njih 50%. Zatim slijede ispitanici čiji je radni staž u poduzeću u kojem su bili zaposleni u vrijeme provedbe istraživanja dulji od 3 godine (njih 22%). Najmanje zastupljeni su oni zaposlenici koji su u poduzeću u kojem su bili zaposleni u vrijeme provedbe istraživanja bili zaposleni kraće od jedne godine – njih 28%). Struktura ispitanika prema stažu na radnom mjestu na kojem su se nalazili u vrijeme provedbe istraživanja prikazana je na grafikonu 3.

Grafikon 3: Radni staž ispitanika na poziciji na kojoj su bili zaposleni u vrijeme provedbe istraživanja



Izvor: Izrada autora

Na osnovu prethodno opisanog uzorka prikupljeni su te u nastavku obrađeni rezultati istraživanja s ciljem donošenja prosudbe o stanju zadovoljstva zaposlenih u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj.

4.3 Rezultati istraživanja

4.3.1 Radno okruženje

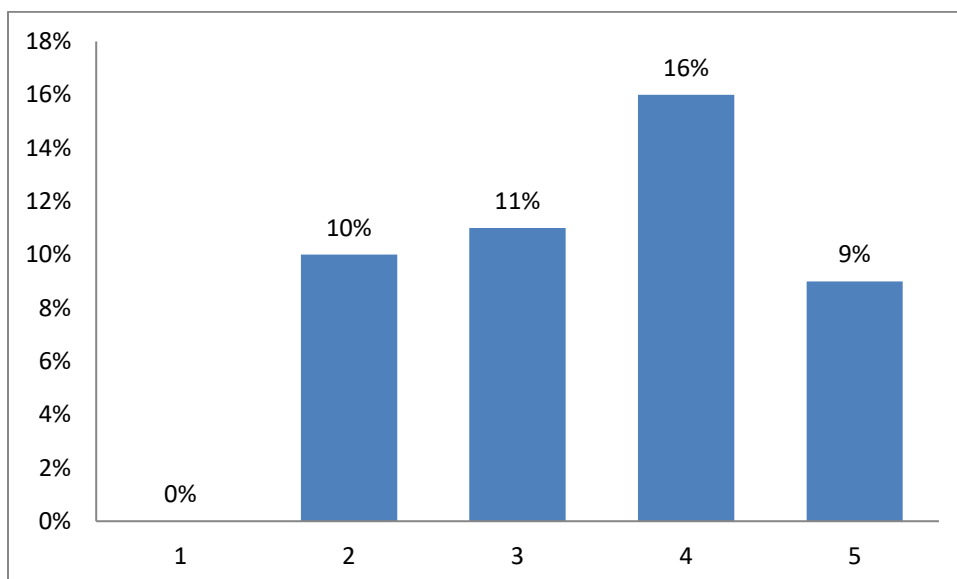
Prva skupina pitanja bila je usmjerena ispitivanju razine zadovoljstva zaposlenika o radnom okruženju u kojem se nalaze na svojem radnom mjestu. Prilikom ispitivanja ove kategorije, naglasak je stavljen na utvrđivanje zadovoljstva zaposlenika s kolegama i opremom koja im je dodijeljena od strane poduzeća. U ovoj skupini nalazila su se sljedeća pitanja:

1. U poduzeću je timski rad prisutan na visokoj razini?
2. U poduzeću postoji dovoljna sloboda za preuzimanje inicijative i samostalno obavljanje zadataka?
3. Kolege u timu su razumni, kolegijalni i svojem poslu pristupaju odgovorno bez da svoje obaveze zanemaruju i prepuštaju drugim kolegama?
4. Poduzeće nudi dovoljno opreme, resursa i imovine za obavljanje posla i za osobne potrebe zaposlenika?

Iz prikupljenih odgovora na prvo pitanje moguće je utvrditi kako je najveći dio ispitanih pretežito zadovoljan razinom timskog rada i načinom na koji se isti provodi u njihovom poduzeću. Točnije, na skali je najveći broj ispitanih svoje slaganje s tvrdnjom iskazao vrijednošću 4 što predstavlja pretežito slaganje (njih 40%). Sljedeći po zastupljenosti su oni koji su slaganje s tvrdnjom ocijenili oznakom 3 te bi se moglo definirati kako imaju neutralan stav o zadovoljstvu timskim radom koji je prisutan na njihovom radnom mjestu. Neutralan stav na skali je iskazalo 27,5% ispitanih. Odmah nakon njih slijede oni koji su u potpunosti zadovoljni s razinom timskog rada s kojim se susreću na svojem radnom mjestu.

22,5% ispitanih svoje slaganje s navedenom tvrdnjom označilo je oznakom 5 koja predstavlja potpuno slaganje. Svoje negativne stavove o timskom radu na radnom mjestu iskazalo je ukupno 10% ispitanih te je potrebno naglasiti kako niti jedan sudionik istraživanja nije iskazao potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom, već je spomenutih 10% ispitanih svoje stavove o prisutnosti timskog rada na radnom mjesto iskazalo oznakom 2 koju je moguće tumačiti kao pretežito neslaganje. Prikaz rezultata prikupljenih na ovo pitanje dan je na grafu 1.

Grafikon 4: Zadovoljstvo zaposlenika timskim radom na radnom mjestu



Izvor: Izrada autora

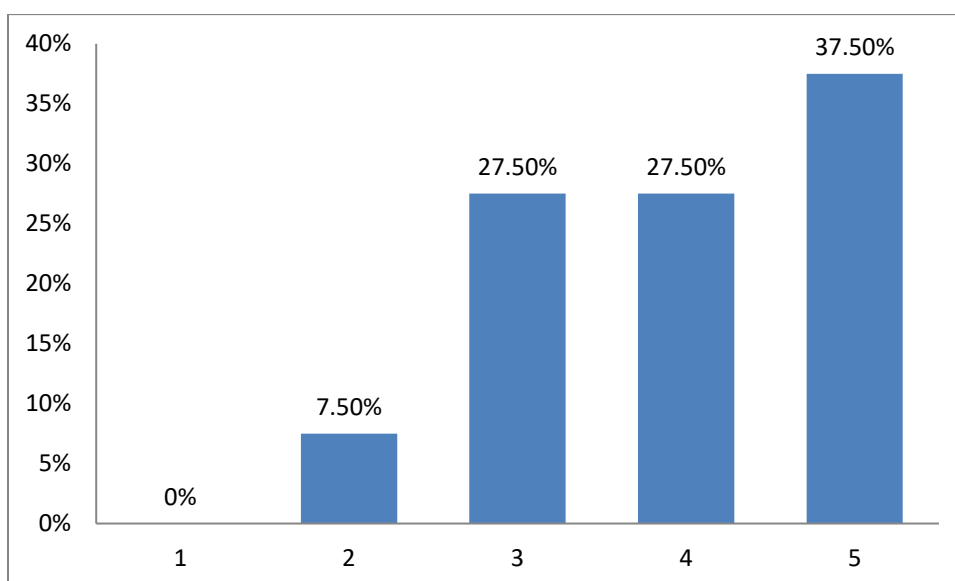
Iz drugog pitanja u ovoj skupini nastojali su se prikupiti stavovi ispitanih o razini njihova zadovoljstva s vodstvenim pristupom nadređenih. Točnije, nastojalo se ispitati prevladava li autokratski pristup u kojem se od zaposlenika očekuje da

isključivo izvršavaju naredbe nadređenih ili postoji razina slobode koja im omogućuje samoinicijativno preuzimanje odgovornosti prilikom donošenja odluka o radnim aktivnostima.

Na pitanje „U poduzeću postoji dovoljna sloboda za preuzimanje inicijative i samostalno obavljanje zadataka?“, najzastupljeniji stav je na skali s oznakama od 1 do 5 prikazan oznakom 5 iz čega izlazi kako se većina ispitanih (njih 37,5%) u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Dakle, na radnom mjestu imaju potpunu slobodu za preuzimanje inicijative i samostalno obavljanje zadataka. Sljedeće mjesto po zastupljenosti broja odgovora dijele oznaka 3 i oznaka 4. Obje oznake prikupile su jednak broj glasova (27,5%) iz čega proizlazi kako 27,5% ispitanih ima neutralni stav glede slaganja s navedenom tvrdnjom te jednak broj ispitanih nosi stav u kojem se pretežito slažu s navedenom tvrdnjom, no ne u potpunosti.

Glede negativnih stavova oko navedene tvrdnje, jednako kao u prethodnom slučaju, nije iskazao niti jedan ispitanik, dok je njih 7,5% iskazalo pretežito neslaganje odabirom oznake 2 na mjernoj skali. Iz navedenog proizlazi kako u manjem djelu poduzeća i dalje postoji visoko prisutan autokratski način vodstva koji zaposlenima ne omogućuje dovoljno slobode da samostalno donose odluke vezane uz obavljanje poslovnih aktivnosti, već za njih moraju tražiti odobrenje ili postupati u skladu s naredbama s viših razina organizacijske hijerarhije.

Grafikon 5: Prisutnost razine slobode za preuzimanje inicijative i samostalno obavljanje zadataka



Izvor: Izrada autora

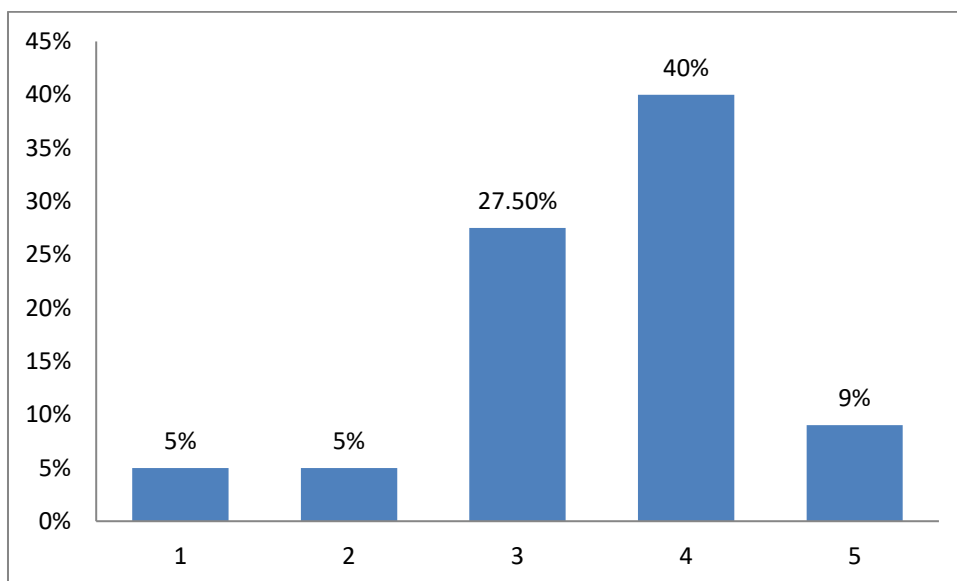
Trećim pitanjem u ovoj skupini nastojali su se prikupiti dublji uvidi u stavove zaposlenika o zadovoljstvu radnom etikom svojih kolega. Na pitanje „kolege u timu su razumni, kolegijalni i svojem poslu pristupaju odgovorno bez da svoje obaveze zanemaruju i prepuštaju drugim kolegama“, većina ispitanih je označila oznakom 4 koja predstavlja pretežito, no ne potpuno slaganje. Njih 40% odabralo je oznaku 4, a odmah nakon njih slijede oni koji su iskazali svoj neutralni stav glede zadovoljstva kolegama i njihovom radnom etikom. Svoje slaganje oznakom 3 je odabralo ukupno 27,5% ispitanih.

Na trećem mjestu po broju prikupljenih odgovora nalaze se oni koji su iskazali potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom. Oznaku 5 odabralo je 22,5% ispitanih iz čega proizlazi kako je 22,5% zaposlenika u potpunosti zadovoljno svojim kolegama na radnom mjestu i njihovom radnom etikom.

Na suprotnoj strani skale, kod oznaka koje su prikazivale negativno stajalište prema navedenoj tvrdnji, nalazi se ukupno 10% ispitanih ravnomjerno raspoređenih na obje oznake. Dakle, 5% ispitanih je navelo kako se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom te kako nimalo nisu zadovoljni svojim kolegama i njihovom radnom etikom. Jednak broj ispitanih svoje stavove je iskazalo oznakom 2 koja se tumači kao pretežito neslaganje.

Svi odgovori prikupljeni na ovo pitanje prikazani su na grafikonu 3.

