

# Utjecaj zaposlenikovog (ne)zadovoljstva na produktivnost organizacije

---

Šajkunović, Marijana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:617412>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Marijana Šajkunović

**Utjecaj zaposlenikovog (ne) zadovoljstva na produktivnost  
organizacije**

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Marijana Šajkunović

**Utjecaj zaposlenikovog (ne) zadovoljstva na produktivnost  
organizacije**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0010215286

e-mail: [msajkunovic@efos.hr](mailto:msajkunovic@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study

Marijana Šajkunović

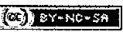
**The Impact of Employee (Dis) Satisfaction on Organization's  
Productivity**

Graduate paper

Osijek, 2020.

## 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: ŠAJKUNOVIĆ MARIJANA

JMBAG: 0010215286

OIB: 76677731674

e-mail za kontakt: marijana.sajkunic@gmail.com

Naziv studija: DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA, SMJER MENADŽMENT

Naslov rada: UTJECAJ ZAPOSLENIKOVOG (NE) ZADDOVOLJSTVA NA PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv. prof. dr. sc. IVANA FOSIĆ

U Osijeku, 08.09.2020. godine

Potpis Šajkunić Marijana

# Utjecaj zaposlenikovog (ne) zadovoljstva na produktivnost organizacije

## SAŽETAK

U suvremeno doba organizacije u svome poslovanju sve se više orijentiraju na zadovoljstvo zaposlenika svojim poslom. Zadovoljstvo poslom opisuje se kao osjećaj koji svaki zaposlenik stvara o različitim aspektima posla koji obavlja. Na zaposlenikovo zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo, utječu razni faktori. Zaposlenik će biti zadovoljan svojim poslom ako u organizaciji postoji ugodna radna atmosfera te ako se njeguju kvalitetni međuljudski odnosi. Međutim, ako zaposlenik osjeća nelagodu prilikom obavljanja radnih zadataka ili je u organizaciji prisutno devijantno ponašanje, tada će biti izložen većem stresu, što će dovesti do pojave nezadovoljstva na poslu. Na zadovoljstvo poslom veliki utjecaj ima i motivacija. Zaposlenici koji imaju veći stupanj motivacije bit će zadovoljniji svojim poslom. Jedni od načina za mjerenje zadovoljstva poslom su globalni i analitički pristup. U istraživanjima se primjenjuju oba pristupa, međutim globalni pristup je korisniji kada se uspoređuju rezultati zaposlenika iz različitih struktura rada, dok je analitički pristup prihvatljiviji kod usporedbe zaposlenika s istog radnog područja. Ako je zaposlenik zadovoljan svojim poslom, ostvarivat će bolje poslovne rezultate koji će dovesti do povećanja profita, a samim time i do boljeg poslovnog rezultata organizacije. Ova zavisna varijabla specifična je po tome što uspjeh, odnosno produktivnost organizacije, uvelike ovisi o tome koliko je zaposlenik zadovoljan, odnosno nezadovoljan poslom.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo poslom, produktivnost, zaposlenik, stav, nezadovoljstvo poslom

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

## **ABSTRACT**

Nowadays, companies are more and more oriented towards their employee's job satisfaction. Job satisfaction is described as a feeling which every employee creates about various aspects of his or her job. Various factors can affect employee satisfaction or dissatisfaction. An employee will be satisfied with the work he or she does if the work environment is pleasant and if there are good interpersonal relationships. However, dissatisfaction can be caused if an employee feels unpleasant doing various work tasks, as well as if there is some deviant behavior present in the company. This will lead to a greater stress, which leads to a greater job dissatisfaction. Another major influence on job satisfaction is motivation. Employees that have more motivation will be more satisfied with their job. Global and analytical approaches are used to measure job satisfaction. Both approaches are applied within researches, but the global approach is more suitable for comparing employees' results in various work structures. The analytical approach is acceptable for comparing employees from the same work environment. If an employee is satisfied with his or her job, better work results will be achieved, which will then lead to an increase of profit and a better business result of the company. This dependent variable is specific because success, i. e. company's productivity, greatly depends on employee's job satisfaction or dissatisfaction.

**Keywords:** job satisfaction, productivity, employee, attitude, job dissatisfaction

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Zadovoljstvo poslom</b> .....	2
<b>2.1. Faktori zadovoljstva poslom</b> .....	4
<b>2.2. Instrumenti za mjerenje zadovoljstva poslom</b> .....	7
<b>2.3. Odnos zadovoljstva poslom i organizacije</b> .....	8
2.3.1. Zadovoljstvo poslom i radna performansa.....	9
2.3.2. Zadovoljstvo poslom i organizacijsko građansko ponašanje.....	11
2.3.3. Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata.....	13
2.3.4. Zadovoljstvo poslom i apsentizam.....	15
2.3.5. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija.....	17
2.3.6. Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju.....	18
<b>3. Teorije zadovoljstva poslom</b> .....	21
<b>3.1. Lokova teorija vrijednosti</b> .....	21
<b>3.2. Teorija X i Y</b> .....	21
<b>3.3. Dvofaktorska teorija</b> .....	22
<b>3.4. Model obilježja posla</b> .....	24
<b>3.5. Adamsova teorija jednakosti</b> .....	25
<b>4. Motivacija i zadovoljstvo poslom</b> .....	26
<b>4.1. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika</b> .....	27
<b>5. Nezadovoljstvo poslom</b> .....	29
<b>6. Najbolji poslodavci u 2019. i 2020. godini</b> .....	30
<b>7. Zaključak</b> .....	32



<b>Literatura</b> .....	33
<b>Popis tablica</b> .....	39
<b>Popis slika</b> .....	40

## 1. Uvod

Suvremene se organizacije u svom poslovanju sve više bave problemom zadovoljstva poslom. Dobri menadžeri nastoje ulagati u međuljudske odnose koji uvelike utječu na zadovoljstvo, odnosno, nezadovoljstvo poslom. Ako zaposlenik nije zadovoljan načinom rada u organizaciji, njegovo nezadovoljstvo utjecat će na njegovu vlastitu produktivnost, ali i produktivnost cijele organizacije. Stoga je svrha ovoga rada istražiti kako zadovoljstvo poslom utječe na organizaciju i njezine članove. Rad obuhvaća šest poglavlja, uključujući i uvodni dio u kojemu je pobliže opisano što rad sadrži.

Drugo poglavlje odnosi se na zadovoljstvo poslom, faktore koji su povezani sa zadovoljstvom posla, te instrumente kojima se mjeri zadovoljstvo. U ovom poglavlju navedena su područja koja utječu na zadovoljstvo poslom te na koji način zadovoljstvo zaposlenika može utjecati na razinu produktivnosti i posvećenosti samoj organizaciji.

U trećem poglavlju navedene su teorije zadovoljstva poslom. Kao najvažnije teorije koje utječu na zadovoljstvo poslom izdvajaju se Lokova teorija vrijednosti, teorija X i Y, Herzbergova teorija, model obilježja posla te Adamsova teorija vrijednosti.

Povezanost motivacije i zadovoljstva poslom objašnjeno je u četvrtom poglavlju. U ovom poglavlju govori se o tome na koji način motivacija ima utjecaj na zadovoljstvo, odnosno, nezadovoljstvo poslom. Motiviranje ljudi važan je dio posla koji obavlja menadžer, stoga poglavlje govori o tome što menadžeri trebaju pratiti i poduzimati kako bi motivacija zaposlenika bila na što većoj razini, a samim time i njihovo zadovoljstvo.

U petom poglavlju riječ je o nezadovoljstvu poslom. Nezadovoljstvo poslom javlja se zbog manjih problema u organizaciji, kao što su negativna radna atmosfera, nepravedna raspodjela plaće ili težina zadatka. Ako se na vrijeme ne poduzmu koraci u sprječavanju nezadovoljstva, problem može postati sve veći za zaposlenika koji se s njim susreće, ali i za samu organizaciju.

Zadnje poglavlje rada obuhvaća istraživanje koje svake godine provodi portal MojPosao u kojem sudjeluje veliki broj organizacija. Na temelju provedenog istraživanja bira se najbolji poslodavac godine. U radu su navedeni najbolji poslodavci u 2019. i 2020. godini.

## 2. Zadovoljstvo poslom

U modelu organizacijskog ponašanja postoje dva tipa varijabli; „zavisne i nezavisne varijable. Nezavisne varijable su pretpostavljeni uzrok neke promjene u zavisnoj varijabli, dok zavisne varijable predstavljaju reakciju na koju utječe nezavisna varijabla. Zadovoljstvo poslom ubraja se u primarne zavisne varijable organizacijskog ponašanja i može se reći kako je upravo ova varijabla jedna od najvažnijih varijabli proučavanja organizacijskog ponašanja“ (Robbins, Judge, 2010, str. 31). To je kompleksan pojam koji je teško definirati te zbog toga postoji niz različitih definicija. Jedna od njih je „Zadovoljstvo poslom je pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, koji proizlazi iz procjene karakteristika tog posla“ (Robbins, Judge, 2010., str. 30). Za razliku od ostalih varijabli, predstavlja stav, a ne ponašanje. Može se reći kako produktivnost zaposlenika ovisi o tome koliko je zadovoljan svojim poslom i okruženjem u kojem radi. Naime, ako zaposlenik ima pozitivan stav prema poslu, uložiti će veći trud i napor za ostvarivanje što boljih rezultata. Za razliku od zaposlenika koji ima pozitivno mišljenje o svome poslu, zaposlenik koji nije zadovoljan poslom, neće uložiti dovoljno vremena i truda za napredak i ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Zadovoljstvo poslom isto tako predstavlja kombinaciju pozitivnih i negativnih osjećaja koje zaposlenici imaju prema svom poslu. Ukazuje na to je li posao koji zaposlenik obavlja ispunio njegova očekivanja, želje i potrebe. Također, zadovoljstvo poslom usko je povezano i s ponašanjem zaposlenika i njihovim zadovoljstvom na radnom mjestu. Ako je zaposlenik zadovoljan poslom, uspješno će obavljati svoje radne zadatke, ulagati će veći trud te će pokazivati entuzijazam i sreću u obavljanju radnih zadataka (Aziri, 2011).

Prema Vidiću (2009) zadovoljstvo poslom ovisi o tome koliko su zaposlenikove osobne potrebe zadovoljene poslom koji obavlja, odnosno zadovoljstvo poslom bit će veće što je više zadovoljenih potreba. „Svakodnevni događaji na radnom mjestu utjecat će na zaposlenikov stupanj zadovoljstva, ali ti događaji neće bitno mijenjati zaposlenikov cjelokupni osjećaj prema organizaciji u kojoj radi. Prema tome, zadovoljstvo poslom je pojedinačan odgovor na specifične aspekte posla koji obavlja“ (Vidić, 2009, str. 8).

