

# Stavovi i zadovoljstvo poslom

---

**Obrst, Matija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:768925>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MATIJA OBRST**

**STAVOVI I ZADOVOLJSTVO POSLOM**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**STAVOVI I ZADOVOLJSTVO POSLOM**

**Mentorica:**

**dr. sc. Ana Skledar Ćorluka, pred.**

**Student:**

**Matija Obrst**

**Naziv kolegija:**

**ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

**JMBAG studenta:**

**0234057380**

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. STAVOVI</b> .....	<b>4</b>
2.1 Ljudi – temeljni faktor uspjeha organizacije .....	4
2.2 Vrste i sastavnice stavova.....	6
2.3 Mjerenje stavova.....	8
<b>3. ZADOVOLJSTVO POSLOM</b> .....	<b>10</b>
3.1 Utjecaj zadovoljstva poslom na organizacijsko ponašanje.....	11
3.2 Model organizacijskog ponašanja .....	12
3.3 Faktori utjecaja na zadovoljstvo poslom .....	15
3.4 Utjecaj nezadovoljnih i zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje.....	16
3.5 Motivacija kao preduvjet zadovoljstva poslom .....	19
3.5.1 Rane teorije motivacije.....	20
3.5.2 Suvremene teorije motivacije.....	21
3.6 Demotivacija i prekidači motivacije.....	22
<b>4. EMPIRIJSKA ANALIZA</b> .....	<b>25</b>
4.1 O poduzeću Z-el d.o.o. ....	25
4.2 Istraživanje zadovoljstva zaposlenika .....	25
4.3 Rezultati istraživanja .....	26
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>30</b>
<b>6. IZJAVA</b> .....	<b>32</b>
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	<b>33</b>
7.1 Knjige i članci.....	33
7.2 Internetski izvori.....	35
<b>8. POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	<b>36</b>
<b>9. ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>37</b>

## **SAŽETAK**

Stavovi o poslu i zadovoljstvo poslom predstavljaju nezaobilazan faktor u funkcioniranju organizacije i uspješnom provođenju njenih strateških ciljeva. Stavovi su godinama zanimljivi istraživačima koji pokušavaju razlučiti povezanost stava i ponašanja, odnosno koliko stavovi utječu ili ne utječu na obrasce ponašanja i generalnu učinkovitost radnih procesa zaposlenika.

Cilj ovog rada je objasniti najčešće stavove o poslu i detaljno obraditi problematiku zadovoljstva poslom, koje je jedno od varijabli modela organizacijskog ponašanja i jedan od najkorištenijih predmeta istraživanja u uspješnom djelovanju organizacije.

Kako bi se lakše razumjela problematika proučavanja stavova i njihovog utjecaja na radnu performansu zaposlenika te u konačnici poslovanje organizacije potrebno ih je raščlaniti na vrste, odrediti njihove sastavnice i prezentirati utjecaj na radno okruženje te kako radno okruženje utječe na formiranje pozitivnih ili negativnih stavova.

Ljudi su različiti, različiti pojedinci će različito reagirati u različitim situacijama, no glavna je pretpostavka da će zadovoljan zaposlenik biti produktivniji nego nezadovoljan zaposlenik, a u tome ključnu ulogu ima stav, odnosno zadovoljstvo poslom.

**Ključne riječi:** Stavovi, zadovoljstvo poslom, organizacijsko ponašanje

## **Title in English: ATTITUDES AND JOB SATISFACTION**

### **ABSTRACT**

Attitudes about work and job satisfaction are an unavoidable factor in the functioning of the organization and the successful implementation of its strategic goals. Attitudes have been of interest to researchers for years trying to discern the relationship between attitudes and behaviors, that is, how much attitudes affect or do not affect patterns of behavior and the overall effectiveness of employee work processes.

The aim of this paper is to explain the most common attitudes about work and to address in detail the issue of job satisfaction, which is one of the variables of the model of organizational behavior and one of the most used research subjects in the successful operation of the organization.

In order to better understand the issue of studying attitudes and their impact on employee performance and ultimately the organization's business, it is necessary to break them down into types, determine their components and present the impact on the work environment and how the work environment affects the formation of positive or negative attitudes.

People are different, different individuals will react differently in different situations, but the main assumption is that a satisfied employee will be more productive than a dissatisfied employee, and attitude, respectively job satisfaction, plays a key role in that.

**Key words:** attitudes, job satisfaction, organizational behavior

## 1. UVOD

Jedno od osnovnih obilježja organizacijskog poslovanja je profitabilnost odnosno ostvarivanje dobiti. Profitabilnost poslovanja nam pokazuje stopu dobiti na uloženi kapital, a jedan od temeljnih kapitala svake organizacije predstavlja ljudstvo, njezini zaposlenici. Pravilna selekcija, edukacija, menadžment i odnos prema zaposlenicima predstavljaju osnovu uspješnosti poslovanja organizacije.

Polazišna točka za pisanje ovog rada je hipoteza da je zadovoljan zaposlenik produktivniji u obavljanju radnih procesa od nezadovoljnog zaposlenika. Stoga će ovaj rad precizirati stavove o poslu te konkretno zadovoljstvo poslom. Nekoliko poglavlja teorijske prirode služit će kao uvod u empirijski dio gdje će se na praktičnom primjeru ispitati stavovi o poslu suvremenog uspješnog poduzeća. Kroz strukturirani anketni upitnik dobit će se odgovori koji segmenti poslovanja u najvećoj mjeri utječu na formiranje negativnih i pozitivnih stavova o poslu te koliko organizacija može utjecati na čimbenike formiranja stavova.

Kroz tekstualne, grafičke i statističke primjere nastojat će se objasniti važnost pozitivnih stavova odnosno zadovoljstva poslom. Pronalazak i zadržavanje kvalitetnog tima koji djeluje u sinergiji predstavlja iznimnu važnost u suvremenom poslovanju. Ostvarivanje organizacijskih ciljeva uvelike je olakšano kada su ljudski resursi usklađeni sa organizacijom.

## 2. STAVOVI

Prema Robbinsu i Judgeu (2009:74) „stavovi su prosudbene tvrdnje – pozitivne ili negativne – u odnosu na stvari, ljude i događaje“, oni odražavaju kako se tko osjeća prema nečemu. Stavovi su kompleksni, ljudi se ne rađaju sa formiranim stavovima, već se oni modeliraju kroz život, različitu snagu i utjecaj ima okruženje u kojem odrastamo, pojedinci sa kojima odrastamo, grupe kojim pripadamo rođenjem ili vlastitim odabirom, iskustvo, obrazovanje, osobine ličnosti i dr..

Stavovi su veoma važni u pogledu organizacije jer izravno utječu na organizacijsko ponašanje ljudi, no ta povezanost nije uvijek bila prihvaćena, odnos između stavova i ponašanja došao je u pitanje istraživanjima (Mischel, 1997). U odnosu stavova i ponašanja postoje razne varijable poput društvenog pritiska, izravnog iskustva pojedinca, stereotipnih percepcija i dr. koje imaju moderatorski učinak na ponašanje (Jurina,2011:44). Istraživanje koje je provedeno od LaPierrea 1934. godine kada je proputovao SAD s mladim kineskim parom, u 251 ugostiteljskom objektu koji su posjetili, samo u jednom su ih odbili poslužiti. Nakon putovanja svima je poslan anketni upitnik, preko 90% vlasnika objekata izjasnilo se da bi odbili poslužiti Kineze. Zaključno može se reći da stavovi nisu uvijek povezani s ponašanjem (Dockery, Bedeian, 1989).

Usvajanje dobrih, pozitivnih stavova pomoći će nam, ne samo razviti svoju karijeru, već i stvarati ugodnu, odgovornu radnu okolinu u kojoj će biti lakše raditi i ostvarivati bolje rezultate<sup>1</sup>.

### 2.1 Ljudi – temeljni faktor uspjeha organizacije

Ljudski potencijali predstavljaju potencijal kojeg zaposlenici imaju, koji organizacija u kojoj rade mora prepoznati i znati razviti s ciljem povećanja vlastite konkurentnosti. Usko su vezani uz pojam ljudski resursi koji se odnose na fizičku i intelektualnu snagu, kompetencije i vještine koje radnici posjeduju, a koje organizacija pravilno koristi radi lakšeg i efikasnijeg postizanja organizacijskih ciljeva. Nadalje, pojam ljudski potencijali možemo gledati kao pojam koji

---

<sup>1</sup> <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-vasi-stavovi-utjecu-na-vasu-karijeru/2685/>, (19.7.2021.)



objedinjuje karakteristike i ljudskih resursa i ljudskih potencijala jer je tako kroz vrijeme zaživio u hrvatskom jeziku (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015:7).

Stvaranje konkurentske prednosti predstavlja jedan od temeljnih ciljeva modernog poslovanja suvremenih organizacija. Izvori su mnogobrojni, a neki od najrelevantnijih su korištenje najnovijih metoda i tehnologija u proizvodnom procesu, troškovna i cjenovna prednost te diverzifikacija proizvoda i usluga (Jandrić, 2015:14). Uz te izvore, mnogi će se složiti da je ključan izvor konkurentske prednosti pravilna i kvalitetna selekcija te motivacija zaposlenika jer time organizacija postaje mjesto stručnih, produktivnih i motiviranih ljudi koji svojim zajedničkim trudom postižu ciljeve organizacije<sup>2</sup>.

Ljudi kao resurs, predstavljaju najvrijedniji segment organizacije, nezaobilaznu poveznicu između svih radnih procesa te temeljni faktor uspjeha u realizaciji ciljeva organizacije. Iako nezahvalno i pomalo degradirajuće zvuči ljude doživljavati kao resurs (franc. ressource: sredstvo, izvor), isto tako pojam možemo definirati kao bogatstvo<sup>3</sup>, što ljudi uistinu i jesu. Jones i George (2006:5) definiraju organizaciju kao: "grupe ljudi koji zajedno rade i koordiniraju aktivnosti kako bi postigli razne ciljeve i željene buduće ishode". Iz toga zaključujemo da je za postojanje i funkcioniranje organizacije najbitniji čovjek.

Odredivši čovjeka kao sponu za učinkovito funkcioniranje organizacije važno je razumjeti koliki utjecaj na ponašanje zaposlenika imaju nevidljivi elementi poput stavova. Taj element uvelike utječe na produktivnost te motiviranost na djelovanje u svrhu postizanja radnih ciljeva (Jandrić, 2015:17).

Kako navodi Burke (2003.): „Vaš je stav koji određuje vaš domet, a ne vaša sposobnost“. Iz toga se zaključuje kako razvitak pozitivnih stavova poput zadovoljstva poslom koje će se detaljno objasniti u ovom radu, stimulativno djeluje na radni učinak zaposlenika i u konačnici funkcioniranje organizacije kao cjeline.