Grafikon 6: Zadovoljstvo kolegama i njihovom radnom etikom na radnom mjestu

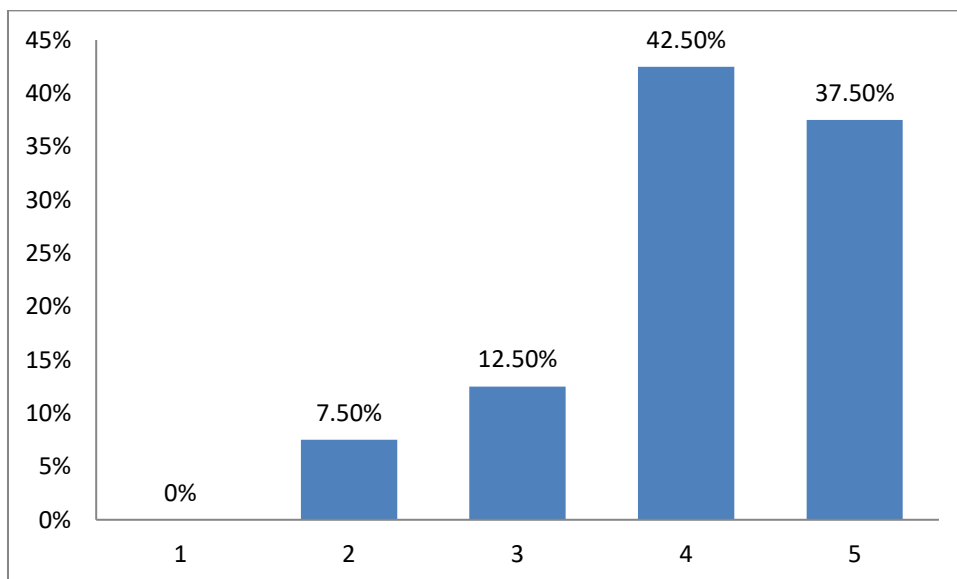


Izvor: Izrada autora

Posljednjim pitanjem u ovoj skupini ispitalo se zadovoljstvo zaposlenih radnim uvjetima u pogledu dostupnih resursa za obavljanje posla i osobne potrebe zaposlenih. Na pitanje „ poduzeće nudi dovoljno opreme, resursa i imovine za obavljanje posla i osobne potrebe zaposlenika“, najzastupljeniji stav zaposlenika iskazan je oznakom pretežitog slaganja. 42,5% ispitanih svoje slaganje s navedenom tvrdnjom iskazalo je oznakom 4. Prema zastupljenosti, odmah nakon njih slijede zaposlenici koji su svoje slaganje iskazali najvišom ocjenom. 37,5% ispitanih odabralo je oznaku 5.

Za razliku od prethodnih pitanja, neutralni stav iskazalo je relativno malo ispitanih, njih 12,5%. Potpuno neslaganje s tvrdnjom nije iskazao niti jedan ispitanik, dok je pretežito neslaganje iskazalo 7,5% ispitanih. Iz prikupljenih odgovora može se konstatirati kako su zaposlenici generalno zadovoljni razinom imovine koja im je na radnom mjestu dostupna za obavljanje posla i namirivanje privatnih potreba za vrijeme radnog vremena. Rang odgovora prikazan je na grafu 4.

Grafikon 7: Zadovoljstvo zaposlenih imovinom za obavljanje posla i privatne potrebe na radnom mjestu



Izvor: Izrada autora

Generalni pregled prikupljenih odgovora u skupini pitanja „radno okruženje“ pokazuje kako su zaposlenici generalno zadovoljni radnim okruženjem na svojem radnom mjestu. Najveći broj negativnih stavova prikupljen je prilikom ispitivanja zadovoljstva s kolegama. Važno je naglasiti kako je i tu tek 5% ispitanih iskazalo svoje potpuno

nezadovoljstvo s kolegama i njihovom radnom etikom. U ostalim pitanjima nije zabilježen niti jedan stav potpunog neslaganja s navedenom tvrdnjom, a pretežito neslaganje kod niti jedne ispitivane varijable nije prešao 10%. S druge strane, najviša razina zadovoljstva iskazana je prilikom ispitivanja slobode oko preuzimanja inicijative i donošenja samostalnih odluka na radnom mjestu. Čak 37,5% ispitanih iskazalo je potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom.

4.3.2 Plaća

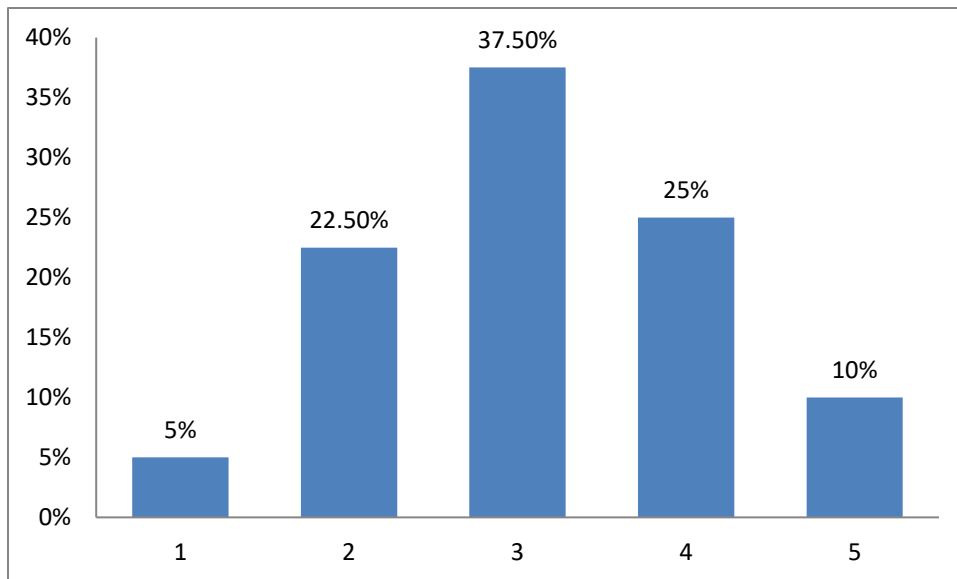
U drugoj skupini pitanja ispitivali su se stavovi zaposlenika o njihovom zadovoljstvu plaćom koju ostvaruju na svojem radnom mjestu. Skupina je obuhvaćala sljedećih 5 tvrdnji s kojima su ispitanici iskazivali slaganje na skali s oznakama od 1 do 5:

1. Na skali ocijenite razinu zadovoljstva svojom plaćom.
2. Smatrate li da je plaća razmjerna životnim troškovima vašeg mjesta prebivališta?
3. Smatrate li da je plaća razmjerna obavezama i odgovornostima vašeg posla?
4. Smatrate li da je plaća razmjerna kompetencijama potrebnima za obavljanje vašeg posla?
5. Smatrate li da je plaća pravedno raspoređena u vašem poduzeću?

Iz prikupljenih stavova na prvo pitanje moguće je utvrditi kako prevladava neutralan stav. Točnije, na pitanje jesu li zadovoljni svojom plaćom, 37,5% ispitanih svoji stav je iskazalo oznakom 3 koja predstavlja „niti se slažem niti se ne slažem“. Na sljedećem mjestu po broju prikupljenih oznaka, uz značajan odmak u odnosu na broj prikupljenih oznaka 3, nalazi se oznaka 4. 25% ispitanih iskazalo je pretežito zadovoljstvo plaćom koju primaju na radnom mjestu.

Potpuno zadovoljstvo razinom plaće koju primaju iskazalo je tek 10% ispitanih. Potpuno nezadovoljstvo iskazalo je 5% ispitanih, dok je 22,5% ispitanih svoje zadovoljstvo iskazalo kao pretežito no ne potpuno nezadovoljstvo. Točnije, 22,5% ispitanih svoje zadovoljstvo je prikazalo oznakom 2. Odnos stavova oko zadovoljstva plaćom prikazan je na grafu 5.

Grafikon 8: Zadovoljstvo zaposlenih plaćom koju primaju

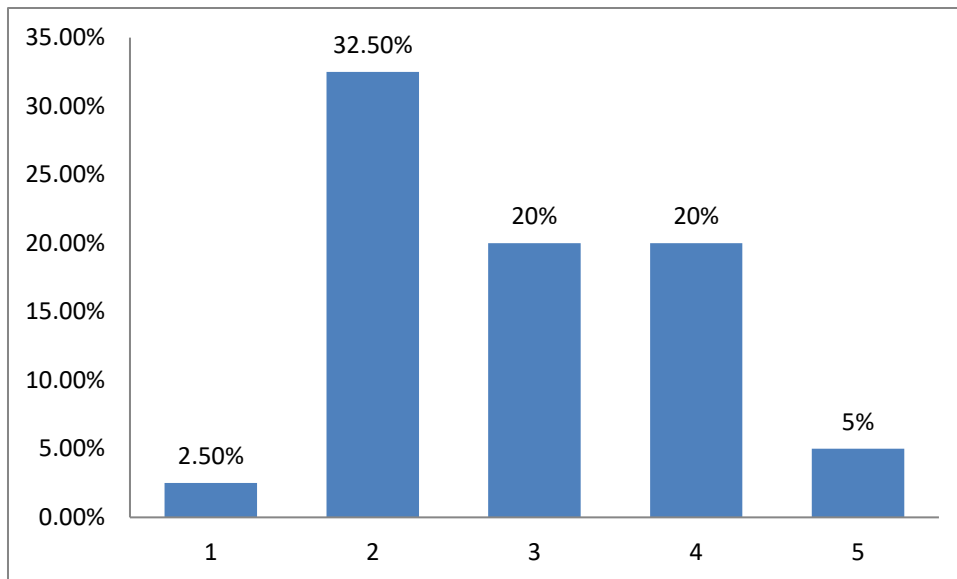


Izvor: Izrada autora

Znatno veća razina nezadovoljstva došla je do izražaja kroz usporedbu plaće s životnim troškovima u mjestu prebivališta. 22,5% ispitanih u apsolutno se ne slaže kako je plaća koju primaju razmjerna životnim troškovima u mjestu prebivališta u kojem se nalaze. Odmah nakon njih nalazi se skupina ispitanika koji se pretežito ne slažu kako je plaća razmjerna troškovima u njihovom prebivalištu. Njih 32,5% ispitanih iskazalo je svoje slaganje s navedenom tvrdnjom oznakom 2, koja je ujedno prikupila najveći broj iskazanih preferencija ispitanih.

Tek 5% ispitanih smatra da je plaća koju primaju u potpunosti razmjerna životnim troškovima sredine u kojoj prebivaju. Neutralan i pretežito pozitivan stav iskazao je jednak broj sudionika u istraživanju. Oznake 3 i 4 prikupile su po 20% odgovora.

Grafikon 9: Odnos plaće i životnih troškova u mjestu prebivališta

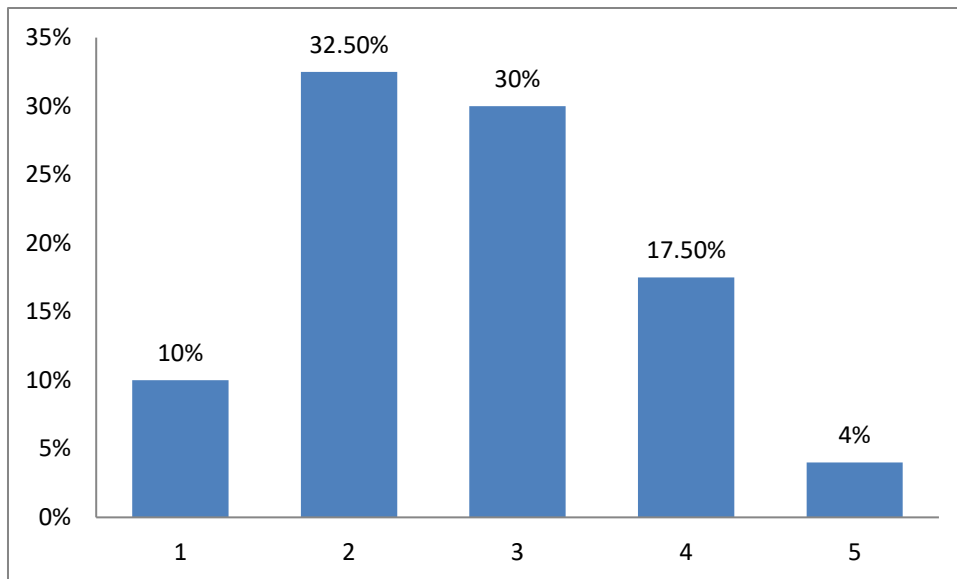


Izvor: Izrada autora

Na sljedeće pitanje u skupini, „smatrate li da je plaća razmjerna obavezama i odgovornostima vašeg radnog mjesta“, veći dio ispitanih priklonilo se oznakama koje iskazuju negativno stajalište s navedenim.

Najzastupljenija oznaka među ponuđenima je 2 koja prikazuje pretežito neslaganje. 32,5% ispitanih je odabralo oznaku 2 kako bi iskazali svoju razinu slaganja s navedenom tvrdnjom. Odmah nakon njih slijede oni koji su neutralni po ovom pitanju. Njih 30% niti se slaže niti se ne slaže da je plaća koju dobivaju razmjerna obavezama i odgovornostima posla koji obavljaju. 10% ispitanih smatra kako plaća nije razmjerna obavezama i odgovornostima njihova radnog mjesta. Jednak broj ispitanih smatra kako plaća koju dobivaju u potpunosti kompenzira obaveze i odgovornosti s kojima se susreću na svojem radnom mjestu. 17,5% ispitanih je pretežito zadovoljno svojom plaćom ukoliko je usporede s obavezama i odgovornostima radnog mjesta na kojem su zaposleni. Odnos zadovoljstva plaćom u odnosu na obaveze i odgovornosti radnog mjesta prikazan je na grafu 7.