Zadovoljstvo poslom utječe na produktivnost organizacije, dok odsutnost zaposlenika, neodgovornost i neizvršavanje radnih zadataka ukazuju na nezadovoljstvo poslom. Zbog toga je, kako je već spomenuto, zadovoljstvo poslom često predmet raznih istraživanja jer stručnjaci

vjeruju kako trendovi zadovoljstva poslom mogu utjecati na tržište rada, produktivnost, radni napor, izostanak zaposlenika s posla te fluktuaciju. Zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom, smatra se ključnim preduvjetom za donošenje odluke o napuštanju radnog mjesta (Business management ideas).

Mullins (2010) navodi pet područja koja su povezana sa zadovoljstvom posla. U tablici 1. navedena su područja te je navedeno što organizacija očekuje od zaposlenika i kako postići da zaposlenik bude zadovoljan.

Tablica 1. Područja koja utječu na zadovoljstvo poslom

<b>Područja</b>	<b>Organizacija</b>	<b>Zaposlenici</b>
<b>Područje znanja</b>	Traži određenu razinu vještina i znanja od svojih zaposlenika ako želi učinkovito funkcionirati	Žele da vještine i znanja koje posjeduju budu iskorišteni te da imaju priliku dalje ih razvijati
<b>Psihološko područje</b>	Treba zaposlenike koji su motivirani da se brinu o interesima organizacije	Brinu o svojim interesima kao npr. da osiguravaju uspjeh, priznanje, odgovornost i status
<b>Područje efikasnosti</b>	Provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja	Traže nagradu koja im pripada za uloženi trud
<b>Etičko područje</b>	Traže zaposlenike koji će prihvatiti etički kodeks tvrtke te vrijednosti tvrtke	Žele raditi za tvrtku gdje su etičke i moralne vrijednosti slične njegovima
<b>Zadatci</b>	Traži zaposlenika koji će prihvatiti sve zadatke, bez obzira čini li mu se teškima ili nemogućima za riješiti	Teže zadacima koji su u skladu sa njihovim opisom posla

Izvor: Izrada autora primjenom podataka (Management and organisational behaviour - Mullins J.L., 2010.)

Iz tablice 1 vidljivo je kako su znanje, efikasnost, psihologija, etika i zadatci područja koja imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom. „Kod znanja organizacija traži od zaposlenika da ima određena znanja i vještine koji su nužni za dobro obavljanje radnih zadataka. Područje psihologije ukazuje da organizacija od svojih zaposlenika očekuje da budu što više motivirani i brinu o interesima same organizacije. Za organizaciju je također vrlo važno provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja, ali isto tako od zaposlenika traže prihvaćanje etičkog kodeksa te prihvaćanje svih zadataka koji su im dodijeljeni. S druge strane, zaposlenici koji posjeduju određena znanja žele da ta znanja budu kvalitetno iskorištena te da postoji mogućnost za napredak“ (Janko, 2016, str. 18, prema: Mullins, 2010). Također, brinu o svojim interesima, traže nagrade koje su zaslužili svojim trudom i zalaganjem, žele raditi u organizaciji gdje je etički kodeks sličan njihovom te teže zadacima koji su u skladu s njihovim opisom posla (Mullins, 2010).

„Zadovoljstvo poslom definira se i kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Iz definicije proizlaze tri važna aspekta zadovoljstva poslom:

1. Funkcija vrijednosti definira se kao sve ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići
2. Različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne
3. Percepcija ne mora biti odraz stvarnost jer različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju“ (Noa i drugi, 2006, str. 364).

## **2.1. Faktori zadovoljstva poslom**

Na zadovoljstvo poslom utječu brojni faktori, odnosno čimbenici, koji ovise o stavovima i karakteristikama koje imaju pojedini zaposlenici. Zadovoljstvo poslom promatra se kroz različite aspekte posla te se kao najvažniji faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom izdvajaju radni zadaci, plaća, mogućnost napredovanja, radni uvjeti, način rukovođenja te suradnici (Vidić, 2009).

Žužić i Miljković Krečar (2014) navode kako na zadovoljstvo poslom utjecaj imaju osobni i organizacijski faktori. „Osobni faktori su oni koje zaposlenik „donosi“ u svoju radnu organizaciju, njegove psihološke karakteristike (temeljne crte ličnosti, stupanj samopoštovanja, tolerancija na stres i opće zadovoljstvo životom) i opće karakteristike (npr. dob, spol, obrazovanje, kultura).“ (Žužić, Miljković Krečar, 2014, str. 120). Dok se „organizacijski faktori odnose na radno

okruženje, odnosno na karakteristike posla (npr. radno opterećenje, dinamičnost posla, potrebne vještine, samostalnost, složenost zadataka, povratna informacija o uspješnosti i fizikalni uvjeti rada) i organizacijske politike i procedure (npr. sustav nagrađivanja, kvaliteta rukovođenja, mogućnost napredovanja, organizacijska kultura, sudjelovanje u donošenju odluka, grupna kohezija“ (Žužić, Miljković Krečar, 2014, str. 120).

Prema istraživanju koje je provedeno na učiteljima u sedam zagrebačkih osnovnih škola i u kojem je sudjelovalo 219 učitelja kao faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom izdvajaju se: „zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo suradnicima, zadovoljstvo ravnateljem, zadovoljstvo napredovanjem te zadovoljstvo samim poslom“ (Vidić, 2009., str. 12). Zadovoljstvo plaćom sadrži čimbenike koji opisuju zadovoljstvo učitelja plaćom, poput osjećaja potplaćenosti za posao koji obavljaju i sl. Zadovoljstvo suradnicima odnosi se na tvrdnje koje izražavaju angažiranost i individualne sposobnosti ispitanika. Zatim, zadovoljstvo rukovođenjem odnosi se na osobine ravnatelja, kao što su ljubaznost, tvrdoglavost i sl. Čimbenici koji se odnose na ispitanikovu mogućnost napredovanja u struci ubrajaju se u zadovoljstvo napredovanjem. Zadnji čimbenik koji je obuhvaćen istraživanjem odnosi se na zadovoljstvo samim poslom, a on uključuje one tvrdnje koje opisuju samu vrstu posla bez obzira na školu u kojoj je učitelj zaposlen. On ispituje koliki je stupanj zadovoljstva i izazovnosti posla koji učitelj obavlja (Vidić, 2009).

Prilikom provođenja istraživanja zadovoljstva poslom faktori, odnosno čimbenici koji se ispituju su: „vrsta posla, plaća tj. povlastice, napredovanje, nadzor, radni uvjeti, interakcija s kolegama, organizacija kao cjelina, razina osobnog izazova, sigurnost posla te radno vrijeme“ (Šimić Šašić, 2011). Stoga, istraživanje koja su provedena u obrazovanju pokazuju kako su obilježja posla i radnog okruženja povezana s osjećajima i stavovima prema poslu. Istraživanje koje je proveo Nacionalni stožer SAD-a pokazuju kako su radni uvjeti „poput politike škole koja dopušta sudjelovanje nastavnika u donošenju odluka, podrške od uprave, adekvatnog ponašanja učenika, pozitivne školske atmosfere i nastavnička autonomija visoko povezani sa zadovoljstvom nastavničkim poslom, dok je povezanost nekih individualnih karakteristika nastavnika poput spola, dobi ili nastavničkog iskustva sa zadovoljstvom poslom slaba“ (Šimić Šašić, 2011, str. 57).

Kao individualne karakteristike koje mogu utjecati na zadovoljstvo poslom navode se spol, dob zaposlenika, obrazovanje, radni staž:

- a) Spol – postoji razlika u faktorima koji utječu na stvaranje pozitivnog stava o poslu kod žena u odnosu na muškarce, stoga su se istraživanja ovog područja pokazala kao nekonzistentna te ga je potrebno još dodatno istražiti;
- b) Dob zaposlenika – zadovoljstvo zaposlenika poslom raste s njihovom starošću, odnosno zaposlenici postaju zadovoljniji što su stariji. Razlog zbog kojeg se javlja zadovoljstvo u starijoj dobi može biti zbog stečenog radnog staža, ostvarenih boljih uvjeta rada, veće plaće i sl.;
- c) Obrazovanje – radnici s većim kvalifikacijama, tj., većim stupnjem obrazovanja, iskazuju veće zadovoljstvo na radnom mjestu;
- d) Radni staž – zadovoljstvo poslom obično opada u prvim godinama nakon zaposlenja, a nakon toga počinje ponovno rasti sve do mirovine (Bakotić, 2009).

Aziri (2011) organizaciju vođenu ljudskim vrijednostima, ponašanje zaposlenika i organizacijsku aktivnost definira kao tri karakteristike zadovoljstva poslom. Organizacija vođena ljudskim vrijednostima je organizacija koja je orijentirana na postupanje sa zaposlenicima na pošten način, koji će na kraju biti pokazatelj produktivnosti zaposlenika u organizaciji. Pozitivno ili negativno ponašanje zaposlenika dobar je pokazatelj organizaciji je li zaposlenik zadovoljan ili nezadovoljan poslom. Isto tako, zadovoljstvo poslom pokazatelj je organizacijske aktivnosti jer različiti stupanj zadovoljstva poslom može ukazati organizaciji na koji način može poboljšati radnu učinkovitost svojih zaposlenika. Stoga je visoka razina zadovoljstva poslom pokazatelj dobrog mentalnog i emocionalnog stanja zaposlenika.

„Na zadovoljstvo poslom utjecaj ima 5 ključnih čimbenika:

- a) angažman – prema anketi koju je 2015. godine provela tvrtka Gallup, 51 % ispitanika navelo je kako ne obavlja svoj posao na način koji organizacija očekuje od njih. Kao razlog tomu navodi se osjećaj zaposlenika da obavljajući trenutni posao ne može dovoljno iskazati svoje kvalitete te zbog toga ne koristi svoje sposobnosti u najvećoj mjeri“ (The Chopra Center, 2016).
- b) „poštovanje i pohvale – svaki zaposlenik osjeća se zadovoljnim ako primi pohvale za dobro obavljeni posao od strane menadžmenta. Prema istraživanju koje je 2016. godine provelo Društvo za upravljanje ljudskim resursima, polovica ispitanika navela je poštovanje kao vrlo važan faktor zadovoljstva poslom. Stoga se komunikacija i povratne informacije

smatraju ključnim za stvaranje poštovanja među zaposlenicima i organizacijama“ (The Chopra Center, 2016).