---

<sup>2</sup> <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/67155-noe-et-al-human-resource-management>, (19.7.2021)

<sup>3</sup> <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=52558>, (19.7.2021.)

## 2.2 Vrste i sastavnice stavova

Postoji mnogo različitih stavova, uvjerenja i mišljenja koje pojedinac može imati o događajima, stvarima ili ljudima, no ovdje ćemo se bazirati na stavove povezane s poslom. Stavovi o poslu mogu imati pozitivne ili negativne konotacije na neke segmente radnog okruženja zaposlenika, a neki od najčešćih stavova su sljedeći:

- **Zadovoljstvo poslom** – pozitivan stav o vlastitom poslu, visok stupanj zadovoljstva poslom stvara pozitivne osjećaje osobe gledajući karakteristike radnog procesa kojeg obnaša (Robbins i Judge,2009:79). Taj stav će detaljnije biti obrazložen u sljedećem poglavlju ovog rada.
- **Uključenost u posao** – prema G.J. Blau i K.R. Boal (1987:290) „uključenost u posao mjeri stupanj do kojeg se ljudi psihološki poistovjećuju sa svojim poslom i do kojeg smatraju svoju percipiranu razinu performanse važnom za svoje samovrednovanje“. Pojedinci koji imaju visok stupanj uključenosti u posao, snažno se poistovjećuju s poslom te im je izuzetno stalo do posla. Kako tvrde Diefendorff, Brown, Kamin i Lord (2002:93-108) visoki stupnjevi uključenosti u posao pozitivno koreliraju s organizacijskim građanskim ponašanjem i radnom performansom. Osim toga Blau (1986) u svom žurnalu navodi da je visoka uključenost u posao povezana sa manjim brojem izostanaka s posla i pozitivno utječe na smanjenje broja otkaza.
- **Predanost organizaciji** – stanje u kojem se zaposlenik poistovjećuje s organizacijom i njezinim ciljevima, nastoji ostati članom organizacije
- Postoje tri dimenzije predanosti organizaciji:

*Afektivna (emocionalna) pripadnost* – vjerovanje u ciljeve i vrijednosti koje promiče organizacija, primjerice osoba je osjetljiva na socijalnu nepravdu te radi u organizaciji koja isključivo djeluje kako bi smanjila socijalni jaz među klasama.

*Kontinuacijska predanost* – ekonomska vrijednost ostanka u organizaciji nasuprot odlaska iz nje, predanost zaposlenika svom poslu zbog uvjerenja da je adekvatno plaćen i da odlazak može znatno ugroziti financijsku stabilnost njega i njegovih bližnjih.

*Normativna predanost* – ostajanje u organizaciji iz moralnih ili etičkih razloga. Osjećaj da ukoliko napusti organizaciju ili grupu u kojoj djeluje, iznevjeruje kolege i „ostavlja“ ih na cjedilu“ (Robbins i Judge,2009:80).

Sve tri dimenzije različito su izražene i svaki pojedini oblik predanosti razlikuje se po organizacijskim kulturama i zemljama u kojima je zastupljen. Prema Chengu i Stockdaleu (2003:465-489) u Kini je afektivna i normativna predanost bila zastupljenija nego u Kanadi i Južnoj Koreji, dok je kod njih bila više izražena kontinuirajuća predanost, ekonomska vrijednost ostanka u organizaciji. To nam kazuje da u Kini zaposlenici veću vrijednost daju grupnim nego individualnim potrebama.

- **Percipirana podrška organizacije** – kako navode Rhoades, Eisenberger i Armeli (2001), PPO je granica do koje će zaposlenici vjerovati da će im organizacija pomoći u rješavanju nekih privatnih problema, da cijeni njihov doprinos u provođenju poslovnih procesa i općenito brinuti o njihovom blagostanju. Istraživanja su pokazala da zaposlenici percipiraju svoju organizaciju kao punu podrške ako se nagrade smatraju pravednima, ako zaposlenici sudjeluju u odlučivanju i ako je nadređeno osoblje viđeno kao puno podrške.
- **Angažiranost zaposlenika** – uključenost osobe u posao što ga obavlja te njezino zadovoljstvo i oduševljenje tim poslom. Koliko su resursi dostupni zaposlenicima, imaju li prilike naučiti nove vještine, osjećaju li da im je posao važan i smislen te jesu li njihove interakcije sa kolegama i nadređenima korisne. Ukratko bitno je da se zaposlenik trudi za ostvarivanje ciljeva svoje organizacije, da ta ista organizacija prepoznaje i uvažava taj trud. Angažiranost je dovoljno širok pojam da obuhvaća podudarnosti između svih stavova o poslu odnosno predstavlja sve ono što ti stavovi imaju zajedničko (Robbins i Judge, 2009:82).

Kako bi se stavovi dodatno objasnili potrebno je navesti njihove sastavnice, njihove tri komponente koje pomažu u razumijevanju odnosa između stavova i ponašanja.

- **Kognitivna (spoznajna) komponenta** – odnosi se na prosudbu (primjerice moj kolega je dobio povišicu prije mene, iako ja to više zaslužujem).
- **Afektivna (emocionalna) komponenta** – odnosi se na emocije (zbog toga ne volim svog nadređenog).
- **Bihevioralna komponenta** – upućuje na djelovanje (žalim se na svog nadređenog; tražim drugi posao).

Sve su sastavnice stava povezane u lanac: kognicija – afekt – ponašanje ( Jurina, 2011:44).

Kako navode Robbins i Judge (2009:75) stavovi su važni u organizacijama zbog svoje bihevioralne komponente. Ako uzmemo za primjer da među zaposlenicima vlada uvjerenje da su se šefovi urotili da bi ih natjerali da rade više za istu ili za manju plaću, onda postoji valjani razlog pokušati razumjeti kako su ti stavovi nastali, koji je njihov odnos prema stvarnom ponašanju na poslu i na koji način bi se mogli promijeniti.

Slika 1- sastavnice stava



Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str 75.*

### 2.3 Mjerenje stavova

Poznavanje stavova uvelike pomaže pri predviđanju ponašanja zaposlenika, no stav nije lako prepoznati, stoga je jedna od najpopularnijih metoda korištenje anketnog upitnika o stavovima. U procesu mjerenja i prepoznavanja stavova, preferencija i percepcija primjenjuju se različite skale ili ljestvice te pažljivo strukturirana pitanja ili izjave (Marušić i Prebežac, 2004:134).

Kroz godine je osmišljeno mnogo načina kako kategorizirati i ocjenjivati stavove te je jedan od danas najprihvaćenijih i najpopularnijih načina putem indirektnih ljestvica. U ovu skupinu spadaju Thurstonova i Likertova ljestvica te semantički diferencijal.

- Thurstonova ljestvica – nudi ispitanicima definirane odgovore koji se odnose na određeno područje istraživanja te se od njih očekuje da jedan odgovor bude ono najbliže što oni sami osjećaju prema tom predmetu. Obuhvaća sve moguće odgovore u rasponu od jedne krajnosti do druge (Marušić i Prebežac,2004:138).
- Likertova ljestvica – sastavljena od tvrdnji koje izražavaju pozitivan ili negativan stav prema nekom objektu stava. Svaku tu tvrdnju prati najčešće pet mogućih odgovora (pridruženi su im brojevi) koji prate stupanj slaganja odnosno neslaganja sa tom tvrdnjom od strane ispitanika. Stav ispitanika izražava se zbrojem bodova na temelju odgovora koje je ispitanik odabrao. Što je taj zbroj veći, ispitanikov je stav prema objektu pozitivniji.<sup>4</sup>
- Semantički diferencijal – svaki pojam ima svoje denotativno (definicija pojma) i konotativno (značenje pojma za određenog pojedinca) značenje. Ispitivanjem konotativnog značenja moguće je izmjeriti stav pojedinca prema predmetu istraživanja. Ispitanik se mora odlučiti za jedan odgovor koji se najbolje odnosi na pojam koji se procjenjuje. Niz od 7-stupanjskih skala (-3 do +3) sa ponuđenim polarnim pridjevima, primjerice pozitivno – negativno (Marušić, 1992).

Redovito korištenje upitnika za mjerenje stavova daje menadžerima važan *feedback* o tome kako koji zaposlenik percipira svoje okruženje na radnom mjestu. Često politike i prakse koje rukovodstvo smatra objektivnim i pravednim zaposlenici ili grupe zaposlenika mogu smatrati nepravednim. Ako iskrivljene percepcije dovode do negativnih stavova o poslu i organizaciji, važno je da rukovodstvo to zna, da u skladu sa time djeluje, a u tome pomaže redovito korištenje anketa o stavovima kako bi se na vrijeme poduzele akcije za sprječavanje formiranja negativnih stavova ( Robbins i Judge, 2009).

---

4

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=36507>, (19.7.2021)

### 3. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Spectorova (1997) definicija zadovoljstva poslom glasi da je zadovoljstvo poslom vezano za osjećaj koji ljudi imaju prema poslu i njegovim različitim segmentima te koliko vole ili ne vole svoj posao. Tri su važne karakteristike u zadovoljstvu poslom; organizacija mora biti vođena ljudskim vrijednostima, treba tretirati zaposlenike jednako i s poštovanjem, sljedeće je da ponašanje zaposlenika ovisi o stupnju zadovoljstva poslom (zadovoljni zaposlenici su produktivni zaposlenici) te naposljetku zadovoljstvo poslom služi kao indikator poslovanja organizacije.

Također, zadovoljstvo poslom možemo definirati kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe<sup>5</sup>. To se očitava u tri aspekta zadovoljstva poslom:

- Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti, predstavlja ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.
- Različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje vrijednosti su važne.
- Percepcija sadašnje situacije s obzirom na vrijednosti koje osoba cijeni.

Kallas i suradnici (2010.) kao čimbenike zadovoljstva poslom navode slobodu izbora metoda rada, neovisnost u radu, visinu plaće, razinu odgovornosti, raznolikost i zanimljivost poslova, mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti, mogućnost napredovanja, pohvalu za dobar radni učinak, uvjete rada te dobre odnose sa kolegama i menadžmentom.

Mnogi ljudi provode 40 i više sati tjedno na poslu, stoga je zadovoljstvo koje ljudi dobivaju od svoga posla vrlo bitna značajka općenite kvalitete života (Brown i McIntosh 2003). Mnogi će reći da se ne miješaju privatni i poslovni aspekti života, no neupitno je da postoji uzročno-posljedična veza između njih.

Zadovoljstvo poslom je stav, a ne ponašanje te je postalo primarnom nezavisnom varijablom u modelu organizacijskog ponašanja. Takvu važnost ima zbog dokazane veze s čimbenicima

---

<sup>5</sup> [http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/zadovoljstvo-poslom\\_21.html](http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/zadovoljstvo-poslom_21.html), (19.7.2021.)

performanse i zbog vrijednosnih preferencija koje imaju mnogi istraživači organizacijskog ponašanja (Robbins i Judge, 2009:30).

