

# UTJECAJ ZAPOSLENIKOVOG (NE) ZADOVOLJSTVA NA PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE

---

**Vešligaj, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:194250>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Valentina Vešligaj

**UTJECAJ ZAPOSLENIKOVOG (NE) ZADOVOLJSTVA NA  
PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Valentina Vešligaj

**UTJECAJ ZAPOSLENIKOVOG (NE) ZADOVOLJSTVA NA  
PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 1311025596

e-mail: vvesligaj@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate University Study of Business Economics, Department of Management


Valentina Vešligaj

**THE IMPACT OF EMPLOYEE (DIS) SATISFACTION ON  
ORGANIZATION'S PRODUCTIVITY**

Graduate paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je           diplomski            
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Valentina Vešligaj

**JMBAG:** 1311025596

**OIB:** 40776598365

**e-mail za kontakt:** valentinavesligaj2508@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj zaposlenikovog (ne)zadovoljstva na produktivnost organizacije

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Valentina Vešligaj*

# Utjecaj zaposlenikovog (ne) zadovoljstva na produktivnost organizacije

## SAŽETAK

U suvremenim poduzećima temelj uspješnog poslovanja čini učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima. Važna je stavka u menadžmentu ljudskih resursa u svakoj organizaciji motiviranje i poticanje na angažiranost zaposlenika koje treba u konačnici rezultirati zadovoljstvom djelatnika. Kroz ovaj rad je objašnjen pojam zadovoljstva zaposlenika i njegova uloga u postizanju boljih radnih učinaka pojedinaca, a veza između zadovoljstva na radnom mjestu i individualnih performansi zaposlenika je objašnjena na temelju podataka dobivenih kroz istraživanja koja su prethodno provedena na tu temu. U empirijskome dijelu rada je provedeno istraživanje kojim je ispitano zadovoljstvo zaposlenika u privatnom sektoru na području Republike Hrvatske, prikazani su rezultati provedenog istraživanja, a u raspravi su ti rezultati prokomentirani. Zaključno je utvrđen utjecaj navedenih čimbenika na produktivnost cijele organizacije.

**Ključne riječi:** angažiranost, motivacija, produktivnost organizacije, utjecaj zadovoljstva zaposlenika

# **The Impact of Employee (Dis) Satisfaction on Organization's Productivity**

## **ABSTRACT**

In modern companies, the foundation of successful business is effective human resource management. An important item in human resource management in any organization is motivating and encouraging employee engagement, which should ultimately result in employee satisfaction. This paper explains the concept of employee satisfaction and its role in achieving better performance of individuals, and the relationship between job satisfaction and individual employee performance is presented through previous researches on this topic. In the empirical part of the paper, a survey of employee satisfaction in the private sector in the Republic of Croatia is conducted, the results of the research is presented, and these results are commented on in the discussion. In conclusion, the impact of these factors on the productivity of the entire is determined.

**Key words:** engagement, motivation, productivity of the organization, impact of employee satisfaction

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	3
<b>2.1. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika</b> .....	3
<b>2.2. Predanost organizaciji i angažiranost zaposlenika</b> .....	5
<b>2.3. Utjecaj (ne) zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje</b> .....	11
2.3.1.    Zadovoljstvo poslom i OGP .....	11
2.3.2.    Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata.....	12
2.3.3.    Zadovoljstvo poslom i apsentizam .....	12
2.3.4.    Zadovoljstvo poslom i fluktuacija.....	13
2.3.5.    Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje .....	13
<b>2.4. Povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti zaposlenika</b> .....	14
2.4.1.    Praćenje radne uspješnosti djelatnika.....	15
<b>2.5. Povezanost zadovoljstva zaposlenika i produktivnosti organizacije</b> .....	16
2.5.1.    Utjecaj zadovoljstva na individualne performanse zaposlenika.....	17
2.5.2.    Veza između pojedinačnih radnih učinaka i produktivnosti organizacije.....	18
<b>3. Metodologija rada</b> .....	20
<b>3.1. Predmet istraživanja</b> .....	20
<b>3.2. Cilj istraživanja</b> .....	20
<b>3.3. Metode istraživanja</b> .....	21
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja</b> .....	22
<b>4.1. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika u privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj</b> .....	22
4.1.1.    Način provedbe istraživanja .....	22
4.1.2.    Uzorak istraživanja.....	22
<b>4.2. Rezultati istraživanja</b> .....	23
<b>5. Rasprava</b> .....	32
<b>6. Zaključak</b> .....	34
<b>Literatura</b> .....	35
<b>Popis slika</b> .....	39
<b>Popis grafikona</b> .....	40
<b>Prilozi</b> .....	41



## 1. Uvod

Ljudski resursi su jedan od ključnih elemenata svake uspješne organizacije. Zbog toga je i posvećenost organizacijskoj predanosti postala sve veća u modernim organizacijama. Menadžment ljudskih resursa se odnosi na brigu o ljudskim resursima i na ostvarivanje ciljeva zadovoljstva zaposlenika. Menadžment mora upravljati ljudskim resursima tako da stavi prave zaposlenike s pravim znanjima i vještinama na pravo radno mjesto, a u daljnjem radu je prikazano na koji način to mogu napraviti što učinkovitije.

Zaposlenici su više motivirani ako rade na radnom mjestu koje im odgovara i viša razina motivacije djeluje na povećanje predanosti zaposlenika prema organizaciji. Zaposlenici koji su predani svom poslu, ali i poduzeću i poslodavcu, ostvaruju bolje rezultate u poslu i to pozitivno utječe i na njihovu karijeru, ali i na odnos s poslodavcem, zatim i na poduzeće u cjelini. U svakom slučaju, velik broj poslovnih subjekata je svoju konkurentsku prednost ostvario upravo zbog kvalitetnih ljudskih resursa.

Važna stavka u menadžmentu ljudskih resursa u svakoj organizaciji je motiviranje i poticanje na angažiranost zaposlenika, koje treba u konačnici rezultirati zadovoljstvom djelatnika. Motivacija zaposlenika je važna u menadžmentu, no zaposlenik također mora imati i unutarnju motivaciju kako bi ostvarivao željene rezultate. Jedna od najpoznatijih teorija motivacije je već dugi niz godina ostala Maslowljeva hijerarhija potreba. Maslow je stvorio piramidu ljudskih potreba od najosnovnijih do najsloženijih. Prema ovoj teoriji, motivacija pokreće ljude da ispunjavaju vlastite potrebe od onih osnovnih kao što su fiziološke, pa sve do složenijih kao što je primjerice potreba za samoostvarenjem.

Zaposlenici koji su predani svom poslu, poduzeću i poslodavcu, ostvaruju bolje rezultate u poslu te to pozitivno utječe i na njihovu karijeru, ali i na odnos s poslodavcem, zatim i na poduzeće u cjelini. Međutim, organizacijska predanost je vrlo složen pojam i ne postiže se lako. Za postizanje organizacijske predanosti kod zaposlenika je odgovoran menadžment ljudskih resursa. U uslužnim su djelatnostima zaposlenici u kontaktu s klijentima pa se moraju brinuti i o zadovoljstvu tih klijenata. Zadovoljni zaposlenici mogu utjecati na klijente na pozitivan način pa će klijenti postati stalni i vraćat će se redovno. Zadovoljni zaposlenici klijentima pristupaju veselo i pozitivno, stoga daju i drugačiji dojam od nepristojnih i bezobzirnih zaposlenika, što potvrđuju i brojni primjeri iz svakodnevnoga života.

Svrha ovoga rada je prikazati utjecaj zadovoljstva zaposlenika na produktivnost organizacije i istaknuti važnost ulaganja u ljudske resurse te brige o zadovoljstvu zaposlenika. U sklopu izrade

teorijske podloge je u prvih nekoliko poglavlja objašnjen pojam motivacije i zadovoljstva zaposlenika i njihov utjecaj na radno okruženje, a potom je prikazana povezanost zadovoljstva zaposlenika i njihove radne uspješnosti. Veza između zadovoljstva na radnom mjestu i individualnih performansi zaposlenika je definirana, zatim i prikazana pomoću podataka i informacija dobivenih kroz istraživanja koja su prethodno provedena na tu temu. U empirijskome dijelu rada je provedeno anonimno istraživanje pomoću anketnoga upitnika u kojemu je ispitano zadovoljstvo zaposlenika u privatnome sektoru na području Republike Hrvatske i čimbenici koji utječu na njihovo zadovoljstvo. Nastavno su prikazani rezultati provedenoga istraživanja pomoću grafičkih prikaza, a u raspravi su ti rezultati prokomentirani.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

### 2.1. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika

Motivacija prema Becku (2003) predstavlja teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi ili životinje odabiru neku određenu vrstu ponašanja u zadanim okolnostima. Motivacija zapravo predstavlja nevidljivu silu koja djeluje tako da se netko ponaša u skladu sa svojom voljom i željom pa ona tako i kontrolira ponašanje.

Barbir (2020) navodi da je motivacija zaposlenika zadatak menadžera i to jedan od najvažnijih jer su motivirani zaposlenici zadovoljniji, kvalitetnije obavljaju svoje radne zadatke i duže se zadržavaju u organizaciji pa je na kraju i sama organizacija uz takve zaposlenike puno uspješnija. Nemotivirani radnici:

- imaju smanjenu produktivnost rada i uspješnost u radnim zadacima,
- nisu zainteresirani za kvalitetu usluga i proizvoda,
- nisu povezani s organizacijom i uvijek su spremni otići,
- nisu zainteresirani za probleme organizacije i njenu uspješnost.

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije je već dugi niz godina ostala Maslowljeva hijerarhija potreba. Maslow je stvorio piramidu ljudskih potreba od najosnovnijih do složenijih. Prema ovoj teoriji, motivacija pokreće ljude da ispunjavaju vlastite potrebe od onih osnovnih kao što su fiziološke, pa sve do složenijih kao što je primjerice potreba za samoostvarenjem. Prema ovoj teoriji, potrebe se ne mogu preskočiti, odnosno čovjek ne može imati motivaciju za ispunjavanje potrebe višega reda dok nije ispunio potrebu nižega reda. Primjerice, osoba koja nije zadovoljila fiziološke potrebe, nema motivaciju ni želju ispuniti potrebu za sigurnošću.

Beck (2003) navodi da je ova teorija do danas ostala jedna od najpoznatijih teorija iako je nastala još u 50-im godinama prošloga stoljeća. Ona se temelji na tri pretpostavke, a te pretpostavke su da je moguće hijerarhijski razraditi ljudske potrebe, da one nikada nisu u potpunosti zadovoljene i da je ljudsko ponašanje motivirano i ima svoju svrhu. Ova piramida prikazana je na slici 1.



Slika 1. Maslowljeva piramida potreba

Izvor: Izrada autorice prema Kfuriju (2018).

Motivacijske teorije su dokazale da ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje kako bi se mogla povećati motivacija zaposlenika. Nekima će biti dovoljno povećanje plaće ili ugodna radna atmosfera, dok nekima neće. Obično se smatra da će zaposlenici biti produktivniji ako su plaćeni onoliko koliki im je radni učinak, no novac nije dovoljno jak motivator za sve. Novac se smatra glavnim motivatorom zaposlenika, ali samo do određene razine, a kada je ta razina postignuta, mnoštvo drugih čimbenika utječe na motivaciju zaposlenika. Isto tako ni mogućnost napredovanja, samoostvarenje na poslu, edukacija i slično također nisu dovoljni motivatori za svakoga. Razlog tome je to što je motivacija proces koji je vrlo složen, a ovisi o brojnim čimbenicima koje navodi Galetić (2015):

- individualne potrebe i aspiracije,
- vanjski i unutarnji čimbenici,

- očekivanja, pravednost, jednakost,
- subjektivni pogled na to što je uspjeh, a što neuspjeh,
- samopoštovanje i samopouzdanje,
- socijalni kontekst.