- c) „pravedna naknada – naknade su treći najvažniji faktor koji utječe na zadovoljstvo poslom, odmah nakon plaća. Zaposlenici žele dobiti pravednu naknadu za svoje zalaganje i uloženi trud na poslu. Tvrtka BambooHR provela je istraživanje u kojem trećina zaposlenika navodi kako bi bili zadovoljniji kada bi ih za dobro obavljenu posao menadžer pohvalio pred svima, nego kada bi dobili novčanu nagradu“ (The Chopra Center, 2016)..
- d) „motivacija
- e) zadovoljstvo životom – British Psychology Society objavila je 2010. godine meta analizu u kojoj je ispitana veza između zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom. Psiholozi su došli do zaključka da će zaposlenici koji su općenito sretni i zadovoljni u životu biti vrlo vjerojatno zadovoljni i poslom koji obavljaju“ (The Chopra Center, 2016).

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

Za mjerenje zadovoljstva poslom koristi se globalni i analitički pristup. „Prema analitičkom pristupu, zadovoljstvo poslom određeno je različitim stavom koji radnici imaju prema različitim aspektima posla. Ti aspekti mogu biti: plaća, radni uvjeti, međuljudski odnosi u radnoj organizaciji, itd.“ (Fiala, Sindik, 2012, str. 2). Mjerenje zadovoljstva poslom kod ovog pristupa provodi se uz pomoć specifičnih upitnika, koji su relevantni te pokazuju razlike u različitim aspektima posla. Prednost analitičkog pristupa je ta što menadžerima pruža informacije koje im pomažu u poboljšanju njihovih vještina, a samim time utječu i na razinu zadovoljstva poslom. S druge strane, nedostaci analitičkog pristupa su resursi, najčešće su to vrijeme i novac potrebni za izradu kvalitetnog upitnika i obradu prikupljenih podataka (Maškarin, 2005).

„Globalni pristup podrazumijeva da se radnike pita za njihovo općenito zadovoljstvo poslom, a temelji se na pretpostavci da nezadovoljstvo pojedinim aspektom posla ne mora nužno značiti i nezadovoljstvo poslom u cijelosti“ (Fiala, Sindik, 2012, str. 2). Ovaj pristup podrazumijeva da je zadovoljstvo poslom više od zbroja zadovoljstva pojedinim aspektima posla te da zaposlenik iako je nezadovoljan nekim aspektom može i dalje biti zadovoljan svojim poslom (Šimić Šašić, 2011). Prednost globalnog pristupa je jednostavnost i mogućnost primjene na sva zanimanja, dok je



nedostatak ograničenost informacija prikupljenih ovim pristupom. Kod ovog pristupa ne postoji mogućnost mjerenja stupnja zadovoljstva ili nezadovoljstva određenim aspektom posla, već se mjeri opće zadovoljstvo poslom (Maškarin, 2005). U istraživanjima se primjenjuju oba pristupa, međutim globalni pristup je korisniji kada se uspoređuju rezultati zaposlenika iz različitih struktura rada, dok je analitički pristup prihvatljiviji kod usporedbe zaposlenika s istog radnog područja (Fiala, Sindik, 2012).

Prema Maškarinu (2005) za istraživanje koje je provedeno 2002. godine kreiran je upitnik temeljen na multidimenzionalnom pristupu mjerenja zadovoljstva poslom. Istraživanjem se mjerilo zadovoljstvo zaposlenika u hotelskoj industriji. Od ukupno 2.430 upitnika, koji su poslani u 30 različitih hotela, njih 942 su ispravno popunjena te su se na temelju njih mjerili stavovi zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazuju kako spol ima značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika „i to kod: zadovoljstava radom, napredovanjem, šefom te kolegama“ (Maškarin, 2005, str. 201). Naime, u istraživanju muškarci su bili zadovoljni svim promatranim varijablama, osim šefom, gdje su bile zadovoljnije žene. Osim spola na zadovoljstvo poslom utjecaj ima i stupanj obrazovanja zaposlenika. Naime, istraživanje koje je provedeno u hotelima prema multidimenzionalnom pristupu ističe kako razlika postoji samo kod stupnja zadovoljstva plaćom, gdje su bili zadovoljniji oni zaposlenici koji su imali veći stupanj obrazovanja. Upitnikom je obuhvaćeno i pitanje je li vrijeme provedeno u organizaciji dulje ukoliko je veće zadovoljstvo poslom. Rezultati pokazuju kako u hotelskoj industriji ostanak zaposlenika ne ovisi isključivo o zadovoljstvu poslom, već na to utjecaj imaju i neke druge varijable (Maškarin, 2005).

„ Oba se pristupa temelje na jedinom mogućem načinu ispitivanja zadovoljstva poslom, tj. na upitniku i procjeni ispitanika, što je i prikladno jer se radi o individualnim varijablama. Međutim, postoje ograničenja takva pristupa jer su to izjave ispitanika koje ne moraju nužno odražavati ono što oni stvarno osjećaju. Mogu biti neiskreni i davati socijalno poželjne odgovore. Stoga je važno ispitivanje provesti anonimno“ (Proroković i drugi, 2009, str. 7).

### **2.3. Odnos zadovoljstva poslom i organizacije**

Zadovoljstvo zaposlenika uvelike ovisi o radnom okruženju u kojem zaposlenik boravi za vrijeme obavljanja svojih radnih zadataka. Zbog toga menadžeri u organizaciji nastoje stvoriti radno

okruženje na kojem će se zaposlenik osjećati zadovoljno, cijenjeno i aktivno. Često se misli kako je za idealno radno mjesto presudna visina plaće, međutim od velikog je značaja i to kako se zaposlenici osjećaju na svom radnom mjestu (Poslovni.hr, 2014). „Radno okruženje predstavlja skup uvjeta pod kojima se obavlja rad, a ti uvjeti obuhvaćaju fizikalne, društvene i psihološke čimbenike te čimbenike okoliša“ (Hrvatsko strukovno nazivlje, 2011). „Zadovoljstvo poslom dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je produktivnost, apsentizam i napuštanje organizacije“ (Vučković, 2011, str. 11). U daljnjem radu uspoređivat će se zadovoljstvo poslom s ostalim zavisnim varijablama u koje se ubraja radna performansa tj. produktivnost, organizacijsko građansko ponašanje, zadovoljstvo klijenata, apsentizam, fluktuacija te devijantno ponašanje na radnom mjestu.

### 2.3.1. Zadovoljstvo poslom i radna performansa

Robbins i Judge (2010) produktivnost, odnosno proizvodnost, definiraju kao „mjeru radne performanse koja obuhvaća učinkovitost i efikasnost“ (str. 27). Navode da je „organizacija produktivna ukoliko postiže svoje ciljeve i čini to pretvarajući inpute u outpute uz najmanje troškove. Stoga se može reći kako je proizvodnost jedan od glavnih interesa organizacijskog ponašanja“ (Robbins, Judge, 2010, str. 27).

Vidić (2009) navodi kako je jedan od problema koji se javlja prilikom istraživanja zadovoljstva poslom upravo povezanost zadovoljstva poslom s radnom učinkovitosti. Istraživanje je provedeno na učiteljima osnovnih školi, a rezultati prikazuju povezanost zadovoljstva poslom s percepcijama učitelja o njihovoj radnoj učinkovitosti. Rezultati pokazuju da su zadovoljniji oni učitelji koji su zaposleni u školama koje ostvaruju bolja postignuća.

Ako je zaposlenik zadovoljan svojim poslom, ostvarivat će bolje poslovne rezultate koji će dovesti do povećanja profita, a samim time i do boljeg poslovnog rezultata organizacije. Svaki menadžer koji želi ostvariti veću produktivnost trebao bi svojim zaposlenicima osigurati ugodnu radnu okolinu, upoznati zaposlenike i njihove potrebe te nastojati uvažiti njihova mišljenja i stavove. Kod ostvarivanja veće produktivnosti važnu ulogu može imati motivacija zaposlenika. Stoga menadžeri nastoje raznim sustavima nagrađivanja poticati svoje zaposlenike na uspješnije obavljanje radnih zadataka, koji na kraju rezultiraju većom produktivnošću same organizacije.

U istraživanju o angažiranosti zaposlenika na poslu koje je proveo portal MojPosao navedeni su faktori koji utječu na produktivnost zaposlenika te njihovo zadovoljstvo poslom. Prema rezultatima, čak 68% ispitanika navodi plaću i bonuse kao glavne faktore koji utječu na njihovo zadovoljstvo poslom. Na bolju produktivnost, 13% ispitanika, smatra da utječu međuljudski odnosi i timski rad, dok 9% kao razlog bolje produktivnosti i zadovoljstva navodi nagrade i priznanja (MojPosao.hr, 2019). „Pored navedenih, u anketi ponuđenih odgovora, ispitanici su kao faktore većeg angažmana i zadovoljstva, navodili i poštenje i pravednost, mogućnost napredovanja, fleksibilno radno vrijeme te mogućnost rada od kuće“ (MojPosao.hr, 2019).

Bakotić i Vojković (2013) navode kako postoji veza između zadovoljstva poslom i individualne performanse. „Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogi faktori. Neki od njih su pod kontrolom zaposlenika, a neki nisu“ (Bakotić, Vojković, 2013, str. 33). Kao faktori na koje zaposlenici mogu utjecati navode se znanje, vještine, motivacija, sposobnosti. Navedeni faktori mogu utjecati na individualnu performansu zaposlenika, koja u konačnici utječe i na organizaciju i njezino poslovanje. Stoga, suvremene organizacije nastoje pratiti individualne performanse zaposlenika. Praćenjem individualnih performansi omogućuje se bolja realizacija poslovnih ciljeva, ali i poboljšanje radne učinkovitosti zaposlenika, timova, ali i organizacije (Bakotić, Vojković, 2013). Na određivanje individualne performanse utječu razni kriteriji poput osobina, ponašanja i samih rezultata, a kao najčešći pokazatelj individualnih performansi koristi se „norma koja predstavlja kvantitativni pokazatelj učinkovitosti na poslu“ (Bakotić, Vojković, 2013, str. 34).

Kako bi se utvrdilo postoji li veze između zadovoljstva poslom i individualne performanse, 2011. godine provedeno je istraživanje u jednom hrvatskom poduzeću, kojeg čini 39 zaposlenika. Istraživanjem su obuhvaćeni radnici koji čine proizvodni sektor poduzeća, a istraživanje je provedeno na temelju anketnog upitnika (Bakotić, Vojković, 2013). „Korištenjem podataka o zadovoljstvu na radu u prethodnom mjesecu i podataka o individualnim performansama u sljedećem mjesecu željelo se rasvijetliti na koji način zadovoljstvo na radu determinira individualne performanse“ (Bakotić, Vojković, 2013, str. 37). Rezultati istraživanja pokazuju kako između zadovoljstva poslom i individualne performanse postoji pozitivna veza, tj. ukoliko su zaposlenici zadovoljni radnim mjestom, njihova će individualna performansa biti veća (Bakotić, Vojković, 2013).