U istraživanju Buckingham i Coffmana (1999.) provedenim na preko 2500 poslovnih subjekata utvrđeno je da subjekti rangirani u prvih 25 posto s obzirom na pozitivnost zaposlenikovih stavova u prosjeku postižu prodaju 4,6 posto iznad svojih godišnjih planova. One jedinice koje su u zadnjih 25 posto ostvaruju pad od 0.8 posto od planiranog. Monetarno to predstavlja 104 milijuna USD razlike u godišnjoj prodaji između tih dviju skupina. Zbog takvih primjera je zastupljeno vjerovanje među menadžerima da je zadovoljan zaposlenik produktivniji od nezadovoljnog.

### **3.1 Utjecaj zadovoljstva poslom na organizacijsko ponašanje**

Kada govorimo o stavovima, odnosno o zadovoljstvu poslom, govorimo o bitnom faktoru organizacijskog ponašanja, točnije o jednoj od zavisnih varijabli unutar modela organizacijskog ponašanja.

Postoji mnogo definicija pojma organizacijsko ponašanje, a jedna od poznatijih i prihvaćenijih je ona D.S. Puga (1969:345): “U funkciji cilja, strukture i praktičnog ostvarenja organizacije uspostavljaju se odnosi između pojedinaca i grupa u procesima rada, rukovođenja i upravljanja koje nazivamo organizacijsko ponašanje“. Nadalje Robbins i Judge (2009:9) tvrde da je :„organizacijsko ponašanje područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanja unutar organizacije u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije“.

Sustavnim proučavanjem i korištenjem doprinosa nekih znanosti poput psihologije, socijalne psihologije, sociologije i antropologije organizacijsko ponašanje je shvaćeno kao skup vrlo složenih vještina nužnih za uspješno rukovođenje i menadžment. Uvođenjem znanstvenog sustavnog pristupa proučavanja postupaka drugih u organizacijskom okruženju, nadopunom intuitivnog pristupa, zaključno možemo reći da se ponašanja pojedinaca mogu predvidjeti te eventualno modificirati (Jurina:2011:18-19).

Robbins i Judge (2009) se slažu da organizacijsko ponašanje nije moguće jednostavno, točno i sveobuhvatno objasniti. Ljudska bića su složena, ponašanje pojedinca se mijenja u različitim situacijama, a dvoje ljudi će različito reagirati i u istim situacijama. Zbog toga pojmovi organizacijskog ponašanja moraju sadržavati kontingencijske varijable, situacijske/slučajne

čimbenike koji posreduju između dviju ili više varijabli. Ukratko, pod uvjetima određenim kontingencijskim varijablama, govorimo da x dovodi do y odnosno organizacijsko ponašanje je rezultat međuovisnosti varijabla koje dijelimo na zavisne i nezavisne.

### 3.2 Model organizacijskog ponašanja

Model u znanosti predstavlja skup pretpostavki pomoću kojih se opisuje neki sustav<sup>6</sup> ili prema Jurini(2011:21): „apstrakcija stvarnosti ili pojednostavljena reprezentacija neke pojave iz stvarnog života“. Koristeći kontingencijski pristup objašnjava se model organizacijskog ponašanja koji sadrži zavisne i nezavisne varijable.

**Zavisne varijable** su ključni čimbenici pomoću kojih objašnjavamo ili predviđamo utjecaj na neke druge čimbenike, a to su:

- **Proizvodnost** - produktivna organizacija koja postiže svoje ciljeve pretvarajući unos(*input*) u proizvod(*output*) uz minimiziranje troškova. Briga o učinkovitosti i efikasnosti.
- **Apsentizam** – nedolaženje na posao koje predstavlja trošak i smetnju za poslodavce jer ugrožava nesmetano funkcioniranje radnog procesa i postizanje organizacijskih ciljeva.
- **Fluktuacija** – (engl. *turnover*) dobrovoljno i prisilno trajno napuštanje organizacije što dovodi do većih troškova pridobivanja, selekcije i obuke zaposlenika.
- **Devijantno ponašanje u radnom okruženju** – izravna i neizravna šteta usmjerena poslodavcu voljnim ponašanjem pojedinaca koji krše organizacijske norme te prijete dobrobiti organizacije i njezinih članova.
- **Organizacijsko građansko ponašanje** – dobrovoljno ponašanje iznad formalnih zahtjeva posla. Kolegijalnost, suradnja, javljanje za dodatni rad, izbjegavanje sukoba, ljubaznost i drugi oblici poželjnog ponašanja.
- **Zadovoljstvo poslom** – pozitivan osjećaj osobe o svom poslu iz procjene karakteristika tog posla. Jedno od temeljnih pretpostavki je da su zadovoljni zaposlenici produktivniji od nezadovoljnih.

---

<sup>6</sup> <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=41453>, (19.7.2021)



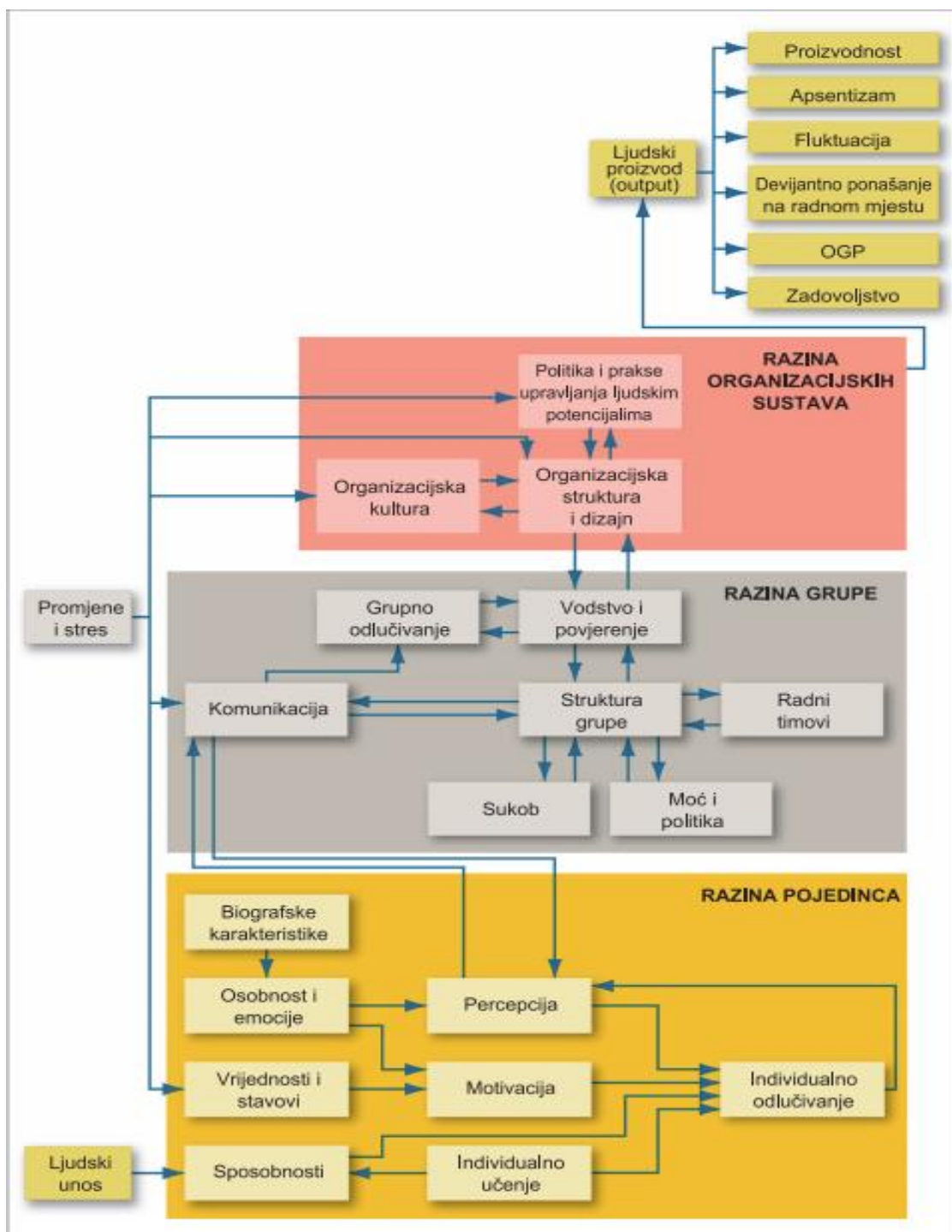
Nasuprot zavisnih varijabli imamo **nezavisne varijable**, koje čine pretpostavljeni uzrok promjene u zavisnoj varijabli. Manifestira se na sljedećim razinama:

- **Individualna razina** – osobne ili biografske karakteristike (dob, spol i bračno stanje); karakteristike osobnosti; unutrašnja emocionalna struktura; vrijednosti i stavovi te razine osnovnih sposobnosti. Još neke varijable koje utječu na ponašanje su percepcija, učenje, motivacija i individualno odlučivanje.
- **Grupna razina** – grupe stalnog ili promjenjivog sastava sa svojom unutarnjom dinamikom, ponašanje ljudi u grupama razlikuje se od onog kada su sami. Na pojedince u grupama utječu obrasci ponašanja koji se od njih očekuju, grupa ima svoj standard prihvatljivog ponašanja te postoji mjera međusobne privlačnosti između članova grupe.
- **Organizacijska razina** – uspješnost koordinacije i suradnje među organizacijskim jedinicama, grupama i timovima. Odnos organizacije ili njezinih dijelova korištenjem formalnih i neformalnih kanala komuniciranja (Robbins i Judge, 2009:26-33).

Uzimajući u obzir kompleksnost i međusobnu ovisnost varijabli postoji mnogo načina analize koji nam mogu pomoći u objašnjenju i predviđanju ljudskog ponašanja u poslovnom okruženju.

Budući da su ljudi različiti i rijetko postoje dva pojedinca koji će postupiti jednako u istoj ili sličnoj situaciji, organizacijsko ponašanje, odnosno temeljni modeli i varijable OP-a omogućavaju nam načine kako shvatiti i koristiti raznolikost radne snage, iskoristiti uzročno-posljedične odnose među varijablama kako bi se u konačnici stvorilo okruženje maksimalne učinkovitosti za organizaciju.

Na sljedećem prikazu nalazi se kontingencijski, temeljni model organizacijskog ponašanja.



Slika 2- temeljni model OP-a

Izvor: [https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje.pdf), (19.7.2021.)