## **2.2. Predanost organizaciji i angažiranost zaposlenika**

Ljudski resursi su kao i drugi resursi, vrlo važan čimbenik na kojima se gradi cjelokupna organizacija. Moglo bi se štoviše reći da su ljudski resursi najvažniji čimbenik poslovanja jer pravi zaposlenik na pravom radnom mjestu može napraviti mnogo za organizaciju. U svakom slučaju, velik broj poslovnih subjekata je svoju konkurentsku prednost ostvario upravo zbog kvalitetnih ljudskih resursa i zato je organizacijska predanost vrlo važan pojam.

Zaposlenici koji su predani svom poslu, ali i poduzeću i poslodavcu, ostvaruju bolje rezultate u poslu i to pozitivno utječe i na njihovu karijeru, ali i na odnos s poslodavcem, zatim i na poduzeće u cjelini. Međutim, organizacijska predanost je vrlo složen pojam i ne postiže se lako. Za postizanje organizacijske predanosti kod zaposlenika odgovoran je menadžment ljudskih resursa.

Vidić (2010) navodi da se istraživanja o organizacijskoj predanosti zaposlenika pojavljuju tek u posljednjih četrdesetak godina. Organizacijsko ponašanje se prvenstveno istraživalo kao temelj koji bi trebao poboljšati produktivnost zaposlenika. Tek kasnije su istraživanja uzimala u obzir i odnos između produktivnosti i zadovoljstva poslom.

Da bi zaposlenici bili zadovoljni u organizaciji, njihove potrebe se nikako ne smiju zanemarivati. U njihove potrebe ulaze prvenstveno radni uvjeti. Dakle, nikako nije svejedno je li zaposlenik zadovoljan sa svojom plaćom, odnosno je li plaćen za svoj posao onoliko koliko treba biti, da li ima slobodne dane u tjednu i slično. Ako su radni uvjeti za zaposlenika loši, on će možda nastaviti raditi na tom radnom mjestu iz straha od budućnosti, no on nikako neće biti zadovoljan i samim time će se pozitivan rezultat i krajnji cilj kojemu teži svaki poslovni subjekt zapravo ugroziti.

Ako zaposlenici neke organizacije ne dobivaju dovoljno pažnje, odnosno ako poslodavcu nije dovoljno stalo do toga da oni budu zadovoljni radnim uvjetima u kojima rade, jasno je da će doći do nezadovoljstva. To nezadovoljstvo će na kraju dovesti i do pada efikasnosti i produktivnosti rada. Kako do toga ne bi došlo, menadžeri imaju zadatak pronaći ravnotežu

između ciljeva kojima organizacija teži i potreba zaposlenika u toj organizaciji. Na taj način će zaposlenici iskazati svoju predanost organizaciji.

Postoji više definicija organizacijske predanosti s obzirom na to da je ona vrlo kompleksan pojam. U ovome radu će se izdvojiti sljedeće: „Organizacijska predanost predstavlja privrženost zaposlenika organizaciji kojoj pripadaju. Igra ključnu ulogu prilikom implementiranja organizacijskih promjena jer podrazumijeva da će predani zaposlenici ulagati dodatan napor kako bi se osiguralo da promjena uspije. To znači da će članovi ostati na strani organizacije čak i onda kada znaju da ishodi njezinih aktivnosti, pa tako i organizacijske promjene, neće biti u njihovu korist“ (Belak, Ušljebrka, 2014:91).

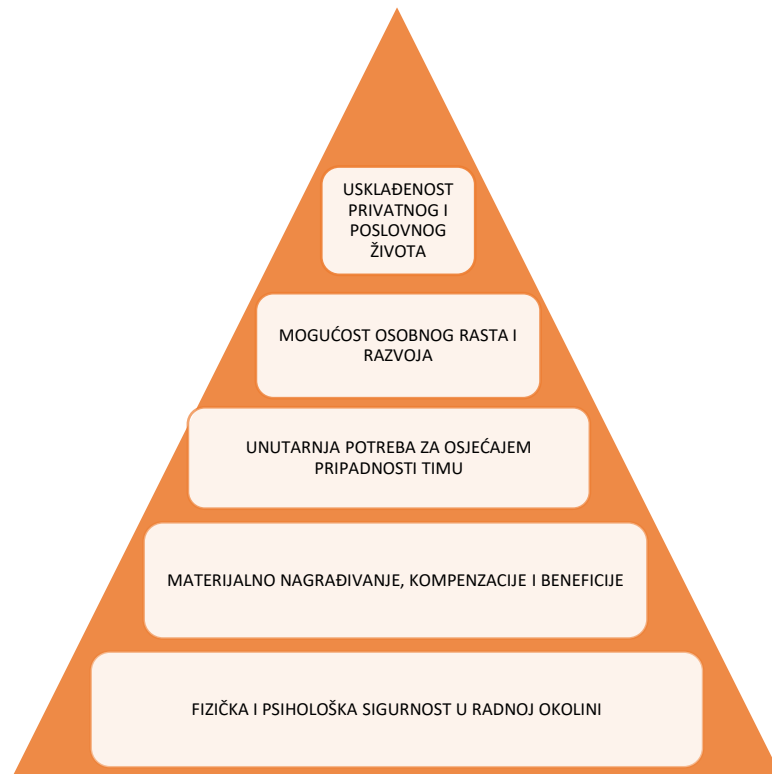
Bakotić i Bušić (2014) smatraju da je organizacijska predanost zapravo vjernost prema organizaciji i identifikacija s organizacijom. Od velike je važnosti da se zaposlenik identificira s organizacijom u kojoj radi. To znači da trebaju biti vođeni istim motivima, promicati jednake vrijednosti i težiti istim ciljevima. Prema Bakotiću i Bušiću (2014) postoje tri faktora s kojima je organizacijska predanost povezana:

- čvrsto uvjerenje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti,
- spremnost da se vrši znatan napor u ime organizacije,
- jaka želja da zaposlenik što duže bude član organizacije.

Zaposlenici koji ostvaruju predanost prema organizaciji su ponosni na to što su članovi te organizacije i vjeruju u organizacijske vrijednosti i ciljeve koji su pred organizaciju postavljeni. Stoga, oni pokazuju veće razine učinkovitosti. Zaposlenici koji se na ovakav način identificiraju s organizacijom i koji osjećaju takvu predanost će i manje zaostajati na svojim radnim zadacima i bit će produktivniji. Bakotić i Bušić (2014) navode da će ovakvi zaposlenici zbog svoje vlastite lojalnosti i optimalnog obavljanja svojih radnih zadataka, dati doprinos i lojalnosti potrošača. Posljedica toga će na temelju lojalnosti potrošača i rasta profitabilnosti, i u poslovanju biti ostvaren napredak.

Organizacijska predanost je za svaku organizaciju vrlo važna. Alpeza (2009) navodi da je preduvjet za predanost zaposlenika ono što čini bazu piramide organizacijske predanosti, a to je fizička i psihološka sigurnost. Promjene su svakako pojam koji je prihvaćen kao nužnost i kao konstanta u organizacijama današnjice, no na predanost zaposlenika se vrlo negativno odražava strah da promjena može promijeniti odnos poslodavaca prema zaposlenicima ili da čak može uzrokovati gubitak posla. S obzirom na to da se negativno odražava na predanost,

negativno se odražava i na produktivnost i efikasnost. Piramida organizacijske predanosti prikazana je na slici 2.



Slika 2. Piramida organizacijske predanosti

Izvor: Izrada autorice prema Alpezi (2009).

Materijalno nagrađivanje, kompenzacije i beneficije su također nisko na piramidi, odnosno odmah iznad fizičke i psihološke sigurnosti u radnoj okolini. To je zato što one svakako moraju biti zadovoljene kako bi se predanost zaposlenika uopće mogla razviti. Alpeza (2009) navodi da se kompenzacije zaposlenicima mogu podijeliti na financijske i nefinancijske te na izravne i neizravne kompenzacije.

Mala poduzeća nemaju toliko sredstava kao velika poduzeća da bi mogli usmjeriti ta sredstva na materijalne pogodnosti za zaposlenike, no mala poduzeća ipak mogu ponuditi zaposlenicima druge beneficije, kao što su primjerice fleksibilno radno vrijeme ili bilo što drugo što je njima važno i što će cijeliti ukoliko im se omogući od strane poslodavca.

Unutarnja potreba za osjećajem pripadnosti timu je važna zato što svaki zaposlenik provodi prosječno 8 sati dnevno na poslu i želi se ugodno osjećati na svom radnom mjestu. Pripadanje timu čini zaposlenike zadovoljnijima u organizacijskoj okolini jer znaju da se u tom slučaju mogu obratiti kolegama za pomoć i raditi s njima bez izazvanih osjećaja nezadovoljstva.

Mogućnost osobnog rasta i razvoja je vrlo visoko na piramidi organizacijske predanosti jer većina zaposlenika želi napredovati na radnom mjestu na kojemu je zaposlena, odnosno u organizaciji kojoj pripada. Ako neka organizacija ne omogućava rast i razvoj zaposleniku, mala je vjerojatnost da će zaposlenik do kraja radnog vijeka biti sasvim zadovoljan takvom situacijom.

Usklađenost privatnoga i poslovnoga života je na prvom mjestu piramide organizacijske predanosti i ona je za nju najvažnija. Organizacije ne mogu razviti organizacijsku predanost kod zaposlenika ako im neće omogućiti posvećenost privatnome životu koliko i poslovnome.

Detaljnijim izučavanjem pojma organizacijske predanosti od strane brojnih autora, ustanovljeno je kako postoje i druge vrste predanosti povezane sa zaposlenikom i njegovim radnim mjestom, a navedene su prikazane na slici 3.



Slika 3. Vrste predanosti

Izvor: Izrada autorice



Organizacijska predanost kako je ranije već navedeno, povezanost koju zaposlenik neke organizacije osjeća prema njoj na psihološkoj razini. „Organizacijska predanost predstavlja osjećaj povezanosti s ciljevima i vrijednostima organizacije te ulogom u odnosu na te ciljeve i vrijednosti“ (Saleem & Gul, 2013; Živković, 2020). Organizacijska predanost odražava stav zaposlenika prema toj organizaciji.

Blau (1985) smatra da je predanost karijeri stav pojedinca da bude predan jednom zanimanju ili profesiji. Danas nije rijetka pojava da se ljudi odlučuju na prekvalifikaciju i promjenu zanimanja iz različitih razloga, a smatra se da su pojedinci koji su u potpunosti predani svojoj karijeri čvrsto odlučili svoju karijeru razvijati isključivo u profesiji u kojoj trenutno rade i za koju smatraju da radeći u njoj najbolje mogu ostvariti svoje potencijale.

Predanost ciljevima predstavlja razinu važnosti nekog određenog cilja u smislu posvećenosti njemu i njegovom ostvarenju. Predanost cilju znači da osoba nije spremna od tog cilja odustati ako u međuvremenu dok radi na njemu naiđe na prepreke. Predstavlja determiniranost pojedinca da ostvari određeni cilj.

Predanost strategiji se odnosi na stav i spremnost pojedinca da uloži dodatni trud kako bi osmislio strategiju koja će mu pomoći da dođe do određenih ciljeva. Kod predanosti poslu, važno je ne miješati ga s predanosti karijeri. Predanost poslu predstavlja stav zaposlenika koji se temelji na tome da on ne želi promijeniti trenutni posao jer mu je na neki način privržen, odnosno povezan s njime na psihološkoj razini. Predanost organizacijskim promjenama usko je vezana uz organizacijsku kulturu. Predstavlja stav zaposlenika na psihološkoj razini koji se odnosi na to da on smatra obveznim da izvrši neke radnje koje će ga odvesti do promjene koja se želi postići.

Pristupi organizacijskoj predanosti mogu se promatrati na dva načina:

- pristup temeljen na ponašanju zaposlenika
- pristup temeljen na stavovima zaposlenika.

Pristup temeljen na ponašanju zaposlenika je često iracionalan pristup. Scholl (1981) navodi da se pristup temeljen na ponašanju zaposlenika odvija kroz četiri mehanizma. Ti mehanizmi prikazani su na sljedećoj slici.



Slika 4. Mehanizmi pristupa temeljeni na ponašanju zaposlenika

Izvor: Izrada autorice prema Schollu (1981).

