

# Stavovi i zadovoljstvo poslom na primjeru organizacije Mako d.o.o.

---

Vidović, Ivona

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:276639>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-25**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Ivona Vidović

**Stavovi i zadovoljstvo poslom na primjeru organizacije Mako  
d.o.o.**

Diplomski rad

Osijek, srpanj 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Ivona Vidović

**Stavovi i zadovoljstvo poslom na primjeru organizacije Mako  
d.o.o.**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0010229951

Email: [ividovic@efos.hr](mailto:ividovic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Fosić

Osijek, srpanj 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study of Management

Ivona Vidović


**Attitudes and job satisfaction Using the example of Organization  
Mako d.o.o.**

Graduate paper

Osijek, July 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Ivona Vidović

**JMBAG:** 0010229951

**OIB:** 38517236701

**e-mail za kontakt:** vidovicivona3@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija; Smjer Menadžment

**Naslov rada:** Stavovi i zadovoljstvo poslom na primjeru organizacije Mako d.o.o.

**Mentor/mentorica rada:** Prof. Dr. Sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2024 godine

Potpis

Ivona Vidović

## **Sažetak**

Cilj rada je detaljno istražiti i analizirati ulogu stavova i zadovoljstva zaposlenika na njihov učinak te taj odnos prikazati na primjeru stvarne organizacije. U teorijskom dijelu rada bit će definirani i opisani stavovi zaposlenika prema poslu, uključujući njihovu ulogu u radnom okruženju, dosljednost u stavovima, te identifikaciju glavnih uzroka i posljedica tih stavova. Poseban naglasak će biti stavljen na razumijevanje kako pozitivni ili negativni stavovi mogu utjecati na produktivnost, motivaciju i opći radni učinak zaposlenika. Pored toga, istražit će se i kako mediji i moderne tehnologije, poput društvenih mreža i digitalnih komunikacijskih alata, utječu na formiranje stavova i zadovoljstvo poslom. Ovo uključuje analizu načina na koji informacije dostupne putem tih kanala mogu oblikovati percepciju zaposlenika o njihovim radnim uvjetima, te kako digitalni alati mogu poboljšati ili pogoršati njihovo zadovoljstvo i stavove prema poslu. U praktičnom dijelu rada, fokus će biti na izradi kritičkog osvrta na stavove i zadovoljstvo zaposlenika unutar odabrane organizacije. Ovo će uključivati prikupljanje i analizu podataka putem intervjua ili drugih metoda istraživanja kako bi se dobio dublji uvid u specifične čimbenike koji utječu na stavove i zadovoljstvo zaposlenika u toj organizaciji. Cilj je identificirati ključne probleme i predložiti konkretne mjere koje bi mogle poboljšati radno okruženje i povećati zadovoljstvo zaposlenika, te na taj način posredno povećati njihovu učinkovitost i doprinos organizaciji.

Ključne riječi: zadovoljstvo zaposlenika, stavovi zaposlenika, Mako d.o.o.

## **Abstract**

The aim of this paper is to investigate and analyze in detail the role of employees' attitudes and satisfaction on their performance through a concrete example of an organization. In the theoretical part of the paper, the attitudes of employees towards work will be defined and described, including their role in the work environment, consistency in attitudes, and the identification of the main causes and consequences of these attitudes. Special emphasis will be placed on understanding how positive or negative attitudes can affect employee productivity, motivation and overall performance. In addition, it will be investigated how the media and modern technologies, such as social networks and digital communication tools, influence the formation of attitudes and job satisfaction. This includes analyzing how information available through these channels can shape employees' perceptions of their working conditions, and how digital tools can improve or worsen their job satisfaction and attitudes. In the practical part of the work, the focus will be on making a critical review of the attitudes and satisfaction of employees within the selected organization. This will involve collecting and analyzing data through interviews or other research methods to gain deeper insight into the specific factors that influence employee attitudes and satisfaction in that organization. The goal is to identify key problems and propose concrete measures that could improve the working environment and increase employee satisfaction, thereby indirectly increasing their efficiency and contribution to the organization.

Keywords: employee satisfaction, employee attitudes, Mako d.o.o

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....	2
2.1. Definiranje stavova i zadovoljstva poslom u okviru organizacijskog ponašanja .....	2
2.2. Definiranje zadovoljstva i stavova zaposlenika .....	3
2.3. Nastajanje i formiranje stavova o poslu .....	6
2.3.1. Utjecaj psiholoških i demografskih faktora na formiranje stava o zadovoljstvu poslom .....	6
2.3.2. Utjecaj organizacijske kulture na zadovoljstvo poslom.....	9
2.3.3. Utjecaj ostalih faktora organizacijskog ponašanja na zadovoljstvo poslom i formiranje stavova zaposlenika .....	12
2.4. Instrumenti za mjerenje zadovoljstva poslom .....	14
2.5. Utjecaj stava i zadovoljstva poslom na rad zaposlenika i zadovoljstvo kupca .....	16
2.5.1 O performansi zaposlenika i kako na nju utječe zadovoljstvo zaposlenika .....	16
2.5.2. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo kupaca.....	18
2.6. Novi trendovi .....	20
2.6.1 Burnout.....	21
2.6.2. Quiet quitting.....	21
3. Metodologija rada .....	23
4. Opis i rezultati istraživanja.....	24
4.1. O organizaciji Mako .....	24
4.2. Istraživanje i rezultati istraživanja.....	25
4.2.1. Zadovoljstvo nagradama i doprinosima .....	28
4.2.2. Zadovoljstvo nadređenima .....	29
4.2.3. Zadovoljstvo priznajem na radu .....	29
4.2.4. Zadovoljstvo vodstvom.....	30
5. Rasprava .....	32



6. Zaključak .....	35
Literatura.....	36
Popis tablica .....	40
Popis slika .....	40
Popis priloga .....	40

## 1. Uvod

Stavovi i zadovoljstvo zaposlenika postali su ključni elementi u modernim organizacijama koje teže ostvarenju visokih performansi i održivog uspjeha. Zadovoljstvo zaposlenika nije samo odraz njihovog osobnog doživljaja radnog okruženja, već ima i značajne posljedice na organizacijsku učinkovitost, produktivnost, inovativnost i radnu snagu. Razumijevanje čimbenika koji oblikuju stavove i zadovoljstvo zaposlenika stoga postaje ključno za menadžere, stručnjake za ljudske resurse i organizacijske psihologe. Organizacijska kultura, stilovi vodstva i prakse upravljanja ljudskim resursima su među najznačajnijim čimbenicima koji utječu na stavove i zadovoljstvo zaposlenika. Organizacijska kultura, prema Robbins i Judge (2022) kao skup zajedničkih vrijednosti, normi i vjerovanja unutar organizacije, igra ključnu ulogu u oblikovanju radnog iskustva zaposlenika. Kultura koja promovira transparentnost, suradnju i priznanje doprinosi pozitivnim stavovima i većem zadovoljstvu zaposlenika (Utami i Sitohang 2019). Nasuprot tome, toksična organizacijska kultura može izazvati nezadovoljstvo, visoku fluktuaciju i pad morala. Prema Paais i Pattiruhu (2020) vodstvo također ima značajan utjecaj na stavove i zadovoljstvo zaposlenika. Lideri koji pokazuju empatiju, podršku i jasnu viziju inspiriraju zaposlenike, potičući ih na veći angažman i lojalnost. Prakse upravljanja ljudskim resursima (HR) igraju ključnu ulogu u oblikovanju zadovoljstva zaposlenika. Pravilno dizajnirane HR strategije koje uključuju mogućnosti za profesionalni razvoj, pravedne sustave nagrađivanja i priznanja te balans između poslovnog i privatnog života, doprinose većem zadovoljstvu i pozitivnim stavovima zaposlenika (Sypniewska et al, 2023). Redovita evaluacija učinka, prilike za obuku i razvoj te otvorena komunikacija između menadžmenta i zaposlenika dodatno osnažuju pozitivne radne stavove. Zadovoljstvo zaposlenika nije samo važno za njihov radni učinak, već i za njihov opći životni standard i blagostanje. Zadovoljni zaposlenici pokazuju viši stupanj angažmana, kreativnosti i predanosti radu, što izravno utječe na organizacijsku produktivnost i inovativnost. Osim toga, zadovoljstvo na poslu povezano je s boljim mentalnim i fizičkim zdravljem, smanjenjem stresa te boljim međuljudskim odnosima unutar i izvan radnog mjesta. Ovaj rad nastoji istražiti i analizirati kako organizacijska kultura, vodstvo i prakse upravljanja ljudskim resursima utječu na stavove i zadovoljstvo zaposlenika. Također će se istražiti kako se zadovoljstvo zaposlenika reflektira na njihov radni učinak i cjelokupnu kvalitetu života, s ciljem pružanja sveobuhvatnog uvida i praktičnih preporuka za poboljšanje radnog okruženja i organizacijske učinkovitosti.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

### 2.1. Definiranje stavova i zadovoljstva poslom u okviru organizacijskog ponašanja

Kako bi znali definirati stavove i zadovoljstvo poslom unutar organizacije, najprije moramo objasniti kontekst koji okružuje te pojmove. Zadovoljstvo zaposlenika i njihovi stavovi o poslu, kao i sve, imaju znanstvene okvire koji su ih definirali. Tako je jedna od jedinica ekonomije, odnosno menadžmenta kao takvog i organizacijsko ponašanje. Robbins i Judge (2022) organizacijsko ponašanje opisuje kao: „sustavno izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacije“. Vidimo da ova definicija ima 3 sastavnice:

1. sustavno izučavanje,
2. akcije i stavovi,
3. organizacija.

Najprije se stavlja fokus na definiranje i promatranje sustavnog izučavanja, odnosno istraživanja. Vrlo je lako menadžment i znanosti poput menadžmenta svrstati u kutiju intuitivnih područja u kojima iza svake odluke menadžera stoji nekoliko implicitnih zaključaka, no menadžment je egzaktna znanost koju prate eksperimenti, hipoteze i provjereni zaključci (Robbins i Judge, 2022). Pfeifer i Helming (2024) tvrde da sustavno istraživanje, čiji je cilj postizanje određene misije, može ponuditi rješenja za kompleksne i više dimenzionalne probleme s kojima se menadžeri svakodnevno susreću u području organizacijskog ponašanja. Ovo područje se sustavno prati, stalno istražuje i predstavlja neiscrpan izvor raznih hipoteza. Cilj organizacijskog ponašanja je nadopuniti intuiciju s činjenicama dobivenim empirijskim istraživanjima te potkrijepiti dokazima. Sljedeći dio definicije čine akcije i stavovi. Iako stavovi zaposlenika nisu bili česta tema istraživanja do kraja drugog svjetskog rata, trenutno postoji mnoštvo literature koja se bavi istraživanjem formiranja stavova zaposlenika. Brayfield i Crockett (1955) zaključili su da će stavovi zaposlenika imati veliki učinak na rad zaposlenika. Postoje konfliktna mišljenja o stavovima zaposlenika i kako se oni formiraju, ali generalni konsenzus prema Saari i Judge (2004) je da na stavovi zaposlenika i zadovoljstvo poslom, utječu na sve. Zadnji, ali ne najmanje važan segment definiranja organizacijskog ponašanja je organizacija. Organizacija, je prema Lukic (2022) mjesto okupljanja. Glavne karakteristike organizacije prema Utami i Sitohang (2019) su:

1. svrha,
2. ljudi,

### 3. plan.

Autor smatra da ni jedna organizacija ne može funkcionirati bez navedena tri segmenta. Robbins i Judge (2022) prilikom istraživanja organizacijskog ponašanja zaključili su da je isto izgrađeno na doprinosima mnogih drugih znanosti:

1. psihologija,
2. socijalna psihologija,
3. sociologija,
4. antropologija.

Svaka ova znanost daje svoj doprinos stvaranju i razvijanju organizacijskog ponašanja te definiranju glavnih sastavnica, odnosno zavisnih varijabli organizacijskog ponašanja. To su:

1. proizvodnost,
2. apsentizam,
3. fluktuacija zaposlenika,
4. devijantno ponašanje na radnom okruženju,
5. organizacijsko građansko ponašanje,
6. zadovoljstvo poslom.

Ove varijable su važne i istaknute jer one međusobno uz ostale čimbenike utječu jedna na drugu, te na organizaciju i zaposlenike. Kao i sve, organizacijsko ponašanje može se raščlaniti na nekolicinu faktora koji se mogu još međusobno dijeliti. No, kako bi se zadržala kvaliteta istraživanja u ovom radu fokus je na stavovima i zadovoljstvu zaposlenika koji su samo jedna od zavisnih varijabli organizacijskog ponašanja.

## **2.2. Definiranje zadovoljstva i stavova zaposlenika.**

Priča o zadovoljstvu zaposlenika i njihovim stavovima prema poslu sveobuhvatan je dio ljudi u radnom odnosu. I zaposlenici i poslodavci razmišljaju o zadovoljstvu na radnom mjestu te načinu na koje to zadovoljstvo utječe na njih ili organizaciju. Stavovi zaposlenika stalna su tema u tiskanim i digitalnim medijima te se često javno prikazuju. Prilikom posjete mrežnih stranica bilo kojeg portala zaposlenici se susreću s izjavama drugih kolega koji rade u sličnim ili pak potpuno različitim industrijama. Prilikom štrajkova zbog loših uvjeta ili želje za povećanjem plaće, cijela nacija izložena je izjavama o stavu zaposlenika i njihovom zadovoljstvu poslom. Ova tema je neiscrpna te uključuje svakoga tko je sudionik na tržištu rada. No, što zapravo

predstavlja zadovoljstvo zaposlenika, što ga čini i kako organizacije mogu utjecati na stavove i zadovoljstvo svojih zaposlenika? Locke (1976) je zadovoljstvo zaposlenika poslom opisao kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje nastaje procjenom posla i iskustvima s posla. Saari i Judge (2004) objašnjavaju najvažnije čimbenike Lockove definicije zadovoljstva poslom:

1. uzrok,
2. osjećaj.
3. spoznaja,
4. razmišljanje.