### 2.3.2. Zadovoljstvo poslom i organizacijsko građansko ponašanje

„Organizacijsko građansko ponašanje je dobrovoljno (diskrecijsko) ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije“ (Robbins, Judge, 2010, str. 30). Svaka uspješna organizacija traži zaposlenike koji će obavljati i one zadatke koji nisu u njihovom opisu posla. To znači da organizacija od svojih zaposlenika očekuje odgovorno ponašanje, odnosno očekuje da pomažu drugima u timu, dobrovoljno se javljaju za obavljanje dodatnih zadataka, izbjegavaju sukobe te da poštuju sva pravila organizacije. Organizacije koje imaju takve zaposlenike imaju bolju produktivnost i krajnje rezultate od onih organizacija koje nemaju takvu vrstu zaposlenika (Robbins, Judge, 2010).

Ćorić (2016) navodi da organizacijsko građansko ponašanje čine „sva ponašanja koja pridonose organizacijskoj učinkovitosti putem psihološke, socijalne i organizacijske pomoći“ (str. 1). Naime, „kao jedan od načina kako utjecati na druge zaposlenike“ (Ćorić, 2016, str. 2) navodi poštivanje i prihvaćanje organizacijskih vrijednosti. Ako zaposlenik pozitivno utječe na druge, smanjuje konflikte između drugih zaposlenika, podupire tuđa mišljenja, takvo će ponašanje dovesti do pozitivne organizacijske vrijednosti, a samim time i do lakšeg obavljanja posla. Sva „ponašanja koja imaju pozitivnu očekivanu vrijednost mogu utjecati na motivaciju zaposlenika i na taj način povećati zajedništvo i timski rad“ (Ćorić, 2016, str. 2) te poboljšati funkcioniranje same organizacije. „Jednom riječju, sva ona ponašanja koja imaju pozitivnu očekivanu vrijednost nazivaju se odgovorna organizacijska ponašanja“ (Ćorić, 2016, str. 2).

Prema Peneziću i drugima (2013) postoji pet dimenzija koje predstavljaju organizacijsko građansko ponašanje:

- a) altruizam – definira se kao „ponašanje usmjereno na pomoć specifičnom radnom kolegi u obavljanju radnog zadatka ili rješavanju problema vezanog za radnu organizaciju“ (Penezić i drugi, 2013, str. 458)
- b) uljudnost – „sadrži geste i ponašanja koja su usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama“ (Penezić i drugi, 2013, str. 458)
- c) savjesnost – „podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije“ (Penezić i drugi, 2013, str. 458)

- d) građanske vrline – „odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje, izražavanje vlastitog mišljenja“ (Penezić i drugi, 2013, str. 458)
- e) sportsko ponašanje – „ponašanja koja toleriraju neizbježne nezgode i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja“ (Penezić i drugi, 2013, str. 458)

Zadovoljstvo poslom, osim što je povezano s organizacijskim građanskim ponašanje, isto tako se veže i uz organizacijsku pravednost. „Organizacijska pravednost odnosi se na način na koji zaposlenici određuju da li ih se tretira pravedno na poslu te način na koji ta određenja utječu na druge varijable vezane za rad“ (Vučković, 2011, str. 4).

Prema Peneziću i drugima (2013) tri su tipa organizacijske pravednosti: distributivna pravednost, proceduralna pravednost i interakcijska pravednost. Distributivna pravednost odnosi se na „percipiranu pravednost raspodjele resursa od strane organizacije“ (Penezić i drugi, 2013, str. 458). Proceduralna pravednost „podrazumijeva percipiranu kvalitetu procesa donošenja odluka“ (Penezić i drugi, 2013, str. 459), dok se interakcijska pravednost „odnosi na tretman koji zaposlenici dobivaju od predstavnika organizacije“ (Penezić i drugi, 2013, str. 459).

„Povezanost između proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti sa zadovoljstvom posla objašnjava se uz pomoć trofaktorskog modela. Naime, mnoga istraživanja pokazuju da na zadovoljstvo nadređenim utječe interakcijska pravednost“ (Vučković, 2011, str. 12, prema: Ambrose i drugima, 2007). „Distributivna pravednost predviđa stavove prema događajima, dok proceduralna i interakcijska pravednost predviđaju stavove prema sustavu“ (Vučković, 2011, str. 13, prema: Ambrose i drugima, 2007). „Prema trofaktorskom modelu percepcija distributivne pravednosti više je povezana sa zadovoljstvom posla od percepcije proceduralne pravednosti“ (Vučković, 2011, str. 13, prema: Schappe, 1998). „Međutim, postoje i istraživanja koja pokazuju da su percepcije proceduralne pravednosti povezanije sa zadovoljstvom posla nego što su percepcije distributivne pravednosti“ (Vučković, 2011, str. 13, prema: Irving i drugima, 2005). Stoga se može zaključiti kako su i distributivna i proceduralna pravednost podjednako važan prediktor zadovoljstva poslom (Vučković, 2011). Kod interakcijske pravednosti, istraživanja su pokazala kako je proceduralna pravednost važniji prediktor zadovoljstva poslom nego interakcijska pravednost (Vučković, 2011).

U istraživanju koje je provedeno u 25 poslovnica različitih banaka ispitana je veza između zadovoljstva poslom i organizacijskog građanskog ponašanja, a u ispitivanju su sudjelovale 172 zaposlenice. Ispitivanje je provedeno na temelju upitnika koji sadrži osnovne sociodemografske čimbenike, poput organizacijskog građanskog ponašanja, zadovoljstva poslom, plaćom, radne vrijednosti i sl. (Penezić i drugi, 2013). Zadovoljstvo poslom, životom i plaćom ispitano je uz pomoć Likertove skale, a rezultati prikazuju kako je zadovoljstvo poslom najsnažniji korelat organizacijskog građanskog ponašanja. Isto tako, zadovoljstvo životom ima veći utjecaj na organizacijsko građansko ponašanje, dok se zadovoljstvo plaćom povezuje samo sa sportskim ponašanjem. „Izostanak povezanosti zadovoljstva plaćom i većine dimenzija organizacijskog građanskog ponašanja upućuje na to da materijalno nagrađivanje nema značajniju ulogu u izvođenju organizacijskog građanskog ponašanja“ (Penezić i drugi, 2013, str. 475).

### 2.3.3. Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata

Zadovoljstvo potrošača predstavlja marketinški pojam pomoću kojeg organizacija mjeri kako proizvodi ili usluge utječu na očekivanje kupaca. Od izuzetne je važnosti za organizaciju jer pruža menadžmentu stvaranje boljeg i uspješnijeg poslovanja organizacije, što dokazuje i istraživanje u kojem je sudjelovalo 200 menadžera, od kojih je 71 % odgovorilo kako je zadovoljstvo klijenata vrlo koristan pokazatelj u upravljanju i nadgledanju poslovanja organizacije (The Calltakers, 2017).

„Zadovoljstvo korisnika je potpuno ispunjavanje njihovih očekivanja, odnosno pozitivan osjećaj ili stav o usluzi“ (Đokić i drugi, 2015, str. 56). To je emocionalni doživljaj koji predstavlja varijabilnu kategoriju na koju utječu brojni čimbenici. Prema Đokiću i drugima (2015) postoje dva načina konceptualizacija zadovoljstva klijenata, a to je koncept temeljen na specifičnoj transakciji i koncept temeljen na kumulativnoj procjeni. Kod koncepta temeljenog na specifičnoj transakciji, zadovoljstvo klijenata se „temelji na iskustvu u jednoj određenoj usluzi, dok se kod koncepta temeljenog na kumulativnoj procjeni uzima opća procjena zasnovana na ukupnim iskustvima s uslugom u određenom vremenskom razdoblju“ (str. 57). Iz navedenog, može se zaključiti kako je koncept temeljen na kumulativnoj procjeni korisniji kod tumačenja djelovanja tvrtke, kako u prošlosti, tako i u budućnosti.

Suvremene organizacije sve više ulažu u svoje zaposlenike jer o njihovom zadovoljstvu ovisi i zadovoljstvo klijenata pruženom uslugom. Zadovoljstvo klijenata od velike je važnosti jer njihovo zadovoljstvo i zadovoljstvo zaposlenika može omogućiti efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije te povećanje profita, ali isto tako može poboljšati komunikaciju i odnos među zaposlenicima (Unterberger i drugi, 2018).

Kako bi se utvrdila povezanost između zadovoljstva poslom i zadovoljstva klijenata, 2018. godine provedeno je istraživanje zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva klijenata poštanskim uslugama. „Cilj istraživanja je bio da se utvrde faktori koji u najvećoj mjeri utječu na zadovoljstvo zaposlenih, kao i njihove povezanosti sa zadovoljstvom korisnika, koji će pomoći u pronalaženju rješenja da se zadovoljstvo zaposlenih i korisnika podigne na višu razinu“ (Unterberger i drugi, 2018, str. 101). U istraživanju je sudjelovalo 52 zaposlenika i 60 korisnika usluge, a istraživanje je provedeno uz pomoć anketnog upitnika. Rezultati istraživanja pokazuju kako zaposlenici nisu u većoj mjeri zadovoljni svojim poslom. Većina zaposlenika nije zadovoljna radnim prostorom i opremom za rad, 70 % zaposlenika navodi kako često rade pod stresom, a u konačnici nisu zadovoljni ni visinom plaće. Međutim, rezultati pokazuju kako su zaposlenici zadovoljni odnosom s drugim zaposlenicima i nadređenima, ali i kod ovog faktora postoji mogućnost za napredak (Unterberger i drugi, 2018). S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju kako su korisnici poštanskih usluga u konačnici zadovoljni. Zadovoljni su sa sposobnošću zaposlenika da odgovore na pitanja, ali su nezadovoljni brojem šaltera koji se nalazi u poslovnici, što je istaknulo čak 80 % ispitanika. Isto tako, 50 % ispitanika smatra kako je poslovanje pošte efikasno, ali da posluju na isti način kao i druge kompanije, tj. nema značajnih razlika između drugih sličnih kompanija (Unterberger i drugi, 2018). Iz rezultata vidljivo je kako su zaposlenici nezadovoljniji u odnosu na korisnike usluga. „To pokazuje da iako su zaposleni nezadovoljni svojim poslom, oni koji su u kontaktu sa korisnicima ne pokazuju svoje nezadovoljstvo u velikoj mjeri, kada su u pitanju faktori koji se odnose na ljubaznost, profesionalnost i spremnost da pomognu korisnicima“ (Unterberger i drugi, 2018, str. 105). Međutim, faktori koji se odnose na čekanje u redu pokazuju kako zaposlenicima nedostaje motivacije za rad, a što može dovesti do pojave nezadovoljstva ako menadžment ne poduzme korake za poboljšanje (Unterberger i drugi, 2018).