Svi ovi mehanizmi, investicije, uzajamnost, nedostatak alternativa te identifikacija, moraju biti neovisni kada se radi o razlikama između očekivanja i ponašanja. Pristup se u svakom slučaju temelji na teoriji očekivanja zaposlenika. Bakotić i Bušić (2014) navode da je prema toj teoriji, ponašanje zaposlenika zapravo odraz njihovog vrednovanja nagrada koje će dobiti od organizacije kao poticaj. Također, sva ponašanja koja su povezana s predanošću, uključuju i osobnu žrtvu. To znači da se pojedinac priklanja organizaciji i da smatra da to čini upravo za dobrobit organizacije.

Kada je pojedinac vrlo predan organizaciji, to utječe i na njegovo ponašanje izvan radnoga vremena. Ovakvi pojedinci se tada mogu naći u situacijama da i izvan svoga radnoga vremena razmišljaju o problemima organizacije ili o ciljevima koje je organizacija postavila te o načinima kojima se što efikasnije može riješiti problem ili što prije doći do cilja.

Scholl (1981) smatra da postoje tri uvjeta koja se moraju ispuniti da bi ponašanje zaposlenika bilo zadovoljavajuće, a ti uvjeti su:

- konstantno zadovoljstvo s nagradama,
- održavanje visoke vrijednosti nagrada,
- kontinuirano ispunjavanje očekivanja.

Pristup koji se temelji na stavovima zaposlenika je racionalni pristup. Ovakav pristup podrazumijeva predanost koja dolazi iz stavova i mišljenja zaposlenika i koja prikazuje situaciju u kojoj se zaposlenik identificira s nekom organizacijom do određene mjere i u tom stanju on dolazi do želje da postane njen član kako bi mogao raditi na njenim ciljevima s drugim članovima tima. U ovom slučaju se stvara odnos koji zaposlenika veže uz organizaciju u kojoj radi. Uzrok ovakve vrste odnosa je pozitivno radno iskustvo u kojemu je zaposlenik dobio određene vrijednosti s kojima se mogao identificirati.

Kako bi zaposlenik bio predan organizaciji, organizacija mu svakako mora omogućiti zadovoljstvo na tom poslu. Za predanost organizaciji nikako nisu važni samo stavovi zaposlenika prema radu i zaposlenju, pa i prema toj organizaciji, nego je važno na koji način se odvija menadžment ljudskih resursa poduzeća. Belak i Ušljebrka (2014) navode da organizacijska predanost uvelike može dati doprinos suzbijanju otpora i povećanju stupnja prihvaćenosti organizacijske promjene kod zaposlenika, a ključnu ulogu u tom procesu ima komunikacija između menadžmenta i zaposlenika. Ako je zaposlenik nezadovoljan poslom i ako mu organizacija ne omogućuje stavke koje su navedene ranije u piramidi (fizičku i psihološku sigurnost, materijalno nagrađivanje i beneficije, unutarnju potrebu za osjećajem pripadnosti timu, mogućnost osobnog rasta i razvoja i usklađenost između privatnog i poslovnog života), vrlo je vjerojatno da će oni napustiti organizaciju. Čak i oni zaposlenici koji neće napustiti organizaciju jer imaju strah od neizvjesnosti u budućnosti, neće biti predani takvoj organizaciji nego će raditi zato što imaju neke druge motive.

U svakom slučaju, organizacija se mora potruditi zajedno s zaposlenicima ostvarivati ciljeve zbog kojih će dobiti njihovu predanost. Ljudski resursi su veoma važni za svako poduzeće i poznati su primjeri poduzeća koja su uspjela upravo zbog ljudskih resursa. Zato se predanost zaposlenika ne smije očekivati i podrazumijevati nego se na njoj treba raditi.

### **2.3. Utjecaj (ne) zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje**

Stav zaposlenika, bio on pozitivan ili negativan, može značajno utjecati na radno okruženje u kojem se isti nalazi. Zadovoljni zaposlenici stvaraju ugodnu radnu atmosferu, a nezadovoljni zaposlenici često razvijaju nepoželjno organizacijsko ponašanje i čine veliku štetu za poduzeće, ali i svoje radne kolege. U ovome je poglavlju prikazano kako (ne) zadovoljstvo zaposlenika može utjecati na organizacijsko građansko ponašanje u uslužnim djelatnostima na zadovoljstvo klijenata te na apsentizam, fluktuaciju i devijantno ponašanje.

#### **2.3.1. Zadovoljstvo poslom i OGP**

Organizacijsko građansko ponašanje (OGP) predstavlja ponašanje koje je dobrovoljno i koje nije u sastavu službenih zahtjeva koji se traže vezano uz ponašanje u organizaciji, odnosno na poslu, ali ipak potiče funkcionalnost organizacije. To je ponašanje koje uključuje pozitivan stav prema organizaciji, pa samim time potiče i to da zaposlenik o organizaciji govori pozitivno i

drugima. Organizacijsko građansko ponašanje također znači i pomaganje drugim ljudima te prelaženje normalnih očekivanja na svom poslu. Ako je zaposlenik nezadovoljan na svom radnom mjestu, češće će se dogoditi da ne ispuni ni zahtjeve koji se od njega očekuju, dok će s druge strane zadovoljan zaposlenik koji radi u ugodnom radnom okruženju vrlo vjerojatno raditi i više od onoga što se od njega očekuje. To bi značilo da će dobrovoljno pomagati svojim radnim kolegama, pokazivati visoku razinu kolegijalnosti, ali da će i raditi sve za dobrobit organizacije u kojoj je zaposlen.

Robbins i Judge (2010) navode da su zaposlenici koji su zadovoljni na poslu skloni činiti više od onoga što se od njih traži jer zbog pozitivnoga iskustva imaju želju tako nešto i vratiti organizaciji. Kada zaposlenik vjeruje svome poslodavcu, spremniji je dobrovoljno provoditi radnje koje nadmašuju njegove formalne radne dužnosti.

### 2.3.2. Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata

U uslužnim djelatnostima su zaposlenici u kontaktu s klijentima pa se moraju brinuti i o zadovoljstvu tih klijenata. Jedan od načina za postizanje zadovoljnih klijenata je briga o zadovoljstvu zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici mogu utjecati na klijente na pozitivan način pa će klijenti postati stalni i vraćat će se redovno. Zadovoljni zaposlenici koji se osjećaju ugodno na svom radnom mjestu klijentima će pristupiti veselo i pozitivno, što naravno daje i drugačiji dojam od nepristojnih i bezobzirnih zaposlenika. Često se može dogoditi da dobra usluga i stručni zaposlenici mogu nadomjestiti i slabiju kvalitetu proizvoda koji prodaju. Razumno je smatrati kako je jedan od glavnih ciljeva svake organizacije koja se bavi uslužnim djelatnosti zadovoljan potrošač, jer zadovoljni i lojalni potrošači direktno utječu na profit i uspješnost poslovanja poduzeća. Organizacije bi svakako trebale ulagati u zadovoljstvo zaposlenika jer su zadovoljni zaposlenici ključ u privlačenju klijenata koji će postati lojalni.

### 2.3.3. Zadovoljstvo poslom i apsentizam

Apsentizam je nedolaženje na posao i velik je trošak i smetnja za poslodavca. U organizaciji u kojoj je prisutan apsentizam kod više zaposlenika, to se može početi smatrati prihvatljivim od strane zaposlenika te se još više proširiti. Zaposlenici koji su nezadovoljni češće izostaju s posla, ali postoje ipak i neki drugi čimbenici koji na to utječu. Uvijek kada je u predmet rasprave uključen ljudski faktor, teško je jednoznačno objasniti neku pojavu zbog različitosti ljudske

prirode. Zbog toga nezadovoljstvo poslom zaposlenika nikako nije jedini uzrok apsentizma, ali može se reći da mu uvelike pogoduje.

Apsentizam je dosta rasprostranjen i predstavlja drugi najveći trošak rada, a Hrvatska gospodarska komora (2017:5) navodi da je jedan od ključnih faktora visoke produktivnosti te čak 73 % tvrtki u Europskoj uniji ima neki oblik upravljanja apsentizmom. Svaka uspješna organizacija mora imati sustav upravljanja apsentizmom kako bi se on sveo na minimum, isto kao što i svaka takva organizacija mora učinkovito upravljati ljudskim resursima poduzeća i brinuti o zadovoljstvu svojih zaposlenika.

#### 2.3.4. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija

„Fluktuacija je dobrovoljno ili prisilno trajno povlačenje iz organizacije. Zadovoljstvo na radnom mjestu je u negativnom odnosu i s fluktuacijom, ali je ta korelacija jača od one s apsentizmom. Drugi čimbenici kao što su uvjeti rada na tržištu, dužina staža i sl. ograničavaju stvarnu odluku da se napusti postojeći posao. Stupanj zadovoljstva manje je važan za predviđanje fluktuacije zaposlenika s visokom performansom“ (Robbins i Judge, 2010).

Zaposlenike s visokom performansom se organizacije trude zadržati pa im daju pohvale, priznanja i slično, kako bi se osjećali bolje i kako bi im se dalo više razloga za ostanak, dok je kod zaposlenika s niskom performansom to drugačije, za njih se čini malo ili nimalo da bi ostali u organizaciji. Takav način upravljanja ljudskim resursima je razuman s obzirom na to da ako zaposlenik ne pridonosi individualnim performansima uspješnosti organizacije, organizacija nema razlog niti korist od toga da se potruži ostvariti zadovoljstvo takvog zaposlenika niti da ga spriječi da trajno napusti organizaciju.

Prisilna fluktuacija predstavlja davanje otkaza djelatniku i najčešće nije povezana s razinom zadovoljstva zaposlenika, nego sa zadovoljstvom organizacije sa zaposlenikom. Dobrovoljna fluktuacija je ona na koju se organizacija treba fokusirati i kojom treba upravljati. Najveći problem leži u tome što je dobrovoljna fluktuacija najčešće prisutna kod zaposlenika s visokim individualnim performansima. Ako se takvi zaposlenici ne osjećaju dovoljno cijenjeno, pošteno nagrađeno (materijalno i nematerijalno) i u konačnici, zadovoljno, napustit će organizaciju i otići na bolje radno mjesto.

#### 2.3.5. Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje

Zaposlenici koji nisu zadovoljni na poslu, mogu početi razvijati devijantno ponašanje u organizaciji. Devijantno ponašanje je naziv za skup neprimjerenih reakcija, primjerice kašnjenje, korištenje opijata na radnom mjestu, krađu i slično. Takvi načini ponašanja spadaju pod nepoželjno organizacijsko ponašanje i imaju izuzetno negativan utjecaj na organizaciju i ostale zaposlenike u toj organizaciji. Iako postoje i drugi razlozi za razvijanje devijantnog ponašanja zaposlenika na radnome mjestu, nezadovoljstvo se smatra vodećim. Nezadovoljni zaposlenik kroz devijantno ponašanje želi privući pažnju vodećih ljudi u organizaciji na sebe i svoje nezadovoljstvo te ukazati na potrebu za uvođenjem promjena u organizaciji.

Bennett i Robinson (2000) navode dvije vrste devijantnog ponašanja, a to su interpersonalna devijantnost i organizacijska devijantnost. Baboselac-Marić i Zadro Omrčen (2018) smatraju da se interpersonalna devijantnost odnosi na toksična ponašanja prema drugim zaposlenicima unutar organizacije, a organizacijska na ponašanja koja su štetna za samu organizaciju. Iako su drugačije usmjerene, obje vrste devijantnosti su jednako štetne za organizaciju. Takvo ponašanje ima veliki utjecaj na produktivnost zaposlenika i njihove radne učinke, a posljedično tome i na produktivnost organizacije. Također, blaži oblici devijantnoga ponašanja (npr. raniji odlazak s posla, slabija kvaliteta rada i sl.) mogu voditi razvijanju težih oblika devijantnosti (krađa, verbalno zlostavljanje ili čak fizički agresivno ponašanje). Upravo zato bi svaka organizacija trebala imati dobro razvijen sustav upravljanja devijantnošću i prevencije svih oblika ovakvih vrsta ponašanja, a prvi korak k tome je brinuti o zadovoljstvu svojih zaposlenika. Što su zaposlenici zadovoljniji i sretniji na svom radnom mjestu, manja je vjerojatnost da će se ponašati devijantno.