Odnosno, prema istraživanju koje su proveli, navodi se da upravo ove četiri komponente utječu na formiranje zadovoljstva i nezadovoljstva poslom i poslovnom okolinom. Na primjer, tijekom radnog vremena dogodi se neugodna situacija u kojoj se zaposlenika okrivi za grešku koja nije njegova. To je uzrok, čin stavljanja krivice na zaposlenika. Nakon toga, počinju dolaziti osjećaji. Zaposlenik shvaća da ga je to povrijedilo, a to nije osjećaj koji je ugodan na radnom mjestu te u sljedećem koraku se povećava nezadovoljstvo. Naravno, isti princip se može primijeniti na pozitivne uzroke. Kao što su povećanje plaće, promocija ili usmena pohvala. Iz ovoga se može zaključiti da prilikom određivanja i stvaranja stava prema poslu uključeni su i kognitivni procesi razmišljanja i osjećaji. Od samog početka i razvoja psihologije i ekonomije kao znanosti, znanstvenicima i akademikima je ova tema iznimno privlačna. Sudeći prema literaturi koju opisuje Locke, u trenutku njegovog istraživanja 1976, postojalo je čak 4000 istraživanja i zapisa o načinu stvaranja stavova zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika jedna je od najčešće promatranih tema unutar grana kao što su organizacijska psihologija i menadžment. Danas, u svojim istraživanjima Denyer i Tranfield (2009) navode da baze podataka i znanstvenih radova kao što je PsycLIT pokazuju preko 5.500 objavljenih radova. No, iako je literature više nego dovoljno teško je pronaći literaturu koja u srži opisuje pojam zadovoljstva zaposlenika. Locke (1976) u svojim prvim radovima navodi da je teško, odnosno gotovo nemoguće opisati ovako široku temu u samo nekoliko poglavlja. Te i sam zaključuje da iako je izvršio puno istraživanja, da iz tih istraživanja nije dosegao puno zaključaka. Naime, Locke se koristi izrazom „korelacija bez objašnjenja“. Kako bi se to shvatilo, važno je najprije definirati što to Locke smatra da utječe na formiranje stavova zaposlenika. On smatra da postoje 3 načina na koji zaposlenik može formirati svoje stavove:

1. intrinzično,
2. subjektivno,

### 3. mješavinom posla i poslovnog okruženja.

Intrinzični način stvaranja stava o poslu nalaže da će na stav zaposlenika utjecati isključivo na posao kojim se on bavi, dok je subjektivni način suprotan. On govori da će upravo razmišljanja zaposlenika imati najveći utjecaj na formiranje stavova zaposlenika o poslu. Dok treća teorija se fokusira na tome da na zadovoljstvo poslom utječu posao i poslovno okruženje naizmjenično. Locke u svom radu objašnjava, da iako su se on i mnogi drugi bavili istraživanjem ove teme, i dalje ne postoje točna objašnjenja što točno utječe na formiranje stavova zaposlenika. Denyer i Tranfield (2009), u svojoj knjizi prikupljaju istraživanja raznih autora. Jedan od tih radova je Organizacijska teorija zadovoljstva na poslu (engl. „*Job Satisfaction in organizational theory*“) autora Rafferty i Griffin (2009) gdje autori zaključuju da se u novijoj literaturi zadovoljstvo zaposlenika najviše istražuje kako bi se provjerila povezanost između uvjeta rada i toga kako će oni utjecati na osobno ponašanje pojedinaca i razvijanje njegovih mišljenja, te ponašanje tog pojedinca unutar organizacije. Autori vjeruju da je najveći cilj modernih istraživanja na temu zadovoljstva zaposlenika provjeriti postoji li poveznica između zadovoljstva poslom i produktivnosti na radnom mjestu. Iako se ova poveznica možda čini poprilično očitom, autori ističu da dosadašnja istraživanja pokazuju vrlo slabu vezu, no postoji umjerena veza između zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom iako na nju utječu nerazmjerni faktori. Bowling i Sessa (2020) tvrde da je problem sve veće količine istraživanja u ovom području smanjenje kvalitete istraživačkih materijala te navode *AET* teoriju kao jednu od većih postignuća novijih istraživanja. *AET* (engl. „*Affective events theory*“) bazira se na promatranju direktnog utjecaja okoline na zadovoljstvo poslom pojedinca. Prema Spector (2022) zadovoljstvo poslom je stav, odnosno on pokazuje zaposlenikovu evaluaciju posla. Iako je to emocionalna reakcija na posao, zadovoljstvo se bolje promatra kao kognitivni proces. Tako postoji nekoliko segmenata od kojih autori poput Spector (2022) tvrde da se sastoji. To su:

1. zahvalnost, odnosno kada drugi cijene rad zaposlenika,
2. komunikacija je koliko dobro naređeni komunicira s drugima,
3. radni kolege,
4. kompenzacija i dodatci,
5. uvjeti rada,
6. sam posao, odnosno zadaci koji se dobivaju na poslu,
7. organizacije, odnosno sveukupni osjećaji koje zaposlenik veže uz poslodavca,
8. organizacijske politike su kako organizacija funkcionira,
9. plaća i financijski dodatci,

10. osobni razvoj,
11. mogućnosti napretka,
12. priznanja,
13. sigurnost,
14. nadređeni.

Prema Spector (2022) postoje različite perspektive kroz koje se može promatrati utjecaj ovih faktora na zaposlenike. Neke od njih su humanitarna i utilitaristička perspektiva. Humanitarna perspektiva ovo promatra kod prizmu obveze organizacije da se brine za svoje zaposlenike. Ova perspektiva vjeruje da zaposlenici zaslužuju kvalitetno radno mjesto, da ih se poštuje i da se prema njima dobro postupa. Dok utilitarna politika kaže da se prema zaposlenicima treba dobro odnositi zato što nam donose prihode i samim time utječu na rad organizacije. Odluke o postupanju prema zaposlenicima najčešće, uz samog poslodavca donosi odjel upravljanja ljudskim resursima, koji se prema Sypniewska et al (2023) brinu da zaposlenici budu efektivni i zadovoljni. U ovom radu stavlja se naglasak na održivi menadžment ljudskih resursa. Održivost je razvoj kroz ispunjavanje želja trenutnih organizacija ne ugrožavajući buduće generacije. Održivi menadžment ljudskih resursa fokusira se na povećanje performansi unutar organizacije i stvaranje dugotrajnih veza sa zaposlenicima. Ako organizacija drži do kvalitetnog upravljanja zaposlenicima, stvorit će više uključene, zadovoljnije i produktivnije zaposlenike. Postoje razlike između strateškog i održivog upravljanja ljudskim resursima, gdje se strateško upravljanje fokusira na praćenju ljudskog kapitala, dok se održivi način upravljanja ljudskim resursima bavi razvojem inovativnog radnog mjesta koje promovira sudjelovanje. Neki od faktora održivog načina upravljanja ljudskim resursima su: poštenje, kapital, transparentnost, profitabilnost, sveopća dobrobit zaposlenika, povećanje produktivnosti zaposlenika i poboljšanje organizacijskih mogućnost (Sypniewska et al, 2023).

## **2.3. Nastajanje i formiranje stavova o poslu**

### **2.3.1. Utjecaj psiholoških i demografskih faktora na formiranje stava o zadovoljstvu poslom**

Nakon što je obrađen pojam zadovoljstva poslom općenito i kako se on opisivao kroz razna istraživanja, cilj ovog poglavlja je istražiti i opisati koji demografski i osobni faktori mogu utjecati na zadovoljstvo poslom. Gibson et al (2012) u svom radu posvećuju poglavlje opisivanju osobnosti ljudi te kako njihove osobnosti mogu utjecati na stavove zaposlenika

prema poslu i organizaciji. Gibson u radu tvrdi da uspješni menadžeri moraju znati prepoznati dobre i lošije osobnosti i ponašanja svojih zaposlenika kako bi to znali iskoristiti u poslu. Postavljaju verziju okvira o ponašanju pojedinca (eng. „*Individual Behavior Framework*“) pomoću kojega opisuju kako varijable ponašanja utječu jednu na drugu i time stvaraju stavove pojedinca. Gibson et al (2012) smatraju da je okolina u kojoj se pojedinac nalazi prvi korak ovog procesa. Oni okolinu dijele na poslovnu i ne poslovnu okolinu. Poslovnu okolinu čine posao kao takav, organizacijska struktura, pravila, vodstvo, nagrade, kazne i resursi. Dok ne poslovnu okolinu čine obitelj i aktivnosti za odmor i hobi. Sljedeća stepenica ovog okvira je sam pojedinac. Na pojedinca utječe njegova okolina i samim time oblikuje njegovo ponašanje. U ovom djelu okvira opisuju pojedinca kroz njegove sposobnosti i vještine, obitelji, osobnosti, percepcije, vrijednosti, sposobnosti učenja, kulture, spola, rase i godina. Autori smatraju da pojedinac kao takav onda utječe na sljedeću stepenicu ovog okvira, odnosno ponašanja. Ponašanja poput komunikacije, promatranja, kretnji, okrenutosti rješavanju problema i načinu razmišljanja. Kao i kod ostalih koraka, pretpostavka je da će ponašanja pojedinca utjecati na sljedeći korak modela. Ishodi su zadnji u ovom modelu i ono što na kraju definira kako će se zaposlenik osjećati na poslu, kakva će biti njegova produktivnost i osobni razvoj te odnos s drugima. Ovo posljedično utječe na okolinu u kojoj pojedinac boravi te njega samoga. Autori vjeruju da poznavanje modela kao što je ovaj može doprinijeti radu menadžera te posljedično samoj organizaciji. Također ishodi koji utječu na pojedinca mogu biti važni u formiranju stavova. Stavovi su prema Gibson et al (2012) determinante ponašanja jer su povezani s percepcijom, osobnošću i motivacijom. Mogu biti pozitivni ili negativni te su naučeni i nastaju kroz iskustva. Stavovi određuju percepciju prema stvarima i osobama u okolini. Neki stavovi su jako čvrsti, no stav kao takav može biti promijenjen. Stavovi nastaju uz pomoć utjecaja, spoznaja i ponašanja, te onda ti stavovi utječu na formiranje utjecaja, spoznaja i ponašanja. Utjecaj, odnosno emocionalni ili osjećajni dijelovi stava dolazi od roditelja, učitelja, partnera i ljudi iz okoline. Spoznaja, je dio stava koji uključuje razmišljanje, odnosno percepciju, mišljenja i vjerovanja. Bazira se na racionalnom razmišljanju i logici. Ponašanje se odnosi na želju neke osobe da reagira na određeni način. Kako bi bolje provjerili teoriju Topino et al (2021) povode istraživanje s ciljem provjere utječu li osobine pojedinca na njegovo zadovoljstvo poslom. Važno za naglasiti je da se ne može sa sigurnošću reći radi li se o uzročno posljedičnom odnosu u ovom istraživanju. Odnosno, iako istraživanje pokazuje da određeni radnici koji imaju višu razinu zadovoljstva poslom posjeduju određene osobine, ne može se sa sigurnošću reći da su jedni razlog zadovoljstva poslom zaposlenika baš te osobine. Osobine koje su istraživači uočili kod zaposlenika s višom razinom zadovoljstva poslom su ekstroverzija



i njena pod osobina dominacija, ugodnost i njena pod osobina pristojnost, savjesnost, koja se pokazala kao osobina s najvećom pozitivnom korelacijom s zadovoljstvom poslom, ustrajnost, emocionalna stabilnost i kontrola vlastitih emocija. Iako ovo istraživanje pokazuje povezanost između osobnosti pojedinca, istraživanje koje su proveli Putra i Lubis (2021) nije pokazalo značajnu povezanost osobina pojedinca s zadovoljstvom poslom. Istraživači su otkrili da velika većina njihovih zaposlenika otvorena novim iskustvima, no istraživači su ovu karakteristiku pripisali djelatnosti organizacije. Organizacija se bavi razvijanjem novih proizvoda, te oni tvrde da su pojedinci s ovom karakteristikom više naklonjeni raditi na ovakvim i sličnim radnim mjestima. No u istraživanju je primijećena povezanost zadovoljstva poslom i zadovoljstva radnim kolegama koji čine okruženje pojedinca. Kako su jako važne osobine tako je važno promotriti i godine pojedinca te imaju li one utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika i ako da, kakav? Nekoliko izvora literature promatra ovu temu i ona nažalost nemaju iste zaključke. Clark et al (1996) provode istraživanje pod nazivom Jeli zadovoljstvo poslom oblika slova U? (engl. „*Is job satisfaction U-shaped?*“) kojim pokušavaju istražiti hoće li se zadovoljstvo poslom, kada se promatra u kontekstu godina pojedinca ponašati kao slovo U. Odnosno da će razina zadovoljstva biti najviša kada pojedinac krene raditi, opadati te ponovno dosegnuti vrhunac pred kraj karijere. No, kako je istraživanje sada već zastarjelo, nekoliko teza se ne poklapa s načinom rada modernog društva. Naime, u istraživanju autori početak radnog vijeka osobe smatraju s 16 godina. Trenutno, sa šesnaest godina mladi su u srednjim školama te najčešće ne počinju raditi do svojih radnih dvadesetih. Iako, u Hrvatskoj, kao i većini Europe 15 godina je dobna granica kada mladi smiju zakonski početi s radom, prema EUROSTAT-ovim podacima za 2013. godinu 80 posto mladih između petnaest i devetnaest godina se isključivo školovalo dok je malo više od deset posto mladih isključivo radilo. Istraživanje koje su proveli potvrdilo je njihovu tezu te su zabilježili najveće zadovoljstvo poslom na samom početku i kraju zaposlenja dok je najmanje zadovoljstvo poslom bilo između dvadeset sedam i trideset godina. Dobro je napomenuti da je ovaj trend jasnije vidljiv kod muških ispitanika. Istraživači su pokušali otkriti zašto starija populacija ima veće zadovoljstvo poslom od mlađih ispitanika. Neki od razloga koje su primijetili su duža karijera, i samim time bolji posao. Starija populacija imala je kroz svoj duži karijerni staž mogućnost promocije na bolje pozicije s boljim kompenzacijskim uvjetima te pozicije koje imaju bolju socijalnu privlačnost u društvu. Plaća i promocije postaju manje željena stvar. Kako su već na boljim pozicijama i većinom nemaju većih troškova starija populacija više ne radi posao zbog plaće ili mogućnosti napretka nego u zaposlenju traže drugačije oblike zadovoljštine. Također, starija populacija ima niža očekivanja od svog posla i „pomirili“ su se sa svojom trenutnom situacijom te samim time raste njihovo