Grafikon 10: Zadovoljstvo plaćom u odnosu na obaveze i odgovornosti radnog mjesta



Izvor: Izrada autora

Četvrtim pitanjem u ovoj skupini nastojalo se utvrditi jesu li plaće razmjerne kompetencijama koje su potrebne za obavljanje posla na radnom mjestu ispitanika. Prilikom ispitivanja navedenog, podjednak broj ispitanih odlučilo se za neutralan stav i pretežito neslaganje. Točnije, 30% ispitanih je svoje slaganje s navedenom tvrdnjom označilo oznakom 3 iz čega proizlazi kako smatraju da plaća koju primaju je i nije razmjerna kompetencijama koje posjeduju i koje su potrebne za obavljanje posla na njihovom radnom mjestu. Jednak postotak ispitanih je svoje slaganje iskazalo oznakom 2 iz čega proizlazi kako se pretežito ne slažu s navedenim, odnosno kako smatraju da plaća koju primaju nije u potpunosti razmjerna njihovim kompetencijama i kompetencijama koje su potrebne za obavljanje posla na njihovom radnom mjestu.

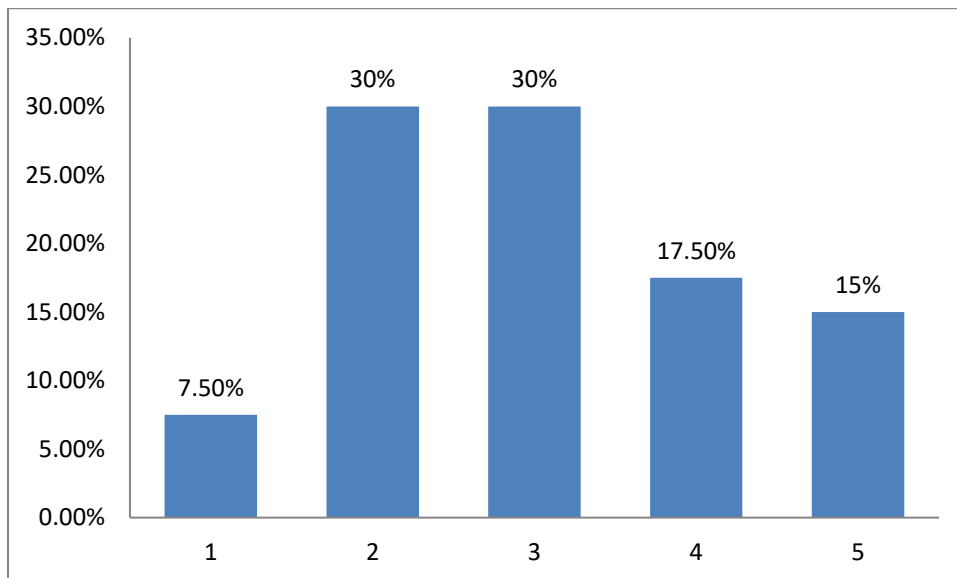
Potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom iskazalo je 7,5% ispitanih što je potpuno nezadovoljstvo učinilo najmanje zastupljenim stavom u pogledu odnosa plaće i kompetencija.

S druge strane skale nalaze se pozitivni stavovi oko razine plaće i potrebnih kompetencija za obavljanje radnog mjesta na kojem su zaposleni. 17,5% ispitanih pretežito se slaže kako je plaća koju primaju razmjerna kompetencijama koje posjeduju i koje su potrebne za obavljanje posla na njihovom radnom mjestu. Potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom iskazalo je nešto manje ispitanih. Točnije

njih 15 posto je odabralo oznaku 5 koja predstavlja potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom.

Stavovi zaposlenih u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj oko odnosa plaće i potrebnih kompetencija za obavljanje posla prikazani su na grafu 8.

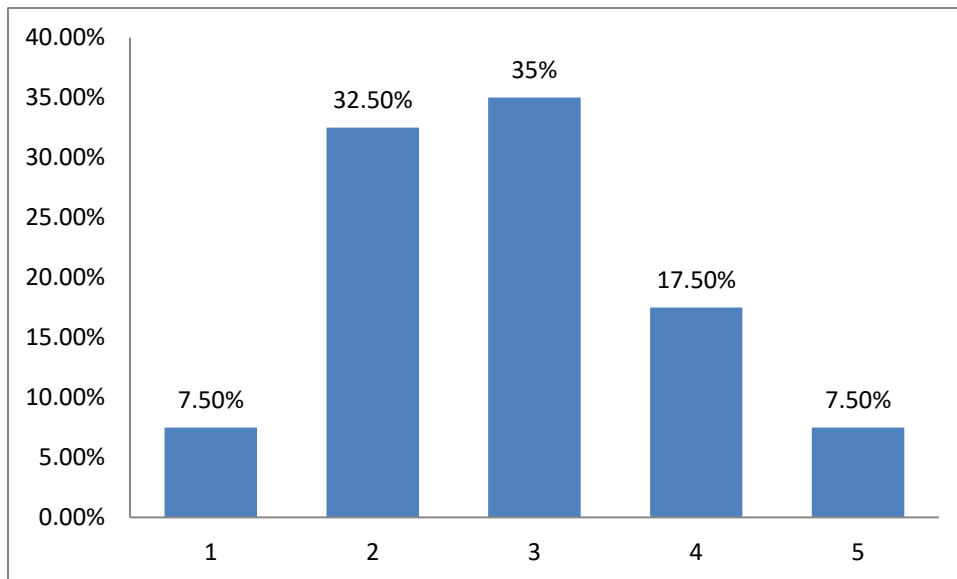
Grafikon 11: Zadovoljstvo plaćom u odnosu na kompetencije potrebne za obavljanje posla



Izvor: Izrada autora

Posljednjim pitanjem u skupini ispitivali su se stavovi o ravnopravnoj distribuciji plaće unutar poduzeća ispitanih. Navedeno se ispitivalo pitanjem „Smatrate li da je plaća pravedno raspoređena u vašem poduzeću“, na što je najveći broj ispitanih pokazalo neutralan stav. Točnije, 45% ispitanih je svoje slaganje s postavljenim pitanjem iskazalo oznakom 3 koja predstavlja „niti se slažem niti se ne slažem“. Sljedeći po zastupljenosti su ispitanici koji imaju pretežito negativan stav o navedenom. Točnije, oznakom dva koja predstavlja svoje pretežito neslaganje svoj stav je iskazalo 32,5% ispitanih iz čega proizlazi kako se načelno ne slažu s načinom raspodjele plaće u svojem poduzeću te smatraju kako ona nije pravedno raspoređena. Potpuno slaganje s navedenim zauzima jednak udio kao i potpuno neslaganje. Marginalne oznake 1 i 5 prikupile su po 7,5% odgovora svaka, dok je pretežito slaganje s navedenim iskazalo 17,5% ispitanih.

Grafikon 12: Ravnopravnost distribucije plaće među zaposlenima



Izvor: Izrada autora

Za razliku od pokazatelja zadovoljstva u kategoriji „radno okruženje“ koji pretežito ukazuju na postojanje visoke razine zadovoljstva među ispitanima, kategorija „plaće“ sugerira kako postoji prostora za dodatna poboljšanja kako bi se uspostavila veća razina zadovoljstva primanjima među zaposlenima u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj.

4.3.3 Odnos nadređenih

Skupina pitanja „odnos nadređenih“ bila je usmjerena prikupljanju informacija o zadovoljstvu zaposlenih u marketinškoj industriji u Hrvatskoj načinom na koji se njihovi nadređeni odnose prema njima na radnom mjestu.

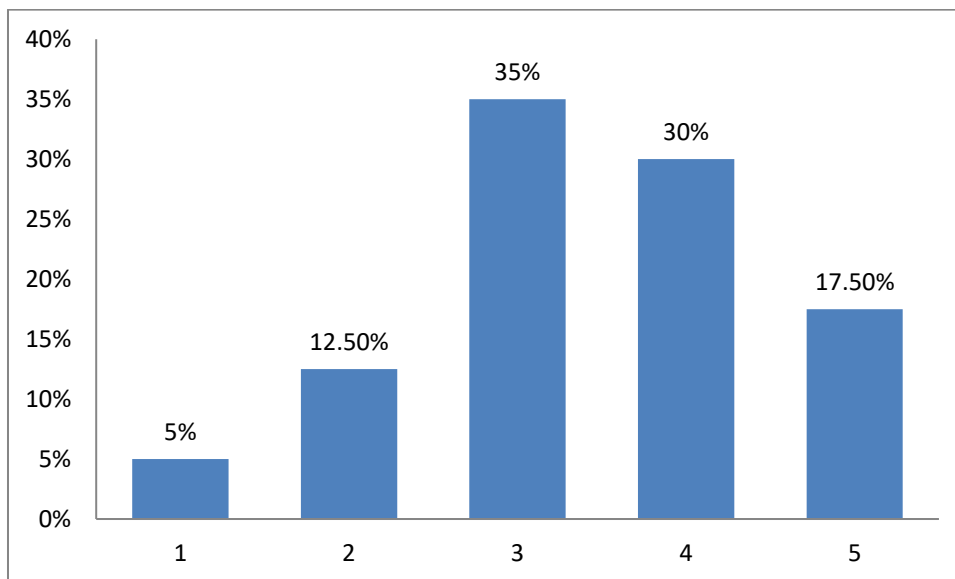
Na tvrdnu „nadređeni komuniciraju poslovne planove o obavezama pravovremen“, najveći broj ispitanih je svoje stavove iskazao oznakom 3 koja predstavlja neutralan stav. Njih 35% niti se slaže niti se ne slaže kako od nadređenih dobivaju informacije o obavezama na radnom mjestu u pravo vrijeme. Na sljedećem mjestu po zastupljenosti nalaze se zaposlenici koji se pretežito slažu kako od nadređenih pravovremeno dobivaju sve informacije glede obaveza koje moraju izvršiti. Njih 30% je svoje stavove s navedenom tvrdnjom označilo ovom oznakom (oznaka 4 na mjernoj skali). Na trećem mjestu po zastupljenost nalaze se zaposlenici koji se u potpunosti slažu kako su pravovremeno obaviješteni o svim obavezama. Točnije,

17,5% ispitanih je slaganje s tvrdnjom iskazalo oznakom 5 koja predstavlja potpuno slaganje.

Na suprotnoj strani skale nalaze se oni koji su iskazali neslaganje s navedenom tvrdnjom. Njih 5% izrazilo je potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom iz čega proizlazi kako ih nadređeni ne obavještavaju pravilno i pravovremeno o obavezama koje moraju izvršiti na radnom mjestu. Uz njih se nalazi još 12,5% ispitanih koji se pretežito ne slažu s navedenom tvrdnjom. Točnije, nalaze se oni koji su iskazali pretežito neslaganje s navedenom tvrdnjom iz čega se može zaključiti kako ih nadređeni tek u rijetkim situacijama pravovremeno obavještavaju o obavezama, no znatno su češće one u kojima nisu pravovremeno obaviješteni.

Skala stavova o pravovremenom komuniciranju radnih obaveza od strane nadređenih prikazano je na grafu 10.

Grafikon 13: Zadovoljstvo zaposlenih o načinu komuniciranja poslovnih obaveza od strane nadređenih



Izvor: Izrada autora

Osim učestalosti i preciznog vremenskog usklađivanja poslovnih obaveza, na zadovoljstvo zaposlenika odražava se i jasnoća komuniciranja poslovnih obaveza. Stoga je u drugom pitanju u ovoj skupini ispitivanja sljedeća tvrdnja: „nadređeni komuniciraju poslovne planove i obaveze dovoljno jasno“.

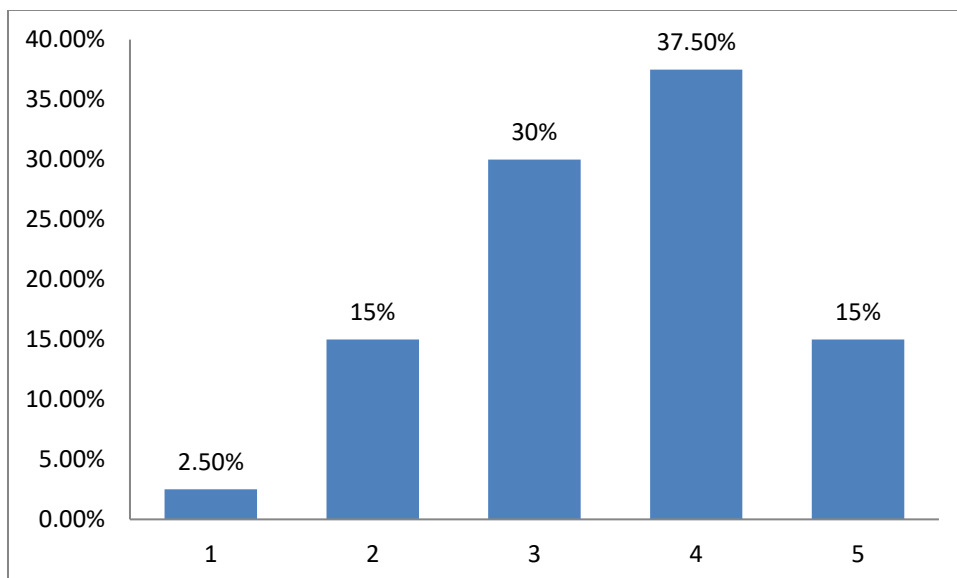
Vodeći udio prikupljenih stavova ostvarila je oznaka 4 iz čega proizlazi kako 37,5% zaposlenih u marketinškom sektoru u Hrvatskoj od svojih nadređenih dobiva

pretežito, no ne uvijek i ne potpuno jasne upute i informacije o poslovnim planovima. Na sljedećem mjestu nalaze se neutralni. Njih 30% navelo je kako se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom prema kojoj nadređeni dovoljno jasno komuniciraju poslovne planove i obaveze.