#### **2.4. Povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti zaposlenika**

Noe i dr. (2006) smatraju da je zadovoljstvo poslom pojam koji predstavlja ugodnu emociju koja se javlja kao posljedica percepcije da osobi posao ispunjava važne poslovne vrijednosti. Kako bi se mogla utvrditi povezanost zadovoljstva zaposlenika i njihove i radne uspješnosti, potrebno je na neki način utvrditi ili izmjeriti radnu uspješnost svakog pojedinog zaposlenika. Svaka uspješna organizacija ima razvijen sustav praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Prema Maškarinu (2005) mjerenje i analiziranje zadovoljstva zaposlenika menadžerima pomaže u donošenju odluka koje su temeljene na informacijama koje iz te analize dobiju.

#### 2.4.1. Praćenje radne uspješnosti djelatnika

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika je neizostavan proces u svakom poduzeću koje vodi računa o učinkovitome upravljanju ljudskim resursima, ali i o uspješnom funkcioniranju same organizacije. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti djelatnika kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Od praćenja i mjerenja radne uspješnosti zaposlenika u nekoj organizaciji koristi imaju svi uključeni u navedeni proces. Za organizaciju je vrlo bitno da ima uvid u učinkovitost pojedinih zaposlenika i njihovu radnu uspješnost kako bi mogla što bolje organizirati sustav nagrađivanja, a zaposlenici, osim iste te pogodnosti, odnosno mogućnosti da budu pravilno nagrađeni za svoje učinke, uvidom u vlastitu radnu uspješnost dobivaju i mogućnost razvoja, poboljšanja i mogućnost napredovanja.

Bartolić i Prelas Kovačević (2011) smatraju da je cilj postupka analize radnoga učinka:

- osigurati da svi radnici znaju što se od njih očekuje,
- osigurati da se radni učinak transparentno ocjenjuje,
- osigurati da svaki radnik dobije povratne informacije o svom radnom učinku.

Ako su ciljevi i očekivanja od zaposlenika unutar organizacije jasno postavljeni, lakše je učinkovito surađivati sa zaposlenicima i radnim kolegama, a menadžmentu je lakše pratiti radnu uspješnost i organizirati sustav nagrađivanja. Također, kao što je i prethodno navedeno, vrlo je bitno i za zaposlenika dobivanje povratne informacije o svom radnom učinku .

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako se praćenje i analiza radne uspješnosti provode u tri koraka koji zajedno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti:

- kriterij radne uspješnosti (treba odrediti kriterij koji predstavlja radnu uspješnost),
- ocjenjivanje radne uspješnosti (praćenje radne uspješnosti i njeno ocjenjivanje provodi se kontinuirano i dugoročno),
- povratna informacija (razgovor sa zaposlenikom, rješavanje eventualnih problema te postizanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti).

Kod praćenja radne uspješnosti djelatnika, važno je odrediti kriterije radne uspješnosti za svako radno mjesto u organizaciji. Tako se može prepoznati koji zaposlenik je najbolji za pojedino radno mjesto i napraviti pravilna alokacija zaposlenika na radna mjesta.

Bartolić i Prelas Kovačević (2011) navode dvije vrste kompetencija za alokaciju zaposlenika na određeno radno mjesto, a to su:

- Stručne kompetencije - postavljene kao osnova za to radno mjesto, dio opisa radnoga mjesta;
- Opće kompetencije - kompetencije određene kao nužne i važne za to radno mjesto, kategorizirane od neposrednoga voditelja za to radno mjesto.

Međutim, mora se uzeti u obzir da postoje i radna mjesta kod kojih je teško odrediti ovakve kriterije.

## **2.5. Povezanost zadovoljstva zaposlenika i produktivnosti organizacije**

Ne postoje strogo definirana pravila ili uputstva kojih se organizacija treba pridržavati kako bi postigla što veću produktivnost, ali sve organizacije koje imaju visoku produktivnost ipak imaju neke zajedničke karakteristike. Prvenstveno, njihovi zaposlenici su ujedinjeni oko jednostavne i jasno definirane misije organizacije. Nadalje, visokoproduktivne organizacije stalno teže napretku i znaju kako potaknuti zaposlenike da budu dugoročno produktivni te kako ostvariti zadovoljstvo i visoki angažman svojih zaposlenika. Na tom području važnu ulogu ima poticanje zaposlenika na sudjelovanje u procesima i dobro formiran sustav nagrađivanja.

„Produktivnost rada predstavlja ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja budući da o razini produktivnosti rada ovise troškovi proizvodnje, a oni određuju razinu ekonomičnosti i profitabilnosti. Produktivnost rada se ističe među ostalim ekonomskim pokazateljima i po tome što je značajan pokazatelj dinamike razvoja i gospodarske razvijenosti, a o njoj ovisi razina materijalnoga bogatstva zemlje i zadovoljenje materijalnih potreba pojedinca“ (Avelini Holjevac i Vrtodušić Hrgović, 2012). Na produktivnost rada utječe niz internih i eksternih faktora, a u ovome radu je promatran faktor zadovoljstva zaposlenika i njegov utjecaj na produktivnost organizacije.

Produktivnost organizacije može se definirati kao mjera učinkovitosti rada unutar te organizacije, a jasno je da su u svakoj organizaciji glavni izvođači radova upravo njezini zaposlenici. Stoga se može reći kako zasigurno postoji povezanost između zadovoljstva tih zaposlenika i produktivnosti organizacije u kojoj rade. U nastavku rada je ta povezanost prikazana kroz utjecaj zadovoljstva zaposlenika na njihove individualne performanse i veze između individualnih performansi zaposlenika i produktivnosti cjelokupne organizacije.



### 2.5.1. Utjecaj zadovoljstva na individualne performanse zaposlenika

Individualne performanse se odnose na znanja i vještine koje zaposlenik posjeduje i upotrebljava pri obavljanju svojih radnih zadataka, kao i na sposobnost da ta ista znanja i vještine pravilno primjeni. Zadovoljstvo zaposlenika je samo po sebi kompleksan pojam, koji je teško jednoznačno objasniti, prvenstveno zbog toga što je svaki zaposlenik pojedinac s drugačijim karakterom i osobinama, pa je samim time i veza između zadovoljstva i individualnih performansi djelatnika komplicirana. “Kako bi se proaktivno djelovalo u svrhu povećanja zadovoljstva poslom, bitno je poznavati čimbenike koji utječu na formiranje stava pojedinca po pitanju zadovoljstva poslom“ (Prahin, Katavić, 2021:10).

Veza zasigurno postoji, razumno je da će zaposlenik koji osjeća veću razinu zadovoljstva na radnom mjestu biti uspješniji u ispunjavanju svojih radnih zadataka i ostvarivati bolje rezultate. U istraživanju provedenom 2011. godine, istraživala se povezanost zadovoljstva zaposlenika i njihovih individualnih performansi. Istraživanje je provedeno u malome poduzeću u Republici Hrvatskoj. Rezultati toga istraživanja ustanovili su postojanje veze, a prema Bakotiću i Vojkoviću (2013) zaključci do kojih su došli mogu se sumirati u sljedećem:

- radnici, što su zadovoljniji na radu, ostvaruju bolje individualne performanse;
- unaprjeđenje individualnih performansi dovodi do većeg zadovoljstva na radu;
- unaprjeđenje individualnih performansi jače determinira zadovoljstvo na radu, nego što rast zadovoljstva na radu dovodi do unaprjeđenja individualnih performansi.

Važno je naglasiti kako povezanost između ova dva pojma djeluje u oba smjera. U istraživanjima koja su provedena već ranije na ovu temu, većinom se ispitivao utjecaj zadovoljstva zaposlenika na njihove individualne performanse, dok je u navedenome istraživanju promatrana povezanost tih pojmova u oba smjera. Drugim riječima, zadovoljstvo na poslu utječe na individualne performanse zaposlenika, ali isto tako i zaposlenik koji ostvaruje bolje pojedinačne rezultate osjeća se zadovoljnije samim sobom, a posljedično tome i zadovoljnije na svom radnom mjestu.

Također je bitno istaknuti kako važnu ulogu u povezanosti zadovoljstva i ostvarivanju individualnih performansi igra i način na koji je organiziran sustav nagrađivanja koji se primjenjuje u poduzeću. Ako je zaposlenik pravilno nagrađen za svoje individualne performanse, ovdje se ne radi isključivo o materijalnim nagradama, razina njegova zadovoljstva

zasigurno će biti veća nego kada njegov nadređeni ne prepozna uspješnost njegovih rezultata ili ih ignorira. U tom slučaju, bez obzira na uspješnost zaposlenika i njegove visoke individualne performanse, zadovoljstvo može izostati.

Prema Bakotiću i Vojkoviću (2013) potencijali zaposlenika najviše dolaze do izražaja kada su oni zadovoljni na radu. Radom u dobrim uvjetima i s ugodnom radnom atmosferom zaposlenici na najbolji način mogu pokazati i primijeniti sva svoja stečena znanja i vještine te tako postići najbolje individualne performanse.

„Uspješna poduzeća odavno su shvatila da je od strateške važnosti ustrajati na zadovoljstvu zaposlenika jer je zadovoljstvo na radu pretpostavka individualne uspješnosti, a uspješnost ukupnog poslovanja poduzeća se dijelom realizira preko individualnih performansi zaposlenika. S druge strane, ostvarenje iznadprosječnih individualnih performansi kod pojedinca stvara osjećaj uspjeha i postignuća što posljedično, također, pozitivno djeluje na zadovoljstvo na radu“ (Bakotić, Vojković, 2013:32).

Upravo zbog kompleksnosti ovih pojmova i njihove međusobne veze, najispravnije je konstatirati kako uz sva provedena istraživanja i dalje ima još puno prostora za izučavanje ove korelacije i utvrđivanje stvarne jačine povezanosti zadovoljstva zaposlenika i njihovih individualnih performansi kao i svih čimbenika koji utječu na tu povezanost.

### 2.5.2. Veza između pojedinačnih radnih učinaka i produktivnosti organizacije

Pojedinačni radni učinci su izrazito važni za svaku organizaciju jer pojedinačni radni učinak čini timski radni učinak. Kao što je već navedeno u prethodnom poglavlju, Bakotić i Vojković (2013) smatraju da se uspješnost ukupnoga poslovanja poduzeća dijelom realizira preko individualnih performansi zaposlenika.

Kako bi funkcioniranje organizacije bilo što uspješnije, nužno je da ciljevi zaposlenika i organizacije budu usklađeni. Na taj način uvelike se može pridonijeti ostvarivanju konkurentnosti i produktivnosti organizacije, ali i zapošljavanju zaposlenika sa željenim karakteristikama. Važno je da zaposlenik zaista vjeruje u vrijednosti koje organizacija promiče i da istinski želi doprinijeti ostvarivanju ciljeva organizacije zato što su ti ciljevi u skladu s onim u što i on sam vjeruje. Ako zaposlenik tako razmišlja, više će se truditi ostvariti bolje osobne rezultate, a time će pridonijeti i uspješnosti i produktivnosti svoga poduzeća.

Također, ako je zaposlenik pravilno nagrađen za svoje učinke i dato mu je do znanja koliki je njegov doprinos u ostvarivanju uspješnosti organizacije, puno je manja vjerojatnost da će ti učinci izostajati. U modernim organizacijama, menadžeri postaju sve više svjesni važnosti ulaganja u ljudske resurse i učinaka koje produktivni zaposlenici imaju na uspješnost poslovanja poduzeća.

### **3. Metodologija rada**

U ovom poglavlju su navedene metode koje su korištene prilikom izrade teorijskoga dijela rada, predmet i cilj istraživanja kao i metode provedenoga istraživanja. Pri izradi teorijske podloge za ovaj rad su korišteni uglavnom sekundarni podaci, što ujedno znači i da su se morale primijeniti određene znanstvene metode.