zadovoljstvo poslom. Također, kako pojedinci znaju više o stvarnom trošku zaposlenika, očekuju manje. Iako je ovo istraživanje pokazalo jasnu povezanost između godina i zadovoljstva poslom istraživanje Topino et al (2021) nije pokazalo povezanost godina i zadovoljstva poslom. Uz godine, istraživači su se bavili i povezanosti spola i zadovoljstva poslom u Kose i Avcioglu (2023). Autori su svoje istraživanje započeli s hipotezom koju su pronašli u nekoliko drugih istraživanja. A to je da su žene zadovoljnije poslom nego muškarci. To se još naziva i spolnom paradoksu zadovoljstva poslom (engl. „*Gender job satisfaction Paradoxe*“), a paradoks je zato što unatoč većinom lošijim uvjetima rada i lošijoj kompenzaciji ženski radnici pokazuju veće zadovoljstvo poslom. Nakon provedenog istraživanja u nekoliko zemalja autori su dobili podijeljene rezultate. Gdje je trend najjače potvrđen u Ekvadoru, Japanu, Litvi, Sjevernoj Koreji, Ujedinjenom kraljevstvu i Sloveniji dok uopće nije zabilježeno da su ženski radnici zadovoljniji u zemljama poput Nizozemske, Norveške, Singapura i Francuske. U tim država su muški zaposlenici zadovoljniji poslom. Države u kojima nije primijećena razlika između spolova u zadovoljstvu poslom su Sjedinjene Američke Države i Rusija. Autori ove razlike navise objašnjavaju razlikama u kulturi zaposlenika. Dok je Ali i Farooqi (2014) u svom istraživanju došao do zaključka da su žene manje zadovoljne poslom. Njegova pretpostavka je da je uzrok tomu količina posla koju imaju kod kuće te prevelik teret posla i samim time se osjećaju kao da rade previše.

### 2.3.2. Utjecaj organizacijske kulture na zadovoljstvo poslom

Pettigrew (1979) je kulturu definirao kao sistem javno i kolektivno prihvaćenih značenja koje grupa koristi u određenom vremenu. Kako se kulture stvaraju u svijetu, tako se nakon dovoljno vremena mogu razviti i u organizacijama. U Mali et al (2022) organizacijsku kulturu definiraju kao zajedničke vrijednosti koje zaposlenicima daju institucionalno značenje i pravila ponašanja. Schein. H (1990), definira organizaciju kulturu kao obrazac osnovnih pretpostavki koje mogu biti osmišljene, otkrivene ili razvijene u određenoj grupi dok se ona uči nositi s problemima vanjske prilagodbe i unutarnje integracije, te koje su radile dovoljno dobro da se smatraju validnima . Stoga se nove članove organizacije uči organizacijska kultura kako bi percipirali, mislili i osjećali kao organizacija. Organizacijska kultura se proučava već od početka 20. stoljeća, odnosno već 1939. godine kada se za opis organizacijske kulture koriste pojmovi kao što su klima i grupne norme. Nadalje, u kasnim 40-im godinama 20. stoljeća koristi se koncept „kulturnog otoka“. Tim konceptom se po prvi puta pokušava razdvojiti kulturu i atmosferu koju će zaposlenici osjetiti na poslu od onoga što imaju kod kuće. 1950ih i 60ih godina počinje prvo

razgraničavanje kliničke psihologije i organizacijske psihologije. Te se po prvi put počinje praviti razlika između pojedinca i grupe. Prvi moderni pojmovi i shvaćanja organizacijske kulture dolaze s istraživanja u SADu. Psiholozi počinju proučavati zašto su organizacije izvan Sjedinjenih Američkih Država manje uspješne od svojih stranih konkurenata. Počinju zaključivati da se razlike pronalaze u kulturi, no shvaćaju da to nije samo kultura koju se može pronaći u državi nego u samim organizacijama. Organizacijsku kulturu kao takvu teško je definirati, jer se kultura ne može stvoriti tamo gdje se određena ponašanja ne zadržavaju dovoljno dugo. Odnosno neće se može stvoriti u organizacijama koje imaju visoku fluktuaciju zaposlenika te su još vrlo mlade. Istraživanja su pokazala da će se organizacijska kultura puno jače i snažnije razviti u organizacijama gdje je ista dugo zastupljena. Tako možemo pronaći organizacije s vrlo slabom i organizacije s vrlo jakom i intenzivnom organizacijskom kulturom. Tako se kod jačih kultura snažnije drže temeljne vrijednosti organizacije koje su široko prihvaćene. Što više članova prihvaća tu kulturu to će ona postati jača. U skladu s time jače kulture imaju jači utjecaj na svoje zaposlenike. Prema Robbins i Judge (2022) svaka organizacijska kultura ima nekoliko elemenata, odnosno primarnih karakteristika koje definiraju svaku organizacijsku kulturu:

1. inovacija i preuzimanje rizika,
  - a. prikazuje koliko su zaposlenici spremni preuzeti rizike i odvažiti se na inovacije,
2. usredotočenost na detalje,
  - a. prikazuje stupanj do kojega se od zaposlenika očekuje da se usredotoče na detalje,
3. orijentacija na rezultate,
  - a. stupanj usmjerenosti na rezultate,
4. orijentacija na ljude,
  - a. stupanj do kojega rukovoditelji uzimaju u obzir učinke na ljude,
5. timska orijentacija,
  - a. stupanj do kojega su rukovoditelji okrenuti organizaciji posla unutar timskih aktivnosti,
6. agresivnost,
  - a. stupanj do kojega su zaposlenici konkurentski nastrojeni,
7. stabilnost,
  - a. stupanj do kojega se naglašava održavanje postojećeg stanja.

Iako Robins i Judge koriste ovih 7 osobina, Schein (1990) organizacijsku kulturu definira kroz sljedeća tri čimbenika:

1. primjetni simboli,
  - a. pod simbole kulture ulaze fizički predmeti, prostor i interijer organizacije, način odijevanja, miris i osjećaj koji se dobije iz boravka u prostoru,
2. vrijednosti,
  - a. odnosno sve norme, ideologije i filozofije koje se očekuju od zaposlenika. Ovaj segment najbolje se ispituje intervjuom otvorenog tipa,
3. pretpostavke,
  - a. većinom neopipljive te ih se uzima „zdravo za gotovo“.

Sve ove čimbenike mogu imati i subkulture. Odnosno kulture koje se najčešće razvijaju u velikim organizacijama, kada se unutar odjela ili timova stvori subkultura koja ima elemente dominantne kulture no na nju su utjecali događaji koji su specifični za taj tim, odjel ili geografsku cjelinu unutar organizacije (Schein, 1990).

#### 2.3.2.1 Utjecaj na zadovoljstvo poslom

Poglavlje iznad pokazalo je da je organizacijska kultura važan segment svake organizacije, i kao takva velik broj istraživača iskušalo se u istraživanju korelacije organizacije kulture i zadovoljstva poslom. U istraživanju Mali et al (2022) proučava se korelaciju između organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Autori započinju s pretpostavkom da organizacijska kultura ima znatan utjecaj, pogotovo kad se proučavaju osobni faktori zaposlenika. U njihovoj obradi podataka referiraju se na druga istraživanja koja pokazuju da organizacijska kultura zaposlenicima djeluje kao mehanizam potpore, dok ako je organizacija znatno fokusirana na inovacije i birokraciju to će negativno utjecati na organizacijsku kulturu i samim time na zadovoljstvo poslom zaposlenika. Istraživanja pokazuju da uz organizacijsku kulturu koja stvara ugodno okruženje s puno potpore, inovativno i asertivno radno okruženje ima iznimno dobar utjecaj na zadovoljstvo poslom zaposlenika. Na sve te stavke može utjecati odjel ljudskih resursa tako da provodi prigodne aktivnosti. Mali et al (2022) svojim istraživanjem pokazuju da postoji statistički značajna i pozitivna korelacija između organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Elementi koji su se pokazali kao najznačajniji su dobri odnosi s radnim kolegama i nadređenima, također pokazalo se da postoji velik stupanj lojalnosti između organizacije i zaposlenika te razina ponosa koju zaposlenici osjećaju prema

organizaciji u kojoj su zaposleni. Čimbenici koji su sljedeći po jačini utjecaja su poticanje dobrog i učinkovitog rada te asertivnost u ponašanju i govoru. Odnosno želja zaposlenika da se bore za ono u što vjeruju. Utami i Sitohang (2019) također su istraživali povezanost organizacijske kulture s zadovoljstvom poslom. Istraživači su provodili istraživanje na primjeru kliničke bolnice na jednom kampusu i njenih zaposlenika. Organizacijska kultura bolnice može se opisati kao želja za postizanjem odlične usluge, disciplina, kooperacija i zajednički rad, povjerenje i zajedništvo, a hipoteza istraživanja bila je da kada postavljena organizacijska kultura odgovara zaposlenicima postoji velik potencijal ostvarenja većeg zadovoljstva zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazuju da najveći utjecaj od svih elemenata organizacijske strukture na zaposlenike ima kooperacija dok je zajedništvo sljedeće na ljestvici. No, iako je kooperacija jedan od jačih faktora organizacijske kulture. Najveći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika od svih čimbenika organizacijske kulture imalo je povjerenje. I ovo istraživanje pokazalo je da postoji korelacija između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. U istraživanju Serinkan i Kiziloglu (2021) rezultati su još jednom ukazali na pozitivnu i značajnu vezu između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. Autori ovog istraživanja čak navode nekoliko savjeta kako organizacije mogu poboljšati zadovoljstvo poslom:

1. potrebno je jasno definirati viziju i misiju organizacije,
2. preporučuje se koristiti analizama i evaluacijama performansi u organizaciji, ponajviše ljudskim resursima,
3. zaposlenicima je potrebno ponuditi načine za dodatno obrazovanje i promociju,
4. organizacije trebaju biti otvorene inovaciji i promjenama.

### 2.3.3. Utjecaj ostalih faktora organizacijskog ponašanja na zadovoljstvo poslom i formiranje stavova zaposlenika

Iako organizacijska kultura ima značajan i dokazan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, ona nije jedina varijabla organizacijskog ponašanja koja može utjecati na zadovoljstvo zaposlenika. U istraživanjima koja su do sada provedena, može se primijetiti značajna i pozitivna korelacija zadovoljstva poslom i građanskog ponašanja. Prema El Badawy et al (2016) organizacijsko građansko ponašanje su neformalni zadatci koje zaposlenici izvrše samoinicijativno, a oni se ne ubrajaju u zadatke i obveze koje se od njih očekuje. Zaposlenici za ove zadatke nisu kompenzirani ili nagrađeni. Prema istom autoru, sretan zaposlenik je više posvećen svojoj organizaciji te je veća šansa da će htjeti samoinicijativno uzeti i neke druge poslove.

Organizacijsko građansko ponašanje, može se podijeliti na ono prema pojedincu i prema organizaciji. Coyne i Ong (2007) definiraju građansko organizacijsko ponašanje kroz sljedećih 5 dimenzija:

1. altruizam,
  - a. želja zaposlenika da pomognu drugima iako znaju da za tu pomoć neće biti nagrađeni,
2. ljubaznost,
  - a. želja zaposlenika da pokušaju izbjeći probleme,
3. sportski duh,
  - a. izbjegavanje događaja koji dovode do neugodnosti i stvaranja problema,
4. savjesnost,
  - a. praćenje pravila i regulacija,
5. građanska vrlina,
  - a. poticanje drugih kolega na aktivnosti koje se pripremaju.