#### 2.3.4. Zadovoljstvo poslom i apsentizam

Prema Robbinsu i Judgeu (2010) apsentizam se definira kao nedolaženje na posao, koji za poslodavca predstavlja veliki trošak. Izostanci zaposlenika s posla mogu dovesti do raznih problema u proizvodnji. Osim što se mogu javiti problemi u proizvodnji, apsentizam ima i izravan utjecaj na učinkovitost i efikasnost cjelokupne organizacije. Apsentizam u kontekstu upravljanja ljudskim resursima predstavlja izostanak zaposlenika s posla iz bilo kojeg razloga. Zaposlenici izostaju s posla zbog više razloga, a svaki razlog ima različit utjecaj na troškove i općenito organizaciju (ZIRS, 2016). Za organizaciju bi bilo produktivnije kada bi se apsentizam održavao na što nižoj razini kako ne bi došlo do pojave većih problema u poduzeću.

Rodić (2020) navodi kako je apsentizam najčešći i najvidljiviji pokazatelj problema u organizaciji. Kao sinonime za apsentizam navodi odsustvo s posla, izostajanje s posla, nedolazak na posao i sl. Apsentizam može menadžerima biti pokazatelj da je u organizaciji prisutno nezadovoljstvo zaposlenika, koje može biti posljedica loše radne organizacije, uvjeta rada ili međuljudskih odnosa. „Najčešće korištena definicija izostanka je da ono podrazumijeva samoinicijativni privremeni prekid rada, tj. odsutnost radnika koja traje najmanje jedan dan“ (Rodić, 2020, str. 1). Apsentizmom se smatra neplanirano i samoinicijativno odlaženje s posla, a to može biti u tijeku radnoga vremena, jednodnevno izostajanje i višednevno izostajanje.

U nastavku, tablica 2. prikazuje koje se vrste apsentizma javljaju u organizaciji, a to su planirani i neplanirani apsentizam.

Tablica 2. Vrste apsentizma

<b>Planirani</b>	<b>Neplanirani</b>
Godišnji odmori	Bolovanja
Edukacije	Plaćeni dopusti
Redoviti pregledi	Neplaćeni dopusti
Praznici	

Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim na:

<https://www.mirakul.hr/blog/a-koliko-vas-danas-kosta-apsentizam-radnika/> (pristupljeno:

20.05.2020.)



Iz navedene tablice vidljivo je kako se godišnji odmori, edukacije, redoviti pregledi i praznici ubrajaju u planirane vrste apsentizma, dok se bolovanja, plaćeni i neplaćeni dopusti ubrajaju u neplanirane vrste apsentizma. Osim planiranih i neplaniranih vrsta apsentizma, postoje i mikroapsentizmi u koje se ubraja kašnjenje na posao, produljivanje pauze ili raniji odlazak s posla te makroapsentizmi koji se uglavnom odnose na bolovanja (Kojčinović, 2019).

Regionalni ured Osijek i Hrvatska udruga poslodavaca 2017. godine organizirali su seminar na temu „Koliko vaših radnika nije na poslu i koliko vas to stoji?“ (Glas Slavonije, 2017). Kroz seminar prikazano je kako se u Hrvatskoj kao jedan od problema koji utječe na produktivnost organizacija izdvaja i izostanka zaposlenika s posla. Republika Hrvatska ima loše rezultate u odnosu na EU kada je riječ o bolovanju, koje se prepoznaje kao najčešći razlog izostajanja s posla. Naime, EU u prosjeku ima 7,4 radna dana bolovanja po zaposleniku, dok taj broj u Hrvatskoj iznosi 13 dana bolovanja po zaposleniku (Glas Slavonije, 2017).

Uzroci koji dovode do pojave apsentizma mogu biti unutarnji i vanjski, tj. organizacijski i osobni. Vanjski uzroci su oni uzroci na koje sam zaposlenik ne može utjecati, kao što su razne epidemije, zdravstveni sustav i sl. Kada je riječ o osobnim uzrocima poput dobi, spola i zdravstvenog stanja, zaposlenik također nije u mogućnosti utjecati na takvu vrstu uzroka (Kojčinović, 2019). Često organizacije uzrok apsentizma traže u samim zaposlenicima, no uzrok pojave apsentizma može biti i organizacijske prirode. Ako su zaposlenici nezadovoljni, češće će izostajati s posla, uzimati duže pauze, odlaziti ranije s posla i sl. Svaka organizacija treba znati upravljati apsentizmom. Prema Knezu (2019), kada se govori o organizacijskoj razini, najveći potencijal za rješavanje problema nalazi se upravo u poduzeću jer je u većoj mjeri apsentizam uzrokovan problemima same organizacije. „Tako primjerice loše komunicirana reorganizacija često uzrokuje masovnu pojavu bolovanja jer radnici bježe u svojevrsnu zonu komfora u kojoj mogu pričekati razvoj situacije“ (Knez, 2019).

Apsentizam u današnje vrijeme predstavlja drugi najveći trošak rada, odnosno nalazi se odmah iza troška plaća (Kojčinović, 2019). Stoga, „organizacije koje upravljaju apsentizmom imaju i do 15% manje ukupne troškove rada, smanjuju trajni odlazak radnika za više od 30%, povećavaju produktivnost za 22% i smanjuju zloupotrebu bolovanja za 65%“ (Knez, 2019). Pojava učestalog izostanka s posla rezultat je nezadovoljstva zaposlenika, što će u konačnici rezultirati i pojavom fluktuacije, koja u većoj mjeri nepovoljno utječe na produktivnost same organizacije.

### 2.3.5. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija

Pojam fluktuacija predstavlja dobrovoljno ili prisilno trajno napuštanje organizacije (Robbins i Judge, 2010). Ona predstavlja veliki problem za organizaciju zbog troškova koji su s njom povezani. Bogićević Milikić (2010) navodi kako je za upravljanje fluktuacijom zaposlenika važna analiza voljne fluktuacije. Voljna fluktuacija predstavlja zaposlenikovo samovoljno napuštanje organizacije. Važna je za organizaciju jer zaposlenici koji ostvaruju efikasne rezultate na poslu skloniji su napuštanju organizacije i pronalasku boljeg i atraktivnijeg posla. Naime, „voljno napuštanje organizacije predstavlja trošak za organizaciju i stoga stopu voljne fluktuacije zaposlenih treba držati na što nižem nivou“ (Bogićević Milikić, 2010, str. 132).

Prema Poljaku i Tomašević Lišaninu (2012) visoka stopa fluktuacije pokazuje prisutnost niskog morala i nezadovoljstva zaposlenika te je isto tako pokazatelj problema vezanog uz opstanak i produktivnost organizacije. Također, fluktuacija ukazuje i na lošu radnu klimu te na smanjenje predanosti poslu. Dva su osnovna oblika fluktuacije; namjerna i neizbježna. Namjerna fluktuacija odnosi se na dobrovoljni odlazak ili organizacijski uvjetovan odlazak, dok se neizbježna fluktuacija odnosi na umirovljenje, smrt, preseljenje, brak i sl. Neizbježnu fluktuaciju ne mogu kontrolirati niti zaposlenici niti organizacija. S druge strane, namjernu fluktuaciju moguće je kontrolirati.

Na fluktuaciju se u poslovnom svijetu gleda kao na jednu od negativnih pojava u poslovanju. Naime, ona je odraz nezadovoljstva zaposlenika koji napuštaju organizaciju, a ujedno je i razlog nastanka visokih troškova poslovanja te dovodi do nesigurnosti i nepovjerenja u menadžment kod onih zaposlenika koji ostaju u organizaciji. Postoji niz razloga koji dovode do napuštanja organizacije. Tako se kao tri glavna uzroka napuštanja radnog mjesta navode „neadekvatna selekcija osoblja, nedostatak adekvatne orijentacije i programa obuke te organizacijski problemi upravljanja osobljem. Za odlazak iz organizacije neki zaposlenici će se odlučiti zbog bolje poslovne prilike koja im se nudi, zbog nezadovoljstva plaćom, sadržajem i opsegom posla, lošeg menadžmenta“ (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012, str. 267). Svi razlozi zbog kojih se zaposlenici odlučuju na napuštanje radnog mjesta imaju negativan utjecaj na organizaciju i njezino poslovanje i zbog toga se ne smiju zanemariti (Poljak i Tomašević Lišanin, 2012).

Stopa fluktuacije različita je od industrije do industrije. „Smatra se kako je godišnja stopa fluktuacije od 15% funkcionalna, tj. očekivana fluktuacija“ (TalentLyft, 2020). Takva fluktuacija

poželjna je u organizaciji jer omogućuje pritijecanje novih znanja, inovacija i motivacije. Disfunkcionalna, odnosno neočekivana fluktuacija, javlja se kada godišnja stopa fluktuacije prelazi 15% i ona je ujedno i pokazatelj nezadovoljstva zaposlenika koji dovodi do smanjenja produktivnosti organizacije (TalentLyft, 2020).

U istraživanjima se kao razlozi napuštanja organizacije navode „premala plaća, nemogućnost profesionalnog napretka, loši uvjeti rada te negativni odnosi s kolegama na poslu“ (MojPosao.hr, 2020). „Na promjenu radne okoline potiču nas i brojni prekovremeni sati, neslaganje s menadžmentom kompanije, bolja ponuda drugog poslodavca, ali i dosada, nezakonito poslovanje poslodavca te nedovoljna samostalnost u obavljanju radnih zadataka“ (MojPosao.hr, 2020). Prema rezultatima istraživanja trećina ispitanika u trenutku davanja otkaza imala je novi posao, dok 62% ispitanika ne bi promijenilo svoju odluku ni kada bi im organizacija ponudila bolje uvjete poslovanja. Međutim, ispitanici navode da bi na odustajanje od davanja otkaza utjecalo kada bi im poslodavci ponudili veću plaću, fleksibilno radno vrijeme, izazovnije radne zadatke (MojPosao.hr, 2020).