### 3.3 Faktori utjecaja na zadovoljstvo poslom

Aspekti posla kao što su posao sam po sebi, plaća, prilike za napredovanje, nadzor, kolege, uživanje u samom radu gotovo uvijek imaju najveću korelaciju s visokim razinama zadovoljstva poslom. Zanimljivi poslovi koji pružaju mogućnost edukacije, obuke, raznolikosti, samostalnosti i kontrole zadovoljavaju većinu zaposlenika (Barling i suradnici, 2003.). Većina ljudi daju prednost radu koji je izazovan i dinamičan nego rutinski i predvidljiv.

Kad govorimo o plaći, postoji velika razlika u doživljaju novca u siromašnim tranzicijskim zemljama i onim bogatim. U slučaju siromašnih zemalja može se pronaći korelacija zadovoljstva plaćom te zadovoljstvom poslom, općom srećom i u konačnici životom, no kad se prijeđe prag ugodnog života (financijski gledajući) taj odnos gotovo nestaje (Robbins i Judge, 2009:87). Prosječne razine zadovoljstva poslom na poslovima koji su obilno plaćeni nisu više od onih na poslovima koji su manje plaćeni.

Prema Robbinsu (2003) uzroke zadovoljstva poslom moguće je podijeliti u dvije skupine : **organizacijski i osobni faktori**, odnosno unutarnji i vanjski čimbenici kako je prikazano ispod.

**Organizacijski čimbenici** predstavljaju bitnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika, obzirom da su radni procesi uglavnom koncipirani u okruženju organizacije, logično je da imaju velik utjecaj na formiranje zadovoljstva. Neki od čimbenika su:

- *Karakteristike posla* – sadržaj i priroda radnih zadataka, preferiranje poslova na kojima dolaze do izražaja stečena znanja i vještine te gdje je eliminirana repetitivnost zadataka. Prisutnost određene slobode pri obnašanju funkcije i postojanje povratne informacije o obavljenom poslu.
- *Plaća* – visina plaće, percepcija pravednosti plaćanja i adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća.
- *Nadređeni* – kvalitetan odnos s menadžmentom, kompetencije nadređenih koje su u skladu sa očekivanjima, pomoć i podrška zaposlenicima te briga za dobrobit i napredak.
- *Suradnici* – odnos sa kolegama, suradnja i sinergija među zaposlenicima na hijerarhijski jednakim pozicijama kako bi se pružili što bolji radni rezultati.
- *Mogućnost napredovanja* – realna mogućnost za ostvarivanje beneficija napredovanjem u hijerarhiji organizacije zbog ostvarivanja veće plaće ili samoaktualizacije.

- *Sistem nagrađivanja* – beneficije koje zaposlenici ostvaruju pružanjem odgovarajućij radnih rezultata. Visina nagrade i priznanja te pravednost u načinu nagrađivanja.
- *Sigurnost zaposlenja* – zaposlenici sa sklopljenim ugovorima na neodređeno vrijeme uživaju veće zadovoljstvo od onih zaposlenih na određen vremenski period.
- *Uvjeti rada* – kvalitetni radni uvjeti pružaju više mogućnosti zaposlenicima ostvariti bolje radne performanse te time pozitivno utjecati na ostvarivanje strateških ciljeva organizacije (Bakotić, 2009:44).

Pored organizacijskih jednako su važni i **osobni čimbenici** zadovoljstva poslom, neki od njih, prema Herzbergu i suradnicima (1965.) neki od njih su:

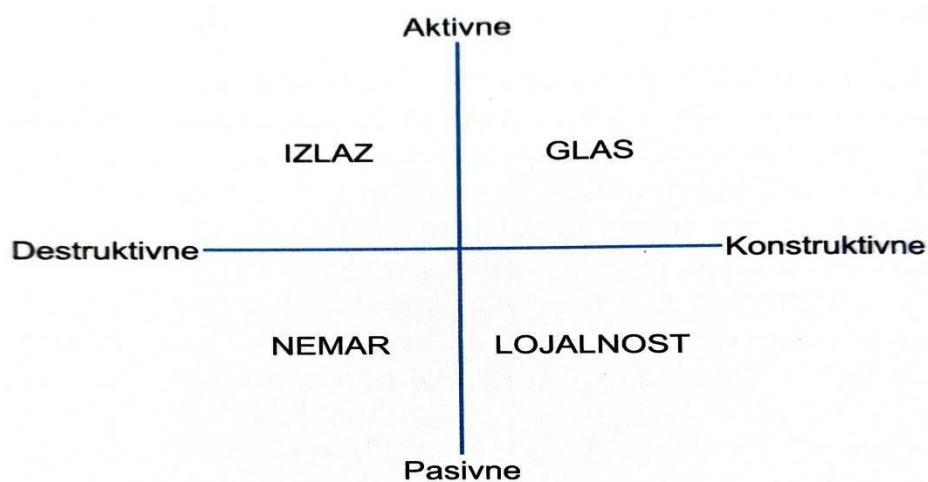
- *Usklađenost osobnih interesa i posla* – vještine i znanja te osobni interesi pojedinca koji su u korelaciji sa potrebama odvijanja poslovnog procesa radnog mjesta uvelike utječe na zadovoljstvo poslom.
- *Pozicija i status* – hijerarhijska razina, viši položaj koji donosi veća primanja, određeni status i autoritet, mogućnost utjecaja na druge ljude u organizaciji. U izravnoj vezi sa ostvarivanjem samoaktualizacije.
- *Radni staž i starost* – tendencija da će ljudi više starosne dobi i većeg radnog staža biti zadovoljniji poslom. Pojedinaac s vremenom postaje bolji u svom poslu, daje bolje rezultate i za to bude adekvatno nagrađen.
- *Ukupno zadovoljstvo životom* – aspekti privatnog života na koje će odraziti politike donesene u radnom okruženju. Primjerice preseljenje zaposlenika na novu lokaciju, daleko od mjesta prebivališta imat će izrazito negativan utjecaj na njegovo zadovoljstvo poslom i ukupno zadovoljstvo životom zbog produženog vremena putovanja na posao, povećanih troškova prijevoza, skraćenog vremena za provođenje s obitelji i dr..

### **3.4 Utjecaj nezadovoljnih i zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje**

Nijedna organizacija nije idealna, no sve trebaju težiti prema tome. Kada stignu problemi, nije rješenje otkloniti nezadovoljnog zaposlenika nego otkriti uzrok nezadovoljstva te u budućnosti spriječiti širenje nezadovoljstva poslom, prepoznavanjem čimbenika koji do toga dovode. Postoje posljedice uz zaposlenike koji ne vole posao koji rade isto kao kada ga vole.

Prema Farrelu (1983.) postoji teorijski okvir koji pomaže u shvaćanju posljedica nezadovoljstva, okvir izlaza – glasa – lojalnosti – nemara, četiri tipa reakcija u dvije dimenzije: konstruktivna/destruktivna i aktivna/pasivna.

- *Izlaz* – ponašanje usmjereno na promjenu radnog mjesta i organizacije, davanje otkaza.
- *Glas* – aktivno i konstruktivno nastojanje da se uvjeti poboljšaju kroz sindikalne aktivnosti, razgovor sa nadređenima, sugeriranje promjena.
- *Lojalnost* – pasivno, optimistično čekanje boljih vremena, „tiho prizivanje“ boljih uvjeta uz aktivnu obranu organizacije od vanjskih kritika te snažno povjerenje u ispravnost odluka rukovodstva.
- *Nemar* – „dizanje ruku od svega“, pasivno prepuštanje i puštanje da se uvjeti pogoršaju, povećane stope pogrešaka, smanjena radna efikasnost i zalaganje, prisutno devijantno ponašanje, apsentizam i nemar.



Slika 3 - reakcije na nezadovoljstvo poslom

Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb, 2009., str 90.

Po Freemanu (1978.) „izlazna“ i „nemarna ponašanja“ obuhvaćaju varijable performansi, odnosno neke zavisne varijable modela organizacijskog ponašanja: proizvodnost, apsentizam i fluktuaciju. U ovoj teoriji reakcije zaposlenika su proširene na „glas“ i „lojalnost“ – konstruktivna ponašanja koja pojedincu pružaju mogućnost podnositi neugodne situacije i obnoviti zadovoljavajuće radne uvjete.

Iako prilično općenit, taj okvir predstavlja korist pri predviđanju mogućih reakcija na nezadovoljstvo poslom. U nastavku slijedi detaljan uvid u neke od ishoda zadovoljstva poslom i nezadovoljstva radnim okruženjem.

- *Zadovoljstvo poslom i radna performansa* – sretni radnici će biti produktivni radnici, neki kažu da je to menadžerski mit, no preko 300 studija sugerira da je ta povezanost vrlo jaka. Prikupljajući podatke o zadovoljstvu i proizvodnosti neminovan je vrijednosni sud o tome kako su organizacije sa više zadovoljnih zaposlenika u pravilu učinkovitije od onih sa manje zadovoljnih zaposlenika (Robbins i Judge, 2009:90).
- *Zadovoljstvo poslom i organizacijsko građansko ponašanje* – zadovoljni zaposlenici zagovarati će pozitivne stavove i mišljenja o organizaciji, surađivati s kolegama, pomagati drugima te prelaziti okvire očekivanog ponašanja. Činiti će više nego što posao od njih zahtijeva iz želje da uzvrate svoja pozitivna iskustva (Bateman i Organ, 1983.). Ako postoji mišljenje da se naš nadređeni ne odnosi pravedno i jednako prema svima, da plaće nisu pravilno distribuirane i da se ne slažemo sa politikama organizacije naše zadovoljstvo poslom će trpjeti. Nasuprot tome, ako te stvari percipiramo kao pravedne i ispravne, razvijamo povjerenje u nadređene i u organizaciju generalno i motivirani smo djelovati izvan okvira formalnih očekivanja (Robbins i Judge, 2009:90-91).
- *Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata* – zadovoljni zaposlenici povećavaju zadovoljstvo i vjernost klijenata. Zadovoljni zaposlenici odnositi će se više prijateljski, pristupačno, energično i sa većim sjajem u očima prema klijentima, a budući da će zadovoljni zaposlenici duže ostati u organizaciji to znači da će se klijenti radije vraćati razmjenjivati proizvode i usluge sa već viđenim poznatim licima sa kojima su proživjeli pozitivna iskustva (Bitner, Booms i Mohr, 1994:95).
- *Zadovoljstvo poslom i apsentizam* – logično je mišljenje da će nezadovoljni zaposlenici češće izbivati s posla, no i oni zadovoljni svojim poslom će izbivati s njega ukoliko su beneficije za bolovanje darežljive i primamljive jer kakav god posao iz snova imali, ništa ne zamjenjuje slobodan dan. Po jednoj studiji provedenoj od strane F.J. Smitha (1977.) u eksperimentu koji je uzrokovala oluja u Chicagu radnicima se pružila prilika da uz čvrst izgovor ne dođu na posao (prometni kolaps snijeg, led i vjetar). Omogućen je izostanak s posla zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenika bez negativnih reperkusija, iako do tada organizaciju nije provodila tu praksu nekažnjenog izostanka s posla.