Ovo istraživanje pokazalo je da zaposlenici koji su više uključeni u građanske aktivnosti u organizaciji su zadovoljniji, no da na to ne utječe organizacijska kultura. Uz građanske aktivnosti koje zaposlenici svojevolumeno rade postoji i niz drugih čimbenika koji mogu utjecati na zadovoljstvo zaposlenika. Kao na primjer vodstvo organizacije. U istraživanju koje provode Aydin i Ceylan (2009) prikazuje se povezanost između vodstva organizacije, organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. Kvalitetno vodstvo je iznimno važno za organizaciju i može biti presudno za rast tržišnog udjela, ili pak gubitak ključnih dijelova tržišta. Vodstvo se može definirati kao podizanje performanse zaposlenika, izgradnje njihove osobnosti i stvaranja i jačanja interpersonalnih veza te vještina koje su usko povezane s razvojem vještina potrebnih za vodstvo. U promatranom istraživanju, autori se baziraju specifično na duševno vodstvo, odnosno stvaranje vrijednosti u organizaciji kroz vodstvo. Duševnost definiraju kao harmonizirani izraz suosjećanja i mudrosti. No sam pojam duševnog vodstva je poprilično neopipljiv. Te se bazira na razvijanju vrijednosti u zaposleniku koje će omogućiti da se on intrinzično motivira. Pomoću ovakvog koncepta pokušavaju se ispuniti dva cilja. Stvaranje osjećaja poziva, odnosno stvaranje osjećaja u kojemu se zaposlenik osjeća da je njegov poziv raditi u ovoj organizaciji. Uspostavljanje kulture altruizma, odnosno uspostavljanje kulture u kojoj se zaposlenici osjećaju kao da su dio nečeg većeg, da ih se poštuje, da su članovi zajednice i da su cijenjeni. Iako se rad ponajviše bavio utjecajem duhovnog vodstva, autori su zaključili da organizacijska kultura ima daleko veći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Sypniewska et

al (2023) bave se angažiranosti zaposlenika na poslu te kako čimbenici poput dobrobiti zaposlenika, razvoja te fluktuacije zaposlenika utječu na njihovu angažiranost te samim time i na zadovoljstvo zaposlenika. U tom istraživanju promatrali su četiri hipoteze:

1. utjecaj dobrobiti zaposlenika na zadovoljstvo zaposlenika,
2. utjecaj mogućnosti razvoja zaposlenika na zadovoljstvo zaposlenika,
3. utjecaj fluktuacije na zadovoljstvo zaposlenika,
4. utjecaj ovih čimbenika (dobrobit, razvoj, fluktuacija) na uključenost zaposlenika i samim time na zadovoljstvo zaposlenika.

Istraživanje je potvrdilo sve četiri hipoteze u pozitivnom i statistički značajnom omjeru. Jedan od važnih zaključaka koji se posljedica ovog istraživanja je da što je veća posvećenost prema zaposlenicima kada oni imaju teške periode, to će zaposlenici biti posvećeniji organizaciji kada uvjeti na tržištu rada budu povoljniji za zaposlenike. Posvećenost, odnosno uključenost zaposlenika mjerena je pomoću tri čimbenika: energija, posvećenost i apsorpcija u posao. Gdje je pronađena korelacija između dvije od tri točke. Odnosno autori su zaključili da ako je netko potpuno apsorbiran u svoj posao, ne mora značiti da je zadovoljan i prema tome efektivan na poslu, nego nažalost može biti prikaz manjka vještina u obavljanju posla. No postoji jaka veza između sudjelovanja zaposlenika u aktivnostima na poslu i izvan njega i zadovoljstvu zaposlenika. Uz uključenost, autori poput Ali i Farooqi (2014) prate i preveliku opterećenost zaposlenika raznim zadacima. Tako u svom istraživanju uspijevaju pokazati da što je veća opterećenost poslom to se smanjuje zadovoljstvo zaposlenika.

#### **2.4. Instrumenti za mjerenje zadovoljstva poslom**

Kako je zadovoljstvo poslom tako proširena tema u istraživanjima koja se provode u svijetu, važno je imati nekoliko validnih skala koje su potvrdili stručnjaci kako bi se održala validnost objavljenih istraživanja i sadržaja. Jedan od takvih indeksa je JDI, odnosno indeks opisa posla (engl. „*Job Description Indeks*“). JDI proučava različite komponente posla te kako ispitanici na njih reagiraju (Imparato, 1972). Kinicki et al (2002) smatraju da se upravo ovaj indeks najviše koristi stoga su odlučili provesti analizu validnosti JDI. Ovaj indeks smatra se jednim od najpažljivije sastavljenih upitnika, sastavio ga je Smith, 1969. godine no upitnik od tada, do ovog istraživanja, nije bio validiran. Validacija je konstantan i važan proces koji potiče kvalitetan rad u znanosti tako da bi svako istraživanje i zaključak donesen iz istog trebalo biti što sažetije i točnije. Ovaj indeks mjeri odgovor na dva važna pitanja. Kako se posao mjeri s

poslom prije njega i kako izgledaju svakodnevne aktivnost na poslu? Autori upitnika smatraju da on ima 5 segmenata, koji su: zadovoljstvo s poslom, nadređeni, radni kolege, plaća i mogućnost napretka. No, Yeager (1981) kroz svoje istraživanje smatra da je segmente ovog indeksa bolje podijeliti na 9 dijelova:

1. mogućnost i sposobnost nadređenih u obavljanju svog posla,
2. odnosi s radnim kolegama,
3. zahtjevnost posla,
4. mogućnost za napredak,
5. frustracija poslom,
6. plaća,
7. mogućnost i sposobnosti radnih kolega u obavljanju posla,
8. odnosi s nadređenima,
9. zadovoljstvo i ispunjenost koja se dobiva poslom.

Upitnik se ispunjava tako što ispitanik pored svake od 72 tvrdnje stavlja da ili ne, ako se slaže ili ne slaže, ili pak ostavlja prazno. Te se svaki odgovor rangira bodovima od nula do tri. Kinicki et al (2002) vjeruju u pouzdanost ovog mjernog alata i svojim istraživanjem došli su do zaključka kako je validnost dostatna za mjerenje, no ne opisuje dobro općenite pojmove zadovoljstva poslom. Te ima velike postotke varijacije i greški u segmentima kao što su posao i radni kolege. Oni preporučuju korištenje MSQ indeksa (engl. „*Minnesota satisfaction questionnaire*“). Ovaj upitnik sastavili su Weiss et al (1967) te su postavili dvije verzije upitnika. Prva, odnosno duža verzija upitnika sadrži se od 100 pitanja koji ispituju 20 segmenata. Neki od segmenata su postignuća, kompenzacija, radni suradnici i tako dalje. Dok duži upitnik ima 100 pitanja za 20 segmenata, kraći upitnik se sadrži od samo 20 pitanja gdje svako pitanje predstavlja jedan od segmenata koji se pokušavaju ispitati upitnikom. Ovaj upitnik ispituje koliko ispitanik vjeruje da neka od tvrdnji potvrđuje njegov stav. Te on pomoću skale od jedan do pet, gdje je jedan potpuno ne slaganje, a pet potpuno slaganje ocjenjuje koliko se slaže s tim tvrdnjama. Još jedan od upitnika koji se mogu pronaći je Porterov upitnik o potrebama zaposlenika (engl. „*Porters need satisfaction questionnaire*“). Ovaj upitnik opisuje u kojoj su mjeri zadovoljenje želje zaposlenika (Imparato, 1972). Isto kao i *JDI*, ovaj upitnik bazira se na modelima motivacije, odnosno pokretača zaposlenika. Ovaj upitnik mjeri 5 segmenata zadovoljstva poslom, odnosno:

1. sigurnost,
2. socijalne odnose,



3. prestiž,
4. autonomiju,
5. samo aktualizaciju.

## **2.5. Utjecaj stava i zadovoljstva poslom na rad zaposlenika i zadovoljstvo kupca**

Iako je vrlo lako misliti da zadovoljstvo poslom, odnosno nezadovoljstvo istim nema veliku važnost u organizaciji sve veći broj istraživanja i sve više zainteresiranih stručnjaka i amatera za u ovo područje pokazuje upravo suprotno. Naime, pretpostavka je da zadovoljstvo zaposlenika ima iznimno jak utjecaj na zadovoljstvo pojedinca u životu, njegov uspjeh u radu, njegovu uključenost u rad i samim time uspjeh organizacije i zadovoljstvo kupaca.

### 2.5.1 O performansi zaposlenika i kako na nju utječe zadovoljstvo zaposlenika

Performansa zaposlenika, kao i samo zadovoljstvo zaposlenika, je širok pojam sa velikom količinom samostalnih istraživanja. Postoji nekolicina definicija za ovaj pojam. Tako Pratiwi (2021) u svom istraživanju navodi da je performansa zaposlenika rezultat posla i ponašanje koje je potrebno da se postigne određeni rezultat. Nadalje, u istom radu mogu se pronaći i sljedeće definicije. Performansa zaposlenika je kvaliteta postignuta pri izvršavanju zadataka ili prosječna kvaliteta rada. Dok Sabrina i Ikhsan (2023) navode da je performansa zaposlenika opis razine postignuća prilikom implementacije. Svakako, može se zaključiti da je ključ u performansi zaposlenika unutar organizacije upravo kako organizacija upravlja ljudskim resursima (Wau i Purwanto, 2021). Organizacije su dužne stvoriti, implementirati i provoditi pouzdane organizacije funkcije te raditi na razvijanju svojih zaposlenika. Organizacijama su potrebni visoko stručni zaposlenici i potrebno ih je sačuvati. Prema Wau i Purwanto (2021) performansa zaposlenika je dominantan faktor u predviđanju poslovanja organizacije i njenog uspjeha. Upravo zato, Judge et al (2001) provode reviziju literature koja se bavi poveznicom između zadovoljstva zaposlenika i njihovog učinka. O ovoj temi počinje se pisati već 1939. kada je Hawthorne bio jedan od prvih koji je proučavao vezu između ove dvije varijable te se njemu pripisuje zasluga kao jednom od prvih koji su istraživali ovu povezanost. Sljedeći su bili Breyfield i Croehert, koji u svojim istraživanjima dolaze do zaključka kako veza između ova dva koncepta ne postoji te ako postoji vrlo je mala i neprimjetna. Iako trenutno ima različitih stavova u literaturi, autori imaju kritički stav prema kvaliteti trenutne literature. Kako bi napravili analizu literature, Judge et al (2001) dijele istraživanja unutar 7 modela te istraživanja

grupiraju prema tih 7 modela. Prvi model je jednosmjerna veza u kojoj zadovoljstvo poslom utječe na radni učinak. Ovaj model zastupa jednu od najstarijih specifikacija za koju su autori uspjeli pronaći dva istraživanja s ovim zaključkom. Glavna ideja ovog modela je da će veći moral voditi do povećanja radnog učinka zaposlenika što je bazirano na teoriji da će stavovi rezultirati ponašanjem. Odnosno, zaposlenici čiji je stav pozitivan će se uključivati u aktivnosti koje podržavaju taj stav. Slijedeći model je da će radni učinak zaposlenika ima direktan utjecaj na zadovoljstvo poslom pojedinca. Ova teorija dolazi od ideje da dobre performanse imaju rezultate koji zadovoljavaju pojedinca i samim time povećavaju njihovo zadovoljstvo poslom. No, literatura koja istražuje ovu metodu ne navodi važnost i utjecaj intrinzičnih faktora na zadovoljstvo. Također, pronađen je malen broj istraživanja i rezultati su promjenjivi. Nadalje, model koji definira da radni učinak i zadovoljstvo poslom utječu dvosmjerno jedno na drugo. Nisu pronađena istraživanja koja podržavaju ovu metodu. Sljedeći model je da postoji lažna povezanost između zadovoljstva poslom i radnog učinka. Pretpostavka Judge et al (2001) je da do ovakvog zaključka dolazi većinom kada se promatra samopouzdanje. No, manjak direktne veze ne znači manjak ikakve veze. Nadalje, na vezu između učinka i zadovoljstva utječe još faktora. Najveći broj istražene literature bavi se upravo ovim modelom. Te se najviše istražuje utjecaj nagrada i samopouzdanja. No naglašavaju da motivacija može doći iz drugih izvora kao što su intrinzični izvori, složenost posla, staž i kompetencija. Predzadnji model tvrdi da ne postoji veza. Autori pronalaze i nekolicinu istraživanja koja se baziraju na ovoj metodi. No, smatraju da razlog tomu nije nepostojeća veza nego odluka tih autora da se fokusiraju na promatranje drugih veza. Te zadnji su alternativni modeli. Pod ovu točku autori stavljaju sve ostale modele koji se mogu pronaći. Može se zaključiti da puno autora odlučuje promatrati upravo ovu vezu između zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika, tako na primjer, Wau i Purwanto (2021) postavljaju hipotezu da će na zadovoljstvo poslom utjecati na razvoj karijere i motivacije za rad, te će posljedično na radni učinak zaposlenika. Mogućnosti razvoja na poslu su izrazito važne za razvoj zaposlenika i samim time uspješnost organizacije. Zaposlenici koji imaju veće mogućnosti za napredak vjerojatniji su sudjelovati u aktivnostima namijenjenim razvoju zaposlenika. Autori pronalaze značajnu pozitivnu vezu između ovih čimbenika i samim time na radni učinak zaposlenika. Zadovoljavajuće mogućnosti razvoja zaposlenika povećat će njihov učinak, smanjiti fluktuacije, povećati produktivnost i odgovornost. Ali i Farooqi (2014) u svom radu prate i uključenost zaposlenika, te kao i većina radova do sada pronalaze pozitivnu statističku vezu između motivacije zaposlenika, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika. Kao i Sabrina i Ikhsan (2023) u čijem radu se potvrđuje da zaposlenici koji se osjećaju bolje na radnom mjestu će biti produktivniji, te će

uspjeti razviti svoj potpuni potencijal. Vidljivo je da pregled literature uvijek daje lepezu različitih mišljenja i ideja kod statističke povezanosti ova dva faktora. No slagali se istraživači ili ne važno je staviti naglasak na inovativne prakse menadžmenta ljudskih potencijala koje se brinu o zaposlenicima te da im je uvijek pružena potpora koja im je potrebna (Gadomska-Lila i Rogozińska-Pawelczyk, 2022). Ove prakse osnažuju pozitivne veze između zaposlenika, psihološke veze s organizacijom te zadovoljstvo zaposlenika.