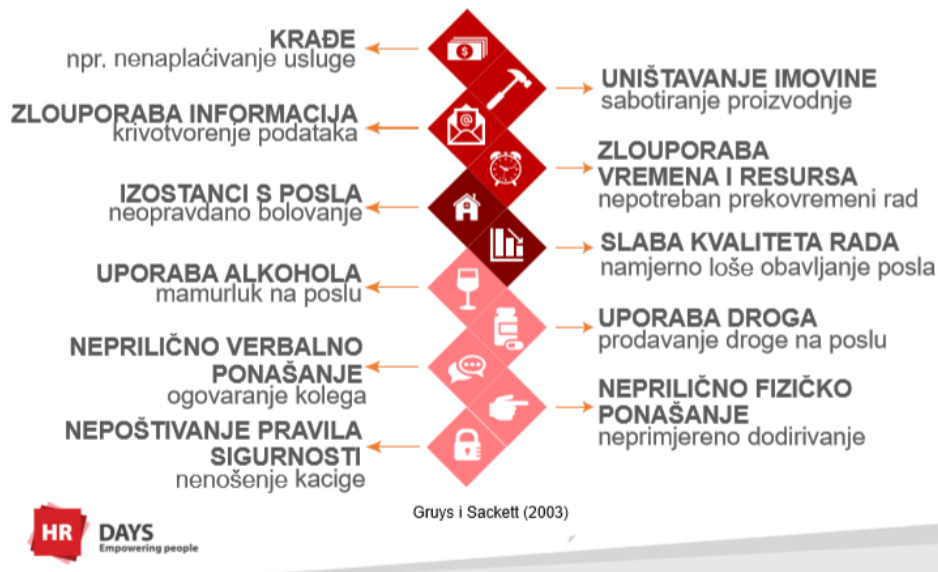
#### 2.3.6. Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju

„Svaka organizacija u svome poslovanju treba imati sustav pravila i normi ponašanja zaposlenika na radnome mjestu. No, i uz takve sustave ponekad u organizaciji dolazi do kršenja normi i pravila ponašanja, kršenja zakona, a takav oblik ponašanja naziva se devijantnim“ (Divineinnerhealth.com, 2020). „Pojam odstupanja definira se kao svako neovlašteno ponašanje zaposlenika na radnom mjestu, koje nije u skladu sa propisanim zakonom“ (Divineinnerhealth.com, 2020). Ono uključuje krađe i obmane, utaju poreza, sabotazu i sl. „Prema tome, devijantno ponašanje je svako ponašanje koje službeno nije odobreno od strane uprave organizacije i uključuje neovlašteno kretanje resursa zaposlenicima i menadžerima“ (Divineinnerhealth.com, 2020). Prema Robbinsu i Judgeu (2010) „devijantno ponašanje u radnom okruženju je voljno ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit same organizacije i njezinih članova. Ističu kako je devijantno ponašanje na radnom mjestu važan koncept jer ukazuje na nezadovoljstvo koje zaposlenici iskazuju na razne načine, a koje može dovesti do ozbiljnih financijskih posljedica u organizaciji“ (str. 29).

Pojava devijantnog ponašanja u organizaciji ovisi o tome koliko su zaposlenici zadovoljni, odnosno, nezadovoljni poslom koji obavljaju. Na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo zaposlenika, utjecaj imaju pozitivni i negativni emocionalni doživljaji. Pozitivni emocionalni doživljaji kod zaposlenika stvaraju osjećaj ugone, potiču ga na kreativno razmišljanje, pomaganje drugima oko radnih zadataka te stvaraju osjećaj zadovoljstva. Ako zaposlenik ima pozitivne emocionalne osjećaje bit će zadovoljniji, a samim time neće doći do pojave devijantnog ponašanja u organizaciji (Baboselac Marić, Zadro Omrčen, 2018). S druge strane, negativni emocionalni događaji uključuju ljutnju, strah, a definiraju se kao „dimenzija koja ljude čini sklonijima na negativne emocije i neugodu“ (Baboselac Marić, Zadro Omrčen, 2018, str. 384). Zaposlenici koji imaju negativne emocionalne osjećaje usmjereni su na nedostatke i pogreške te su u konačnici i nezadovoljniji poslom. Ako je zaposlenik nezadovoljan poslom, dolazi do pojave devijantnog ponašanja, kojim zaposlenik pokušava ukazati menadžmentu na svoje nezadovoljstvo. Na nezadovoljstvo zaposlenika utjecaj imaju čimbenici radne okoline i osobni čimbenici. „Faktori radnog okruženja pridonose razvoju nasilja prema rukovoditeljima dok osobni faktori više pridonose agresiji prema suradnicima“ (Baboselac Marić, Zadro Omrčen, 2018, str. 384).

„Devijantno ponašanje ima negativan utjecaj na samu organizaciju, a takvim načinom ponašanja smatra se seksualno uznemiravanje, tračanje, vandalizam i sve ono što predstavlja neodgovorno organizacijsko ponašanje s negativnim posljedicama za zaposlenike i organizaciju. Isto tako, devijantno ponašanje je i nepridržavanje uputa menadžera, kašnjenje na posao, krađe i ne postupanje prema zaposlenicima s poštovanjem“ (Workplace ethics advice, 2011). Appelbaum i drugi (2007) u svom članku za sveučilište School of Business at Concordia University in Montreal, Kanada navode da u današnjem poslovanju sve više se pozornosti posvećuje devijantnom ponašanju, što potvrđuje podataka kako 95% organizacija govori o svome iskustvu s devijantnim ponašanjem. Istraživanja pokazuju kako je čak 75% zaposlenika sudjelovalo u nekom obliku devijantnog ponašanja, a tu se navode sitne krađe, računalne prijevare, pronevjera, izostanci s posla i sl. (Appelbaum i drugi, 2007). Također, istraživanja su pokazala kako zaposlenici koji se susreću s devijantnim ponašanjem na radnom mjestu imaju manju produktivnost te su više izloženi stresu (Workplace ethics advice, 2011). Najbolji način smanjenja devijantnog ponašanja je da menadžeri postave jasne upute i norme po kojima se zaposlenici trebaju ponašati na radnom mjestu te da će im za kršenje pravila biti određene kazne (Workplace ethics advice, 2011).

## Koja ponašanja možemo smatrati NOP?



Slika 1. Primjeri devijantnog ponašanja u radnom okruženju

Izvor: Tonković Grabovac, M. (2019)

Kako navodi portal MojPosao (2017) prema mnogim istraživanjima i za poslodavca i za zaposlenika najgori oblik devijantnog ponašanja je fizički napad. Osim toga, menadžeri odnosno poslodavci neprimjerenim ponašanjem smatraju i okrutne šale, tračanje drugih zaposlenika, dok zaposlenici ističu kao neprimjereno ponašanje kašnjenje i uzimanje lažnog bolovanja. Kako bi se utjecalo na smanjenje takvog ponašanja u organizaciji, menadžeri trebaju razgovarati sa zaposlenicima o problemu, ako je problem veći postoji mogućnost i davanja opomene pred otkaz ili izravnog otkaza. Ako je problem manji, može doći do smanjenja plaće te izostanak napredovanja (MojPosao.hr, 2017).

### **3. Teorije zadovoljstva poslom**

Kako bi se olakšalo istraživanje zadovoljstva poslom tijekom povijesti razvijale su se razne teorije motivacije. Teorije motivacije nastale su na temelju različitih pretpostavki koje utječu na ponašanje zaposlenika (Varga, 2011). U nastavku rada bit će objašnjenje neke od najpoznatijih teorija zadovoljstva poslom, a to su: Lokova teorija vrijednosti, teorija x i y, dvofaktorska teorija, model obilježja posla te Adamsova teorija jednakosti.

#### **3.1. Lokova teorija vrijednosti**

„Lokova teorija navodi da zadovoljstvo poslom ovisi od različitih faktora. Ova teorija tvrdi da zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj ishod posla odgovara željenim ishodima“ (Rodić, 2020, str. 3). Lokova teorija vrijednosti orijentirana je na one aspekte posla koje treba mijenjati kako bi zaposlenici bili što zadovoljniji. Ističe kako je za zadovoljstvo poslom važna usklađenost onih aspekata posla koje zaposlenik ima na poslu i onih aspekata koje priželjkuje (Rodić, 2020).

Lokova teorija vrijednosti govori o tome da zaposlenicima nezadovoljstvo ne predstavlja mala plaća, ako oni na nju ne gledaju kao najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Naime, zaposlenici mogu biti zadovoljni i ako im trenutni posao nudi mogućnost napredovanja, stjecanja novih znanja i vještina, usavršavanje i sl. Upravo ova teorija pokazuje menadžerima da prilikom mjerenja zadovoljstva poslom ne treba uzeti samo određene aspekte posla kojima se zaposlenik bavi, već treba uzeti u obzir i očekivanja koja zaposlenik ima od tog posla (Uljančić, 2015).

#### **3.2. Teorija X i Y**

Douglas MacGregor u svojoj teoriji iznosi kako na motivaciju zaposlenika i profit cjelokupne organizacije utjecaj imaju pretpostavke menadžmenta, tj. rukovoditelja (Varga, 2011).

U nastavku tablica 3. prikazuje pretpostavke koje se odnose na teoriju X i teoriju Y.

Tablica 3. Pretpostavke teorije X i Y

Teorija X	Teorija Y
Prosječan radnik je po prirodi lijen i radi što je moguće manje	Prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe organizacije, već takvim postaje zbog raznih iskustava
Nema ambicije, izbjegava odgovornost i indiferentan je za potrebe organizacije	Motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost na rad za dobrobit organizacije su prisutni u svakom zaposleniku
Po prirodi pruža otpor svakoj promjeni	Zadaća menadžera je organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti pozitivne osobine
Lakovjeran je	

Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim na: <https://hrcak.srce.hr/71338> (pristupljeno: 21.05.2020.)

Iz navedene tablice vidljivo je kako teorija X i Y imaju različite pretpostavke. Tako su kod teorije X pretpostavke te da je prosječan radnik lijen, da izbjegava odgovornost te da je lakovjeran. Za razliku od teorije X, pretpostavke teorije Y su te da je kod svakog zaposlenika prisutna motivacija, odgovornost i spremnost za rad. Zadaća svakog menadžera je motivirati zaposlenike na rad jer u protivnom bez njihovog angažmana zaposlenici bi bili nezainteresirani za potrebe organizacije. Takva nezainteresiranost dovodi do smanjenja produktivnosti zaposlenika, a samim time i do manjeg profita organizacije.

### 3.3. Dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija poznata i kao Herzbergova teorija „podrazumijeva da su ljudi sretni ako su motivirani i da su nesretni ako su demotivirani“ (Sindik, 2011, str. 102). U svojim istraživanjima, Herzberg je nastojao pronaći faktore koji su utjecali na motivaciju zaposlenika. Zbog toga je proveo

ispitivanje u kojem je sudjelovalo 200 zaposlenika, a ispitivanjem je želio utvrditi koji su faktori povezani s pozitivnom, a koji s negativnom radnom okolinom (Sindik, 2011). Prema rezultatima istraživanja „faktori povezani s ugodnom radnom sredinom bili su: samoaktualizacija (uspjeh), pohvala/priznanje, osobni rad, odgovornost za svoje ili poslove drugih i napredovanje“ (Sindik, 2011, str. 102). S druge strane, „faktori povezani s neugodnom radnom sredinom bili su: politika i administracija tvrtke, supervizija, plaća, međuljudski odnosi i uvjeti rada“ (Sindik, 2011, str. 102).

Prema Brnadu i drugima (2016) postoje dvije skupine čimbenika u Herzbergovoj teoriji, a to su: higijenski faktori i motivatori, koji su prikazani tablicom 4.