Deskriptivna metoda korištena je za definiranje i pojašnjavanje pojmova u teorijskome dijelu, ali i empirijskome dijelu za objašnjenje rezultata istraživanja. Za preuzimanje podataka iz drugih izvora, citiranje i navođenje korištena je metoda kompilacije. S obzirom na to da su se u izradi teorijske podloge ovoga rada koristile informacije i podaci dobiveni iz prethodno provedenih istraživanja na promatranu temu, jedna od korištenih metoda također je bila i povijesna metoda, a pri donošenju zaključaka i induktivna i deduktivna metoda.

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je utjecaj zaposlenikovog (ne)zadovoljstva na produktivnost organizacije. U radu je objašnjen pojam motivacije i zadovoljstva zaposlenika, predanost organizaciji, utjecaj (ne)zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje, povezanost zadovoljstva i radnih učinaka zaposlenika te utjecaj navedenih čimbenika na produktivnost organizacije. Zatim su prikazani rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika u privatnome sektoru u Republici Hrvatskoj. Istraživačka pitanja kojima je potaknuto ovo istraživanje glase:

1. Koji čimbenici najviše utječu na zadovoljstvo zaposlenika u privatnom sektoru RH?
2. Kojim elementom su zaposlenici u privatnom sektoru RH najviše nezadovoljni?

Pri analizi rezultata istraživanja i izradi rasprave korišteni su primarno prikupljeni podaci.

#### **3.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je ispitati zadovoljstvo zaposlenika u nekoliko organizacija s fokusom na privatni sektor u Republici Hrvatskoj i analizirati koji su to elementi koji najviše utječu na razinu njihova zadovoljstva na radnome mjestu.

### **3.3. Metode istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom anketnoga upitnika izrađenog apomoću Google alata za izradu online obrazaca. Anketni upitnik bio je dostupan za rješavanje putem interneta. Ispitanici su odgovarali na pitanja anonimno, a odgovori su korišteni samo u svrhu izrade diplomskoga rada.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

### **4.1. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika u privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj**

Bubble (2000) smatra da su ljudi jedini resurs poduzeća koji se ne može kopirati. Upravo zato se smatraju i najbitnijim resursom svake organizacije. U prošlosti su ulaganja u ljudske resurse bila smatrana isključivo troškom za organizaciju, a ne investicijom. Vrijeme i učinci su pokazali da se to treba mijenjati, stoga je danas svaka moderna organizacija u velikoj mjeri svjesna koliko su bitna ulaganja u ljudske resurse te kakvu ulogu igra učinkovit menadžment ljudskih resursa za svako poduzeće. U sklopu ovoga rada provedeno je istraživanje koje ispituje zadovoljstvo zaposlenika u privatnim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

#### 4.1.1. Način provedbe istraživanja

Za svrhu ovog diplomskoga rada, provedeno je istraživanje u kojemu je sudjelovalo sveukupno 88 osoba koje su zaposlene u privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik bio je dostupan online putem Google obrasca, a odgovori su bili anonimni i korišteni su isključivo u svrhu izrade ovoga rada. Istraživanje je provedeno u svibnju, 2022. godine. Anketni upitnik sastoji se od 12 pitanja, od kojih se prvih 6 pitanja odnosi na nezavisna obilježja ispitanika poput spola, dobi, obrazovanja, mjesečnih primanja i slično. Ostalih 6 pitanja odnose se na ispitivanje zadovoljstva zaposlenika te faktora koji utječu na zadovoljstvo. Pitanja u anketnom upitniku su zatvorenoga tipa, osim zadnjeg pitanja, gdje su ispitanicima ponuđeni odgovori intenziteta za 9 navedenih elemenata na njihovom radnom mjestu koji utječu na njihovo zadovoljstvo. Pitanja iz anketnoga upitnika su dijelom preuzeta i prilagođena obujmu ovoga istraživanja iz stručnoga rada autorica Alme Brnad, Anite Stilin i Ljerke Tomljenović (2016): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, objavljen u Zborniku Veleučilišta u Rijeci.

#### 4.1.2. Uzorak istraživanja

U ovome istraživanju sudjelovalo je 88 ispitanika koji rade u privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Ispitanici su odgovarali na pitanja putem interneta. Odabir ispitanika bio je

nasumičan, a jedini uvjet za ispunjavanje anketnog upitnika bio je taj da su ispitanici zaposleni u privatnom poduzeću na području Republike Hrvatske. Identitet ispitanika je nepoznat.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

U ovom su poglavlju prikazani rezultati provedenoga istraživanja. Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo zaposlenika i čimbenike koji utječu na zadovoljstvo su prikazana grafički.

U provedenom istraživanju sudjelovalo je 88 ispitanika od kojih je većina bila ženskog spola, čak 68.2 % odnosno njih 60, dok je 31.8 % ili 28 osoba muškog spola. Najveći postotak osoba koje su sudjelovale u istraživanju čine oni koji su dobi od 26 do 35 godina. Oni čine 50 % ispitanika. Zatim slijede ispitanici dobi od 18 do 25 godina, 28,4 % ispitanika. 10,2 % ispitanika čine osobe dobi od 46 do 55 godina. Isti postotak (10,2 %) ispitanika ima od 36 do 45 godina, a jedna osoba (1,1 %) koja je sudjelovala ima više od 55 godina.

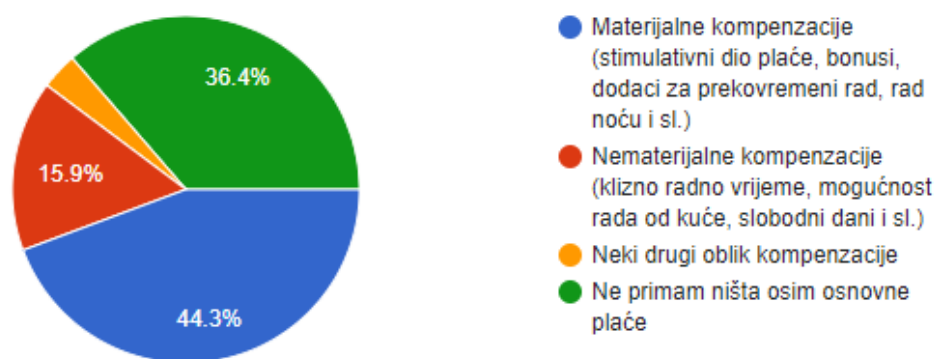
Što se tiče obrazovanja, najveći broj ispitanika ima završen diplomski studij ili VSS, odnosno njih 38,6 %. Sljedeći najzastupljeniji odgovor iznosi 34,1 % ispitanika koji su završili srednjoškolsko obrazovanje, a njih 20, odnosno 22,7 % ima završen preddiplomski studij ili VŠS. Četiri ispitanika ili 4,5 % imaju završen magisterij ili više.

Sljedeće pitanje odnosilo se na veličinu poduzeća u kojemu ispitanici rade. 28,4 % ispitanika radi u velikom poduzeću koje ima više od 250 zaposlenih. Zatim 27,3 % ispitanika radi ili u malom poduzeću sa od 11 do 50 zaposlenih ili u srednjem poduzeću sa od 51 do 250 zaposlenih. 17 % ispitanika radi u mikro poduzeću sa do deset zaposlenika.

Nadalje, najveći broj ispitanika je zaposlen na neodređeno, njih čak 65 ili 73,9 %. Ugovor na određeno ima 22,7 % ispitanika, a na stručnom osposobljavanju je 3,4 % ispitanika.

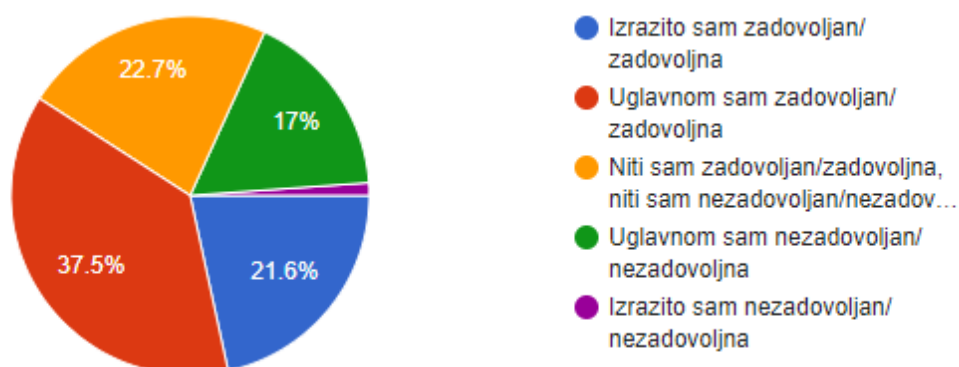
Najveći broj ispitanika, odnosno, njih 39,6 % ima mjesečna primanja od 4000 do 6500 kn. Druga najveća skupina po brojnosti su ispitanici koji imaju mjesečna primanja od 6500 do 9500 kn, a njih ima 36,4 %. 13,6 % ispitanika ima mjesečna primanja do 4000 kn, dok su najmanja skupina ispitanici koji imaju mjesečna primanja više od 9500 kn i oni čine 10,2 % ukupnog broja ispitanika.

U daljnjem radu su grafički prikazani odgovori na pitanja vezana uz zadovoljstvo zaposlenika.



Grafikon 1: Kompenzacije uz osnovnu plaću

Grafikon 1 prikazuje kompenzacije koje ispitanici dobivaju uz osnovnu plaću. 44,3 % ispitanika uz osnovnu plaću dobivaju i materijalne kompenzacije koje uključuju stimulativni dio plaće, bonuse, dodatke za prekovremeni rad, rad noću i slično. 36,4 % ispitanika prima isključivo osnovnu plaću. 15,9 % ispitanika ima na svom poslu nematerijalne kompenzacije, kao što su klizno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće, slobodne dane i slično. 3,4 % ispitanika prima neki drugi oblik kompenzacije.

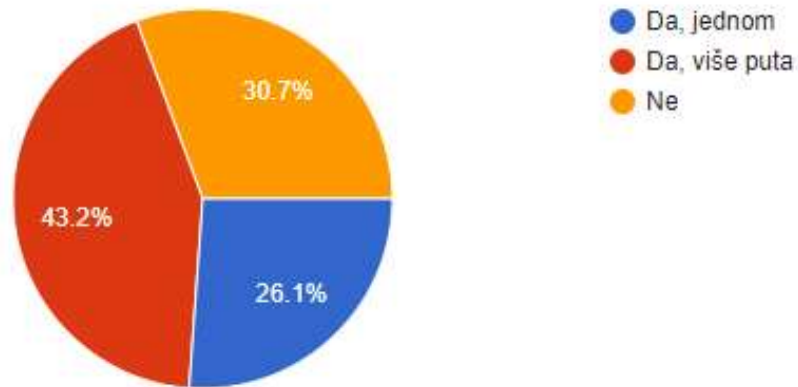


Grafikon 2: Zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu

37,5 % ispitanika, odnosno njih 33 je uglavnom zadovoljno na radnom mjestu na kojem trenutno rade. Njih 22,7 % nije niti zadovoljno niti nezadovoljno. 21,6 % ispitanika je izrazito

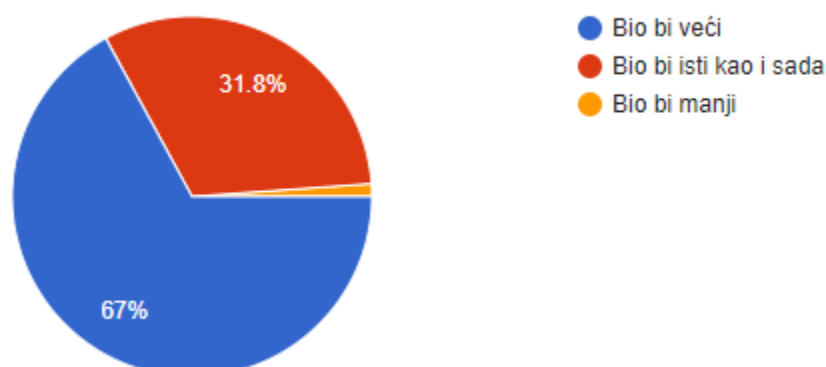


zadovoljno na trenutnom radnom mjestu, dok je njih 17 % uglavnom nezadovoljno. Jedan ispitanika je izrazito nezadovoljan na radnom mjestu (1,1 %).