### 2.5.2. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo kupaca

Prema istraženim modelima zadovoljstva poslom, organizacijske kulture, menadžmenta ljudskih resursa vidljivo je da na zadovoljstvo poslom utječe puno faktora u različitim stupnjevima. Tako ne iznenađuje velika količina članaka, analiza i radova koji se bave istraživanjem povezanosti zadovoljstva poslom i zadovoljstva kupaca. Kupci su za organizacije jedni od najvažnijih segmenata poslovanja. Oni upravljaju tržištem i trošenjem svog novca određuju hoće li organizacija nastaviti raditi i rasti ili će tržišni udio organizacije padati. No, kako nastaje zadovoljstvo kupaca? Gazzoli et al (2010) u svom istraživanju utjecaja specifičnih segmenata zadovoljstva poslom na percepciju zadovoljstva kupca opisuje koncept stvaranja zadovoljstva kupaca. Njihova teorija je da su profit i rast organizacije derivati lojalnosti kupaca, koje nastaje iz zadovoljstva kupaca. Dok je zadovoljstvo kupaca pak proizvod zadovoljstva uslugom ili proizvodom organizacije. Hipoteza istraživanja tvrdi da će do veće razine zadovoljstva uslugom organizacija doći s zadovoljnim, lojalnim i efikasnim zaposlenicima. Odnosno, rast zadovoljstva zaposlenika rezultira kvalitetom uslugom, koja rezultira zadovoljstvom kupaca. Upravo zbog ovakve povezanosti, autori naglašavaju važnost da se kompanije okrenu povećanju kvalitete svoje usluge. U istraživanju se definiraju dva važna faktor. Fokus se stavlja na zadovoljstvo i osnaživanje zaposlenika. Osnaživanje zaposlenika može se gledati na dva načina, kao psihološko stanje zaposlenika ili kao ponašanje poslodavca ili nadređenog da se zaposlenik osjeća osnaženo. No, istraživanja u utjecaju osnaženosti zaposlenika na zadovoljstvo poslom su podijeljena, gdje neka istraživanja ukazuju na statistički značajan pozitivan utjecaj dok druga ne zapažaju jednak utjecaj. Ovo istraživanje pokazuje da postoji značajan pozitivan utjecaj osnaživanja zaposlenika, na zadovoljstvo poslom i kvalitetu usluge koju organizacija nudi. Autori opažaju da značajnost zadatka i sloboda u samostalnom djelovanju, odnosno autonomija u poslu, najviše utječu na kvalitetu usluge koju će zaposlenici pružiti kupcima. No, pitanje koje se onda postavlja je kako ovim može upravljati menadžment ljudskih resursa. Prema Koys (2001) poslovanje organizacije i njegovi tržišni uspjesi su usko

povezani s menadžmentom ljudskih resursa u organizaciji. Neke studije pokazuju značajnu vezu između strategija ljudskih resursa i uspjeha. Te stavovi zaposlenika poput njihovog zadovoljstva, lojalnosti i samih sposobnosti mogu imati utjecaj na profit i rast organizacije. U svom radu Koys (2001) naglašava da upravo zadovoljstvo zaposlenika ima velik utjecaj na kupce jer nije važno samo osjećati, važno je i djelovati. A autor vjeruje da će zadovoljniji zaposlenici brže djelovati. On u svom istraživanju promatra učinak zaposlenika, fluktuaciju zaposlenika te njihov utjecaj na organizaciju. Odnosno, kao i dosadašnja istraživanja, autor radi pod hipotezom da će zadovoljstvo zaposlenika utjecati na zadovoljstvo kupaca i time na profit organizacije. Autor u istraživanju mjeri dva pokazatelja financijskog uspjeha. To su profit nakon stalnih troškova i profit nakon stalnih troškova kao udio prodaje. On u svom istraživanju dolazi do zaključka da će zadovoljstvo zaposlenika, organizacijsko građansko ponašanje i fluktuacija zaposlenika iz godine  $n$ , utjecati na financijske pokazatelje uspjeha u godini  $n+1$ . Te pravi dvije poveznice. To je da prakse u menadžmentu ljudskih resursa u organizaciji, utječu na učinak organizacije i da učinak organizacije utječe na profitabilnost i zadovoljstvo kupaca. No zadovoljstvo zaposlenika samo po sebi nije dovoljno da utječe na veliko povećanje zadovoljstva kupaca. Prema Snipes et al (2005) specifični segmenti zadovoljstva zaposlenika kao što su zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo nadređenima i uvjetima na radu mogu imati varijabilni utjecaj na zadovoljstvo kupaca. Začetnička ideja o utjecaju zadovoljstva poslom na učinak dolazi još od Hasketta, koji vjeruje da je financijski rezultat organizacije prije svega određen zadovoljstvom kupaca. U radu autor je proučavao pojedinačne segmente zadovoljstva zaposlenika te njihov utjecaj na percepciju kvalitete kupaca. Fokusirao se na promatranje plaće, mogućnosti za napredak, pogodnosti, nagrade, procedure, radne kolege, posao kao takav, komunikaciju i kupce. Zaključio je da neće svaki pojedinačni segment imati isti utjecaj na zadovoljstvo kupaca. Njegovo istraživanje pokazuje da će intrinzični motivatori imati veći utjecaj. Odnosno da će zaposlenici koji su sretniji s kupcima vjerojatnije kupcima pružiti bolju uslugu. Zaposlenici nisu samo resurs organizacije oni su intelektualni kapital te organizacije. Intelektualni kapital možemo definirati kao ne materijalna baza organizacije (Hussinki et al, 2018). On se povezuje s boljim učinkom organizacije kada se promatraju inovacije, konkurenti i financijski rezultati te ponajviše kreiranje dodatne vrijednosti. Važno je kreirati vrijednost unutar organizacije koja će zadovoljiti zaposlenike, dioničare ali najviše kupce. No, kao i sa svime potrebno je biti održiv. Održivi intelektualni kapital ima svoje ekonomske i socijalne perspektive. Što znači, da je potrebno biti profitabilan bez narušavanja zaposlenika i njihove dobrobiti jer su oni ti koji organizaciji donose uspjeh. Zaposlenici imaju ključnu ulogu u stvaranju utiska koje će kupac imati o organizaciji. U njihovom istraživanju, Hussinki et al

(2018) postavljaju hipotezu da je intelektualni kapital u organizaciji povezan s kreiranjem vrijednosti za kupca. Potvrđuju tu hipotezu pronalaskom da u organizacijama koje imaju visoke razine zadovoljstva zaposlenika, učinak organizacije se ne stvara nauštrb zaposlenika te organizacije koje raspolažu s zadovoljnijim zaposlenicima ima bolje razvijen intelektualni kapital. Odnosno, da intelektualni kapital ima pojačavajući učinak na učinak rada.

## 2.6. Novi trendovi

Sa sve većim rastom korištenja društvenih mreža, promjenama u načinu rada i pandemijom Corona virusa došli su i novi trendovi i „sindromi“ s kojima se menadžeri ljudskih resursa moraju nositi. S promjenom poslovnog okruženja, povećanom izloženosti novim mogućnostima, idejama i uspjesima drugih ljudi zaposlenici počinju stvarati nova mišljenja o svojem radnom mjestu koja posljedično mijenjaju njihovo zadovoljstvo poslom na gore ili bolje. Zadovoljstvo poslom nije vidljivo samo na radnom mjestu, nego i kod kuće. Zaposlenici osjećaje koje skupljaju na poslu prenose kući te ih, zavisi o tome koliko je njihovo nezadovoljstvo, dodatno razmatraju i na taj način donose odluke o ostanku ili odlasku iz organizacije. Stoga ne čudi ideja o istraživanju utjecaja zadovoljstva poslom na zadovoljstvo životom. Upravo ovo promatraju Judge i Watanabe (1994) u svom istraživanju utjecaja zadovoljstva poslom na zadovoljstvo životom. Oni svoje istraživanje baziraju na tome da se ova veza može razviti na 3 načina. Odnosno, autori vjeruju da postoje tri hipoteze kojima se može opisati veza između zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom. Jedna od njih je hipoteza prelijevanja (engl. „*Spillover*“). Ova hipoteza bazira se na efektu prelijevanja, odnosno da će zaposlenici koji su nezadovoljni sa svojim poslom biti i nezadovoljni u svom životu. Slijedeća je kompenzacijska hipoteza. Ova hipoteza bazira se na tome da će zaposlenici koji nisu zadovoljni svojim poslom, tražiti zadovoljštinu izvan radnog mjesta te na taj način kompenzirati. A zadnja je segmentacijska hipoteza, ona tvrdi da ne postoji veza između ova dva čimbenika. Autori su svoj rad potkrijepili istraživanjem te zaključili da je nemoguće jednu od teorija prikazati točnijom od drugih. Oni su uspjeli pokazati da je teorija prelijevanja najzastupljenija, nakon nje teorija kompenzacije te onda segmentacijska teorija. Ovo znači da je svaki pojedinac jedinstven te da je ovako nešto teško generalizirati. No, kako dolazi do nezadovoljstva poslom i koji su njegovi oblici. U ovom poglavlju obrađuju se dva oblika nezadovoljstva poslom. To su efekt izgaranja (engl. „*burnout*“) i sindrom tihog otkaza (engl. „*Quiet Quitting*“).

### 2.6.1 Burnout

Sindrom izgaranja je u radu Edúñvalsania et al (2022) opisan kao jedan od najvažnijih psiholoških rizika na poslu koji se može pojaviti kod svih zaposlenika u svim industrijama. To je pojedinačni odgovor na kronični stres na poslu. Prvi ga spominje Gabam Greene koji je u svojoj knjizi opisao utjecaj ovog efekta i definirao ga kao stanje u kojemu zaposlenik ne vidi značaj u svom poslu te prema tom poslu nema nikakvu strast. Postoji nekoliko dimenzija ove pojave:

1. emocionalna iscrpljenost,
  - a. Osjećaj iscrpljenosti prouzročen psihičkim radom na poslu,
2. cinizam i očaj,
  - a. rezultat nezadovoljstva, osjećaja nesposobnosti i manjka nade,
3. smanjeni trud,
  - a. rezultat negativne samo evaluacije.

Ovaj sindrom ima nekoliko podtipova, gdje svaki podtip karakterizira sve manja razina posvećenosti poslu. Bijesan podtip (engl. „*Frenetic*“) karakterizira najveća razina posvećenosti poslu, intenzivni osjećaj umora i iscrpljenosti uzrokovan poslom ili radom u podijeljenim smjenama, radnom na ugovorima na određeno i tako dalje. Slabo izazvan (engl. „*Under challenged*“) podtip karakterizira manja razina posvećenosti te je uzrokovan monotonim i slabo stimulirajućim poslom i zadacima. Istrošen tip karakterizira najmanja razina posvećenosti poslu i osjećaju nemoći i manjka kontrole nad situacijom. Odnosno, ovaj sindrom prikaz je učinka ne balansiranož života s nezadovoljavajućim poslom na pojedinca.

### 2.6.2. Quiet quitting

Tiho davanje otkaza pojam je koji se prvi put pojavio 2009. godine i karakterizira ga ograničen trud i neuključivanje u dodatne zadatke koji nisu striktno definirani kao radni zadatci (Formica i Sfodera, 2022). Trenutno se mogu primijetiti najniži postotci uključenosti zaposlenika unutar ovog desetljeća. Autori proučavaju utjecaj velikih voljnih otkaza zaposlenika i „tihog odustajanja“ te primjećuju da trend počinje jačati u proljeće 2021. godine nakon pandemije Corona virusa. Pandemija je uzrokovala značajne padove u ekonomiji kada su zaposlenici, ponajviše ugostiteljskih sektora, bili prisiljeni ostati u svojim domovima. No, to im je dalo vremena za razmišljanje, te povratkom u „novo normalno“ 47 milijuna Amerikanaca daje otkaz.

Autori pretpostavljaju da su masovni otkazi i odustajanje s posla ponajviše uzrokovani toksičnom radnom kulturom, osobnom neostvarenošću poslom, manjkom značaja posla, manjkom brige prema zaposlenicima, manjkom mogućnosti za napredak i manjkom povezanosti.

### **3. Metodologija rada**

Kako bi se provelo kvalitetno istraživanje potrebno je služiti se znanstvenim metodama u obradi i analizi teorijskih podataka. U ovom radu najprije je provedena analiza teorijskih podloga i već objavljenih radova kako bi se dobila točna slika već prikupljenog znanja i uvid u ograničenja trenutne literature. Literatura koja je proizašla iz provedenih istraživanja je i pokriva razne industrije i poslovne sektore. Većina literature bazira se na primarnim podacima i vlastitim istraživanjima autora, dok je dio literature obrada sekundarnih podataka i teorijski pregled. Korišteno je nekoliko znanstvenih metoda u definiranju i analizi teorijskih podataka o temi zadovoljstvo i stavovi zaposlenika. Metode koje su korištene su metoda klasifikacije, generalizacije, specijalizacije, te induktivnog zaključivanja. Metoda klasifikacije korištena je za podjelu pojmova na one na koje utječe zadovoljstvo zaposlenika i oni koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Onda je korištena metoda generalizacije. Metoda generalizacije bila je važna za ovaj rad. Pojam zadovoljstva zaposlenika je širok pojam koji je popraćen s iznimnom količinom znanstvene literature. Kada se ne bi koristilo generaliziranje u određivanju nekih uzročno posljedičnih veza bilo bi iznimno teško dobiti kvalitetne i razumljive rezultate. Stoga, generalizacija omogućava stvaranje šire slike koja omogućava lakše ali u isto vrijeme i kvalitetno proučavanje građe. Dok se metoda specijalizacije koristila u poglavljima u kojima se posebno promatralo određene čimbenike i njihove korelacije s zadovoljstvom zaposlenika. Zadnja metoda koja je korištena u ovom radu je metoda induktivnog zaključivanja. Ova metoda je najviše primjenjivana u istraživačkom djelu rada. Pomoću podataka dobivenih kroz upitnik i intervjuom stvoreni su zaključci koji su prezentirani u djelu rasprave. U istraživačkom djelu rada provedeno je primarno istraživanje. Nakon provjere literature izrađen je upitnik prema literaturi i istraživanjima koje se proveli Paais i Pattiruhu (2020) i (Tsai 2011). Iz upitnika su preuzeta pitanja o organizacijskoj kulturi, vodstvu, nagradama i kaznama te zadovoljstvu poslom i radnim kolegama. Rezultati upitnika prezentirani su u istraživačkom djelu rada. A kako bi se dobila šira slika i kontekst stanja u organizaciji te njihovih strategija poslovnog i ekonomskog rasta provedeni su intervjui s trenutnim i bivšim direktorom organizacije koji su dali nekoliko važnih podataka i na taj način doprinijeli istraživanju.