Tablica 4. Higijenski faktori i motivatori

<b>Higijenski faktori</b>	<b>Motivatori</b>
Politika poduzeća	Postignuće
Administrativni procesi	Priznanje
Nadzor	Zanimljiv posao
Međuljudski odnosi	Povećana odgovornost
Radni uvjeti	Rast i napredovanje
Status i sigurnost	
Plaća	

Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim na:

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=236355](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236355) (pristupljeno: 24.07.2020)

U gore navedenoj tablici prikazani su faktori koji čine Herzbergovu teoriju. Naime, Herzberg smatra da se sve ono što zaposlenike čini zadovoljnijima odnosi na sadržaj posla, tj. na motivatore. Zbog toga se u motivatore ubraja zanimljiv posao, postignuća, priznanja i sl. S druge strane, sve ono što se odnosi na kontekst posla, poput nadzora, međuljudskih odnosa, plaće, radnih uvjeta i sl. čini higijenske faktore, koji sprječavaju nezadovoljstvo zaposlenika, ali ne potiču njihov angažman (Brnad i drugi, 2016).

„Herzberg je tvrdio da samo unutrašnji faktori ili motivatori mogu zaista poboljšati rad pojedinaca, dok vanjski faktori mogu samo spriječiti nezadovoljstvo“ (Sindik, 2011, str. 102). Zbog toga je



potrebno „poticati zaposlenikovu težnju uspjehu i napredovanju, njegovo zalaganje, odgovornost za svoje ili poslove drugih, ali davati mu i pohvale i priznanja“ (Sindik, 2011, str. 102).

### **3.4. Model obilježja posla**

Hackman i Oldham predstavili su model obilježja posla koji se temelji na ideji da je ključ za održavanje motivacije zaposlenika u samom poslu koji obavljaju. Smatrali su kako svakodnevni radni zadaci kod zaposlenika smanjuju motivaciju i produktivnost, dok različiti zadaci pridonose poboljšanju radne učinkovitosti (Peakon, 2018). Ovu teoriju Hackman i Oldham razvili su 1976. godine i objavili je u knjizi „Organizacijsko ponašanje i ljudski rad“. Prema njoj dizajn posla utječe na motivaciju, radni učinak i zadovoljstvo poslom. Uz pomoć nje menadžeru utvrđuju kako određene karakteristike posla utječu na radnu učinkovitost i rezultate zaposlenika (Luenendonk, 2019).

U svom modelu Hackman i Oldham navode karakteristike posla koje utječu na zadovoljstvo poslom:

- a) raznovrsnost vještina – odnosi se na to jesu li radni zadaci raznovrsni, izazovni ili su monotoni i lagani
- b) identitet zadatka – postoji li kod zadataka početak i kraj jer bez identiteta zadatka teško je postići određene ciljeve
- c) značaj zadatka – odnosi se na to ima li zaposlenik osjećaj da njegova uloga u poslu ima značenje
- d) autonomija zadatka – pokazuje mogu li zaposlenici imati mišljenja o načinu na koji obavljaju zadatke
- e) povratne informacije o poslu – odnosi se na to primaju li zaposlenici informacije o obavljenom poslu (Peakon, 2018).

Može se reći kako ovaj model određuje uvjete po kojima će zaposlenici biti motivirani za učinkovito obavljanje svojih radnih zadataka. Hackman i Oldham proveli su istraživanje u 7 različitih organizacija na 658 zaposlenika, koji obavljaju 62 različita posla, a rezultati su pokazali

kako je ovaj model pouzdan te se i danas koristi bez obzira na postojanje drugih teorija zadovoljstva poslom (Luenendonk, 2019).

### **3.5. Adamsova teorija jednakosti**

„Adamsova teorija jednakosti govori o naporima, nagradama i referentnim suradnicima s kojima se uspoređujemo te stvaramo zaključak o pravednosti“ (Novak i drugi, 2008, str. 110). Napori uključuju ponašanje zaposlenika, poput lojalnosti, povjerenja, odnosa sa suradnicima i sl., dok se nagrade, koje mogu biti materijalne i nematerijalne, odnose na prihode, financijske nagrade, napredovanje i dr. (Novak i drugi, 2008).

Prema Jakopecu i Sušanju (2014) na Adamsovoj teoriji jednakosti temelji se distributivna pravednost. Odnosno, navode da se temelji na „pretpostavci da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda koliko do pravednosti samog ishoda“ (Jakopec, Sušanj, 2014, str. 306). Može se reći kako Adamsova teorija jednakosti „naglašava pravednost kao normu raspodjele ishoda prema doprinosu“ (Jakopec, Sušanj, 2014, str. 306).

Adamsova teorija jednakosti „uvjetovana je konceptom socijalne komparacije, prema kojem pojedinac uspoređuje sebe s drugim ljudima kako bi mogao vrednovati svoj položaj“ (Ljubotina, 2004, str. 161). Ako postoji jednakost u odnosu s drugim zaposlenicima, zaposlenik će imati veću razinu motivacije za promjenu koja se od njega očekuje. S druge strane, ako ne postoji jednakost tada zaposlenik smatra kako ne postoji pravednost u poslovanju, tj. dolazi do pojave percepcije nepravednosti (Ljubotina, 2004). „Percepcija nepravednosti je mehanizam motivacije i to samo u situacijama uspoređivanja s drugim ljudima. To može objasniti zašto pojedinci dugo podnose očitu nepravdu, npr. rade za vrlo malu plaću (Ljubotina, 2004, str. 161). Postoje tri načina smanjenja nepravednosti prema Adamsovoj teoriji, a to su: „smanjenje uloženog truda, nastojanje da se poveća dobitak te promjena referentne skupine koja služi za usporedbu“ (Ljubotina, 2004, str. 161).

„Adamsovoj teoriji je procjena pravednosti u davanju i primanju, uspoređujući se s drugim suradnicima, kao ključno u motivaciji za radom i zadovoljstvu poslom, a što je rezultat osobne procjene“ (Novak i drugi, 2008, str. 110).

## 4. Motivacija i zadovoljstvo poslom

U suvremenom poslovanju motivacija i zadovoljstvo poslom imaju sve važniju ulogu u ostvarivanju produktivnosti kako zaposlenika tako i organizacije. Motivacija se često opisuje kao psihološki proces koji predstavlja „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijizam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“ (Brnad i drugi, 2016, str. 110). „Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih“ (Varga, 2011, str. 2).

„Motivacija za rad, tj. motivacija povezana s radom i organizacijom je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji“ (Brnad i drugi, 2016, str. 110). Često se u poslovanju povezuju motivacija i zadovoljstvo poslom. Međutim, važno je razlikovati ta dva pojma jer motivacija se odnosi na žudnju i napor koji se ulaže kako bi se zadovoljila potreba ili ciljevi, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje nastaje kada je ta potreba ili cilj ostvaren. Zbog toga, postoji mogućnost da organizacija ima motivirane zaposlenike, ali da oni nisu zadovoljni svojim poslom, vrijedi i obrnuto. Mnoga istraživanja pokazala su kako različiti motivi imaju utjecaj na različite potrebe pa se zbog toga i zadovoljstvo zaposlenika razlikuje i ovisi o mnogim čimbenicima na koje organizacija može reagirati uz pomoć različitih strategija (Brnad i drugi, 2016).

Prema Vukajloviću i drugima (2012) na „individualnu motivaciju utječu razni čimbenici koji se mogu podijeliti u četiri kategorije:

- a) individualne osobine
- b) karakteristike posla koje pojedinac obavlja
- c) karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi
- d) šira društvena okolina“ (str. 264)

U motiviranju zaposlenika važnu ulogu ima menadžment. Stoga se može reći kako je bit menadžmenta utjecanje na ponašanje zaposlenika. Menadžeri na motivaciju zaposlenika mogu utjecati na različite načine, a kako najvažniji čimbenik utjecanja na motivaciju navodi se oblikovanje posla (Buntak i drugi, 2013). „Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti

obavljanja bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora svojim izvršiteljima“ (Buntak i drugi, 2013, str. 215).

Motiviranje ljudi važan je dio posla koji obavlja menadžer. Kako bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenika, menadžeri trebaju analizirati i pratiti njihove potrebe, stavove i sve što je njima važno kako bi bili zadovoljni poslom. „Drugim riječima, motivacija je ovisna o tome koliko se razumije zaposlenike, njihove potrebe i želje. Dakle, potrebno je prikupljati saznanja o tome kakve nagrade zaposlenici žele za uspješan rad i radni doprinos“ (Brnad i drugi, 2016, str. 112).

„Danas motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnova zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa, jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava se može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu“ (Vukajlović i drugi, 2012, str. 264).

#### **4.1. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika**

Menadžeri u svakoj organizaciji žele na najbolji način motivirati svoje zaposlenike. Stoga, motivacija zaposlenika može biti materijalna i nematerijalna. Materijalna motivacija uključuje sve ono što zaposlenik dobiva u obliku novčanih nagrada. Ona se dijeli na izravne i neizravne materijalne dobitke. U izravne materijalne oblike ubrajaju se plaće, bonusi, stimulacije i sl. Dok se u neizravne materijalne oblike ubrajaju sve one beneficije koje se stječu zapošljavanjem u organizaciji, a to su mirovinsko i zdravstveno osiguranje, slobodni dani, godišnji odmor i sl. (Varga, 2011). Visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji na kojoj zaposlenik radi, dok bonusi ovise o učinkovitosti zaposlenika. Neizravni materijalni oblici ne ovise o radnoj učinkovitosti zaposlenika i zbog toga je ovakav način motivacije djelotvorniji u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u organizaciji, ali on ne potiče zaposlenike na povećanje radne produktivnosti (Varga, 2011).

U današnjem poslovnom svijetu plaća ima sve manju ulogu u motiviranju zaposlenika. Stoga, menadžeri sve više u svoje poslovanje uključuju nematerijalno nagrađivanje. Prema Buntaku i drugima (2013) nematerijalna motivacija uključuje primjerice „rezervirana parkirna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenog vozila i sl.“ (str. 213). Osim toga, nematerijalnim

nagrađivanjem smatra se i priznavanje uspjeha, povratna informacija, organizacijska kultura, fleksibilno radno vrijeme i sl. (Buntak i drugi, 2013).

Varga (2011) navodi dizajn posla, stil menadžmenta, fleksibilno radno vrijeme, razna priznanja te usavršavanje i razvoj kao nematerijalne izvore motiviranja. Navodi kako nematerijalno nagrađivanje ima veći učinak kod zaposlenika koji su visokoobrazovani jer su zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja više usmjereni na zadovoljenje egzistencijalnih potreba te im je zbog toga u većoj mjeri bitna visina plaće.