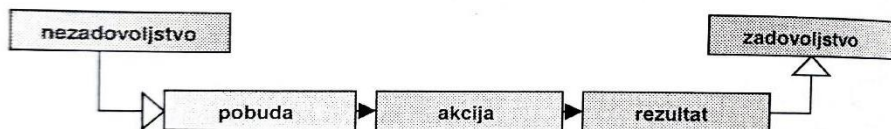
Apsentizam je bio izraženiji kod nezadovoljnih nego kod zadovoljnih zaposlenika, veći broj zadovoljnih se pojavio na poslu unatoč prirodnim nepogodama. To je jedan od primjera koji potvrđuju zadovoljstvo u negativnoj korelaciji s apsentizmom.

- *Zadovoljstvo poslom i fluktuacija* – kao i kod apsentizma, fluktuacija je u negativnom odnosu sa zadovoljstvom, no postoje neki čimbenici poput uvjeta na tržištu rada, moguća alternativna zaposlenja, staž u organizaciji i ustaljen posao koji ograničavaju odluku za napuštanjem organizacije. Organizacije će vrlo vjerojatno uložiti više napora u zadržavanju radnika koji pruža visoke radne performanse, a onaj koji pruža slabe performanse biti će na neki način i suptilno potaknut napustiti organizaciju. Stoga zadovoljstvo poslom ima veći utjecaj na ostanak na poslu kod zaposlenika sa slabom performansom, nego kod zaposlenika s visokom performansom. Potonji će najvjerojatnije ostati u organizaciji zbog napora koji organizacija ulaže kako bi ga zadržala (Spencer i Steers, 1981.).
- *Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje* – pogurani nezadovoljstvom na poslu, zaposlenici će razviti mnoga ponašanja koja u manjoj ili većoj mjeri negativno utječu na poslovanje organizacije u kojoj radno djeluju. Sindikalno organiziranje, uporaba opojnih sredstava, krađe, neprimjereno druženje, kašnjenje, slaba ili nikakva radna performansa i dr.. Predvidjeti ponašanje nije lako, nezadovoljni zaposlenik može jednostavno dati otkaz ili odlučiti kroz duži period djelovanja izravno ili neizravno nanositi štetu organizaciji. Organizacije moraju napasti izvor problema – nezadovoljstvo – umjesto pokušaja kontrole različitih reakcija na to nezadovoljstvo (Robbins i Judge, 2009:92-93).

Stavovi, točnije zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom impliciraju na poželjne prednosti i moguće nedostatke i probleme te kako utječu na poslovanje organizacije u kojoj su prisutni. Pravovremeno otkrivanje uzroka nezadovoljstva sprječava buduće neželjene reakcije i ishode te stvara temelje za formiranje zdravog i funkcionalnog okruženja koje će privlačiti visokokvalitetne i motivirane zaposlenike pozitivnog stava o svom poslu (Robbins i Judge, 2009:93).

### **3.5 Motivacija kao preduvjet zadovoljstva poslom**

Kako navodi Srića (2004:158) „motivacija proizlazi iz želje svakog pojedinca da izbjegne negativne, a ostvari pozitivne izvore nezadovoljstva“, prikazano na slici ispod.



Slika 4 - motivacijski ciklus

Izvor: Srića, V., *Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje. Zagreb, 2004., str 158.*

Srića također govori da je motivacija stanje neravnoteže dok ne postignemo ono čemu se veselimo i što želimo postići ili izbjegnemo ono čega se bojimo i što nam prijete. Još jedna definicija koja nastoji objasniti motivaciju jest ona prema Marušiću (2006.) koja govori da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja jest zadovoljenje tih potreba. Upravo je ta zadnja definicija najrelevantnija za temu ovog rada, a to su stavovi i zadovoljstvo poslom. Zadovoljenje potreba ima neraskidivu vezu sa kreiranjem pozitivnog stava i osjećaja zadovoljstva poslom. Motivacija će nas potaknuti na djelovanje koje će eventualno rezultirati zadovoljstvom obzirom na posljedičnost naših akcija.

Motivacija je lančana reakcija: **potrebe** – dovode do – **želja** – koje uzrokuju – **napetosti** – dovode do – **akcija** – što rezultira **zadovoljstvom**. Analiza i sagledavanje komponenti motivacije omogućava nam postavljanje teorija motivacije i kreiranje postupaka za njezino poticanje (Jurina, 2011:31).

Postoji više skupina motivacijskih teorija no ovdje ćemo se bazirati na **rane i suvremene**.

### 3.5.1 Rane teorije motivacije

- **Teorija hijerarhije potreba po Maslowu** –u svakom ljudskom biću postoji pet vrsta potreba ; fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadnošću, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom. Te potrebe su u nizu prema rastućoj važnosti, za zadovoljenje primarnih potreba važan je novac, što idemo više u hijerarhiji motiva novac prestaje biti dominantan (Jurina,2011:31-32).
- **Teorija X i Y po McGregoru** – percepcija ljudske prirode, dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi, teorija „X“ polazi iz pretpostavke da će se ljudi ponašati negativno, odbojno prema radu i izbjegavat će ga ako može te zbog toga ljude treba prisiljavati, kontrolirati i usmjeravati kako bi uložili potreban napor za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Teorija „Y“ počiva na pozitivnim pretpostavkama da ljudi nisu prirodno lijeni,



da će se samostalno usmjeravati i kontrolirati, prihvatiti odgovornost, uživati u radu i da su sposobni za inovacije (Jurina, 2011:32).

- **Dvofaktorska teorija motivacije po Herzbergu** – suprotnost od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotnost od nezadovoljstva jest odsutnost nezadovoljstva (što ne znači i zadovoljstvo). Herzberg prepoznaje motivatore (vode zadovoljstvu) i higijenske čimbenike (sprječavaju nezadovoljstvo). Motivatori su intrinzične prirode poput rasta i razvoja, pohvala za dobar radni učinak, odgovornost, poštovanje, uspjeh u radu i dr., dok su higijenski čimbenici više ekstrinzične prirode poput plaće, radnih uvjeta, pravila i normi, sigurnost radnog mjesta itd.(Jurina,2011).

### 3.5.2 Suvremene teorije motivacije

- **McClellandova teorija naučenih potreba** – predstavlja tri potrebe;
  - \* Potreba za postignućem – motiv napredovanja, ostvarivanje uspjeha.
  - \* Potreba za društvom (povezivanjem) – želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima.
  - \* Potreba za moći – želja za utjecajem na druge pojedince i skupine, modeliranje ponašanje prema našim željama (McClelland, 1961.).
- **Lockeova teorija postavljanja ciljeva** – glavni izvor radne motivacije je namjera ostvarenja nekog cilja. Ciljevi govore pojedincima o količini truda koji moraju uložiti te ujedno i onome što treba činiti. Specifični ciljevi povećavaju performansu, a teški ciljevi, ako su prihvaćeni rezultiraju u još većoj performansi nego lakši ciljevi. Ključnu ulogu igra povratna informacija, odnosno mogućnost vrednovanja ciljeva (Locke, 1968;157).
- **Adamsova teorija jednakosti** – percipirana jednakost i percipirana nejednakost. Pretpostavka da ljudi žele biti pravedno tretirani, uspoređivanje vlastitih ulaganja i dobiti sa kolegama koji obavljaju isti ili sličan posao. Prema Robbinsu i Judgeu (2009.) teorija po kojoj ljudi uspoređuju ono što su sami uložili u svoje poslove i od njih dobili s onim što su drugi uložili i dobili, pa zatim reagiraju na način da eliminiraju nejednakosti.

- **Vroomova teorija očekivanja** – tvrdnja da će snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata te da je ishod tog rezultata privlačan. Da bi zaposlenik bio motiviran odgovori na sljedeća pitanja bi trebali biti pozitivni: Ako se potrudim hoće li se to primjetiti? Ako se primjeti hoću li biti adekvatno nagrađen? Ako budem nagrađen hoće li mi ta nagrada biti dovoljna i važna? (Vroom, 1964.)

I kod motiviranja dolazimo do činjenice da različite ljude aktiviraju različiti pokretači. Pogrešno je pretpostaviti da će se kod svih javljati iste potrebe, stoga je važno utvrditi koje potrebe pokreću željene rezultate, grupno ili individualno ponašanje i potom ponuditi nagradu koja pomaže suradniku da zadovolji svoje potrebe (Samardžija, 2015:172).

Značajne su razlike u aspiracijama između ljudi, mlađi zaposlenici preferiraju mogućnost korištenja svojih znanja i vještina, raznolike i zanimljive zadatke, dobre radne uvjete i visoku plaću, dok oni koji rade više od 10 godina navode samostalnost i odgovornost u radu, suradnju s drugima i solidne radne uvjete kao svoje preferencije (Bahtijarević-Šiber, 1986:172).

### 3.6 Demotivacija i prekidači motivacije

Kako navodi Jurina (2011:39) „u motiviranju vezanom za poticanje inicijative, radnog elana pojedinca i skupina važno je suzbiti demotivaciju“, koju definiramo kao psihološki fenomen u kojem postoji neslaganje između cilja koji težimo postići, s jedne strane, i našeg dispozicijskog stanja, s druge strane<sup>7</sup>. Nemogućnost ulaganja dovoljnog napora da se nešto postigne.

Neke aktivnosti za suzbijanje demotivacije prema Jurini (2011:40-41) su:

- *Poticanje inicijative* – osiguravanje mogućnosti i uvjeta za iniciranje novih postupaka, rješenja i ideja. Stvaranje klime gdje je svaka sugestija dobrodošla i svaki radnik se „čuje“. Drugi način poticanja jest postavljanje visokih ciljeva, primjerice određivanje iznimno visokih prodajnih planova, koji s druge strane mogu imati kontraefekt i pojačati osjećaj demotivanosti.

---

<sup>7</sup> <https://hr.sainte-anastasio.org/articles/psicologa/desmotivacin-qu-es-y-cules-son-sus-tipos.html>, (19.7.2021.)

- *Motiviranje pojedinca* – individualno poticanje nekog zaposlenika koje se zasniva na činjenici da prikazani potencijal nije maksimalni intelektualni ili radni kapacitet pojedinca.
- *Motiviranje skupine* – skupna kohezija, skupni duh i osjećaj zajedništva potiče postizanje ciljeva skupine. Motiviranost potječe od voditelja, ako je skupina demotivirana, voditelja je potrebno zamijeniti (Northouse, 2010.) Pojedinci u skupini bolje proizvode ideje nego kada su sami, ciljeve treba formulirati elastično i zatim prepustiti skupini da ih strukturira i operacionalizira te stvori odgovarajući plan rada.
- *Prevenција demotivacije* – međusobno razumijevanje te dobra i dvosmjerna komunikacija, utvrđivanje je li uzrok problema u pojedincu ili skupini. Ukloniti nesporazume, dezinformacije i strahove te raditi na stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

Po Tudoru i drugima (2010.) demotivacija se suzbija pronalaženjem pravog načina komuniciranja i korištenjem odgovarajućih motivatora iz sustava poticaja; poticanje vođenjem i poslom, poticanje dobrim odnosima i organizacijskom klimom, poticanje rezultatima i nagradama, intelektualno primjeren i izazovan posao, pravedno nagrađivanje, radni uvjeti koji pružaju podršku zaposleniku te podrška i naklonost kolega s kojima radimo.