## 4. Opis i rezultati istraživanja

### 4.1. O organizaciji Mako

Organizacija Mako osnovano je 1990. godine u Osijeku kada je osnivač Mato Vidović uz mali početni kapital i nekoliko posuđenih strojeva započeo proizvodnju. Od svog osnutka Mako se svrstava u male organizacije, trenutno imaju 35 zaposlenika. Mako d.o.o. ima mali tržišni udio te prema tome određuje svoju proizvodnju i potrebne resurse. Prilikom osnutka, prva adresa bila je u Ulici Josipa Jurja Strossmayera što je tada činilo jedino mikro lokaciju organizacije, dok je makro lokacija grad Osijek. Trenutno organizacija ima jedan proizvodni pogon, jedno skladište materijala i proizvoda i tri trgovine koje se nalaze u Osijeku, Slavanskom Brodu i Požegi. Kada je organizacija osnovana bavilo se isključivo *lohn poslovima*, odnosno doradnim poslovima. Proizvodili su donji veš prema napatku i pomoću materijala koji bi došli iz Švicarske organizacije koja im je tada bila klijent. Ovakvi poslovi su bili isplativi stranim organizacijama zbog malih troškova rada i jeftine radne snage. No uprava organizacije već tada uvida važnost samostalnog rada te počinju proizvoditi vlastitu pletenu kolekciju. Tijekom prve godine, Mako je identificirao pleteninu kao jednu od svojih djelatnosti i počeo surađivati s bosanskohercegovačkom tvrtkom za proizvodnju pletene odjeće, dok su postupno razvijali vlastite kapacitete i povećavali broj zaposlenika. Zahvaljujući usmenoj preporuci, dobili su priliku raditi za talijanski Benetton, proizvođači majice, a prihode su reinvestirali u razvoj tehnologije i zapošljavanje obrazovanih radnika, čime su postali značajan igrač na tržištu. Godine 2000. Mako otvara novo poglavlje preseljenjem u veći pogon izgrađen vlastitim sredstvima, što je omogućilo rast proizvodnje i prihvaćanje većih narudžbi. Prekinuli su suradnju s Benettonom, postavši prvi proizvođač koji je to učinio iz neprofitabilnih razloga. Fokusiraju se na vlastitu proizvodnju pletene odjeće i pronalaze tržišnu nišu za poslovne i moderne muškarce i žene. Nakon završetka suradnje sa švicarskim proizvođačem, potpuno se okreću proizvodnji moderne odjeće od materijala poput pamuka, viskoze i *jerseya*. Tijekom godina razvijaju mrežu kupaca po cijeloj Hrvatskoj, te se šire i u Bosnu i Hercegovinu. Mako je uvijek bio otvoren za suradnje s inozemnim tvrtkama, kako u segmentu dobavljača tako i kupaca. Sirovine nabavljaju od europskih proizvođača iz Njemačke, Turske, Italije i Nizozemske, a održavanje kulture povjerenja omogućilo im je povoljne uvjete poslovanja. Ključne suradnje uključuju proizvodnju pletenine za švedski brend Carin Wester, dok su novije suradnje s njemačkom tvrtkom iz Garmish-Partenkirchena i austrijskim klijentom iz Beča dovele do prisutnosti njihovih proizvoda u Švicarskoj, Njemačkoj i Austriji. U domaćem

kontekstu, suradnja s Varteksom i Tekstil prometom omogućuje prisutnost proizvoda i u Bosni i Hercegovini. Od *lohn* poslova do proizvodnje visokokvalitetne pletene odjeće, strateški su se usmjerili na vlastiti *brending* i prodaju. Fokusirali su se na vlastite trgovine kojima svojim kupcima postaju još bliži i dostupniji. Njihova strategija uključuje razvoj web shopa, povećanje ulaganja u marketing te otvaranje vlastitih trgovina. 2017. godine otvaraju prvu trgovinu u Osijeku te se nakon toga otvaraju trgovine u Slavanskom Brodu i Požegi. Također, sve više surađuju i s drugim domaćim dizajnerima i kreativcima kako bi svoje police popunili kvalitetnim i zanimljivim komadima odjeće. Web shop, pokrenut 2019. godine, omogućuje im širenje na cijelu Hrvatsku, dok marketing obavlja osječka agencija. Vlastite trgovine, otvorene u Osijeku, Slavanskom Brodu i Požegi, omogućuju bolju povezanost s kupcima i brži pristup novim proizvodima. Mako se bavi proizvodnjom od osnutka, s naglaskom na produktivnost i inovacije. Proces počinje kreativnim osmišljanjem novih kolekcija, izradom uzoraka i procjenom isplativosti prije proizvodnje na veliko ali u manjim serijama. Svaka kolekcija osmišljava se i proizvodi unaprijed kako bi se osigurao pravovremen dolazak u trgovine. Proizvodnja pletenih proizvoda uključuje pletenje, šivanje, ručnu doradu, peglanje i kontrolu kvalitete, a prodaja i osmišljavanje novih kolekcija teku paralelno. Mako održava visoku razinu održivosti i inovativnosti, redovito uvodeći nove proizvode i kolekcije. Ulažu u kvalitetne materijale europskih dobavljača i njeguju dobar kolektiv radnika, koji su adekvatno kompenzirani i obučeni. Kroz godine su razvili kulturu povjerenja s dobavljačima i kupcima, osiguravajući stabilnost i dugoročnu uspješnost. Ljudi su jedan od najvažnijih faktora održivog razvoja organizacije Mako. Većina zaposlenika koji su zaposleni u Mako-u rade na proizvodnim pozicijama dok dio zaposlenika radi u administraciji ili kao prodavač u trgovini. Organizacija nema odjel zadužen za upravljanje ljudskim resursima te se time bavi direktor. Uprava pokušava održati ugodnu atmosferu povjerenja i kvalitetnog rada uz poneka druženja i zakuske kao zahvale zaposlenicima. Najveći problemi s kojim se susreću je nedostatak kvalitetne radne snage te odlazak zaposlenika u mirovinu. Organizacija zapošljava najveći broj starijih zaposlenika koji odlaskom u mirovinu moraju biti zamijenjeni.

#### **4.2. Istraživanje i rezultati istraživanja**

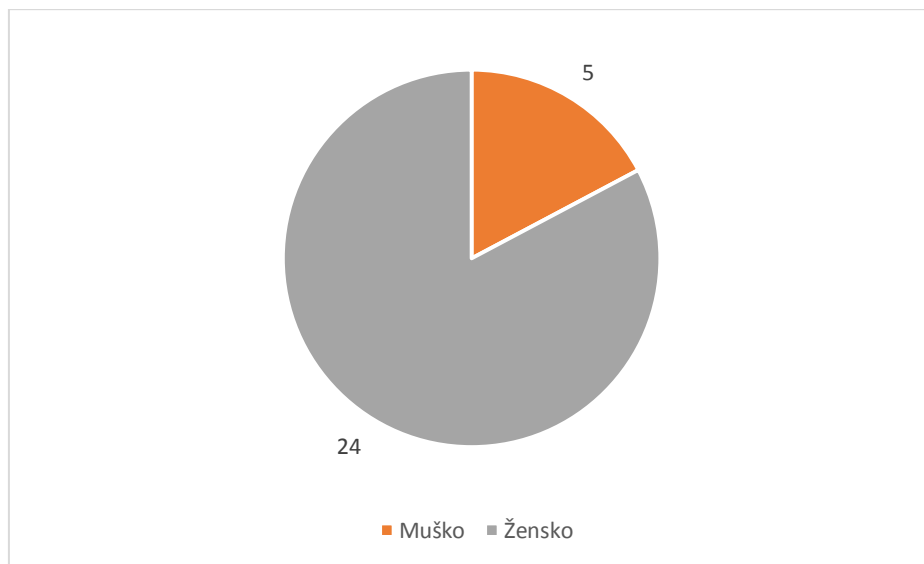
Kao što je rečeno organizacija ima trideset pet zaposlenika. Ovaj upitnik podijeljen je većini zaposlenika na ispunjavanje tijekom radnog vremena kada su mogli neometano sjesti i samostalno ispuniti upitnik. Kako je upitnik podijeljen u prvoj smjeni, a trenutno postoje dvije smjene, pa je dio odgovora prikupljen je isti dan u poslijepodnevnim satima. Dok je

zaposlenicima u trgovima poslan isti upitnik u digitalnom obliku te su ga zaposlenici popunili sami na svom radnom mjestu. Prikupljeno je trideset upitnika s time da je jedan upitnik nevažeći jer je polovično ispunjen. Upitnik je pokrivaio pitanja iz sljedećih područja:

1. orijentacija na zaposlenike,
2. fokus na kupce,
3. odgovornosti,
4. vodstvo,
5. organizacijska struktura,
6. radni kolege,
7. nagrade i doprinosi,
8. nadređeni,
9. priznanje u radu.

Sudionici su odgovarali na pitanja uz pomoć *Likertove* skale, gdje broj jedan predstavlja tvrdnju s kojom se ispitanik uopće ne slaže, dok je broj pet tvrdnja s kojom se u potpunosti slaže. U ovom istraživanju najprije će se prikazati demografski prikaz organizacije.

*Slika 1. Prikaz raspodjele spolova zaposlenika u organizaciji Mako d.o.o.*

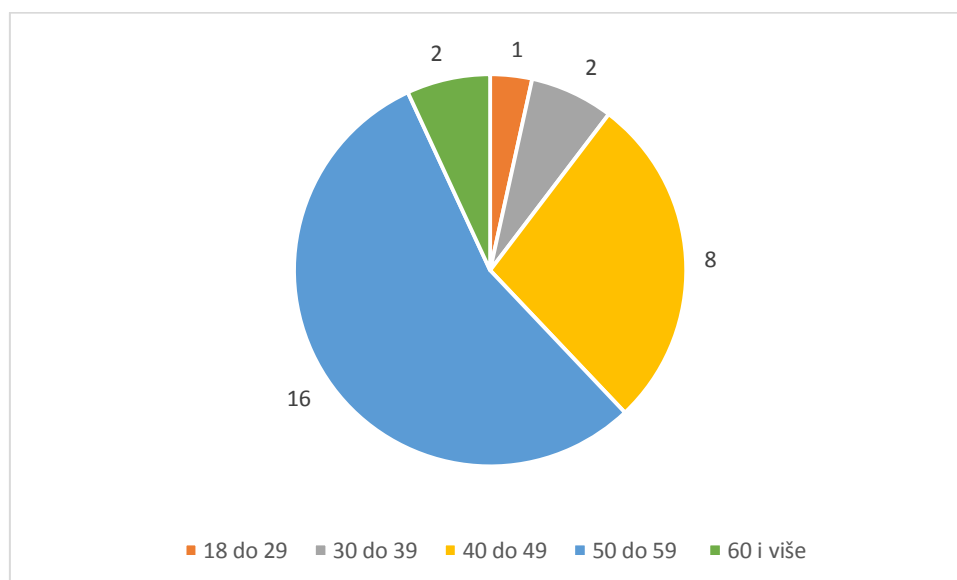


*Izvor: Izrada autora*

Slika prikazuje kako su 24 od 29 sudionika istraživanja žene dok su samo 5 sudionika istraživanja muškarci. Ova podjela da se malo pobliže prouči ima smisla. Rad u tekstilnoj

industriji oduvijek se svrstavao u poslove kojima su bile sklonije žene. Kako je većina žena zaposlenih u organizaciji su starije životne dobi ne čudi da za svoj put biraju baš ovaj posao.

*Slika 2. Prikaz raspodjele godina zaposlenika u organizaciji Mako d.o.o*



*Izvor: Izrada autora*

Prema ovoj slici vidimo raspored godina zaposlenika. Vidljivo je da je najveći dio zaposlenika u demografskoj skupini od 50 do 59 godina, što je iznimno zabrinjavajuće za organizaciju jer znači veliku potrebu za radnom snagom. Naime, više od 50 % ispitanika nalazi se u toj grupi, što za organizaciju može značiti nagli i velik odljev zaposlenika u budućnosti koje je potrebno zamijeniti. No, kao što je već istaknuto postoji velik problem u pronalasku kvalificirane radne snage u tekstilnoj industriji, specifično u proizvodnim odjelima.

*Tablica 1. Prikaz prosječnih odgovora i standardnih odstupanja*

Tematska jedinica	Prosječan odgovor po tematskoj jedinici	Prosječno odstupanje po tematskoj jedinici.
Orijentacija na zaposlenike	4,126	0,929
Fokus na kupce	4,29	1,06
Odgovornosti	3,91	1,06
Vodstvo	4,31	1,03
Organizacijska kultura	4,17	0,87
Radni kolege	4,15	0,94
Nagrade i doprinosi	3,84	0,92

Nadređeni	4,46	0,86
Priznanje u radu	4,05	0,83

*Izvor: Izrada autora*

Prema Tablici 1. vidljivo je da su tematske jedinice s najviše pozitivnih odgovora zadovoljstvo nadređenima, koja ujedno ima i drugu najmanju razinu prosječne standardne devijacije odgovora, zajedno s priznanjem na radu koje, iako se nalazi u sredini po prosječnim odgovorima, ima najmanju standardnu devijaciju među odgovorima. Nadalje, najlošije rezultate primjećuju se kod tematske jedinice nagrada i doprinosa a najviša prosječna standardna devijacija može se primijetiti kod tematskih jedinica fokusa na kupce i odgovornosti. Kako se rad fokusira na zadovoljstvo poslom i stavove zaposlenika u prikazu rezultata fokus će se staviti na tablice priznanja u radu, nadređenih, nagrada i doprinosa i vodstva.