Potpuno neslaganje s tvrdnjom navelo je 2,5% ispitanih, dok se 15% ispitanih pretežito ne slaže s navedenom tvrdnjom, odnosno smatraju kako im nadređeni ne komuniciraju poslovne planove i planove o poslovnim obavezama dovoljno jasno.

Stavovi ispitanih o zadovoljstvu s jasnoćom komuniciranja poslovnih planova i obaveza od strane nadređenih prikazano je na grafu 11.

Grafikon 14: Zadovoljstvo zaposlenih jasnoćom komuniciranja poslovnih planova od strane nadređenih



Izvor: Izrada autora

Pitanje mogućeg mobinga i nekorektnog odnosa od strane nadređenih prema zaposlenih ispitivano je tvrdnjom „nadređeni mi se obraćaju s poštovanjem i tretiraju me kao ravnopravnog člana tima“.

60% ispitanih je izrazilo potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom iz čega proizlazi kako generalna situacija u pogledu odnosa nadređenih prema zaposlenima u marketinškoj industriji u hrvatskoj više nego zadovoljavajuća.

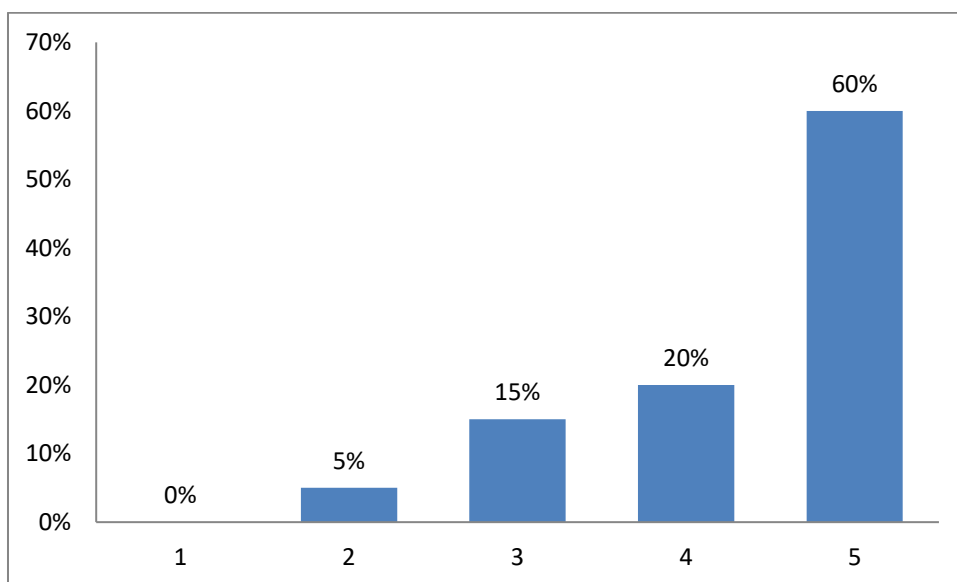
Na sljedećem mjestu nalaze se ispitanici koji su svoj stav s navedenom tvrdnjom iskazali ocjenom 4 koja predstavlja pretežito slaganje – njih 20%. 15% ispitanih je

iskazalo neutralan (ili neodlučan) stav odabirući oznaku 3 prilikom rangiranja vlastitog stava u odnosu na navedenu tvrdnju.

5% ispitanih je iskazalo pretežito neslaganje s navedenim, a niti jedan ispitanik nije iskazao potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom. Iz navedenog proizlazi kako niti jedan sudionik istraživanja na svojem radnom mjestu nije izložen mobingu, diskriminaciji ili nepoštovanju od strane nadređenih.

Rezultati zadovoljstva zaposlenih načinom na koji ih nadređeni tretiraju su prikazani na grafu 12.

Grafikon 15: Zadovoljstvo načinom na koji su zaposleni tretirani od strane nadređenih



Izvor: Izrada autora

Dublja saznanja o utjecajima nadređenih na zadovoljstvo odnosom nadređenih na radnom mjestu ispitivano je tvrdnjom iz koje se nastojalo ispitati koliki je utjecaj osobnog raspoloženja nadređenih na tim i rezultate. Na tvrdnju „Osobno raspoloženje nadređenih ne utječe negativno na radnu okolinu i atmosferu na radnom mjestu“ potpuno slaganje je iskazalo 32,5% ispitanih. Odmah na sljedećem mjestu nalazi se oznaka pretežitog slaganja, koju je u ovom slučaju odabralo 27,5% ispitanih kako bi iskazali svoju razinu slaganja s navedenom tvrdnjom.

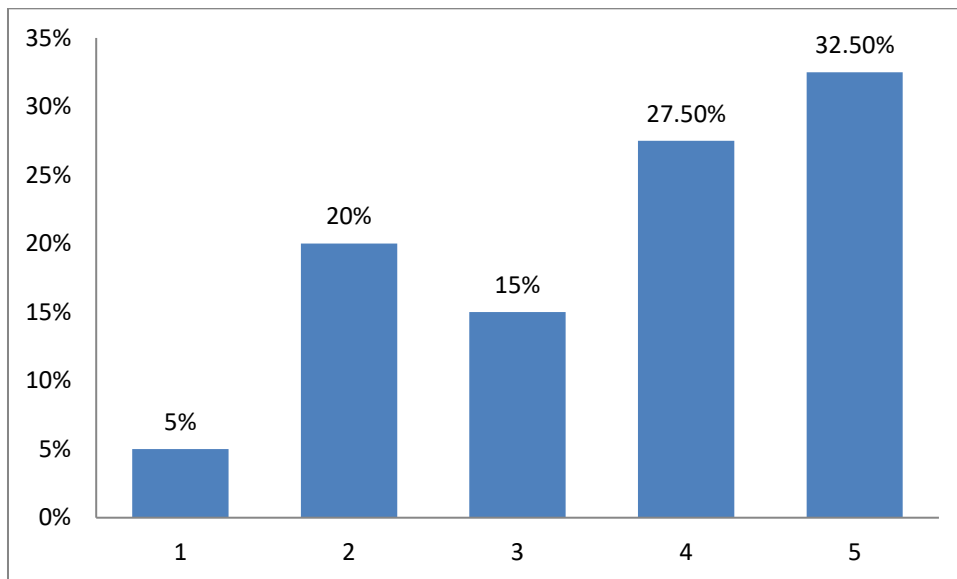
Za razliku od prethodnih pitanja, pretežito neslaganje odabralo je više ispitanih od onih koji imaju neutralan stav oko ove tvrdnje. Pretežito neslaganje iskazalo je

20% ispitanih, dok je oznaku 3 kojom iskazuju kako se slažu i ne slažu s navedenim odabralo 15% ispitanih.

Potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom iskazao je tek jedan ispitanik čiji stav čini ukupno 5% ukupno prikupljenih stavova ispitanika.

Na grafu 13 prikazani su stavovi ispitanih o razini utjecaja raspoloženja nadređenih na radnu okolinu.

Grafikon 16: Raspoloženje nadređenih negativno utječe na radnu okolinu



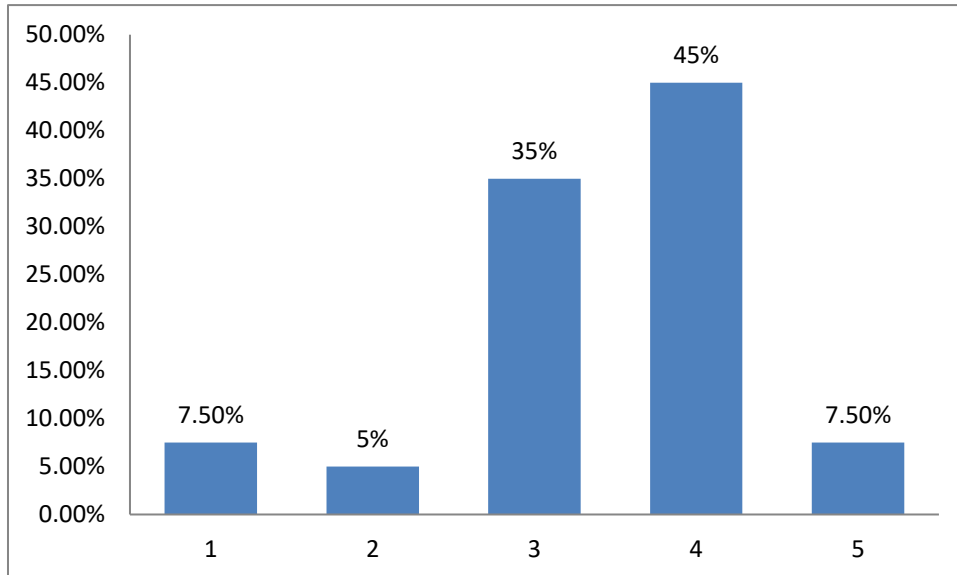
Izvor: Izrada autora

Posljednjim pitanjem u skupini nastojale su se ispitati sposobnosti zadovoljstva oko objektivnih i realnih očekivanja od zaposlenih glede rokova za izvršenje poslovnih zadataka. Navedeno se ispitivalo tvrdnjom “ Očekivanja nadređenih u pogledu količine posla koji treba biti obavljen i rokova u kojima treba biti obavljen su realni“.

Dok je najzastupljeniji stav ispitanih iskazan oznakom 4 što se tumači kao pretežito slaganje s navedenim, odnosno kako prevladavaju relativno realni vremenski rokovi predviđeni za obavljanje poslovnih zadataka (ukupno 45% ispitanih je svoj stav iskazalo ovom oznakom), potpuno slaganje i potpuno neslaganje je iskazao jednak broj ispitanih. Točnije, 7,5% ispitanih je navelo kako se u potpunosti ne slaže da njihovi nadređeni imaju realna očekivanja u pogledu količine posla koji treba biti obavljen i rokova u kojima treba biti obavljen. Jednak broj ispitanih je navelo kako se u potpunost slaže da njihovi nadređeni imaju potpuno realna

očekivanja u pogledu količine posla i vremenskih rokova u kojima posao treba biti obavljen. Neutralan stav je iznijelo 25% ispitanih.

Grafikon 17: Zadovoljstvo omjerom količine posla i vremenskih rokova predviđenih za obavljanje dodijeljenih zadataka



Izvor: Izrada autora

U konačnici, moguće je konstatirati kako je ispitivanje zadovoljstva odnosom nadređenih raspršeno između aspekata koji doprinose ostvarenju zadovoljstva kao i aspektima prema kojima zaposlenici pokazuju izrazitu razinu nezadovoljstva što utječe negativno na ukupnu razinu zadovoljstva na radnom mjestu zaposlenih u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj.

4.3.4 Mogućnost napredovanja

Mogućnosti karijernog napretka u poduzeću u kojem se nalaze ispitivano je u skupini pitanja „mogućnosti napredovanja“ koja je obuhvaćala sljedećih pet tvrdnji:

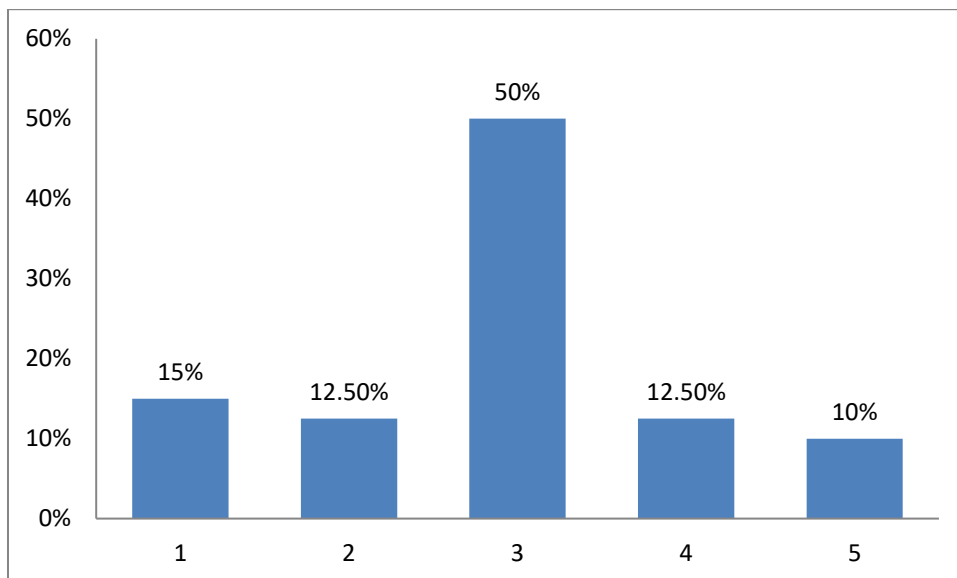
1. u poduzeću postoji stalna mogućnost napredovanja
2. mogućnosti napredovanja transparentno su prikazane svim zaposlenicima
3. mogućnosti napredovanja slične su ili jednake mogućnostima u ostalim poduzećima koja se bave istom djelatnošću.
4. nadređeni nastoje prepoznati potencijale i potaknuti zaposlene prema napredovanju.