Motivirana osoba ima strast, sa njom je ugodno u društvu i prije svega to je pozitivna osoba, stav je uvijek pozitivan, motiviran ciljem i nadahnut uspjehom, što zauzvrat daje energiju (Denny, 2000:19).

Na sljedećoj slici su prikazani motivacijski čimbenici za visokoobrazovane zaposlenike u Hrvatskoj 2008. godine. Slika prikazuje rangiranje važnosti pojedinih motiva podijeljenih na materijalne (označene sivom bojom) i nematerijalne (označene bijelom bojom) faktore.

Slika 5 - Motivacijski čimbenici visokoobrazovanih zaposlenika

Strategija motiviranja i nagrađivanja	Rang važnosti motivacijskog čimbenika (u istraživanju)	Postotak organizacija koje primjenjuju strategiju	Rang zastupljenosti strategije
Priznanje	1	51,5	3
Dodatno obrazovanje	2	63.9	2
Povratne informacije ( <i>feedback</i> )	3	49.5	4
Osnovna plaća	4	10	1
Bonusi i poticaji	5	44.3	5
Povoljan stil vođenja nadređenog	6	20.6	12
Povoljna organizacijska kultura	7	30.9	8
Upravljanje pomoću ciljeva	8	22.7	11
Kvalitetan dizajn posla	9	42.3	7
Bonusi za inovacije i unapređenja	10	5.2	14
Fleksibilno radno vrijeme	11	44.3	5
Sudjelovanje u dobitku	12	3.1	15
Sudjelovanje u profitu	13	2.1	16
Sudjelovanje u vlasništvu	14	2.1	16
Životno osiguranje	15	13.4	13
Mogućnosti rekreacije	16	24.7	10
Automobil kompanije	17	26.8	9

Izvor: Pološki Vokić, N., Klindžić, M., Đaković, M. (2008.), *Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees*, str 93.

Nadalje, Srića (2004:156) nam predstavlja pet prekidača motivacije; financijska stimulacija, ljubav (poštovanje), sigurnost, odgovornost i izazov. Rukovoditelji i menadžeri moraju balansirati i znati prepoznati kod zaposlenika koji prekidač ima najveći utjecaj. Neke će motivirati izdašna plaća, druge pažnja i poštovanje, treće višegodišnji ugovori koji garantiraju sigurnost zaposlenja, one koji streme položaju aktivirat će važna i relevantna pozicija dok će oni pokretani izazovom najmotiviraniji biti „nemogućim misijama“. Ipak, ta slika je malo prejednostavna i kako se i Srića naposljetku slaže: „svatko od nas ima svih pet prekidača u sebi te na svaki reagira barem malo“. Može nas se motivirati da radimo duže, kvalitetnije i bolje dobrom kombinacijom svih pet izvora.

## **4. EMPIRIJSKA ANALIZA**

### **4.1 O poduzeću Z-el d.o.o.**

Z-el d.o.o. jedna je od vodećih hrvatskih tvrtki na području prodaje i distribucije elektromehanike, elektroničkih komponenti, elektroničke robe široke i specijalizirane namjene. Posluje pod zaštićenim imenom Chipoteka od 1990. godine.

Direktni je uvoznik 80% asortimana koji nudi u svojim maloprodajnim i veleprodajnim centrima te distribuira mnoge kvalitetne i brzorastuće brendove. Stabilna tvrtka sa mrežom poslovnica u svim najvećim gradovima Hrvatske koja ostvaruje značajan rast poslovanja iz godine u godinu.

### **4.2 Istraživanje zadovoljstva zaposlenika**

Ovaj dio rada sadržava analizu zadovoljstva poslom zaposlenika poduzeća Z-el d.o.o.. Ispitanici su zaposleni u logističko/distributivnom centru lociranom u Sesvetama. Kako bi se dobio što konkretniji rezultat provedenog istraživanja, radnici zaposleni u prodajnim centrima nisu prisustvovali ispitivanju. Svi ispitanici dijele zajedničko mjesto rada, stoga konačan rezultat nudi relevantnije i točnije podatke jer su zaposlenici izloženi jednakim čimbenicima te otkriva uzročnike zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom. Cilj ovog istraživanja je odrediti koji segmenti poslovanja imaju najveću, a koji najmanju povezanost sa kreiranjem pozitivnog stava o poslu.

U svrhu provedbe istraživanja konstruiran je upitnik korištenjem alata Google Forms. Upitnik je u skladu sa *Minnesota Satisfaction Questionnaire-om*, točnije njegovom skraćenom verzijom prilagođenom segmentu poslovanja poduzeća u kojem se provodi istraživanje. Skraćeni upitnik je sastavljen od 20 izjava gdje svaka izjava pokriva jedno područje intrinzičnog ili ekstrinzičnog karaktera. Za potrebe ovog rada svaka od tih izjava je modelirana na način kako bi se pobliže objasnila ispitaniku, odnosno bila u skladu sa čimbenicima koji mogu utjecati na njega.

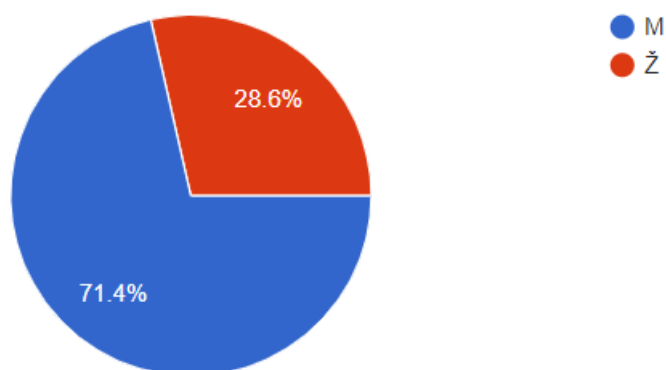
Anketi je pristupilo 28 zaposlenika nižeg i srednjeg hijerarhijskog položaja, a izostavljeni su zaposlenici na rukovodećim i menadžerskim pozicijama. Ispitanicima je naglašeno da su svi prikupljeni podaci anonimni te da se koriste isključivo u svrhu konstrukcije završnog rada, kako bi se spriječila manipulacija i neiskrenost u ispunjavanju ankete.

Za evaluaciju zadovoljstva zaposlenika koristile su se pomno sastavljene izjave čiji sadržaj ima poveznicu među svim ispitanicima. Ispod svake izjave nalazi se ljestvica sa brojevima od 1 do 5, linearno mjerilo gdje se odabirom broja daje povratna informacija u kojoj mjeri se ispitanik slaže ili ne slaže sa predstavljenom izjavom/tvrdnjom. Likertova ljestvica nam omogućava uvid jesu li zaposlenici zadovoljni ili nezadovoljni sa određenim segmentom poslovanja. Ponuđeni odgovori su bili: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem. Veći izabrani broj predstavlja pozitivniji ispitanikov stav prema izjavi.

Prema priručniku za rad sa MSQ upitnikom rezultat ankete se očitava u bodovima. Maksimalan broj bodova je 100, svi rezultati iznad 75 predstavljaju izrazito visok stupanj zadovoljstva poslom, rezultati ispod 25 indiciraju na izrazito nizak stupanj zadovoljstva poslom, dok rezultati između 25 i 75 ukazuju na prosječno zadovoljstvo poslom.

### 4.3 Rezultati istraživanja

Podaci su prikupljeni tijekom mjeseca srpnja, točnije od 3.7. do 28.7. te je za to vrijeme anketu ispunilo 28 zaposlenika. Anketi je pristupilo 8 zaposlenica i 20 zaposlenika.



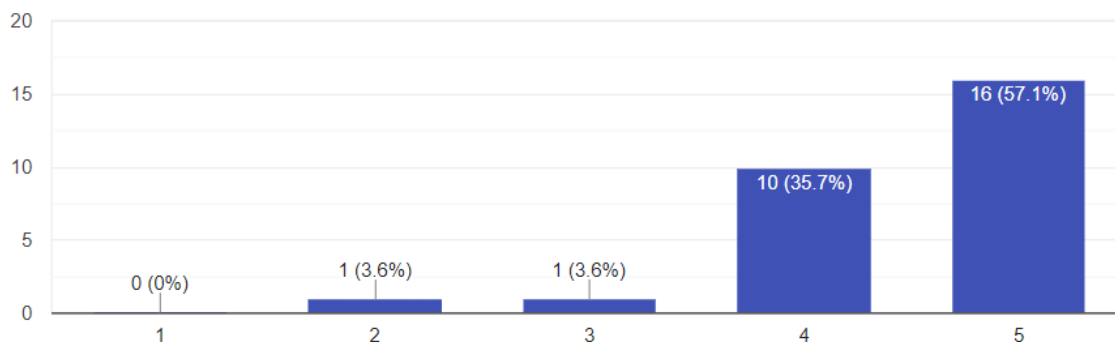
Slika 6 - spol ispitanika

Obradom rezultata dobivenih provedbom upitnika, najpozitivniji stav kod ispitanika ostvarila je izjava o etičnosti i moralnosti posla, sa prosječnom ocjenom 4.46 i 16 dodijeljenih ocjena 5 (u potpunosti se slažem/potpuno zadovoljstvo).

7. Posao koji radim je etičan i moralan te uvijek radim sa čistom savjesti.



28 responses



Slika 7 - etičnost posla

U nastavku slijedi još nekoliko izjava koje su ostvarile najbolje rezultate, odnosno segmenti poslovanja sa kojima su zaposlenici u najvećoj mjeri zadovoljni.