#### **4.2.1. Zadovoljstvo nagradama i doprinosima**

U ovoj Tablici 2. ispitivalo se zadovoljstvo zaposlenika s njihovim nagradama i doprinosima. Sastoji se od dva iskaza gdje se jedan odnosi na zadovoljstvo plaćom a drugi na dodatnu pomoć koju organizacija pruža svojim zaposlenicima. Iz dobivenih prosjeka odgovora standardnih devijacija vidimo da su zaposlenici generalno zadovoljniji s pomoći koju im pruža organizacijski nego s plaćom koju primaju. No, pitanje koje provjerava zadovoljstvo plaćom je nezgodno za tumačenje. Pitanje se bazira na zadovoljstvu plaćom prema količini posla te kao takvo nije najbolja reprezentacija za zadovoljstvo kompenzacijom u obliku plaće. Za ovo pitanje standardna devijacija iznosi više od 1 te je prosjek odgovora 3,34 što pokazuje da na ovo pitanje postoje različiti stupnjevi zadovoljstva.

*Tablica 2. Prikaz odgovora za zadovoljstvo nagradama i doprinosima*

Br.	Iskaz	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Zadovoljan/na sam sa svojom plaćom, jer u usporedbi s drugim kolegama imam manje posla.	3,34	1,07
2.	Zadovoljan/na sam pruženoj pomoći koje mi omogućava poslodavac	4,34	0,76

*Izvor: Izrada autora*

#### 4.2.2. Zadovoljstvo nadređenima

Zadovoljstvo zaposlenika njihovim nadređenima jedan je od najviših izmjerenih zadovoljstava u ovom istraživanju. Prema prosječnim rezultatima vidljivo je da su zaposlenici u prosjeku zadovoljni vodstvom organizacije i načinu na koji se nadređeni odnose prema njima. Iskaz 1. i 2. imaju jednu od najviših izmjerenih razina zadovoljstva i najmanje izmjerenih standardnih devijacija u istraživanju. Male razine standardne devijacije ukazuju na generalno slaganje zaposlenika i njihovu generalnu ujedinenost u slaganju. Male standardne devijacije pokazuju da nema prevelikih razlika između odgovora zaposlenika što je za ovako važan faktor poslovanja iznimno bitno.

*Tablica 3. Prikaz odgovora na pitanja o zadovoljstvu nadređenima*

Br.	Iskaz	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Kada mi je potrebna pomoć, moj nadređeni je uvijek tu da mi pomogne.	4,58	0,73
2.	Moj nadređeni će uvijek poslušati moje probleme i pomoći mi u rješavanju istih.	4,58	0,68
3.	Trenutno sam zadovoljan/na svojim poslom.	4,20	1,17

*Izvor: Izrada autora*

#### 4.2.3. Zadovoljstvo priznajem na radu

Sljedeća sekcija koja se preispituje zadovoljstvo priznanjima na radu koja se tematski može povezati s zadovoljstvom s nagradama i pogodnostima. Većina odgovora izražava umjereno do vrlo dobro zadovoljstvo priznanjima gdje najveće zadovoljstvo se mjeri na iskazu 1. i 2., dok iskaz 3. ima najnižu razinu slaganja s iskazom ali ima i najmanju standardnu devijaciju. Zadovoljstvo priznanjem na radu važno je za zaposlenike i pokazuje koliko su zaposlenici kao takvi motivirani vanjskim faktorima. U teorijskom prikazu primijećena je veća korelacija između intrinzičnih motivatora i zadovoljstvom poslom, no veliki utjecaj na osjećaj priznanja te samim time na zadovoljstvo poslom ima i zadovoljstvo s priznanjima.

*Tablica 4. Prikaz odgovora na pitanja o zadovoljstvu priznanja na radu*

Br.	Iskaz	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Bit ću prepoznat/a, ako radim odličan posao.	4,10	0,81
2.	Bit ću nagrađen/na ako osiguram dobru uslugu kupcima.	4,06	0,96
3.	Moja uloga se smatra važnom ulogom.	3,37	0,73

*Izvor: Izrada autora*

#### **4.2.4. Zadovoljstvo vodstvom**

Sljedeći i zadnji set iskaza koji su prikazani su zadovoljstvo zaposlenika vodstvom. U teorijskom pregledu vidljivo je da nezadovoljstvo zaposlenika vodstvom može uzrokovati ponašanje kao što je tiho davanje otkaza. Iz prikazane Tablice 5. vidljivo je da se zaposlenici uglavnom ili u potpunosti slažu s prikazanim iskazima. Te da su poprilično ujedinjeni u svojim mišljenjima. Iskaz 1. Vjerujem da je organizacija u kojemu radim pouzdano, ima ocjenu slaganja 4,44 što je jedna od najviših izmjerenih ocjena slaganja u provedenom istraživanju koja ukazuje na vjernost zaposlenika organizaciji i njihovo povjerenje. A standardna devijacija od 0,78 prikazuje da su zaposlenici većinom složni u svojim odgovorima. Dok standardna devijacija iskaza 3., 4., 5. prikazuje da iako ovi iskazi bilježe dosta visoke ocjene slaganja zaposlenika standardna devijacija iznosi 1,11 i 1,10 respektivno te ukazuje na različita mišljenja među zaposlenicima. Generalno možemo zaključiti da su zaposlenici zadovoljni uvjetima koji su u organizaciji te postoji umjereno do vrlo visoko slaganje zaposlenika s iskazima koji su se pronašli u istraživanju.

Tablica 5. Prikaz odgovora na pitanja o zadovoljstvu vodstvom

Br.	Iskaz	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Vjerujem da je poduzeće u kojemu radim pouzdano.	4,44	0,78
2.	Moj poslodavac uvijek želi čuti što zaposlenici misle, pogotovo kada se radi o doprinosima.	4	1,19
3.	Moj poslodavac je <i>fer</i> osoba.	4,37	1,11
4.	Moj poslodavac razumije svoje zaposlenike i može razdvojiti osobno od profesionalnog.	4,31	1,10
5.	Moj poslodavac mi daje slobodu u radu, sve dok ne narušavam pravila poduzeća.	4,31	1,10
6.	Moj poslodavac uvijek misli o poduzeću i interesima zaposlenika.	4,41	0,90

*Izvor: Izrada autora*



## 5. Rasprava

Zadovoljstvo zaposlenika kroz godine pokazalo se kao iznimno zanimljivo područje istraživanja koje interesira puno autora te omogućuje različite poglede prilikom razrade teme. Te na taj način doprinosi velikoj količini literature kojom se opisuje ova važna tema. Literatura promatra različite čimbenike poput utjecaja raznih faktora na zadovoljstvo poslom te kako zadovoljstvo poslom utječe na zaposlenike, organizaciju i svakodnevni život običnog čovjeka. Širok spektar istraživanja pomaže u popularizaciji znanosti i povećanju svjesnosti o važnosti zadovoljstva zaposlenika. U modernom svijetu posao je postao drugi dom te na poslu zaposlenici provode veliku većinu svoga dana. Stavljaajući samo taj mali primjer u fokus, vidljivo je koliki značaj zadovoljstvo poslom ima na zaposlenika, organizaciju, njihovu okolinu i svakodnevnicu. Teorijska osnova ukazuje na sveprisutnost utjecaja posla i okoline te intrinzičnih faktora na poslu na život i samim time na učinak koji zaposlenici postižu. Osjećaji i stavovi koje zaposlenik poprimi o svom radnom mjestu mogu odrediti uspjeh, percepciju kupaca o organizaciji i njegovim uslugama, no imaju i značajan utjecaj na mentalno stanje zaposlenika. Pregledom teorijske osnove shvaćamo da zadovoljstvo poslom nije samo veća plaća i promocija te da pojam ide puno dublje. Isto tako vidljivo je u rezultatima istraživanja. Mako. Mako je malo obiteljska organizacija koje pruža interesantan temelj za istraživanje. Iako industrija nije privlačna za investitore te kako takva nije privlačna ni zaposlenicima vidljiva je značajna razina zadovoljstva zaposlenika koji iako rade ponekad monoton i težak posao, ali vole organizaciju u kojemu rade te su mu vjerni. Upravo zato je ovo organizacija zanimljiva za proučavanje. Također, kako se radi o obiteljskoj organizaciji postoji kolektivna atmosfera koja ne bi bila prisutna u velikim korporacijama i koja sigurno utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Vodstvo se trudi održavati kulturu povjerenja, zajedništva i kolektivan duh i na taj način se pokušavaju istaknuti na tržištu tada. No, istraživanje ima nekoliko ograničenja. Jedno od ograničenja istraživanja je nemogućnost provjere utjecaja praksi kojima se služi menadžment ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika. Naime, kako organizacija spada u male organizacije uprava smatra da nema potrebe za posebnih osobljem ili sektorom koji bi se bavio upravljanjem ljudskim resursima. Teorija ipak pokazuje da dobar menadžment ljudskih resursa uvijek može doprinijeti formiraju stavova zaposlenika i samim time doprinijeti učinku i profitabilnost organizacije. Iako uprava vodi dobru politiku upravljanja ljudskih resursa, postoji posebna dobit koju dobivaju od specijaliziranog osoblja na ovakvim ulogama. Može se zaključiti da stavljanje naglaska na ljudske resurse, održivi razvoj, fokusiranja na konkurentan rast i brigu o zaposlenicima organizacije mogu poboljšati svoju tržišnu poziciju, tržišni udio te

reputaciju na tržištu rada koja je važna za budući razvitak. Jer, iako organizacija treba očuvati trenutne resurse koje ima i brinuti se o njima. Trebaju razmišljati i marketinški te kako će privući novi intelektualni kapital. Sljedeće ograničenje istraživanja je malen broj ispitanika. Iako organizacija broji trideset i pet zaposlenika, prikupljeno je samo trideset upitnika od kojih je jedan upitnik nevažeci. Cilj rada bio je identificirati ključne probleme i predložiti konkretne mjere koje bi mogle poboljšati radno okruženje i povećati zadovoljstvo zaposlenika. Neki od zaključaka koji su proizašli iz ovog istraživanja, uz važnost ljudskih resursa baziraju se na razvijanju zavisnih varijabli organizacijskog ponašanja. Na taj način organizacija može poboljšati općenitu klimu te zadovoljstvo zaposlenika i samim time kupaca. Prvi prijedlog je rad na kulturi. Male organizacije imaju jedinstvenu priliku stvaranja ugodne ali profesionalne atmosfere koja nije opterećena velikom formalizacijom i praćenjem hijerarhijskih pravila. Tako da zaposlenici mogu biti opušteniji i slobodniji u izražavanju vlastitih mišljenja i ideja. Ovakva kultura i struktura omogućavaju dobar protok informacija i ideja po organizaciji te mogućnost trenutačne povratne informacije kako od zaposlenika prema drugima ali i prema zaposleniku. Nadalje, uz kulturu veliku važnost ima i građansko ponašanje. Zadovoljniji zaposlenici su sretniji pomoći drugima. Što onda doprinosi zadovoljstvu tih zaposlenika ali i jačanju kooperacije i zajedništva. Kvalitetno vodstvo može iznimno utjecati na ostvarenje cilja. Ako je vodstvo ne zadovoljavajuće i loše prema zaposlenicima lakše dolazi do buntovničkih sindroma poput tihog davanja otkaza. Na ovaj način organizacija najlakše odbija zaposlenike u radu u organizaciji. Također, uz osobine i ponašanje vođa velik utjecaj imati će i sposobnost vodstva u obavljanju svakodnevnog posla. Slabo kvalificirano vodstvo jedan je od glavnih razloga nezadovoljstva zaposlenika. No, uz vanjske elemente posla, ne treba zaboraviti na intrinzične faktore. Zadovoljstvo poslom nije samo zadovoljstvo plaćom i pogodnostima koje nudi organizacija. Nego može biti iznimno narušeno slabom motiviranošću zaposlenika za obavljanje repetitivnih radnih zadataka, osjećajem premale kvalifikacije za trenutno radno mjesto ili pak osjećajem prekvalifikacije za trenutno radno mjesto. Također, sigurnost na radnom mjestu te autonomija u radu iznimno doprinose u razvijanju pozitivnih stavova zaposlenika prema poslodavcu i poslu. Organizacije moraju na zadovoljstvo zaposlenika gledati kao na svoj zadatak i cilj. Zadovoljni i kvalitetni zaposlenici biti će vjerniji i na taj način nastaviti doprinositi te promovirati održivi rad poslovanja i povećanje tržišnog udjela. Zadovoljni zaposlenici sa sobom donose zadovoljne kupce koji su sretniji i spremniji potrošiti svoje novce za usluge ili proizvode organizacije. Neki od ključnih problema organizacije su starija demografska slika i manjak radne snage. Upravo za ove probleme je najbolje rješenje praćenje zadovoljstva zaposlenika i održavanje zdrave razine suradnje između zaposlenika i

njihovih nadređenih. Tržište rada je iznimno promjenjivo i samim time organizacije se moraju posvetiti brizi o zadovoljstvu svojih zaposlenika kako bi prilikom perioda veće snage lobiranja zaposlenika na tržištu rada, organizacije sačuvale jedan od najvažnijih resursa.