5. Zaposlenici u poduzeću napreduju isključivo na temelju svojih kompetencija, vještina i dokazanih sposobnosti.

Svoje potpuno slaganje s prvom navedenom tvrdnjom iskazalo je tek 10% ispitanih. 12,5% ispitanih iskazalo je pretežito slaganje s navedenom tvrdnjom. Jednak broj ispitanih iskazao je pretežito neslaganje s tvrdnjom, dok je potpuno neslaganje iskazalo 15% ispitanih.

50% ispitanih nema jasan stav o mogućnosti stalnog napredovanja u poduzeću u kojem su zaposleni ili nemaju dovoljnu količinu informacija iz kojih bi mogli saznati postoji li u njihovom poduzeću mogućnost stalnog napredovanja. Oni su svoj stav oko navedene tvrdnje iskazali oznakom 3.

Grafikon 18: Postojanje stalne mogućnosti napredovanja



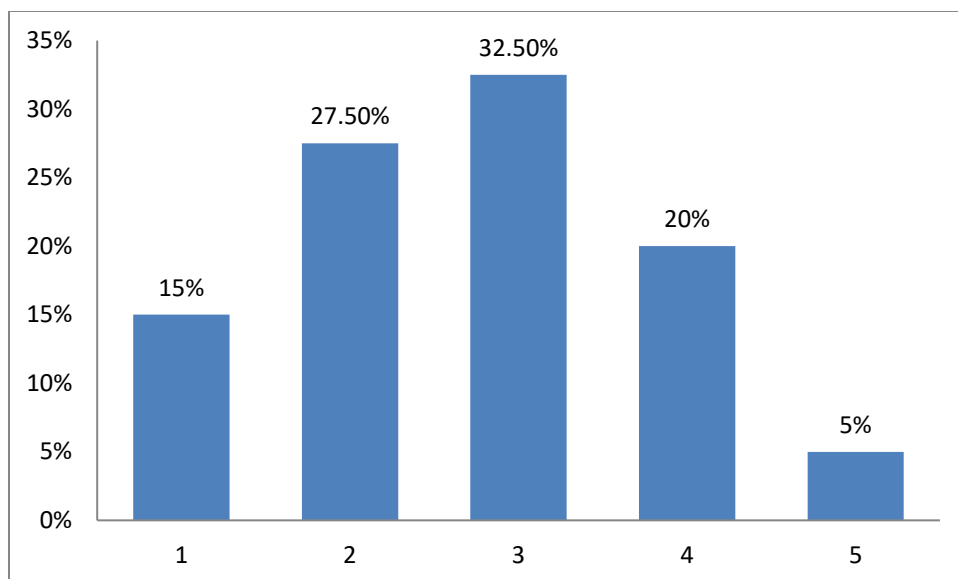
Izvor: Izrada autora

Neutralno stajalište najzastupljenije je i u pogledu transparentnosti predstavljanja mogućnosti napredovanja pred svim zaposlenicima. Njih 32,5% odabralo je oznaku 3 kako bi iskazali svoje slaganje s tvrdnjom prema kojoj je u njihovom poduzeću mogućnost napredovanja transparentno prikazana svim zaposlenima.

Na sljedećem mjestu prema broju iskazanih stavova nalazi se oznaka 2 iz čega proizlazi kako se 27,5% ispitanih pretežito ne slaže kako je u njihovom poduzeću mogućnost napretka transparentno predstavljena svim zaposlenicima kako bi se ravnopravno natjecali za mogućnost boljeg radnog mjesta.

20% ispitanih se pretežito slaže kako su u njihovom poduzeću mogućnosti napretka transparentno predstavljene. 15% ispitanih se potpuno ne slaže i smatra kako mogućnosti napredovanja nisu transparentno prikazane svim zaposlenima, dok je 5% ispitanih navelo kako se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom, odnosno iznijeli stav prema kojem su u njihovom poduzeću mogućnosti napredovanja transparentno prikazane svim zaposlenima.

Grafikon 19: Transparentnost mogućnosti napredovanja



Izvor: Izrada autora

Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja u odnosu na mogućnosti u industriji nastojalo se utvrditi kroz ispitivanje slaganja ispitanih s tvrdnjom kako su mogućnosti napredovanja u njihovom poduzeću slične ili jednake mogućnostima koje dodjeljuju konkurentska poduzeća.

Prema spoznajama ispitanih, 12,5% u potpunosti se slaže kako su mogućnosti napredovanja na njihovom radnom mjestu (u njihovom poduzeću) jednake ili slične mogućnostima koje nude konkurentska poduzeća koja se bave istom djelatnošću.

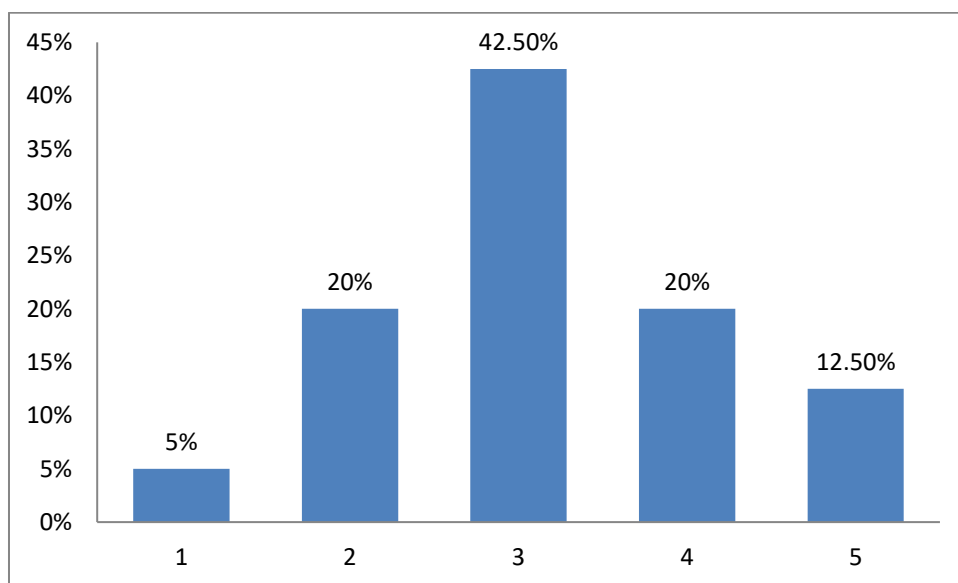
20% ispitanih se pretežito slaže s tvrdnjom te smatraju kako su mogućnosti napredovanja pretežito slične ili jednake mogućnostima u konkurentskim poduzećima. Oni su svoje slaganje s iznesenom tvrdnjom na skali iskazali oznakom 4.

Potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom iskazalo je 5% ispitanih, iz čega proizlazi kako 5% zaposlenih u marketinškom sektoru u Republici Hrvatskoj smatra da je na svojem radnom mjestu zakinuto za mogućnosti napredovanja u odnosu na mogućnosti koje prevladavaju u grani. Pretežito neslaganje s tvrdnjom navelo je 20%.

Najzastupljeniji stav je neutralni stav. 42,5% ispitanih je svoje slaganje s navedenom tvrdnjom iskazalo oznakom 3 na mjernoj skali. Iz navedenog proizlazi kako ne znaju jesu li mogućnosti u njihovom poduzeću jednake/slične, bolje ili lošije nego li je to u konkurentskim poduzećima ili nemaju izražen stav o navedenoj tvrdnji.

Odnos stavova ispitanih o mogućnostima napredovanja na radnom mjestu i u industrijskoj grani prikazan je grafikonom 17.

Grafikon 20: Mogućnosti napredovanja na radnom mjestu u odnosu na mogućnosti napredovanja u marketinškom sektoru u RH



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju „nadređeni nastoje prepoznati potencijale i potaknuti zaposlene prema napredovanju“, najviše ispitanih ponovno je iskazalo neutralan stav. Njih 40% na skali je slaganje s tvrdnjom iskazalo oznakom 3.

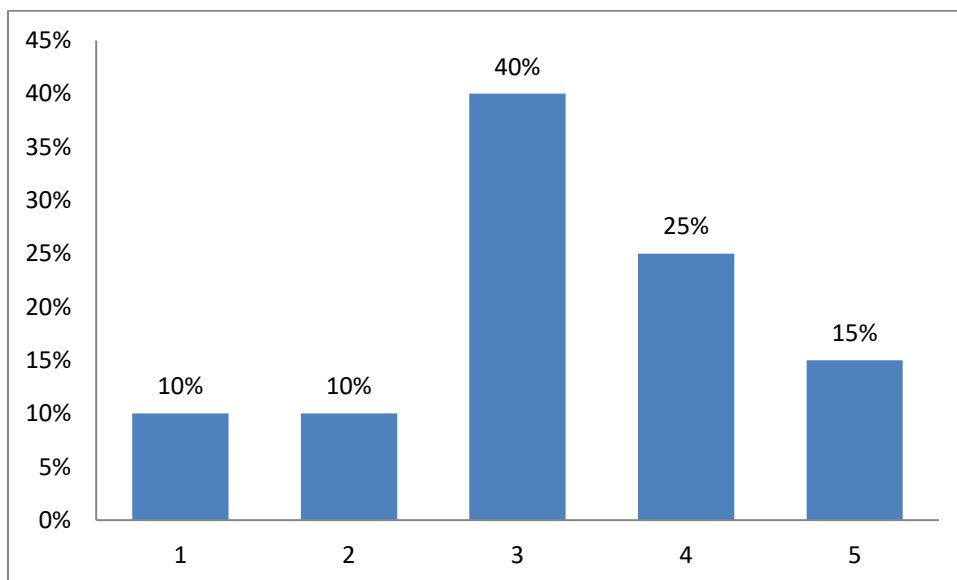
Sljedeći po zastupljenosti su ispitanici koji su svoju razinu slaganja s navedenom tvrdnjom iskazali oznakom 4 iz čega proizlazi kako se pretežito slažu s tvrdnjom, odnosno kako postoji relativno visoka prisutnost napredovanja koje je potaknuto

inicijativom nadređenih. Slijede ispitanici koji su iskazali potpuno slaganje s tvrdnjom, njih 15%.

Na negativnoj stani skale, svoje potpuno neslaganje s tvrdnjom iskazalo je 10% ispitanih koji su odabrali oznaku 1. Jednak broj ispitanih iskazao je pretežit neslaganje s tvrdnjom odabirom oznake 2.

Odnos stavova o valjanosti tvrdnje prema kojoj nadređeni prepoznaju potencijale i potiču napredovanje zaposlenih u hrvatskom marketinškom sektoru prikazano je na grafu 18.

Grafikon 21: Prepoznavanje potencijala i poticanje napredovanja od strane nadređenih



Izvor: Izrada autora

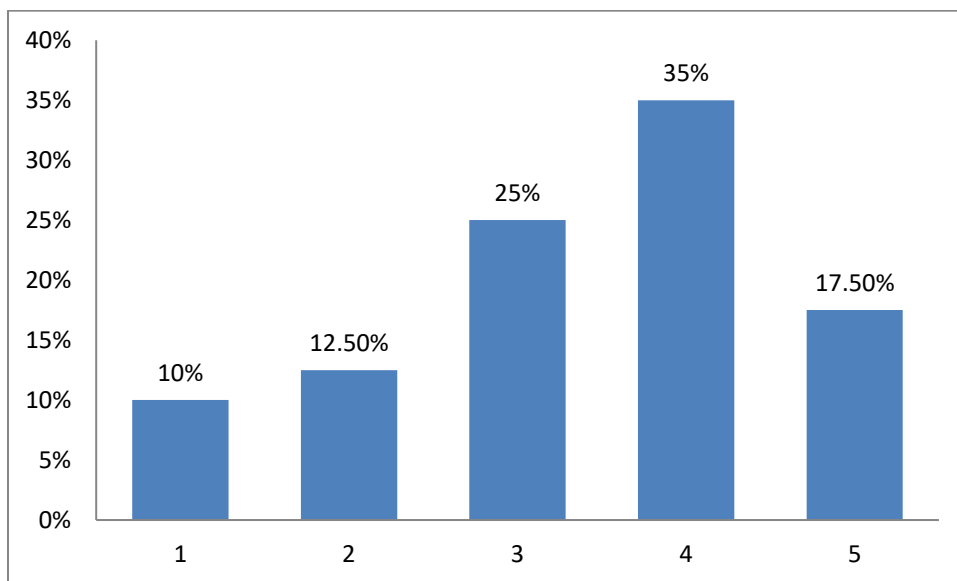
Posljednjim pitanjem u ovoj skupini nastojalo se utvrditi što je preduvjet za napredovanje u poduzeću. Prema prikupljenim odgovorima, kompetencije, vještine i dokazane sposobnosti su većim dijelom razlog za napredovanje. Točnije, 35% ispitanih iskazalo je pretežito slaganje s tvrdnjom „zaposlenici u poduzeću napreduju isključivo na temelju svojih kompetencija, vještina i dokazanih sposobnosti“. Sljedeći stav po zastupljenosti je neutralan stav koji je odabirom oznake 3 iskazalo 25% ispitanih.

Potpuno slaganje iz kojeg proizlazi kako zaposlenici u poduzeću napreduju isključivo na temelju vlastitih kompetencija, vještina i dokazanih sposobnosti iskazalo je 17,5% ispitanih.