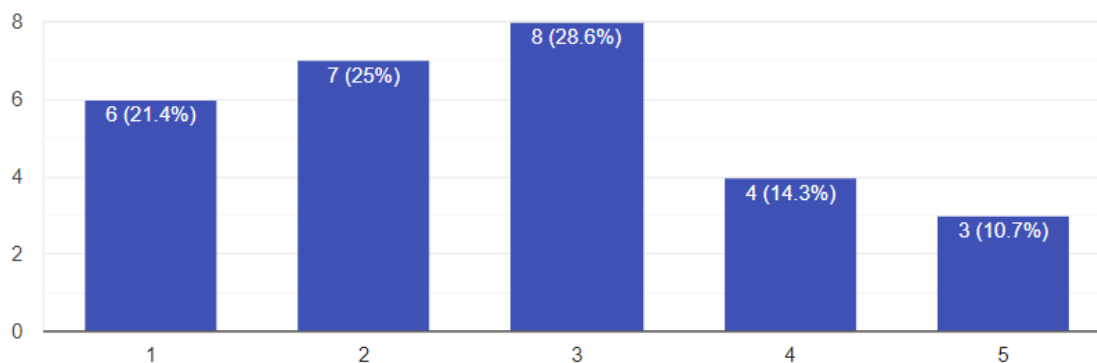
Izjava	Prosječna ocjena	Broj ocjena 5 (potpuno zadovoljstvo)
Samostalno i nesmetano obavljam zadatke radnog procesa..	4.14	9
Imam mogućnosti i znanja pomagati drugim kolegama u obavljanju njihovih radnih zadataka (osjećaj potrebe i važnosti).	4.10	8
Imam mogućnost koristiti vlastite metode pri obavljanju posla.	3.89	10
Moj radni dan je u potpunosti ispunjen raznolikim zadacima (eliminacija praznog hoda, dosade i zamora).	3.82	9

Tablica 1- najveće prosječne vrijednosti zadovoljstva poslom

Izjava koja je rezultirala najlošijom prosječnom ocjenom, odnosno izazvala najnegativniji stav vezana je uz mogućnost napredovanja i informiranost o mogućoj novčanoj stimulaciji. Rezultat je 2.67 uz 6 dodijeljenih ocjena 1 (potpuno neslaganje/nezadovoljstvo).

14. Postoji prilika za napredovanje te sam o tome informiran/a od strane nadređenih (promaknuća, povišice, stimulacije, bonusi, jasno definiran sistem nagrađivanja).

28 responses



Slika 8 - mogućnost napredovanja

Druge izjave koje su ostvarile najlošije rezultate gradacijski su poredane u nastavku.

Izjava	Prosječna ocjena	Broj ocjena 1 (potpuno nezadovoljstvo)
Nadređeni se korektno odnosi prema zaposlenicima (aktivno rješavanje problema, edukacija, mentorstvo, komunikacija, pohvale, primjedbe itd.).	2.71	7
Dobijem pohvalu za dobro obavljen posao (moji naponi su prepoznati i cijenjeni).	2.71	7
Kompetencije mog nadređenog za donošenje odluka su na zadovoljavajućem nivou (autoritet, organizacijske i komunikacijske vještine, vještine vođenja...)	2.82	6
Moji kolege međusobno surađuju (timski rad, kolegijalnost, proaktivnost, dijeljenje informacija i zadataka, sinergija, konzultiranje).	2.85	6

Tablica 2- najniže prosječne vrijednosti zadovoljstva poslom



Analizom rezultata može se utvrditi da je temeljem priručnika za korištenje MSQ-a, 10 ispitanika zadovoljno svojim poslom jer su ostvarili rezultat veći od 75 što čini 35.71% ispitanika. Prosječno je ostvareno 85.3 bodova dok je pojedinačno najbolji zabilježen rezultat 98 sa prosječnom ocjenom 4.9. Najgori rezultat (među onima koji su zadovoljni svojim poslom) je 77 sa prosječnom ocjenom 3.85.

Ostalih 18 ispitanika odnosno 64.29% ostvarilo je rezultate između 75 i 25 kreirajući kategoriju prosječnog zadovoljstva poslom. Najbolji rezultat je 73 s prosječnom ocjenom 3.65 dok je najgori 37 sa prosječnom ocjenom 1.85. Ispitanici su u prosjeku ostvarili 58.1 bodova te tako skoro kreirali zlatnu sredinu između zadovoljstva i nezadovoljstva poslom, ostavljajući tako organizaciji puno prostora za eventualna poboljšanja stavova zaposlenika prema određenim segmentima posla.

Nijedan zaposlenik nije temeljem analiziranih rezultata dospio u kategoriju potpunog nezadovoljstva poslom, no dva rezultata sa bodovima 37 i 45 te prosječnim ocjenama 1.85 i 2.25 najbliži su tome. Obzirom da ta dva pojedinca čine tek nešto više od 7 posto ukupnog broja ispitanika, organizacija vjerojatno ne bi taj podatak smatrala relevantnim. Pojedinaac koji je ostvario najgori rezultat, vrednovao je čak 12 od 20 izjava sa ocjenom 1 te bi u budućnosti mogao predstavljati problem za organizaciju u vidu negativnog utjecaja na druge zaposlenike ili osobnog destruktivnog i devijantnog ponašanja na štetu organizacije.

Ukupno zadovoljstvo poslom svih 28 ispitanika iznosi 67.82 sa prosječnom ocjenom 3.39 i iz toga se zaključuje da ispitanici pokazuju prosječno zadovoljstvo poslom, a organizacija u kojoj djeluju ima prostora za napredak u okviru poboljšanja stavova svojih zaposlenika.

Obradom rezultata utvrđuje se da elementi poslovanja koji omogućavaju samostalnost u radu, etičnost poslovanja, korištenje vlastitih metoda pritom pomažući drugima uz ispunjenost dana radnim zadacima u prosjeku ostvaruju najbolje rezultate i time kreiraju visoke razine zadovoljstva poslom.

Financijska situacija, odnos i kompetencije nadređenih, poštovanje i priznanje za obavljeni rad te kolegijalnost najviše koreliraju sa kreiranjem negativnog stava prema poslu. Iz toga se zaključuje da nezadovoljstvo poslom najviše proizlazi iz nezadovoljstva primanjima i lošim međuljudskim odnosima.

## 5. ZAKLJUČAK

Budući da je posao ključni dio života većine ljudi, znanje o tome što čini dobar posao od vitalnog je značaja za spoznaju koliko društvo dobro radi. Integralno sa dobrobiti radnika, kvaliteta posla i zadovoljstvo poslom utječe na tržište rada kroz povezane odluke o tome hoće li se izabrati pojedini posao, hoće li se dati otkaz i koliko će se truda uložiti u neki posao. U svemu tome stavovi imaju ulogu. Pomoću stava zaposlenika provođenjem primjerice anketnih upitnika možemo doći do informacija koje segmente poslovanja u najvećoj mjeri poduzeće treba poboljšati, koji su zadovoljavajući i koji su optimalni. Omogućava se korištenje politika za donošenje odluka i pružaju se informacije o cijeni uvođenja različitih aspekata posla te koliko ih radnici cijene. Upoznavanjem stavova zaposlenika poduzeće dobiva uvid u kojim područjima se mogu ostvariti uštede, a i kako određenim ulaganjima ostvariti višestruku kratkoročnu i dugoročnu dobit. Podizanje produktivnosti svojih zaposlenika modeliranjem ponašanja kroz formiranje pozitivnih stavova.

Kroz ovaj rad predstavljene su činjenice dobivene provođenjem različitih metoda istraživanja koje potvrđuju izjavu da će organizacije koje imaju visok postotak zadovoljnih zaposlenika ostvarivati bolje poslovne rezultate nego one gdje je visok postotak nezadovoljnih zaposlenika.

Provedenom empirijskom analizom zaključeno je kako većina ispitanih svoj posao smatra etičnim i moralnim te ima mogućnost samostalnog obavljanja zadataka svog radnog procesa. Najlošija ocjena pripala je izjavi vezanoj uz mogućnosti napredovanja te informiranosti o mogućnostima novčane stimulacije.

Ohrabrujuća je činjenica da nijedan od ispitanika nije dospio u kategoriju potpunog nezadovoljstva poslom te da zaključno ispitanici pokazuju prosječno zadovoljstvo poslom. Obradom rezultata vidljivo je da organizacija na temelju koje je provedeno ispitivanje ima prostora za napredak u okvirima stavova svojih zaposlenika te njihova zadovoljstva poslom.

Odnos nadređenih prema zaposlenicima, pitanje financija te pozitivna potkrepljenja za obavljeni posao uz kolegijalnost u najvećoj su korelaciji sa uspostavom negativnog stava prema vlastitom poslu.

U pravilu će organizacije čiji menadžment vodi računa o stavovima, radu i atmosferi među svojim zaposlenicima imati visok postotak zadovoljnih zaposlenika te ostvarivati bolje poslovne rezultate nego one gdje je visok postotak nezadovoljnih.

Dobro objašnjena organizacija i poslovni ciljevi te individualne mogućnosti radnika uz njihove pozitivne stavove prema poslu u neraskidivoj su vezi sa zadovoljstvom poslom. Time se dolazi do nepobitne činjenice da pozitivni stavovi zaključno dovode do zadovoljstva radnika njihovim poslom.

Postizanje visoke razine zadovoljstva poslom trebalo bi biti među prioritarnim strateškim ciljevima svake organizacije.

Završno se može ustanoviti kako postoji neraskidiva veza između produktivnosti zaposlenika i visokog stupnja zadovoljstva poslom.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Matija Obrst**

**Matični broj studenta: 1 – 052/18 MPI**

**Naslov rada: STAVOVI I ZADOVOLJSTVO POSLOM**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1 Knjige i članci

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1986), Motivacija i Raspodjela, Informator, Zagreb
2. Bakotić, D. (2009), Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Split
3. Barling, J., Kelloway, E.K., Iverson, R.D. (2003), High Quality Work, Job Satisfaction and Occupational Injuries, *Journal of Applied Psychology*, 88, br. 2
4. Bateman, T.S., Organ, D.W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee „Citizenship“, *Academy of Management Journal*
5. Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*
6. Blau, G.J. (1986), Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Journal of Organizational Behavior*
7. Blau, G.J., Boal, K.R. (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*
8. Brown, D.; McIntosh, S. (2003.), Job Satisfaction in the Low Wage Service Sector”, *Applied Economics*
9. Buckingham, M., Coffman, C. (1999), *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon and Shuster, New York
10. Burke, M. (2003), The Guru in the Vegetable Bin, *Forbes*, New York
11. Cheng, Y., Stockdale, M.S. (2003), The Validity of Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context, *Journal of Vocational Behavior*
12. Denny, R. (2000), *Motivirani Za Uspjeh*, M.E.P., Zagreb
13. Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M., Lord, R.G. (2002), Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*
14. Farrel, D. (1983), Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction, *Academy of Management Journal*
15. Freeman, R.B. (1978), Job Satisfaction as an Economic Value, *American Economic Review*

16. Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B. (1965), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons Inc., New York
17. Jones, G.R., George, J.M. (2006), *Contemporary Management*, McGraw-Hill, New York
18. Jurina, M. (2011), *Organizacijsko Ponašanje u Menadžmentu*, VŠPU Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
19. Kallas E.; Motsmees P.; Reino A. (2010.), "Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation", *Review of International Comparative Management*
20. Locke, E.A. (1968), „Toward a Theory of Task Motivation and Incentives“, *Organizational Behavior and Human Performance*
21. Marušić M. (1992), *Istraživanje tržišta*, Informator, Zagreb
22. Marušić M., Prebežac D. (2004), *Istraživanje Turističkih Tržišta*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
23. Marušić, S. (2006), *Upravljanje Ljudskim Potencijalima*, ADECO, Zagreb
24. McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand Reinhold, New York
25. Mischel, W. (1997), *The Interaction Of Person And Situation*, Erlbaun, New York
26. Nothouse, P.G. (2010), *Vodstvo – Teorija i Praksa*, MATE, Zagreb
27. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015), *Menadžment Ljudskih Potencijala*, Plejada, Zagreb
28. Pološki Vokić, N., Klindžić, M., Đaković, M. (2008), *Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees*
29. Pugh, D.S. (1969), *Organizational Behavior: An Approach from Psychology*, *Human Relations Volume 22, br. 4*
30. Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001), *Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Percieved Organizational Support*, *Journal of Applied Psychology* 86, br. 5
31. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009), *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb ,
32. Smith, F.J. (1977), *Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day*, *Journal of Applied Psychology*
33. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications ,Thousand Oaks

34. Spencer, D.G., Steers, R.M. (1981), Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship, Journal of Applied Psychology
35. Srića, V. (2004), Inventivni Menadžer U 100 Lekcija, Znanje, Zagreb
36. Tudor, G. (2010), Vođenje i Nagrađivanje Ljudi, M.E.P., Zagreb
37. Vroom, V.H. (1964), Work and Motivation, John Wiley, New York

## 7.2 Internetski izvori

1. <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-vasi-stavovi-utjecu-na-vasu-karijeru/2685/>
2. [http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/zadovoljstvo-poslom\\_21.html](http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/zadovoljstvo-poslom_21.html)
3. <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/67155-noe-et-al-human-resource-management>
4. <https://enciklopedija.hr/>
5. <https://www.mate.hr/Repository>
6. <https://hr.sainte-anastasio.org/articles/psicologa/desmotivacin-qu-es-y-cules-son-sus-tipos.html>
7. <https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/attitudes-versus-actions-lapieres-1934-classic-study-revisited>

## **8. POPIS SLIKA I TABLICA**

Tablica 1- najveće prosječne vrijednosti zadovoljstva poslom	27
Tablica 2- najniže prosječne vrijednosti zadovoljstva poslom	28
Slika 1- sastavnice stava	8
Slika 2- temeljni model OP-a	14
Slika 3 - reakcije na nezadovoljstvo poslom	17
Slika 4 - motivacijski ciklus	20
Slika 5 - Motivacijski čimbenici visokoobrazovanih zaposlenika	24
Slika 6 - spol ispitanika	26
Slika 7 - etičnost posla	27
Slika 8 - mogućnost napredovanja	28



## 9. ŽIVOTOPIS

### **CURRICULUM VITAE**

#### Osobni podaci

Ime i prezime Matija Obrst  
Adresa Zvonimira Ljevakovića 14, 10040 Zagreb  
Mobilni telefon 091 7558 716  
E-mail [obrstm@gmail.com](mailto:obrstm@gmail.com)  
Godina rođenja 9.4.1993.

#### Radno iskustvo

2010. ● pomoćni skladišni poslovi, sortiranje proizvoda, deklariranje i pakiranje proizvoda; PROFIL INTERNATIONAL d.o.o. IZDAVAČKO PODUZEĆE. Zagreb.
2012. ● pomoćni poslovi; ESTARE CULTO modna kuća
2013. ● konobar, CAFFE BAR LUMINO

- konobar, CAFFE BAR MON CHERIE
  - konobar, CAFFE BAR MOON CLUB
2014. ● skladišni poslovi, priprema proizvoda, pakiranje i organizacija gotovih proizvoda; tvornica proizvoda za čišćenje LABUD
- 2015.-2017. ● skladišni poslovi, zaprimanje i komisioniranje (b2b, c2c, b2c), manipulacija robom mehaniziranim strojevima, kontrolor u odjelu logistike, nadzor otpreme za nacionalnu distribuciju ; TISAK d.d.
- 2017.- 2018. ● skladišni poslovi, zaprimanje i otprema robe, komisioniranje, manipulacija robe visokoregalnim viličarom, vanjska manipulacija, dostava vozilom kategorije B, kontrola logistike ; ANAMIL GRUPA INTERNATIONAL d.o.o.
- 2018.- ● skladištenje i logistika, izrada plana obavljanja radnih procesa i njihova provedba, administrativno-tehnički poslovi dokumentiranja radnih procesa, komisioniranje, priprema i administriranje pošiljaka za B2B i B2C poslovanje, sistematizacija i optimizacija radnih procesa u vidu maksimiziranja učinkovitosti rada; Z-EL d.o.o.

### Školovanje

2008. – 2012.: **III. Gimnazija, Zagreb.**  
Srednja škola

2018.- **Veleučilište Baltazar Zaprrešić** - poslovanje i upravljanje  
Fakultet

Strani jezici

**Engleski jezik**

Čitanje Izvrsno

Pisanje Izvrsno

Govor Izvrsno

**Njemački jezik**

Čitanje Vrlo dobro

Pisanje Vrlo dobro

Govor Vrlo dobro

Znanja i vještine

Tehničke sposobnosti **Računalne sposobnosti**

Zadnji put korišteno: Trenutno

Razina znanja: 5

Godine iskustva: 15

Kratak opis: Windows, Linux, MS Office, Internet.

**Vozačka dozvola B kategorije**

**Uvjerenje o osposobljavanju- viličarist**

Dodatne informacije

Ukratko	Rođen sam u Zagrebu. Imam 28 godina, završio sam III. gimnaziju, opći smjer u Zagrebu te trenutno privodim kraju preddiplomski studij „poslovanje i upravljanje“ na Veleučilištu Baltazar Zaprešić. Cilj mi je pronaći posao koji će odgovarati mojim sposobnostima te omogućiti napredovanje. Ambiciozna sam i marljiva osoba, sposobna za timski rad. Iskustvo u vođenju manjeg broja ljudi, dobro snalaženje pod stresom, proaktivno ponašanje u poslu za sebe i druge. Naučen na pronalaženje idealnog omjera kvalitete i kvantitete obavljenog posla.
Preferirana vrsta posla	Stalni radni odnos, rad na određeno vrijeme
Preferirano radno vrijeme	Puno radno vrijeme
Lokacije na kojima želim raditi	Zagrebačka županija, Grad Zagreb

## Prilozi

### Prilog 1. Uvod u online anketni upitnik

# Ispitivanje stavova i zadovoljstva poslom

---

Poštovane kolege,

pred vama se nalazi anketni upitnik koji se provodi s ciljem evaluacije vaših stavova i zadovoljstva poslom, a meni služi kao pomoć pri pisanju završnog rada.

Anketa se sastoji od 20 izjava te je u potpunosti anonimna.

Vaš iskren i promišljen odabir višestruko će mi pomoći u konstrukciji i finalizaciji empirijskog dijela mog završnog rada.

Ispod svake izjave nalazi se ljestvica sa brojevima od 1-5, odabirom broja dajete povratnu informaciju u kojoj mjeri se slažete ili ne slažete sa tvrdnjom odnosno jeste li zadovoljni/nezadovoljni sa tim segmentom vašeg poslovanja.

1- u potpunosti se ne slažem.

2- uglavnom se ne slažem.

3- niti se slažem, niti se ne slažem.

4- uglavnom se slažem.

5- u potpunosti se slažem.

Srdačan pozdrav,

Matija Obrst.

### Prilog 2. Izjave korištene za online anketni upitnik

1. Moj radni dan je u potpunosti ispunjen raznolikim zadacima (eliminacija praznog hoda, dosade i zamora).
2. Mogu samostalno i nesmetano obavljati zadatke radnog procesa, neovisno o drugim zaposlenicima i nadređenima, ukoliko su radni zadaci jasno definirani.
3. S vremena na vrijeme imam priliku obavljati različite radne zadatke (odsutnost rutinskih poslova, smjenske rotacije u obavljanju poslova, upoznavanje sa novim radnim procesima, educiranje o novim načinima obavljanja rada, uvođenje novih tehnologija itd.).
4. Osjećam poštovanje od strane svojih kolega i nadređenih.
5. Nadređeni se korektno odnosi prema zaposlenicima (aktivno rješavanje problema, ukazivanje na manjkavosti pri obavljanju rada, edukacija, mentorstvo, odnos s kolegama, favoriziranje zaposlenika, komunikacija, pozitivno i negativno potkrepljenje temeljem obavljanja radnih zadataka, pohvale, primjedbe itd.).

6. Kompetencije mog nadređenog za donošenje odluka su na zadovoljavajućem nivou (autoritet, organizacijske i komunikacijske vještine, vještine vođenja, rješavanje konflikata, sistematizacija i optimizacija rada, pravednost, jednakost, motiviranje zaposlenika, nadzor rada itd.).
7. Posao koji radim je etičan i moralan te uvijek radim sa čistom savjesti.
8. Imam sigurno zaposlenje.
9. Imam mogućnosti i znanja pomagati drugim kolegama u obavljanju njihovih radnih zadataka (osjećaj potrebe i važnosti).
10. Imam mogućnost davati konstruktivne savjete za unapređenje poslovanja (uživam poštovanje kolega te su moji načini izvedbe uglavnom prihvaćeni).
11. Imam priliku raditi nešto pri čemu koristim svoje sposobnosti (set mojih znanja i vještina prikladno je iskorišten).
12. Razumijem politiku, misiju i viziju organizacije (uključen sam u strategiju i taktiku obavljanja ciljeva organizacije, upućen sam u budućnost poslovanja, informiran sam o vlastitoj pripadnosti, učinku i potrebi, praktično djelovanje organizacije).
13. Plaća je adekvatna za obavljen rad i razinu mojih sposobnosti.
14. Postoji prilika za napredovanje te sam o tome informiran/a od strane nadređenih (promaknuća, povišice, stimulacije, bonusi, jasno definiran sistem nagrađivanja).
15. Imam slobodu koristiti vlastitu procjenu prilikom obavljanja radnih zadataka.
16. Imam mogućnost koristiti vlastite metode pri obavljanju posla.
17. Radni uvjeti su odgovarajući (radno vrijeme, smjenski rad, organizacija rada, temperatura radnog prostora, zaštita na radu, dvosmjerna komunikacija).
18. Moji kolege međusobno surađuju (timski rad, kolegijalnost, proaktivnost, dijeljenje informacija i zadataka, sinergija, konzultiranje).
19. Dobijem pohvalu za dobro obavljen posao (moji napori su prepoznati i cijenjeni).
20. Imam osjećaj postignuća nakon obavljenog radnog zadatka.