## **6. Zaključak**

Kroz rad napravljen je pregled teorijskih izvora i provedenih istraživanja koja se bave proučavanjem zadovoljstva zaposlenika i njihovih stavova prema poslu. Najprije su definirani najvažniji pojmovi koji omogućavaju upoznavanje s temom kako bi se bolje snalazili po radu te na taj način iskoristiti njegov pun potencijal. Definirane su varijable organizacijskog ponašanja poput organizacijske kulture, vodstva i građanskog ponašanja zaposlenika koje s jednim ili više svojih faktora utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Te je istraženo postoje li demografski preduvjeti koji zaposlenicima mogu osigurati veće ili manje zadovoljstvo. Proučen je način na koji se stavovi formiraju kroz psihološke i demografske faktore kao što su spol i godine, te psihološki faktori i osobnost zaposlenika. No, iako je podložno promjenama koje dolaze od raznih uzroka, zadovoljstvo zaposlenika može iznimno utjecati na samu organizaciju. Tako je u sljedećem djelu prikazano kako zadovoljstvo zaposlenika utječe na financijske pokazatelje, zadovoljstvo kupaca i učinak zaposlenika. Nakon metodičkog pregleda literature slijedi istraživački dio. Provedeno je istraživanje kako bi se ispitalo zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji Mako d.o.o iz Osijeka. Iako je uzorak mali i većinom se fokusira na zaposlenicima koji u pri kraju svog radnog staža, istraživanje pokazuje visoku razinu zadovoljstva zaposlenika.

## Literatura

1. Ali, S. i Farooqi, Y.A. 2014. Effect of Work Overload on Job Satisfaction , Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement ( A Case of Public Sector University of Gujranwala Division ). *International journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering* 5(8). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/324647967\\_Effect\\_of\\_Work\\_Overload\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_Effect\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_Employee\\_Performance\\_and\\_Employee\\_Engagement\\_A\\_Case\\_of\\_Public\\_Sector\\_University\\_of\\_Gujranwala\\_Division](https://www.researchgate.net/publication/324647967_Effect_of_Work_Overload_on_Job_Satisfaction_Effect_of_Job_Satisfaction_on_Employee_Performance_and_Employee_Engagement_A_Case_of_Public_Sector_University_of_Gujranwala_Division) [Pristupljeno: 23 svibanj 2024].
2. Aydin, B. i Ceylan, A. 2009. A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership. *International Journal of Business and Management* 4(3). Dostupno na: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/297>.
3. El Badawy, T.A., Kamel, M.M. i Magdy, M.M. 2016. Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Human Resource Studies* 6(4). doi: 10.5296/ijhrs.v6i4.9939.
4. Bowling, N.A. i Sessa, V.I. 2020. Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs. U: *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. doi: 10.4324/9780429325755-2.
5. Brayfield, A.H. i Crockett, W.H. 1955. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* 52(5). doi: 10.1037/h0045899.
6. Clark, A., Oswald, A. i Warr, P. 1996. Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69(1). doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x.
7. Coyne, I. i Ong, T. 2007. Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management* 18(6). doi: 10.1080/09585190701321831.
8. Denyer, D. i Tranfield, D. 2009. *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. U: *Sage Publications Ltd*.
9. Edú- valsania, S., Laguía, A. i Moriano, J.A. 2022. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(3). doi: 10.3390/ijerph19031780.

10. Formica, S. i Sfodera, F. 2022. The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management* 31(8). doi: 10.1080/19368623.2022.2136601.
11. Gadomska-Lila, K. i Rogozińska-Pawelczyk, A. 2022. The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry. *Energies* 15(1). doi: 10.3390/en15010255.
12. Gazzoli, G., Hancer, M. i Park, Y. 2010. The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 34(1). doi: 10.1177/1096348009344235.
13. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., James H. Donnelly, J. i Konopaske, R. 2012. *Organization Behavior, Structure, Procesess*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_What\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars\\_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625).
14. Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. i Ritala, P. 2018. Happy employees make happy customers: The role of intellectual capital in supporting sustainable value creation in organizations. U: *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability: Perspectives for Organizations and Society*. doi: 10.1007/978-3-319-79051-0\_6.
15. Imparato, N. 1972. Relationship between Porter's Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology* 56(5). doi: 10.1037/h0033445.
16. 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(3). doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
17. Judge, T.A. i Watanabe, S. 1994. Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67(2). doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00554.x.
18. Kinicki, A.J., Mckee-Ryan, F.M., Schriesheim, C.A. i Carson, K.P. 2002. Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *The Journal of applied psychology* 87(1). doi: 10.1037/0021-9010.87.1.14.

19. Kose, T. i Avcioglu, K. 2023. Gender and job satisfaction in OECD countries. *Economics and Business Letters* 12(2). doi: 10.17811/eb1.12.2.2023.157-164.
20. Koys, D.J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology* 54(1). doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x.
21. Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. U: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
22. Lukic, D. 2022. What are organisations even there for? A call for deeper double-loop learning. *Learning Organization* 29(4). doi: 10.1108/TLO-05-2022-284.
23. Mali, P., Kuzmanović, B., Mitić, S., Terek-Stojanović, E. i Nikolić, M. 2022. The effects of organizational culture on job satisfaction and financial performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness* 12(1). doi: 10.5937/jemc2201044m.
24. Paais, M. i Pattiruhu, J.R. 2020. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8). doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.
25. Pettigrew, A.M. 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24(4). doi: 10.2307/2392363.
26. Pfeifer, L. i Helming, K. 2024. Effective mission-oriented research: A new framework for systemic research impact assessment. *Research Evaluation*. doi: 10.1093/reseval/rvae003.
27. Pratiwi, A. 2021. The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)* 4(1). doi: 10.37888/bjrm.v4i1.261.
28. Putra, N. i Lubis, R.K. 2021. The Influence of Personality on Job Satisfaction At PT. Surya Windu Pertiwi Serdang Bedagai. *Journal of Management Science (JMAS)* 4(2). doi: 10.35335/jmas.v4i2.68.
29. Rafferty, A.E. i Griffin, M.A. 2009. Job satisfaction in organizational research. U: *The Sage handbook of organizational research methods*.
30. Robbins, S.P. i Judge, T.A. 2022. *Organizational Behavior UPDATED 18TH EDITION GLOBAL EDITION*.
31. Saari, L.M. i Judge, T.A. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43(4). doi: 10.1002/hrm.20032.
32. Sabrina, R. i Ikhsan, M.H. 2023. The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Migration Letters* 20(6). doi: 10.59670/ml.v20i6.3505.

33. Serinkan, C. i Kiziloglu, M. 2021. The relationship between organisational culture and job satisfaction in higher education institutions: The bishkek case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences* 29(2). doi: 10.3311/PPSO.15319.
34. Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M. i Armenakis, A.A. 2005. The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research* 58(10). doi: 10.1016/j.jbusres.2004.03.007.
35. Sypniewska, B., Baran, M. i Kłos, M. 2023. Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal* 19(3). doi: 10.1007/s11365-023-00834-9.
36. Topino, E., Di Fabio, A., Palazzeschi, L. i Gori, A. 2021. Personality traits, workers' age, and job satisfaction: The moderated effect of conscientiousness. *PLoS ONE* 16(7). doi: 10.1371/journal.pone.0252275.
37. Tsai, Y. 2011. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research* 11. doi: 10.1186/1472-6963-11-98.
38. Utami, P.R. i Sitohang, E.M.K. 2019. EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE INTENSITY ON JOB SATISFACTION. *Indonesian Journal of Health Administration* 7(2). doi: 10.20473/jaki.v7i2.2019.116-122.
39. Wau, J. i Purwanto, P. 2021. THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. doi: 10.17358/jabm.7.2.262.
40. Weiss, D.J., Dawis, R., England, G. i Lofquist, L. 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Manual for the Minnesota Satisfaction Survey*.
41. Yeager, S.J. 1981. DIMENSIONALITY OF THE JOB DESCRIPTIVE INDEX. *Academy of Management Journal* 24(1). doi: 10.5465/255836.



## Popis tablica

Tablica 1. Prikaz prosječnih odgovora i standardnih odstupanja.....	27
Tablica 2. Prikaz odgovora za zadovoljstvo nagradama i doprinosima .....	28
Tablica 3. Prikaz odgovora na pitanja o zadovoljstvu nadređenima .....	29
Tablica 4. Prikaz odgovora na pitanja o zadovoljstvu priznanja na radu .....	30
Tablica 5. Prikaz odgovora na pitanja o zadovoljstvu vodstvom.....	31

## Popis slika

Slika 1. Prikaz raspodjele spolova zaposlenika u organizaciji Mako d.o.o. ....	26
Slika 2. Prikaz raspodjele godina zaposlenika u organizaciji Mako d.o.o. ....	27

## Popis priloga

Prilog 1. Upitnik o zadovoljstvu zaposlenika

Poštovani,

Pred Vama se nalazi upitnik o zadovoljstvu i stavovima zaposlenika. Svrha upitnika je prikupiti informacije o stavovima zaposlenika i njihovom zadovoljstvu, te će se rezultati upitnika koristiti za pisanje diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Upitnik je u potpunosti anoniman.

Molim zaokružite odgovor.

Spol

1. M
2. Ž

Godine staža

1. Manje od 1 godine
2. Između 2 i 5 godina
3. Između 6 i 10 godina
4. Između 11 i 15 godina
5. Više od 15 godina

Stručna sprema

1. SSS
2. VŠS
3. VSS

## Godine starosti

1. 18 do 29 godina
2. 30 do 39 godina
3. 40 do 49 godina
4. 50 do 59 godina
5. 60 + godina

U tablici dolje imate nekoliko tvrdnji, molimo da zaokružite broj koji najbolje odgovara vašem stupnju slaganja s tvrdnjom.

1 = U potpunosti se ne slažem, 2 = Uglavnom se ne slažem, 3 = Nisam siguran/na, 4 = Uglavnom se slažem, 5 = U potpunosti se slažem

1.	U ovom poduzeću brine se o osobnom razvoju zaposlenika.	1	2	3	4	5
2.	Poduzeću je stalo do mišljenja zaposlenika.	1	2	3	4	5
3.	Poduzeće hrabro prihvaća nove tehnologije.	1	2	3	4	5
4.	Postoji jasan standard kažnjavanja i nagrada.	1	2	3	4	5
5.	Postoje sveobuhvatni propisi u poduzeću.	1	2	3	4	5
6.	U poduzeću se zaposlenicima postavljaju jasni ciljevi.	1	2	3	4	5

1.	Kupac je uvijek broj 1.	1	2	3	4	5
2.	Ovo poduzeće pruža prvoklasnu uslugu kupcima.	1	2	3	4	5
3.	Uvijek se naglašava dobit kupca.	1	2	3	4	5
4.	Stalno se osmišljavaju novi proizvodi u poduzeću.	1	2	3	4	5
5.	Poduzeće je spremno prihvatiti promjene.	1	2	3	4	5

1.	Postoji razumijevanje među zaposlenicima.	1	2	3	4	5
2.	Poduzeće zadovoljava potrebe kupaca.	1	2	3	4	5

3.	Stavlja se naglasak na inovaciju.	1	2	3	4	5
4.	U poduzeću se strogo drži do radne discipline.	1	2	3	4	5
5.	U poduzeću se pokazuje društvena odgovornost.	1	2	3	4	5
6.	U poduzeću se naglašuje ekonomska i socijalna dobit.	1	2	3	4	5

1.	Vjerujem da je poduzeće u kojemu radim pouzdano.	1	2	3	4	5
2.	Moj poslodavac uvijek želi čuti što zaposlenici misle, pogotovo kada se radi o doprinosima.	1	2	3	4	5
3.	Moj poslodavac je <i>fer</i> osoba.	1	2	3	4	5
4.	Moj poslodavac razumije svoje zaposlenike i može razdvojiti osobno od profesionalnog.	1	2	3	4	5
5.	Moj poslodavac mi daje slobodu u radu, sve dok ne narušavam pravila poduzeća.	1	2	3	4	5
6.	Moj poslodavac uvijek misli o poduzeću i interesima zaposlenika.	1	2	3	4	5

1.	Vizija i misija poduzeća su jasno definirani i poštuju se u poduzeću.	1	2	3	4	5
2.	Vjerujem vodstvu poduzeća.	1	2	3	4	5
3.	Podjela posla je <i>fer</i> , ravnomjerna i profesionalna.	1	2	3	4	5
4.	Radim u povoljnom radnom okruženju.	1	2	3	4	5

1.	Zadovoljan/na sam komunikacijom s kolegama unutar mog odjela.	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljan sam komunikacijom mog odjela s drugim odjelima.	1	2	3	4	5
3.	Zadovoljan sam s ljudima kojima radim u svom i drugim timovima.	1	2	3	4	5
4.	Zadovoljan sam s timom u mom odjelu.	1	2	3	4	5

1.	Zadovoljan/na sam sa svojom plaćom, jer u usporedbi s drugim kolegama imam manje posla.	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljan/na sam pruženoj pomoći koje mi omogućava poslodavac	1	2	3	4	5

1.	Kada mi je potrebna pomoć, moj nadređeni je uvijek tu da mi pomogne.	1	2	3	4	5
2.	Moj nadređeni će uvijek poslušati moje probleme i pomoći mi u rješavanju istih.	1	2	3	4	5
3.	Trenutno sam zadovoljan/na svojim poslom.	1	2	3	4	5

1.	Bit ću prepoznat/a, ako radim odličan posao.	1	2	3	4	5
2.	Bit ću nagrađen/na ako osiguram dobru uslugu kupcima.	1	2	3	4	5
3.	Moja uloga se smatra važnom ulogom.	1	2	3	4	5