Potpuno neslaganje odabirom oznake 1 iskazalo je 10% ispitanih, dok je 12,5% ispitanih iskazalo pretežito neslaganje s navedenom tvrdnjom. Iz navedenog proizlazi kako u 22,5% slučajeva kompetencije, vještine i dokazane sposobnosti nisu razlog radi kojeg zaposlenici napreduju u njihovom poduzeću.

Svi stavovi oko razloga radi kojeg zaposlenici napreduju u poduzeću prikazani su na grafu 19.

Grafikon 22: Napredovanje u poduzeću ostvaruje se na temelju vještina, kompetencija i dokazanih sposobnosti



Izvor: Izrada autora

Prema rezultatima ispitivanja ove kategorije, proizlazi kako zaposleni u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj imaju pretežito neutralan stav o mogućnostima napredovanja. Navedeno može ukazivati na manjak mogućnosti za napredovanjem, ali i smanjeni interes za napredovanjem među zaposlenicima. U takvim okolnostima te na osnovu prikupljenih rezultata, moguće je pretpostaviti kako ova kategorija nema značajan utjecaj na kreiranje zadovoljstva zaposlenika u konačnici.

4.3.5 Nagrađivanja

Posljednja skupina istraživačkih pitanja u anketnom upitniku bila je usmjerena na prikupljanje spoznaja o praksama nagrađivanja zaposlenika i zadovoljstvu zaposlenika sustavom nagrađivanja u njihovom poduzeću.

Na prvo pitanje, „smatrate li da su bonusi i/ili nagrade u skladu s vašim zalaganjem i učincima“, najveći broj ispitanika iskazao je neutralna stav. Točnije, njih 25% je

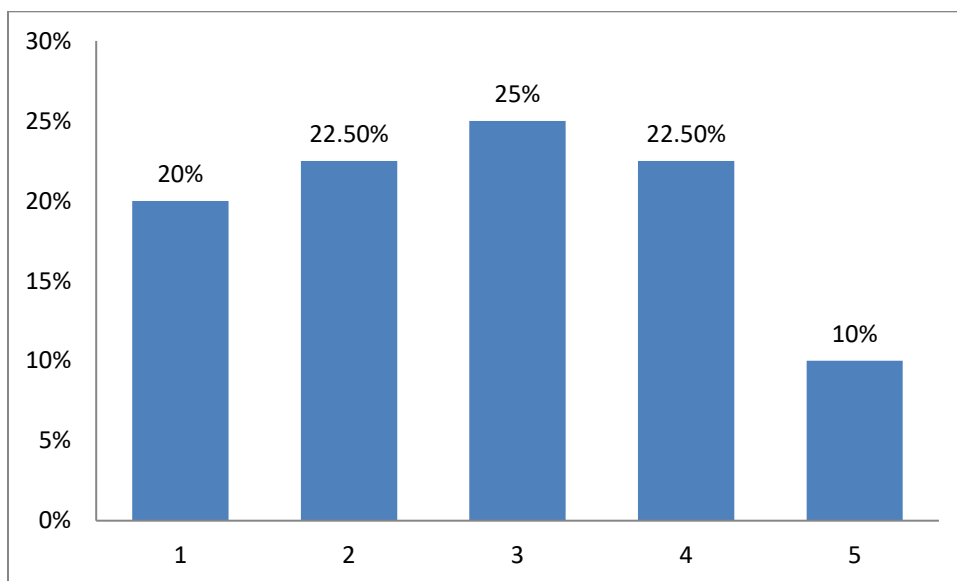
slaganje s navedenom tvrdnjom na mjernoj skali iskazalo oznakom 3 koja predstavlja neutralan stav (niti se slažem niti se ne slažem).

Odmah zatim slijede ispitanici koji su stava kako u nagrade koje ostvaruju pretežito nisu u skladu sa zalaganjem i učincima na radnom mjestu, kojih je ukupno 22,5% čime dijele mjesto s onima koji se pretežito slažu kako su nagrađivanja na njihovom radnom mjestu u skladu sa zalaganjem i učincima zaposlenika.

Potpuno neslaganje s tvrdnjom iskazalo je relativno visokih 20% ispitanih. Iz navedenog proizlazi kako je nezadovoljstvo sustavom nagrađivanja visoko zastupljeno među zaposlenima u marketinškom sektoru u Republici Hrvatskoj.

Na suprotnoj strani skale nalaze se ispitanici koji se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom čime potpuno slaganje zauzima najmanji udio među iskazanim stavovima s ukupno 10% prikupljenih oznaka 5.

Grafikon 23: Bonusi i nagrade dodjeljuju se u skladu sa zalaganjem i učincima zaposlenih



Izvor: Izrada autora

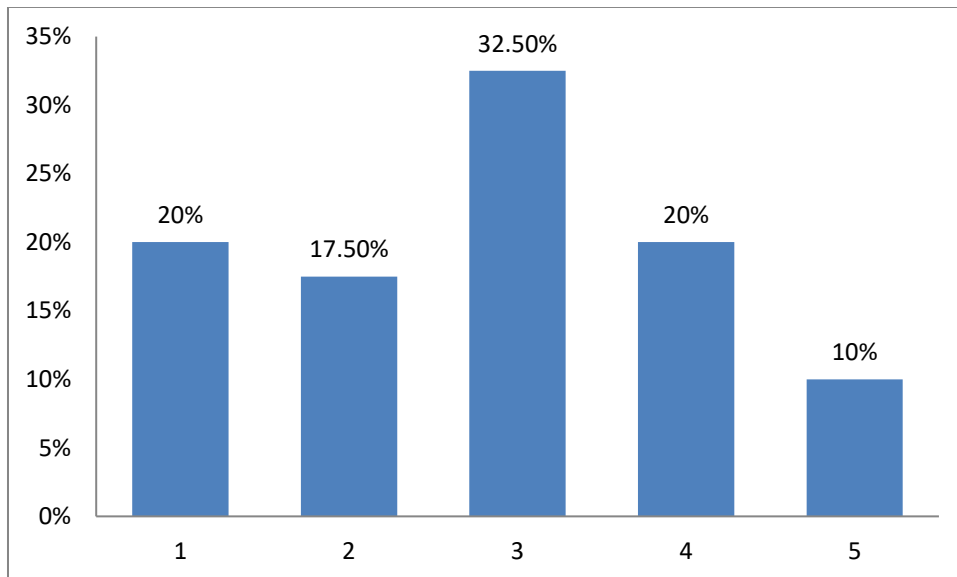
32,5% ispitanih neutralno je u pogledu tvrdnje prema kojoj su bonusi pravedno raspoređeni među zaposlenicima, čineći najzastupljeniju skupinu prilikom ispitivanja navedene tvrdnje. Sljedeće skupine po zastupljenosti su slaganje s navedenom tvrdnjom iskazala oznakama 1 i 4. Točnije, 20% ispitanih navelo je kako se u potpunosti ne slaže da se bonusi u njihovom poduzeću pravedno raspoređeni među

zaposlenicima. Jednak postotak ispitanih je naveo kako se pretežito slažu s tvrdnjom da su bonusi u njihovom poduzeću pravedno raspoređeni među zaposlenicima.

17,5% ispitanih navelo je pretežito neslaganje s navedenom tvrdnjom, dok se na posljednjem mjestu prema broju prikazanih stavova nalazi oznaka 5 koja predstavlja potpuno slaganje s izrečenom tvrdnjom. Potpuno slaganje iskazalo je tek 10% ispitanih, što je moguće tumačiti kako tek 10% poduzeća među svojim zaposlenicima bonuse raspoređuje pravedno.

Grafikon 21 prikazuje iskazane stavove o pravednoj raspodjeli bonusa unutar poduzeća sudionika istraživanja.

Grafikon 24: Stavovi ispitanih o pravednost raspodjele bonusa među zaposlenicima



Izvor: Izrada autora

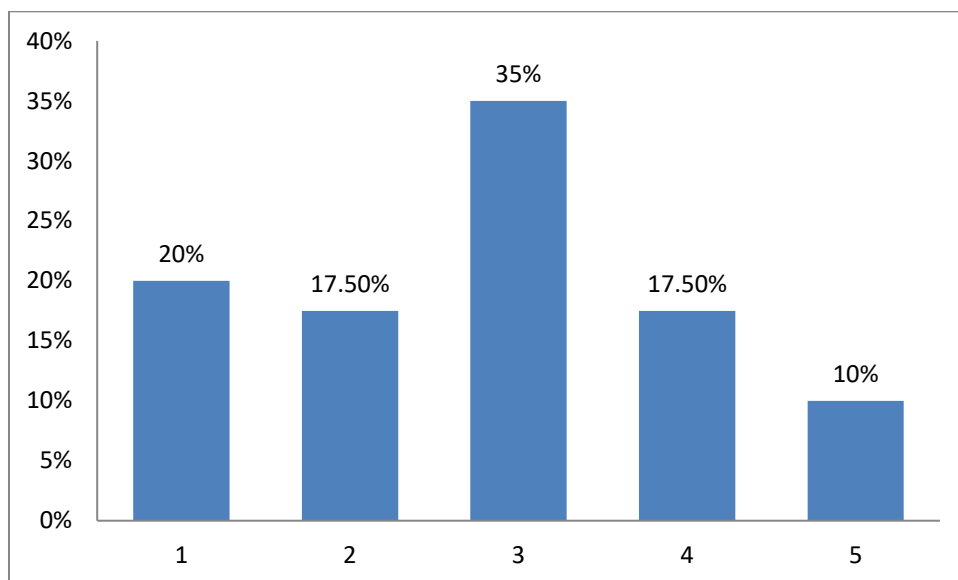
Na pitanje „Smatrate li da su bonusi bolji od onih koje konkurentska poduzeća dodjeljuju svojim zaposlenicima za isti posao kao vaš?“, najveći broj ispitanih iskazalo je neutralna stav odabirom oznake 3 na skali.

Sljedeći po zastupljenosti su oni ispitanici koji su odabrali oznaku 1 i iskazali potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom, odnosno iskazali stav prema kojem smatraju da su bonusi bolji u konkurentskim poduzećima.

Treće mjesto po zastupljenosti dijele ispitanici koji su iskazali pretežito slaganje i pretežito neslaganje s navedenim. U svakoj skupini nalazi se njih 17,5%. Na posljednjem mjestu nalaze se ispitanici koji smatraju kako su u njihovom poduzeću

bonusi bolji od onih koje konkurentska poduzeća dodjeljuju svojim zaposlenicima za isti posao kao što obavljaju ispitanici. Potpuno slaganje s tvrdnjom iskazalo je ukupno 10% ispitanih.

Grafikon 25: Odnos bonusa u poduzeću ispitanih u odnosu na pretpostavke o bonusima u sektoru



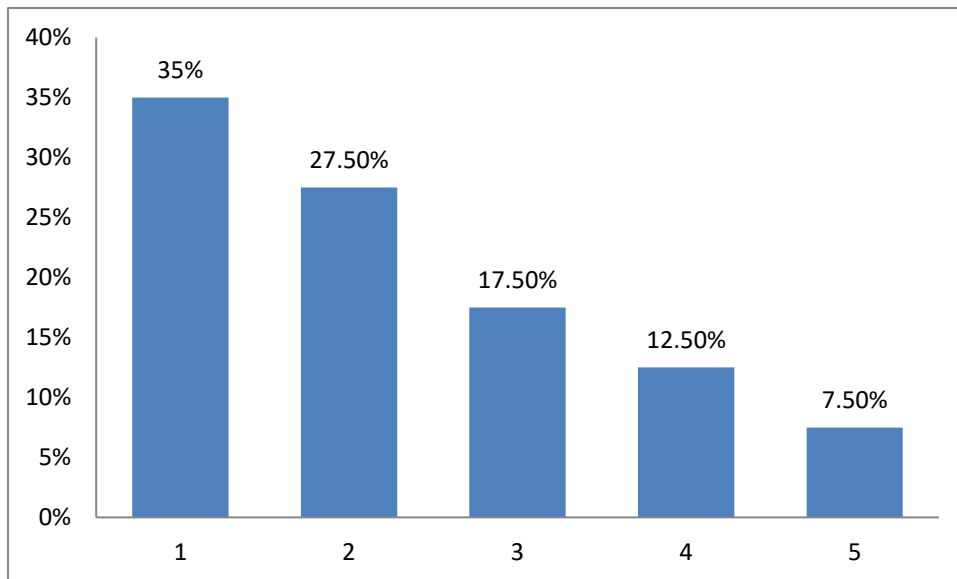
Izvor: Izrada autora

Silazni trend prisutan je na skali na kojoj su ispitanici iskazivali svoje stavove o učestalosti dodjeljivanja bonusa. 35% ispitanih navelo je potpuno neslaganje s pitanjem „smatrate li da se bonusi i/ili nagrade dodjeljuju dovoljno učestalo“. Na sljedećem mjestu po broju prikupljenih odgovora nalazi se oznaka 2 koja označava pretežito neslaganje te koju je odabralo 27,5% ispitanih.

Neutralan stav u pogledu učestalosti dodjeljivanja nagrada i/ili bonusa iskazalo je 17,5% ispitanih, nakon čega slijede oni koji su iskazali pretežito slaganje s tvrdnjom odabirom oznake 4 – njih 12,5%. Na posljednjem mjestu nalaze se ispitanici koji su iskazali potpuno slaganje s tvrdnjom kako se na njihovom radnom mjestu bonusi i nagrade dodjeljuju dovoljno učestalo – njih 7,5%

Grafikon 23 prikazuje zastupljenost pojedinih stavova o slaganju s tvrdnjom prema kojoj se bonusi i/ili nagrade dodjeljuju dovoljno učestalo.