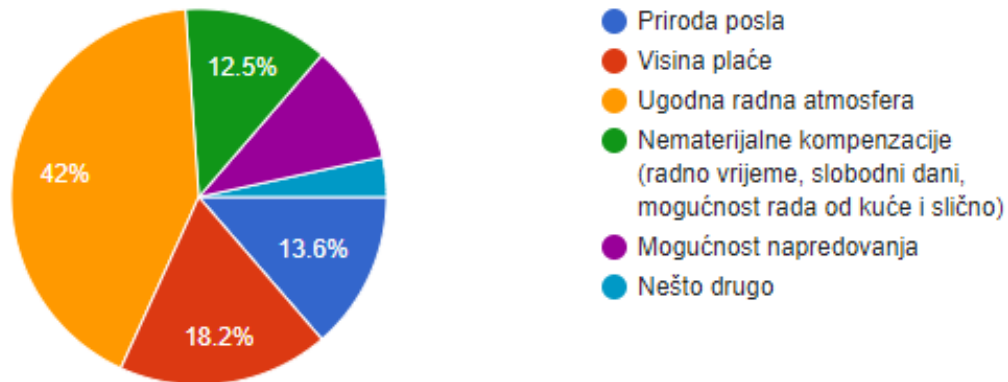
Grafikon 3: Povećanje plaće

Sljedeće pitanje za ispitanike je bilo jesu li od početka radnoga odnosa do sada imali koje povećanje plaće. 43,2 % ispitanika odgovorilo je da je više puta imalo povećanje plaće. 26,1 % ispitanika je imalo jedno povećanje plaće od početka radnog odnosa do sada, dok 30,7 % ispitanika kaže da nije do sada imalo povećanje plaće.



Grafikon 4: Trud pri obavljanju radnih zadataka

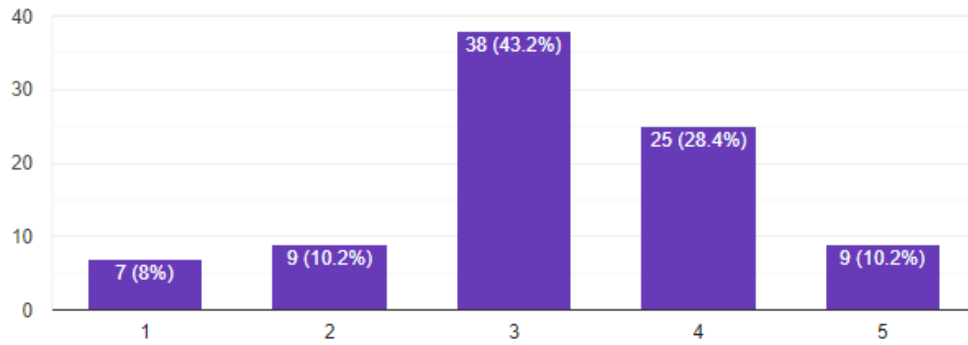
Sljedeće pitanje je bilo: „Da primete veću plaću nego sada, bi li Vaš trud pri obavljanju radnih zadataka bio veći?“ Čak 67 % ispitanika kaže da bi njihov trud bio veći kada bi imali veću plaću nego sada. 31,8 % ispitanika kaže da bi njihov trud bio isti kao i sada i da im se poveća plaća, dok 1,1 % ispitanika navodi da bi trud bio manji da je plaća veća nego sada.



Grafikon 5: Utjecaj na razinu zadovoljstva na poslu

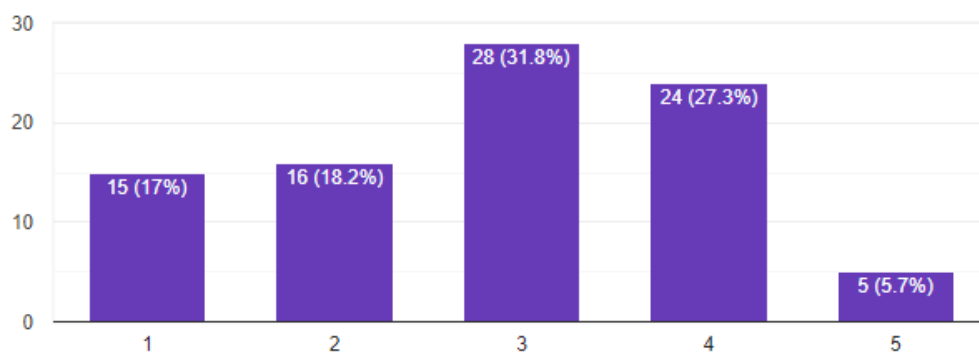
U ovom pitanju, 42 % ispitanika je navelo da na razinu njihovoga zadovoljstva na poslu najviše utječe ugodna radna atmosfera. Sljedeći najzastupljeniji odgovor je visina plaće, a njega je dalo 18,2 % ispitanika. Priroda posla utječe na zadovoljstvo 13,6 % ispitanika, a nematerijalne kompenzacije kao što su radno vrijeme, slobodni dani, mogućnost rada od kuće i slično utječe na razinu zadovoljstva 12,5 % ispitanika. 10,2 % ispitanika kaže da im na razinu zadovoljstva utječe mogućnost napredovanja, dok je za 3,4 % ispitanika to nešto drugo.

U pitanjima koja slijede, ispitanici su trebali ocjenama od 1 do 5 izraziti intenzitet zadovoljstva s pojedinim elementom na svom radnom mjestu, pri čemu ocjena 1 označava izrazito nezadovoljstvo navedenim elementom, a ocjena 5 izrazito zadovoljstvo. Rezultati su prikazani u nastavku.



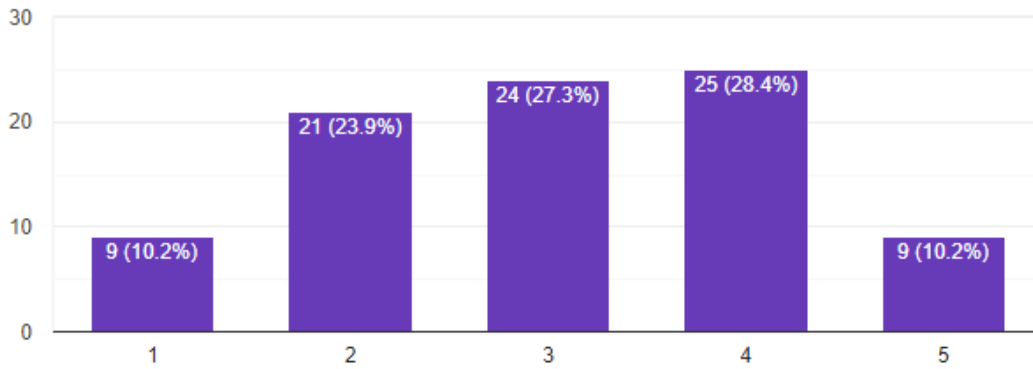
Grafikon 6: Zadovoljstvo visinom plaće

8 % ispitanika je dalo ocjenu 1, što znači da su u potpunosti nezadovoljni visinom plaće. 10,2 % ispitanika je dalo ocjenu 2, a najviše ispitanika, 43,2 % je dalo ocjenu 3 za visinu plaće, što znači da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni. Ocjenu 4 dalo je 28,4 % ispitanika, što ujedno čini i drugu najveću skupinu, a ocjenu 5 dalo je 10,2 % ispitanika, što znači da su oni u potpunosti zadovoljni.



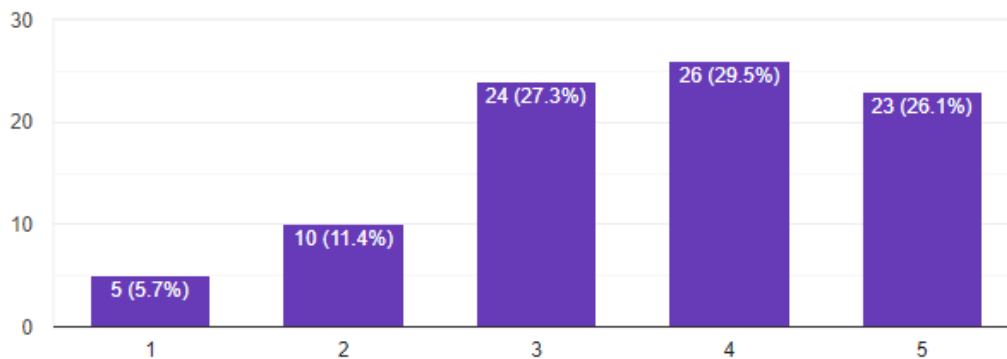
Grafikon 7: Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja

Ocjenu 1 za zadovoljstvo sustavom nagrađivanja na radnom mjestu, dalo je 17 % ispitanika. 18,2 % ispitanika dalo je ocjenu 2, a najbrojnija skupina dala je ocjenu 3 za zadovoljstvo sustavom nagrađivanja i oni čine 31,8 % ispitanika. 27,3 % ispitanika dalo je ocjenu 4, a samo 5,7 % ispitanika daje ocjenu 5, odnosno u potpunosti su zadovoljni sustavom nagrađivanja.



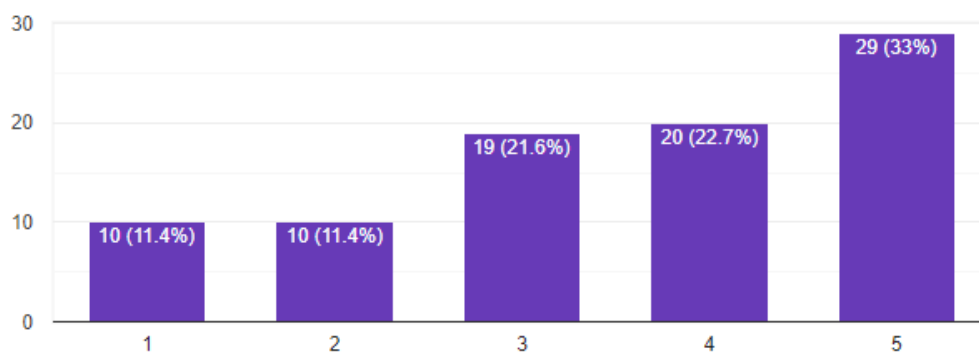
Grafikon 8: Zadovoljstvo s mogućnosti napredovanja

U ovome pitanju je jednak broj ispitanika i potpuno nezadovoljan i potpuno zadovoljan. I ocjenu 1 i ocjenu 5 dalo je po 10,2 % ispitanika, odnosno njih devet. Zatim 23,9 % ispitanika dalo je ocjenu 2, a 27,3 % ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno mogućnostima napredovanja. Najbrojnija skupina je ocjena 4, nju je dalo 28,4 % ispitanika.



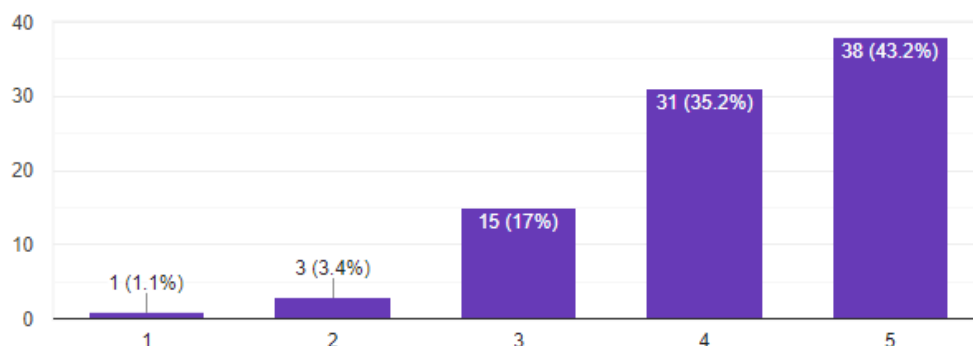
Grafikon 9: Zadovoljstvo radnim vremenom

Samo 5,7 % ispitanika nikako nije zadovoljno radnim vremenom, a 11,4 % ih je uglavnom nezadovoljno. Međutim, ovo pitanje je dobilo pozitivne ocjene u konačnici kod većine ispitanika, pa ih je tako 27,3 % dalo ocjenu 3, 29,5 % ocjenu 4, što je ujedno i najbrojnija skupina, a 26,1 % ispitanika je dalo ocjenu 5.