Grafikon 26: Učestalost dodjeljivanja nagrada i/ili bonusa prema mišljenju ispitanika



Izvor: Izrada autora

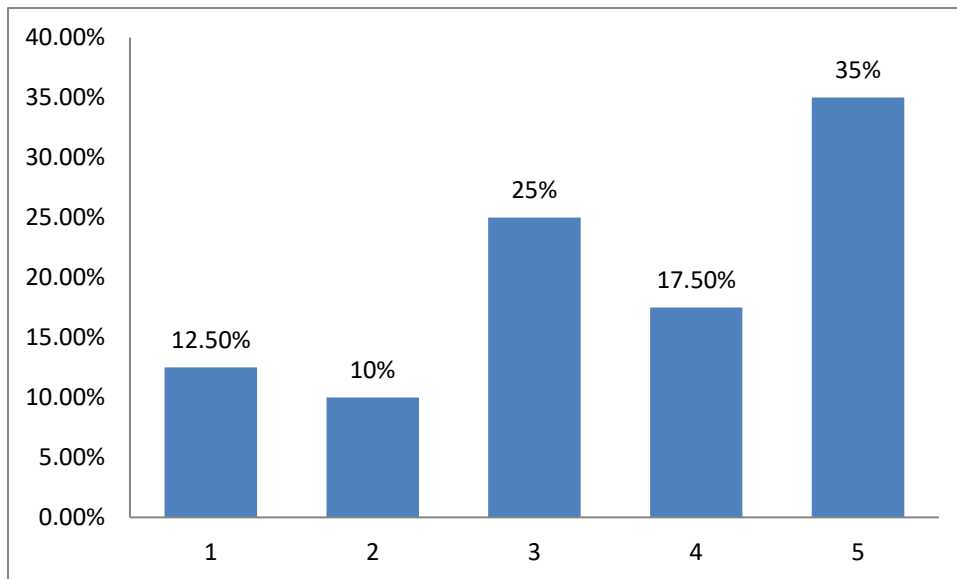
Posljednjim pitanjem u skupini nastojalo se utvrditi jesu li bonusi i nagrade uopće relevantni za zadovoljstvo zaposlenih te potiču li ih za aktivniji rad na radnom mjestu. Na pitanje „motiviraju li vas bonusi da na svom radnom mjestu doprinesete više nego li se od vas očekuje“, potpuno slaganje ostvarilo je najviše prikupljenih stavova. Čak 35% ispitanih odabralo je oznaku 5 kako bi iskazali da ih bonusi u potpunosti motiviraju da na svom radnom mjestu doprinesu više.

25% ispitanih je neutralno u pogledu motivacije koju ostvaruju bonusima. Točnije, 25% ispitanih je na skali odabralo oznaku 3 iz čega proizlazi kako se niti slažu niti ne slažu da su bonusi ti koji ih motiviraju da na radnom mjestu povećaju svoje zalaganje kako bi doprinijeli više.

Na trećem mjestu po broju prikupljenih stavova nalazi se oznaka pretežitog slaganja (4) s ukupno 17,5% prikupljenih odgovora. Na negativnoj strani skale, potpuno neslaganje s tvrdnjom (oznaka 1) iskazalo je 12,5% ispitanih, a odmah nakon njih nalaze se ispitanici koji su iskazali pretežito neslaganje s tvrdnjom s udjelom od 10% među ukupno ispitanima.

Svi stavovi o utjecaju bonusa na motivaciju na radnom mjestu prikazani su na grafikonu 24.

Grafikon 27: Utjecaj bonusa na motivaciju zaposlenika



Izvor: Izrada autora

Iz analiziranog proizlazi kako su stavovi zaposlenika o nagradama i bonusima u njihovom poduzeću naklonjeni negativnim ocjenama. Navedeno jasno pokazuje kako ova kategorija generalno nije faktor koji pridonosi ostvarenju zadovoljstva zaposlenika, već suprotno – utječe na prisutnost nezadovoljstva među zaposlenima u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj.

4.4 Diskusija

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika na temelju pet kategorija čimbenika ukazuje na postojanje srednje razine zadovoljstva na radnom mjestu zaposlenih u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj.

Rezultati skupine pitanja usmjerenih prema ispitivanju zadovoljstva „radno okruženje“, pokazuju kako su zaposlenici marketinškog sektora u Republici Hrvatskoj generalno zadovoljni uvjetima koji se nalaze u ovoj kategoriji. Točnije, na pitanje o zadovoljstvu razinom timskog rada koji je prisutan u njihovom poduzeću, većina je zaposlenih iskazala pretežito slaganje što pokazuje visoku razinu zadovoljstva. Još veću razinu zadovoljstva radnim uvjetima u pogledu radnog okruženja pokazuje i informacija kako je najveći udio ispitanih iskazao potpuno slaganje s tvrdnjom kako na radnom mjestu imaju dovoljnu razinu slobode za preuzimanje inicijative i samostalno obavljanje zadataka, što se može tumačiti kao potpuno zadovoljstvo razinom slobode na radnom mjestu, a što odgovara teorijskim pretpostavkama objedinjenim u procesnim teorijama motivacije. Navedeno pak ukazuje na implikacije

kako je radno okruženje u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj dovoljno motivirajuće, te da su zaposlenici spremni samoinicijativno iznositi razvojna rješenja koja imaju šire implikacije od same poslovne organizacije radi prirode usluga koje pružaju marketinške tvrtke.

Pozitivni pokazatelji razinom zadovoljstva radnim uvjetima primjetni su i kod preostala tri pitanja u kategoriji koja je bila usmjerena ispitivanju zadovoljstva zaposlenih radnim okruženjem u kojem posluju. Točnije, ispitanici su razinu zadovoljstva s kolegama i njihovom radnom etikom na radnom mjestu te zadovoljstvo imovinom dostupnom za obavljanje posla i privatne potrebe na radnom mjestu također ocijenili oznakom četiri koja pokazuje pretežito slaganje, odnosno pretežito zadovoljstvo danim uvjetima. Ove spoznaje koje su proizašle iz ove kategorije pitanja u provedenom istraživanju odgovaraju teorijama motivacije što vodi prema zaključku kako su zaposleni u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj visoko motivirani radi čega njihovi poslodavci ne bi trebali imati problema prilikom potrage nove radne snage, razine fluktuacije zaposlenih te kako marketinške agencije u Republici Hrvatskoj posjeduju pozitivan imidž *employer branda*.

Nešto lošiji pokazatelji proizlaze iz skupine pitanja koja su bila usmjerena na ispitivanje razine zadovoljstva kompenzacijom za rad, odnosno u plaćom. U ovoj kategoriji najzastupljenija oznaka slaganja je 3, odnosno neutralni stav prema kojem se ispitanici nisu mogli izraziti jesu li zadovoljni ili nezadovoljni ispitivanom kategorijom. Stoga iako prethodna kategorija ukazuje na postojanje visoke razine zadovoljstva što bi se trebalo reflektirati i na razinu motiviranosti, a time i učinkovitosti zaposlenih na radnom mjestu u sektoru marketinga, neutralan stav po pitanju kompenzacije mogao bi ukazivati na suprotno. Dodatno u prilog idu i činjenice kako su zaposlenici iskazali visoku razinu nezadovoljstva distribucijom plaće unutar organizacije.

Usporedba rezultata ovih dviju kategorija s ranije obrađivanom teorijom motivacije ukazuje na radne uvjete koji su primarno usmjereni ostvarenju intrinzičnih faktora motivacije, dok su ekstrinzični faktori poput nagrada i beneficija na radnom mjestu slabije zastupljeni faktor ukupnog zadovoljstva zaposlenika u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj.

Pokazatelji zadovoljstva na radnom mjestu koji proizlaze iz kategorije pitanja usmjerenih na ispitivanje zadovoljstva s odnosom nadređenih pokazuju mješovite stavove po tom pitanju. Dok iz prve skupine pitanja pokazuje kako zaposlenici imaju visoku razinu slobode za samoinicijativno donošenje odluka i poduzimanje akcija, iz ove kategorije proizlazi kako zaposlenici nisu zadovoljni načinom na koji je ta sloboda komunicirana i delegirana na njih. Točnije, zaposlenici pretežito nisu zadovoljni ili su neutralnog stajališta po pitanju zadovoljstva načinom na koji njihovi nadređeni komuniciraju poslovne obaveze i poslovne planove, što ukazuje na nedostatak dosljednosti u upravljanju poslovnim organizacijama radi čega i sami zaposlenici ne mogu ostvarivati svoje želje koje vode prema njihovoj motivaciji. Unatoč nižoj razini zadovoljstva komunikacijom o poslovnim obavezama i planovima, ispitanici su se izjasnili kako su pretežito zadovoljni načinom na koji su tretirani od strane svojih nadređenih. Ovi rezultati ukazuju na postojanje pozitivnog radnog okruženja u kojem prevladavaju ravnopravni uvjeti bez diskriminacije. Navedeno je u izravnoj vezi s teorijama ostvarenja dostojanstva na radnom mjestu što ide u prilog ukupnoj ocjeni zadovoljstva na radnom mjestu te se može pretpostaviti kako ima pozitivne implikacije na motivaciju i radni učinak zaposlenih. Pokazatelji koji idu u prilog tezi o generalnom zadovoljstvu poslom u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj dolaze i iz odgovora na tvrdnju kako su očekivanja oko količine poslova i rokova realni. Sveukupno, ova kategorija pitanja ukazuje na generalno zadovoljstvo odnosom nadređenih uz mogućnost poboljšanja dosljednosti u pogledu komuniciranja poslovnih planova i obaveza. Uz tvrdnju kako postoji visoka razina slobode za samoinicijativno upravljanje poslovnim obavezama, ovo se ne može tumačiti kao negativni pokazatelj ukupne razine zadovoljstva.

Generalno neutralan stavi ispitanici su pokazali u kategoriji koja je bila usmjerena ispitivanju mogućnosti napretka i promaknuća. Na 4 od 5 pitanja ispitanici su svoje stavove iskazali oznakom tri. Navedeno ukazuje na nedostatak mogućnosti napredovanja u poduzećima koja posluju u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj ili na nedovoljno transparentne ili jasno komunicirane mogućnosti napredovanja u poduzeću. Uzme li se mogućnost napredovanja kao faktor motivacije, ovi rezultati pokazuju na negativnu razinu zadovoljstva zaposlenih u sektoru marketinga. Iznimka je pokazatelj prema kojem je većina ispitanih pretežito zadovoljna načinom na koji se

promaknuće ostvaruje. Točnije, većina ispitanih smatra kako su vještine, kompetencije i dokazane sposobnosti uvjet za ostvarenje napredovanja u poduzeću.

Rezultati prikupljeni u kategoriji „nagrađivanje“ također pokazuju različite stavove ispitanika. Na pitanje o usklađenosti bonusa koji se dodjeljuju sa zalaganjem i učincima zaposlenih, najviše ispitanika izrazilo je neutralan stav, a s obje strana pretežitog slaganja i pretežitog neslaganja nalazi se podjednak broj glasova. Navedeno ukazuje na postojanje različitog tretiranja sustava nagrada u organizacijama, odnosno može se tumačiti kao pokazatelj kako određena poduzeća pravedno raspodjeljuju nagrade i bonuse te kako postoji visok udio onih koji bonuse zaposlenicima ne dodjeljuju na osnovu zalaganja i radnih učinaka, već na nekoj drugoj osnovi. Slični rezultati dolaze i iz prikupljenih odgovora na pitanje o pravednosti raspodjele bonusa, gdje je neutralan stav ponovno najzastupljeniji kao i kod pitanja o percepciji bonusa na radnom mjestu i u sektoru marketinga. U konačnici, ispitanici su iskazali jasan negativan stav o učestalosti dodjeljivanja nagrada i bonusa te jasan pozitivan stav o utjecaju bonusa na motivaciju. Iz navedenog proizlazi kako bonusi nisu faktor koji doprinosi zadovoljstvu zaposlenika zaposlenih u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj iako zaposlenici tog sektora ovu varijablu smatraju snažnim motivatorom. Iz navedenog proizlazi jasan zaključak kao su bonusi i nagrade element kojem menadžeri trebaju posvetiti više pažnje kako bi izvukli maksimalnu motivaciju, a time i maksimalni radni učinak zaposlenih što će se pozitivno odraziti na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom.

Iz svih ovih rezultata moguće je rezimirati kako među zaposlenicima u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj prevladava srednja razina zadovoljstva na radnom mjestu. Zaposlenici većinski imaju neutralne stavove o pojedinim kategorijama koje utječu na zadovoljstvo što otežava mogućnost donošenja odluka o daljnjim smjernicama, aktivnostima i koracima koje bi menadžeri trebali poduzeti kako bi podigli razinu zadovoljstva zaposlenih i time potaknuli motivaciju koja će se pozitivno odraziti na radni učinak. Ipak, na temelju prikupljenih podataka i njihove usporedbe s teorijskim razmatanjima ovog područja moguće je pretpostaviti kako je razina zadovoljstva dovoljna kako bi se sve poslovne aktivnosti provodile neometano i bez pružanja otpora od strane zaposlenika radi smanjene razine zadovoljstva uvjetima na radnom mjestu.