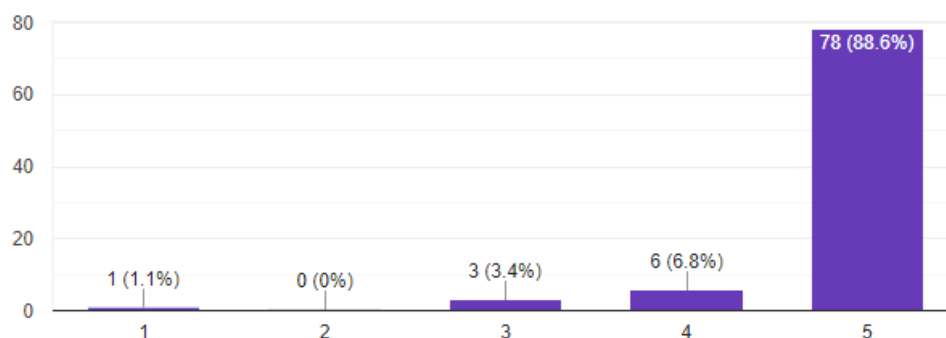
Grafikon 10: Zadovoljstvo s nadređenima

11,4 % ispitanika je u potpunosti nezadovoljno svojim nadređenima. Isti postotak, odnosno 10 ispitanika daje ocjenu 2 za zadovoljstvo nadređenima. 21,6 % ispitanika svojim nadređenima nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, a 22,7 % njih daje ocjenu 4, što znači da su uglavnom zadovoljni. Ocjenu 5 dalo je najviše ispitanika, njih 29 ili 33 % od ukupnoga broja.



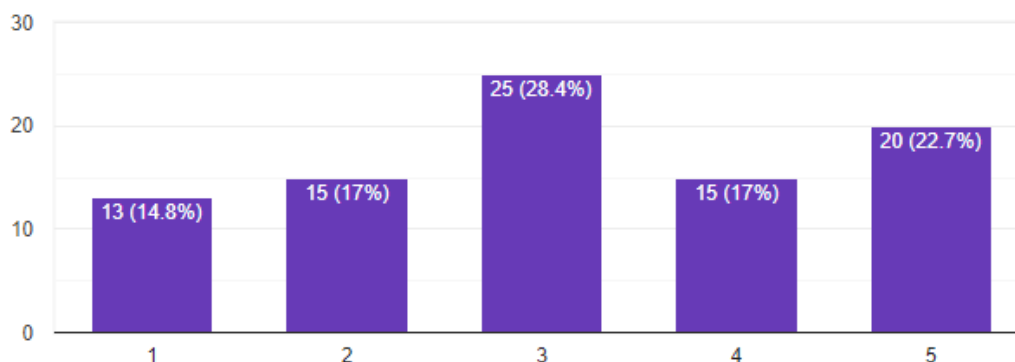
Grafikon 11: Zadovoljstvo odnosom s radnim kolegama

Odnosom s radnim kolegama u potpunosti je nezadovoljan samo jedan ispitanik, a uglavnom nezadovoljno njih troje. 15 ispitanika ili 17 % odnosu s radnim kolegama daje ocjenu 3, a 35,2 % ispitanika daje ocjenu 4. Najveći broj ispitanika, njih 43,2 % je u potpunosti zadovoljno odnosom s radnim kolegama.



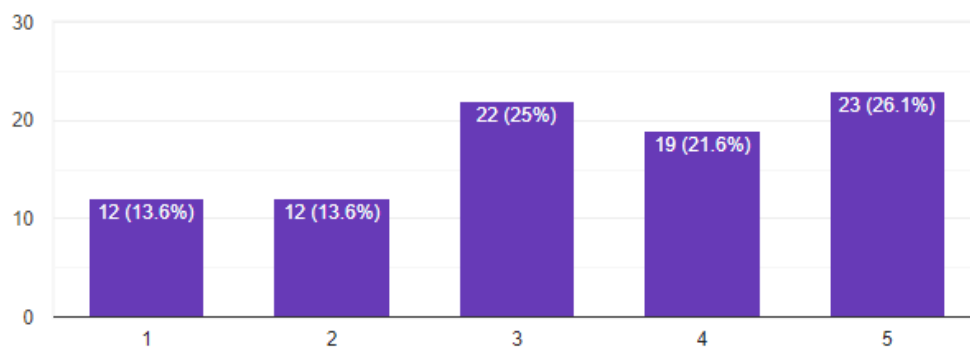
Grafikon 12: Zadovoljstvo s redovitošću plaće

U ovom pitanju o zadovoljstvu s redovitošću plaće, čak 88,6 % ispitanika, odnosno njih 78, u potpunosti je zadovoljno. 6,8 % ih je uglavnom zadovoljno, odnosno dali su ocjenu 4. 3,4 % ispitanika dalo je ocjenu 3, a jedan ispitanik ocjenu 1.



Grafikon 13: Zadovoljstvo edukacijom i usavršavanjem

Odgovori ispitanika u ovome pitanju su vrlo podijeljeni. 14,8 % ispitanika nije nikako zadovoljno edukacijom i profesionalnim usavršavanjem, a njih 15, odnosno 17 % dalo je ocjenu 2. Ocjenu 3 dalo je 28,4 % ispitanika, što ujedno čini i najveću skupinu, dok je ocjenu 4 dalo 17 % ispitanika. 22,7 % ispitanika je u potpunosti zadovoljno edukacijom i profesionalnim usavršavanjem.



Grafikon 14: Zadovoljstvo s prihvaćanjem ideja zaposlenika

Posljednje pitanje bilo je o zadovoljstvu s prihvaćanjem ideja zaposlenika. 13,6 % ispitanika na ovom pitanju daje ocjenu 1, a isti postotak daje i ocjenu 2. Ocjenu 3 dalo je 25 % ispitanika, ocjenu 4 njih 21,6 %, a ocjenu 5 je dalo 26,1 % ispitanika.

## 5. Rasprava

U ovome je istraživanju sudjelovalo ukupno 88 ispitanika, od čega 68,2 % osoba ženskoga spola i 31,8 % osoba muškoga spola. S obzirom na to da je istraživanje provedeno putem interneta, većina ispitanika bila je mlađe životne dobi, od 26 do 35 godina, a što se tiče obrazovanja, najveći broj ispitanika ima završen diplomski studij ili VSS. Podjednak broj ispitanika radi u velikom, malom i srednjom poduzeću, dok u mikro poduzeću radi nešto manje, samo 17 %. Većina ispitanika radi na ugovor na neodređeno što je bilo izrazito povoljno za istraživanje jer možda ne bi bila dobivena prava slika ukoliko bi se istraživalo zadovoljstvo zaposlenika koji znaju da su u svom poduzeću samo na određeno vrijeme. Mjesečna primanja najvećeg broja ispitanika su od 4000 kn do 6500 kn, što je i realni prosjek u Republici Hrvatskoj. Ipak, s obzirom na to da je najveći broj ispitanika završio diplomski studij ili VSS, za očekivati je bilo kako će i primanja biti nešto veća.

S obzirom na to da su materijalne kompenzacije u smislu određenih dodataka na plaću dosta rasprostranjene, barem u obliku dodataka za prekovremeni rad i slično, ne čudi da preko 44 % zaposlenika takve dodatke i prima. Međutim, još uvijek je velik broj (čak više od pola) i onih koji primaju samo osnovnu plaću. Kada bi se sumiralo koji broj ispitanika je zadovoljan na radnom mjestu, odnosno izrazito zadovoljan ili uglavnom zadovoljan, njihov ukupni postotak je gotovo 60 %. Također, pozitivno je što je samo jedna osoba odgovorila da je izuzetno nezadovoljna na radnom mjestu.

Kod većine zaposlenika novac bi bio veliki poticaj na motivaciju, pa ih tako 67 % odgovara da bi njihov trud bio veći kada bi i plaća bila veća. To ukazuje na problem koji je prisutan u Republici Hrvatskoj već dulje vrijeme, a to su premale plaće u odnosu na inflaciju i nadolazeća poskupljenja. Ranije u radu je navedeno kako je novac glavni motivator zaposlenika do određene razine, a ovo istraživanje je pokazalo kako u većini privatnih poduzeća, odnosno zaposlenika tih poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju ta razina još nije postignuta. To je vidljivo i u 6.pitanju gdje je najviše ispitanika odgovorilo da ima plaću između 4000 i 6500 kuna.

Ipak, samo 18,2 % ispitanika je odgovorilo da visina plaće najviše utječe na razinu njihovog zadovoljstva na poslu. Za većinu ispitanika to je ugodna radna atmosfera. To je i očekivani rezultat jer zaposlenici na radnom mjestu provode u prosjeku 40 sati tjedno i svakome od njih je izuzetno važno da se tamo osjećaju ugodno. Ako radna atmosfera na poslu nije ugodna i pojedini zaposlenici pokazuju naznake devijantnog ponašanja, neovisno o visini plaće



eventualno će doći do nezadovoljstva ostalih zaposlenika i potencijalno uzrokovati napuštanje radnog mjesta. Nadalje, ispitanici su u zadnjem dijelu upitnika morali ocijeniti s kojim elementima su koliko zadovoljni na svom radnom mjestu. Najviše su zadovoljni s radnim vremenom i odnosom s radnim kolegama, odnosno razinom kolegijalnosti (što se moglo primijetiti i po tome da ispitanicima na razinu zadovoljstva najviše utječe ugodna radna atmosfera), ali i s time u kojoj mjeri im je plaća redovita.

Ispitanici su bili najnezadovoljniji sa sustavom nagrađivanja i s edukacijom i profesionalnim usavršavanjem. To ukazuje na nedovoljno razvijenu svijest u vodstvu privatnih poduzeća na području Republike Hrvatske o važnosti nagrađivanja i davanja priznanja zaposlenicima za njihove uspjehe. To se može primijetiti i iz ranije navedenih podataka da više od pola ispitanika prima samo osnovnu plaću. Također, kao čest problem može se istaknuti i nedovoljna edukacija i nemogućnost profesionalnog usavršavanja koji dovode do napredovanja. Sve su to čimbenici koji uvelike mogu utjecati na zadovoljstvo zaposlenika, naročito onih s visokim individualnim performansima.

Od početka radnoga odnosa do sada, gotovo 70 % ispitanika imalo je povećanja plaće, bilo to jednom ili više puta, što je relativno dobar postotak, ali s obzirom na to da je samo 10 % ispitanika u potpunosti zadovoljno visinom plaće, potrebno je istaknuti da u jedan dio tih povećanja mogu ulaziti i ona zakonski obavezna povećanja minimalne plaće u Republici Hrvatskoj, kao i na to da su povećanja bila nedovoljno značajna.

Istraživanje je većinom pokazalo ono što je i očekivano. Ispitanici su podijeljeni oko (ne)zadovoljstva na svom radnom mjestu, no ipak ih je većina u potpunosti ili uglavnom zadovoljna. Danas nije više neuobičajeno promijeniti čak i nekoliko radnih mjesta, pa je za očekivati da će onaj tko ima barem minimalne uvjete za promjenu posla, to i napraviti. Isto tako, očekivan rezultat je bio da zaposlenicima nije najvažniji element zadovoljstva na poslu novac.

Novac je svakako nagrada, odnosno zarada za posao kojega netko obavlja svakoga dana, no ipak ako nema nekih drugih elemenata, kao što su primjerice ugodna radna atmosfera, dobar odnos s kolegama i nadređenima, priroda posla i slično, novac neće moći zadovoljiti potrebe na tolikoj razini da bi netko ostao na radnom mjestu na kojem ne osjeća nikakvo zadovoljstvo osim financijskoga.

## 6. Zaključak

Predmet istraživanja ovoga rada bio je utjecaj zaposlenikovog (ne)zadovoljstva na produktivnost organizacije. U radu su objašnjeni pojmovi motivacije i zadovoljstva zaposlenika, predanost organizaciji, utjecaj (ne)zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje, povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti. Nakon obrade teorijske podloge, provedeno je istraživanje kojim se ispitalo zadovoljstvo zaposlenika u privatnome sektoru u Republici Hrvatskoj. Opisan je način provedbe istraživanja te su prikazani i prokomentirani rezultati.

Kako bi zaposlenik bio predan organizaciji i zadovoljan na svom poslu, organizacija mu svakako mora omogućiti zadovoljstvo na tom poslu. Za predanost organizaciji nikako nisu važni samo stavovi zaposlenika prema radu i zaposlenju, pa i prema toj organizaciji, nego je važno na koji način se odvija menadžment ljudskih resursa poduzeća, što je pokazalo i istraživanje koje je provedeno.

Pozitivna promjena može se vidjeti u činjenici da je većina ispitanih zaposlenika odgovorila kako je uglavnom ili u potpunosti zadovoljna na svom radnom mjestu. Ispitanici nisu u potpunosti zadovoljni s visinom svoje plaće, a najzadovoljniji su odnosom s radnim kolegama, redovitošću plaće i radnim vremenom. Na jedno od istraživačkih pitanja kojim je ovo istraživanje bilo potaknuto, ispitanici su, sukladno prethodno navedenome, odgovorili kako na njihovu razinu zadovoljstva najviše utječe upravo ugodna radna atmosfera.

Dobivanjem odgovora na drugo istraživačko pitanje, može se zaključiti kako najviše prostora za poboljšanje u privatnim poduzećima u Republici Hrvatskoj ima na području edukacije i profesionalnog usavršavanja za zaposlenika te načinu funkcioniranja sustava nagrađivanja. Ispitanici su s navedenim bili najviše nezadovoljni na svome radnome mjestu.

Ipak, u odnosu na ne tako davnu prošlost smatram da se znatno popravila svjesnost menadžera u privatnim poduzećima na području Republike Hrvatske o tome koliko zadovoljstvo zaposlenika utječe na produktivnost same organizacije i njihovu osobnu uspješnost, što se može primijetiti i prema postotku zadovoljnih zaposlenika iz istraživanja. Stoga se zaključno može reći kako su ljudi najdragocjeniji i najbitniji resurs svakog poduzeća, a sve više poduzeća podiže svjesnost o tome i sve više ulaže u menadžment ljudskih resursa.

## LITERATURA

1. Alpeza, M. (2009). *Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura*. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*. 3(4). Raspoloživo na: <https://ideas.repec.org/a/rom/mrpase/v3y2011i4p77-86.html> (pristupljeno 22.5.2022.)
3. Avelini Holjevac, I., Vrtođušić Hrgović, A. (2012). Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj. *Acta turistica*. 24 (1), str. 39-59. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/97058> (pristupljeno 30.6.2022.)
4. Baboselac Marić, M., Zadro Omrčen, K. (2018). *Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo? Policija i sigurnost*. (28)3, str. 376 – 400. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/328805> (pristupljeno 2.6.2022.)
5. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
6. Bakotić D., Vojković, I. (2013). *Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi*. Zagreb: Poslovna izvrsnost.
7. Bakotić, D., Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*. Vol. 65 No. 3. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/124942> (pristupljeno 28.4.2022.)
8. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment*. Vol. 2 No. 1. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/71851> (pristupljeno 18.6.2022.)
9. Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
10. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
11. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*. Vol. 4 No. 2, Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/136748> (pristupljeno 1.5.2022.)
12. Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), str. 349-360. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349> (pristupljeno 2.6.2022.)
13. Bubble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.

14. Brayfield, A. H. i Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. 52(5), str. 396-424. doi:10.1037/h0045899. (pristupljeno 1.6.2022.)
15. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/160237> (pristupljeno 6.5.2022.)
16. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o.
17. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*. Vol. 24 No. 1. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/206985> (pristupljeno 14.5.2022.)
18. Elshoryi, N.A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy OPEN*. Vol. 3 No. 1. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058> (pristupljeno 26.5.2022.)
19. Galetić, L. (2015). *Kompozicijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzeću*. Zagreb: Sinergija.
20. Hrvatska gospodarska komora (2017). Upravljanje apsentizmom. Raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/documents/prezentacija-191059edabf33e31d.pdf> (pristupljeno 2.5.2022.)
21. Iveković, N. (2009). *Studija o plaćama i nagrađivanjima u Hrvatskoj*. Zagreb: Iveković savjetovanja d.o.o.
22. Jambrek, I., Penić, I.I. (2008.). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. Vol. 29 No. 2. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (pristupljeno 15.6.2022.)
23. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, str. 376-407. doi: <https://10.1037/0033-2909.127.3.376> (pristupljeno 8.6.2022.)
24. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, Vol. 2 No. 3, str. 64-66. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/113566> (pristupljeno 18.6.2022.)
25. Kfuri, N. (2018.). Stvara li marketing naše potrebe? Hmm... (upitajte Kinu) sigurno je da ih oblikuje! Raspoloživo na: <https://poslovnipuls.com/2018/05/24/stvara-li->

- [marketing-nase-potrebe-hmm-upitajte-kinu-sigurno-je-da-ih-oblikuje/](#) (pristupljeno 30.4.2022. )
26. Krištofić, B. (1986). Društvene grupe i zadovoljstvo poslom. *Revija za sociologiju*. Vol. 16 No. 1-4, str. 31-40. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/229626> (pristupljeno 10.6.2022.)
27. Locke, E. A. (1976). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, str. 457- 480. doi: <https://10.1146/annurev.ps.26.020175.002325> (pristupljeno 15.6.2022.)
28. Marušić, S. (2001.). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
29. Maslić Seršić, D., Šverko, B., Galić, Z. (2005). Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: Što se promijenilo u odnosu na devedesete? *Društvena istraživanja*. Vol. 14 No. 6 (80). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/28157> (pristupljeno 1.6.2022.)
30. Maškarin, H. (2005). Mjerenje utjecaja zadovoljstva zaposlenika poslom na rezultate poslovanja hotela. *Tourism and hospitality management*. Vol. 11 No. 1, str. 313-324. doi: <https://doi.org/10.20867/thm.11.1.20> (pristupljeno 11.6.2022.)
31. Noe, R., A.; Hollenbeck, J., R.; Gerhart, B.; Wright, P., M. (2006.): *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o.
32. Obradović, V., Samardžija, J. i Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
33. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
34. Prahin, D., Katavić, I. (2021). Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. Vol. 11 No. 2, str. 7-23. doi: <https://doi.org/10.38190/ope.11.2.1> (pristupljeno 11.5.2022.)
35. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
36. Saleem, T., Gul, S. (2013). Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 17, No. 6, str. 697-704. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2013.17.06.11939 (pristupljeno 18.6.2022.)
37. Scarpello, V., Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*. Vol. 36 No. 3. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x> (pristupljeno 28.5.2022.)

38. Scholl, R.W. (1981). Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*. Vol. 6 No. 4. doi:[10.2307/257637](https://doi.org/10.2307/257637) (pristupljeno 10.5.2022.)
39. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). London: Sage Publications.
40. Stiroh, K.J. (2001.). What Drives Productivity Growth? *FRBNY Economic Policy Review*. Vol. 7 No. 1. Raspoloživo na: <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/01v07n1/0103stir.pdf> (pristupljeno 28.5.2022.)
41. Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
42. Vidić, T. (2010). Organizacijska odanost učitelja u osnovnoj školi. *Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*. Vol. 151 No. 1, Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/82835> (pristupljeno 1.5.2022.)
43. Živković, A. (2020). Zadržavanje zaposlenika kroz organizacijsku predanost jačanjem organizacijske pravednosti i organizacijske potpore. *Ekonomika misao i praksa*. Vol. 29 No. 2. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.14> (pristupljeno 3.5.2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Maslowljeva piramida potreba.....	4
Slika 2. Piramida organizacijske predanosti .....	7
Slika 3. Vrste predanosti .....	8
Slika 4. Mehanizmi pristupa temeljeni na ponašanju zaposlenika.....	10

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Kompenzacije uz osnovnu plaću.....	22
Grafikon 2: Zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu.....	22
Grafikon 3: Povećanje plaće.....	23
Grafikon 4: Trud pri obavljanju radnih zadataka.....	23
Grafikon 5: Utjecaj na razinu zadovoljstva na poslu.....	24
Grafikon 6: Zadovoljstvo visinom plaće.....	25
Grafikon 7: Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja.....	25
Grafikon 8: Zadovoljstvo s mogućnosti napredovanja.....	26
Grafikon 9: Zadovoljstvo radnim vremenom.....	26
Grafikon 10: Zadovoljstvo s nadređenima.....	27
Grafikon 11: Zadovoljstvo odnosom s radnim kolegama.....	27
Grafikon 12: Zadovoljstvo s redovitošću plaće.....	28
Grafikon 13: Zadovoljstvo edukacijom i usavršavanjem.....	28
Grafikon 14: Zadovoljstvo s prihvaćanjem ideja zaposlenika.....	29



## **PRILOZI**

### **PRILOG 1.**

#### **ANKETNI UPITNIK**

## **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U PRIVATNOM SEKTORU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Istraživanje na temu „Zadovoljstvo zaposlenika u privatnome sektoru Republike Hrvatske“ provodi se u svrhu izrade diplomskoga rada na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Osijeku. Ovaj upitnik je u potpunosti anonimn, a rezultati istraživanja će se koristiti isključivo u akademske svrhe. Hvala Vam na doprinosu!

Spol:

- M
- Ž

Dob:

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- više od 55

Obrazovanje:

- Osnovna škola
- Srednja škola

- Preddiplomski studij ili VŠS
- Diplomski studij ili VSS
- Magisterij znanosti ili više

Veličina poduzeća u kojem ste zaposleni:

- Mikro poduzeće (do 10 zaposlenih)
- Malo poduzeće (11 – 50 zaposlenih)
- Srednje poduzeće (51 – 250 zaposlenih)
- Veliko poduzeće (više od 250 zaposlenih)

Status zaposlenja:

- Ugovor na određeno
- Ugovor na neodređeno
- Stručno osposobljavanje

Vaša mjesečna primanja su:

- Do 4000 kn
- 4000 – 6500 kn
- 6500 – 9500 kn
- Više od 9500 kn

Primate li neki oblik kompenzacija uz osnovnu plaću?

- Materijalne kompenzacije (stimulativni dio plaće, bonusi, dodaci za prekovremeni rad, rad noću i slično)
- Nematerijalne kompenzacije (klizno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće, slobodni dani i slično)
- Neki drugi oblik kompenzacije
- Ne primam ništa osim osnovne plaće

Jeste li zadovoljni na trenutnom radnom mjestu?

- Izrazito sam zadovoljan/zadovoljna
- Uglavnom sam zadovoljan/zadovoljna
- Niti sam zadovoljan/zadovoljna niti sam nezadovoljan/nezadovoljna
- Uglavnom sam nezadovoljan/nezadovoljna
- Izrazito sam nezadovoljan/nezadovoljna

Jeste li od početka radnog odnosa do sada imali koje povećanje plaće?

- Da, jednom
- Da, više puta
- Ne

Da primete veću plaću nego sada, bi li Vaš trud pri obavljanju radnih zadataka bio veći?

- Bio bi veći
- Bio bi isti kao i sada
- Bio bi manji

Što od navedenoga najviše utječe na razinu Vašeg zadovoljstva na poslu?

- Priroda posla
- Visina plaće
- Ugodna radna atmosfera
- Nematerijalne kompenzacije
- Mogućnost napredovanja
- Nešto drugo

Na skali od 1 do 5 procijenite u kojoj mjeri ste zadovoljni s navedenim elementima na Vašem radnom mjestu.

### Visina plaće

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Sustav nagrađivanja

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Mogućnost napredovanja

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Radno vrijeme

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Nadređeni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Odnos s radnim kolegama/razina kolegijalnosti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Redovitost plaće

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Edukacija i profesionalno usavršavanje

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## Prihvaćanje ideja zaposlenika

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