Iako podaci ne daju konkretne smjernice koje bi se mogle implicirati u struci, svakako su podloga za daljnja istraživanja zadovoljstva zaposlenika u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj. Dubljim istraživanjem razloga neutralnog stavova ili negativnih pokazatelja moguće je stvoriti konkretnije znanstvene teorije koje se mogu implicirati u praksi te je na osnovu ovog istraživanja moguće provoditi dublja istraživanja unutar svake pojedine organizacije kako bi se ustanovili faktori zadovoljstva i motivacije koji se mogu odmah primijeniti. Također, ovi podaci pokazuju jasnu potrebu za detaljnijom revizijom praksi motivacije, nagrađivanja i komunikacije koja se provodi u marketinškim organizacijama. Pritom je potrebno naglasak staviti na dodatno ispitivanje praksi nagrađivanja i komunikacije o poslovnim aktivnostima i planovima, obzirom da iz njih proizlazi najveći broj ocjena koje ukazuju na postojanje nezadovoljstva tim segmentima.

Gledajući u budućnost, na osnovu ovih informacija moguće je konstatirati kako će razina zadovoljstva ovisiti o sposobnosti svake poslovne organizacije da svojim zaposlenicima kreira uvjete koji pozitivno doprinose ostvarenju zadovoljstva na radnom mjestu i obavljanja posla. Poduzeća koja uspješno implementiraju smjernice koje proizlaze iz teorijskog razmatranja motivacije zaposlenika mogu očekivati veću produktivnost i učinkovitost što će se pozitivno odraziti na poslovne rezultate u kratkom roku te utjecati na pozitivnu percepciju brenda poslodavca i time omogućiti pronalazak kvalitetnih kadrova u dugom roku.

5 Zaključak

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika uvjetima na radnom mjestu u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj pisano je na temelju pretpostavke o postojanju visoke razine zadovoljstva onih koji se bave ovim poslom te istovremenom pretpostavkom o postojanju prostora za dodatnom izgradnjom uvjeta koji bi pozitivno doprinosili ostvarenju zaposlenika ovog sektora. Kroz detaljniju analizu i obradu sekundarnih izvora, s naglaskom na stručnu literaturu, istraživanje je pokazalo kako su u teoriji zadovoljstvo zaposlenika i njihova motivacija neki od presudnih čimbenika za uspjeh poslovnih organizacija. Pritom je važno napomenuti kako su to suvremeni pogledi na značaj pojedinca za kolektivni uspjeh organizacija koji su rezultat dugogodišnjeg usavršavanja menadžerskih praksi upravljanja ljudskim resursima.

U društvu znanja, jasno je da znanje nose isključivo ljudi, radi čega su organizacije spoznale važnost zadržavanja najboljih kadrova u svojim redovima. Da bi u navedenom uspjele, u uvjetima globalizacije i brzog protoka informacija te iznimno liberaliziranom tržištu rada, organizacijama više nije dovoljno kreirati strategije prodaje i proboja na određena tržišta, već u svoje korporativne strategije moraju uključiti i faktore koji će im omogućiti pribavljanje i zadržavanje kvalitetnih kadrova. Osim pribavljanja, organizacije su postale primorane kreirati radno okruženje koje će odgovarati potrebama zaposlenika, a sve to kako bi ih se održalo motiviranima i proaktivnima u kreiranju novih rješenja i podizanja njihove radne učinkovitosti.

Polazište za izgradnju zadovoljstva zaposlenika nalazi se u teorijama motivacije koje su se u posljednja dva stoljeća uvelike odmaknule od tradicionalnih autoritativnih pristupa u kojima su se kazne koristile kao glavni izvor motivacije. Uviđajući kako represija i kažnjavanje doprinose motivacijom koja je niža od one koju donose ostali sustavi motivacije, organizacije su se sve više okrenule onim oblicima i sustavima u kojima će zaposlenici biti samo-motivirani i samoinicijativno posezati za aktivnostima koje će doprinijeti ukupnom boljitku čitave organizacije. Takve strategije pozitivno su percipirane od strane potencijalnih zaposlenika što dokazuju najnovije teorije o izgradnji brenda poslodavca. Dok pozitivan imidž poslodavca i svi oni faktori koji stoje iza takvog imidža zaposlenicima omogućuju radne uvjete koji će doprinijeti njihovom zadovoljstvu, a time i kvaliteti njihova života, pozitivan imidž poslodavcima omogućuje jednostavno i brzo pronalaženje kompetentnih kadrova i ostvarenje

njihove lojalnosti koja u dugom roku rezultira visokim stupnjem radne učinkovitosti i tržišne uspješnosti.

Temeljem iznesenog, moguće je donijeti sud prema kojemu su pomoćne hipoteze 1 i 2 valjane. Točnije, moguće je zaključiti kako je upravljanje zadovoljstvom zaposlenika jedno od ključnih odrednica suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim organizacijama te kako su zadovoljni zaposlenici ključni su resurs za postizanje dugoročnog uspjeha poslovnih organizacija – postavlja se za drugi dio istraživanja.

Empirijski dio istraživanja pak ukazuje kako su zaposlenici marketinškog sektora u Republici Hrvatskoj podijeljenih stavova oko razine zadovoljstva poslom i radnim mjestom, kako gledajući ukupnu ocjenu tako i razmatrajući pojedine čimbenike zadovoljstva. Iz navedenog proizlazi kako uvjeti rada i razina zadovoljstva zaposlenih u sektoru marketinga u Republici Hrvatskoj nisu u potpunosti usklađeni s prijedlozima najboljih praksi koje nalaže znanost. Odnosno, istraživanje pokazuje kako u sektoru marketinga postoji prostora za implementaciju teorijskih okvira koji bi pozitivno doprinijeli ostvarenju zadovoljstva zaposlenika, što bi se odrazilo na uspješnost poduzeća, a time i gospodarstva u cijelost. Istovremeno, istraživanje pokazuje kako zaposlenici sektora nisu nezadovoljni svojim poslom i radnim uvjetima. Radi navedenog, treća hipoteza se odbacuje.

U konačnici, moguće je zaključiti kako razina zadovoljstva je usko povezana s uvjetima rada čime se radna hipoteza prihvaća, te se može dodatno proširiti na tvrdnju kako razina zadovoljstva uvelike određuje razinu učinkovitosti u dugom i kratkom roku. Ovo istraživanje pokazalo je da radne uvjete u budućnosti treba usmjeravati na način da podižu razinu zadovoljstva zaposlenika kako bi se istovremeno podigla i njihova radna učinkovitost te na taj način podigao ukupni društveni standar.

Literatura

Knjige

1. Noe, A. R., Hollenbec, J. R., Wright, P. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Treće izdanje, MATE, Zagreb
2. Robins, S. P. i Judge, T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb
3. Rouse, J. M., Rouse, S., Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
5. Tudor, G. (ur.) (2010). Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb

Članci

1. Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 109-122.
2. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. Review of applied socio-economic research, 5(1).
3. Hsiao, A., Ma, E., & Auld, C. (2016). Organizational Ethnic Diversity and Employees' Satisfaction With Hygiene and Motivation Factors—A Comparative IPA Approach. Journal of Hospitality Marketing & Management, 26(2), 144–163.
4. Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima—ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik, 29(2), 1181-1206.
5. Jung, J. H., & Kim, I. G. (2015). Relationship between brand perception, Brand identification, Brand emotion and brand loyalty for sports event sponsor company. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24), 1.
6. Kirin, S., & Šimić, B. (2020). Psihosocijalni čimbenici na radnom mjestu i zadovoljstvo radnika u hotelijerstvu. *Sigurnost*, 62(1), 1-10.
7. Kolar-Dimitrijević, M. (1971). O položaju hrvatskih radnika u međuratnom razdoblju. *Časopis za suvremenu povijest*, 3(1), 57-73.

8. Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.
9. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
10. Lutilsky, I. D., Vokić, N. P., & Galić, Z. (2017). Razvoj instrumenta za mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika-Empirijska istraživanje na Sveučilištu u Zagrebu. *Oeconomica Jadertina*, 7(2), 18-34.
11. Markham, S. E. (2012). The evolution of organizations and leadership from the ancient world to modernity: A multilevel approach to organizational science and leadership (OSL). *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1134-1151.
12. Resheske, M. G. (2001). A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion.
13. Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616.
14. Šagi, B. (2020). Pučki ustanci 14. stoljeća-uzroci i posljedice. *Essehist: časopis studenata povijesti i drugih društveno-humanističkih znanosti*, 11(11), 17-20.
15. Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 141-161.
16. Zakiy, M., & Kuswanjono, A. (2023). Human Resources vs Human Capital: A Philosophical Review of Human Conception in the Industrial World.
17. Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., & Guo, Y. (2014). Employee participation and the influence on job satisfaction of the “new generation” of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19),

Internet

1. Antonela (2020). Što je brand, *markething.hr*, preuzeto s: <https://www.markething.hr/sto-je-brand/> (10.05.2024.)

2. Chilcott, M. The History of Human Resources Management, *Consensus HR* preuzeto s: <https://www.consensushr.com/the-history-of-human-resource-management-hrm/> (03.05.2024)
3. Daley, S. (2024). Employer Branding: What It Is and How To Get Started, *Built In*, preuzeto s: <https://builtin.com/employer-branding> (10.06.2024.)
4. Foresy, C. (2023). Employer Branding: What It Is and How To Build It for Your Business, *Hubspot*, preuzeto s: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding#what-is> (10.06.2024.)
5. Makay, M. i Kennedy, A. (2024): Zdravlje i sigurnost na radu, *Informativni članci o europskoj uniji, Europski parlament*, preuzeto s: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/56/zdravlje-i-sigurnost-na-radu> (18.06.2024.)
6. Zadovoljstvo, značenje i definicija, *jezikoslovac*, dostupno na: <https://jezikoslovac.com/word/rpe5> (preuzeto 08.03.2024.)
7. Zašto je motivacija zaposlenika ključna za uspjeh organizacije, *Economy.rs*, preuzeto s: <https://www.economy.rs/vesti/zasto-je-motivacija-zaposlenih-kljucna-za-uspeh-organizacije/> (10.05.2024.)

Popis prikaza

Slike

Slika 1: Maslowljeva hijerarhija/piramida potreba	17
---	----

Grafovi

1. Grafikon 1: Struktura vlasništva poduzeća sudionika istraživanja.....	29
2. Grafikon 2: Porijeklo vlasništva poduzeća sudionika istraživanja.....	29
3. Grafikon 3: Radni staž ispitanika na poziciji na kojoj su bili zaposleni u vrijeme provedbe istraživanja	31
4. Grafikon 4: Zadovoljstvo zaposlenika timskim radom na radnom mjestu.....	32
5. Grafikon 5: Prisutnost razine slobode za preuzimanje inicijative i samostalno obavljanje zadataka	33
6. Grafikon 6: Zadovoljstvo kolegama i njihovom radnom etikom na radnom mjestu	34
7. Grafikon 7: Zadovoljstvo zaposlenih imovinom za obavljanje posla i privatne potrebe na radnom mjestu	35
8. Grafikon 8: Zadovoljstvo zaposlenih plaćom koju primaju	37
9. Grafikon 9: Odnos plaće i životnih troškova u mjestu prebivališta	38
10. Grafikon 10: Zadovoljstvo plaćom u odnosu na obaveze i odgovornosti radnog mjesta	39
11. Grafikon 11: Zadovoljstvo plaćom u odnosu na kompetencije potrebne za obavljanje posla	40
12. Grafikon 12: Ravnopravnost distribucije plaće među zaposlenima	41
13. Grafikon 13: Zadovoljstvo zaposlenih o načinu komuniciranja poslovnih obaveza od strane nadređenih	42
14. Grafikon 14: Zadovoljstvo zaposlenih jasnoćom komuniciranja poslovnih planova od strane nadređenih.....	43
15. Grafikon 15: Zadovoljstvo načinom na koji su zaposleni tretirani od strane nadređenih.....	44
16. Grafikon 16: Raspoloženje nadređenih negativno utječe na radnu okolinu ...	45

17. Grafikon 17: Zadovoljstvo omjerom količine posla i vremenskih rokova predviđenih za obavljanje dodijeljenih zadataka	46
18. Grafikon 18: Postojanje stalne mogućnosti napredovanja	47
19. Grafikon 19: Transparentnost mogućnosti napredovanja	48
20. Grafikon 20: Mogućnosti napredovanja na radnom mjestu u odnosu na mogućnosti napredovanja u marketinškom sektoru u RH.....	49
21. Grafikon 21: Prepoznavanje potencijala i poticanje napredovanja od strane nadređenih.....	50
22. Grafikon 22: Napredovanje u poduzeću ostvaruje se na temelju vještina, kompetencija i dokazanih sposobnosti.....	51
23. Grafikon 23: Bonusi i nagrade dodjeljuju se u skladu sa zalaganjem i učincima zaposlenih.....	52
24. Grafikon 24: Stavovi ispitanih o pravednost raspodjele bonusa među zaposlenicima	53
25. Grafikon 25: Odnos bonusa u poduzeću ispitanih u odnosu na pretpostavke o bonusima u sektoru.....	54
26. Grafikon 26: Učestalost dodjeljivanja nagrada i/ili bonusa prema mišljenju ispitanika.....	55
27. Grafikon 27: Utjecaj bonusa na motivaciju zaposlenika	56