Upravo zbog poticanja što većeg zadovoljstva zaposlenika poslom mnoge organizacije, osim materijalnog nagrađivanja, sve više primjenjuju i nematerijalno nagrađivanje. Sam proces nagrađivanja bi on materijalan ili nematerijalan ima snažan utjecaj na zaposlenike jer se na taj način razvija svijest zaposlenika o njegovoj važnosti, odgovornosti i doprinosu organizaciji, što na kraju dovodi do zadovoljstva.

## 5. Nezadovoljstvo poslom

Menadžeri se u svome poslovanju osim sa zadovoljnim zaposlenicima, često susreću i s problemom nezadovoljnih radnika. Nezadovoljstvo poslom javlja se zbog manjih problema u organizaciji, kao što su negativna radna atmosfera, nepravedna raspodjela plaće ili težina zadatka. Ako se na vrijeme ne poduzmu koraci u sprječavanju nezadovoljstva, problem može postati sve veći za zaposlenika koji se s njim susreće, ali i za samu organizaciju (Brčić i drugi, 2013). „Bez obzira na uzroke, posljedice nezadovoljstva su jasne: namjerna štetna ponašanja u obliku štrajkova, pojačana stopa fluktuacije i apsentizma, neadekvatna radna učinkovitost, pad motivacije i drugi simptomi koji izazivaju poslovnu štetu u samom poduzeću“ (Brčić i drugi, 2013, str. 282).

Prema Žužiću i Milković Krečarinu (2014) „nezadovoljstvo poslom može biti stabilna osobna predispozicija, tj. crta ličnosti“ (str. 120) jer ako su zaposlenici općenito nezadovoljni drugim aspektima života, takav način razmišljanja prenijeti će i na posao. Navode kako su faktori poput loše plaće, loših radnih uvjeta, kvalitete menadžmenta izvori nezadovoljstva na poslu.

Kako bi utvrdili izvore nezadovoljstva odnosno zadovoljstva poslom kod zaposlenika, od 1990. godine, Udruga švicarskih nastavnica i nastavnika provodi istraživanje o zadovoljstvu poslom nastavnika (Pernjek, Matić, 2015). Rezultati istraživanja pokazuju „da nastavnici iskazuju najveće zadovoljstvo onim aspektima rada koji su direktno povezani s nastavom, radom u razredu i suradnjom s kolegama. Najveće nezadovoljstvo javlja se u aspektima u kojima nastavnici osjećaju ograničenje autonomije rada, ali i vezano uz rastuće opterećenje zbog rada s učenicima socijalno problematičnih slojeva te uz nekooperativne roditelje“ (Pernjek, Matić, 2015. str. 7). Isto tako, istraživanja koja su provedena u južnoj Njemačkoj pokazuju kako na nezadovoljstvo nastavnika utječe nemogućnost napredovanja, stručnog usavršavanja te odnosi s upravom (Pernjek, Matić, 2015).

Dugoročno nezadovoljstvo poslom može dovesti do pojave određenih problema koji utječu na zaposlenikov osobni život te na fizičko i mentalno zdravlje. Nezadovoljstvo može dovesti do pojave depresije i anksioznosti kod zaposlenika što negativno utječe na njegov sposobnost za rad, ali i na produktivnost. Zbog toga, menadžeri trebaju nastojati uvažavati zaposlenike, stvarati pozitivnu radnu atmosferu, stvarati organizacijsku kulturu koja odražava vrijednosti sustava, kontrolirati stres te pružiti podršku zaposlenicima kojima je ona potrebna (MojPosao.hr, 2017).

## 6. Najbolji poslodavci u 2019. i 2020. godini

Portal MojPosao svake godine provodi istraživanje o najboljim poslodavcima u Hrvatskoj. U istraživanju provedenom za 2019. i 2020. godinu sudjelovalo je 20.000 ispitanika. U tablici 5. prikazano je top 5 najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj.

Tablica 5. Top 5 poslodavaca u Hrvatskoj

Poslodavci	Postotak bodova
dm – drogerie markt d.o.o.	13,57 %
Muller trgovina Zagreb d.o.o.	3,91 %
LIDL d.o.o.	3,89 %
Rimac automobili d.o.o.	3,70 %
Atlantic Grupa	2,91 %

Izvor: Izrada autora temeljem podataka dostupnih na : [https://www.moj-posao.net/Vijest/79520/Najpozelniji-poslodavci-i-dalje-njemacki-trgovacki-lanci-od-domacih-tvrtki-najbolja-je-Rimac-Automobili/55/?fbclid=IwAR2JcI\\_SZJYYf5bohPWcjHJYIPVVEVrelwPdVJrE9SnanQ1E8-0CsG7GymM](https://www.moj-posao.net/Vijest/79520/Najpozelniji-poslodavci-i-dalje-njemacki-trgovacki-lanci-od-domacih-tvrtki-najbolja-je-Rimac-Automobili/55/?fbclid=IwAR2JcI_SZJYYf5bohPWcjHJYIPVVEVrelwPdVJrE9SnanQ1E8-0CsG7GymM) (pristupljeno: 23.06.2020.)

Prema najnovijim rezultatima istraživanja koji su vidljivi u gore navedenoj tablici na prvom mjestu nalazi se dm – drogerie markt d.o.o. Drugo mjesto zauzima Muller dok se na trećem mjestu nalazi trgovački lanac LIDL d.o.o. Rezultati istraživanja pokazuju kako je čak 38% ispitanika dobre međuljudske odnose navelo kao razlog zašto su gore navedene organizacije najpoželjniji poslodavci u Republici Hrvatskoj. Osim pozitivnih međuljudskih odnosa, ispitanici su kao razlog naveli i sigurnost radnog mjesta te socijalnu odgovornost poslodavca. Isto tako, istraživanje pokazuje kako ispitanicima kod odabira najpoželjnijeg poslodavca glavni razlog nije visina plaće niti posebne beneficije koji oni nude, što dokazuje podatak da je samo 27% ispitanika visinu plaće navelo kao glavni razlog atraktivnosti organizacija (MojPosao.hr, 2020). „Ispitanicima kojima je dm-drogerie markt d.o.o. poslodavac prvog izbora, kao presudan faktor atraktivnosti tog poslodavca ističu visinu plaće i ostale materijalne beneficije. MÜLLER trgovina ZAGREB d.o.o. je atraktivan poslodavac najviše zbog harmoničnih odnosa na radnom mjestu te sigurnosti radnog

mjesta, dok je LIDL HRVATSKA d.o.o. poželjan poslodavac prvenstveno zbog sigurnosti radnog mjesta“ (MojPosao.hr, 2020).

Na temelju istraživanja u 2019. godini najbolji poslodavci svrstani su u tri kategorije; najbolji poslodavci velikih organizacija, srednjih te malih organizacija. Istraživanje je provedeno u 52 organizacije, a sudjelovalo je 4.500 zaposlenika. Kategorije u kojima su zaposlenici ocjenjivali svoje zadovoljstvo obuhvaćaju posvećenost, zahtjevnost zadataka, mogućnost individualnog napretka, međuljudske odnose i komunikaciju (MojPosao.hr, 2019). Na temelju ocjena ispitanika „u kategoriji velikih organizacija kao najbolji poslodavci izdvajaju se dm – drogerie markt, Rimac Automobili te Zubak Grupa. U kategoriji srednji tvrtki najbolji poslodavci su Infinum, Degordian Hrvatska, Nova Gratia, dok su u kategoriji malih tvrtki najbolji poslodavci COBE, Mediatoolkit, Micro – Link“ (MojPosao.hr, 2019).

„Istraživanjem se mjeri i angažiranost zaposlenika, odnosno njihova motivacija da dodatno doprinose razvoju i rastu tvrtke u kojoj rade“ (MojPosao.hr, 2019). Rezultati istraživanja provedenog 2019. godine pokazuju kako je „angažirano 29% zaposlenika, što je rast od 5% u odnosu na 2018. godinu, dok 69% djelatnika nije angažirano. Nemotivirano je svega 5% zaposlenika“ (MojPosao.hr, 2019).

Uspoređujući podatke iz 2019. godine i najnovije podatke dobivene ovogodišnjim istraživanjem vidljivo je kako je dm – drogerie markt i dalje najpoželjniji poslodavac što se tiče stranih kompanija, dok se od hrvatskih kompanija i dalje u vrhu nalazi tvrtka Rimac Automobili.



## 7. Zaključak

Zaposlenici su u današnje vrijeme važan čimbenik svake organizacije i zbog toga se upravljanje ljudskim resursima sve više bavi pitanjem zadovoljstva poslom. Zadovoljni zaposlenici najbolji su pokazatelj produktivnosti same organizacije. Na zadovoljstvo poslom utječe niz čimbenika koji se dijele na individualne i organizacijske. Produktivnost zaposlenika ovisi o tome koliko je zadovoljan svojim poslom, ali i okruženjem u kojem radi.

Područja koja utječu na zadovoljstvo poslom dijele se na područja znanja, psihološka područja, područja efikasnosti, etička područja i znanje. Svaka organizacija od svojih zaposlenika očekuje da posjeduju određena znanja i vještine za obavljanje postavljenih zadataka te da budu motivirani i brinu o interesima organizacije. Za organizaciju je također vrlo važno provođenje standarda kvalitete i razvijanje sustava nagrađivanja, ali isto tako od zaposlenika traže prihvaćanje etičkog kodeksa te prihvaćanje svih zadataka koji su im dodijeljeni.

Česti problem koji se javlja u organizaciji ako ne brine dovoljno o svojim zaposlenicima je nezadovoljstvo poslom. Na pojavu nezadovoljstva poslom mogu utjecati razni čimbenici od atmosfere na poslu, lošeg financijskog stanja, radnog vremena, obavljanja zadataka koji nisu u opisu zaposlenikovog posla, pa do osjećaja manje vrijednosti. Dugoročno nezadovoljstvo poslom može dovesti do pojave određenih problema koji utječu na zaposlenikov osobni život te na fizičko i mentalno zdravlje. Nezadovoljstvo može dovesti do pojave depresije i anksioznosti kod zaposlenika što negativno utječe na njegovu sposobnost za rad, ali i na produktivnost. Kako ne bi došlo do pojave nezadovoljstva poslom, menadžeri moraju voditi brigu o svojim zaposlenicima, brinuti o njihovim potrebama i kontinuirano ih motivirati. Samo brigom o zadovoljstvu zaposlenika organizacije mogu ostvariti pozitivan rezultat, odnosno zadovoljniji radnici znače i produktivnija organizacija.

## Literatura

### Knjige:

1. Bakotić, D. (2009). *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*. Doktorska disertacija. Split.
2. Mullins, J.L. (2010). *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall
3. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE
4. Robbins S., Judge T. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.

### Znanstveni članci:

1. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*. (3)4, str. 77 – 86
2. Ambrose, M., Hess, R. L., Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103(1), str. 21- 36
3. Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions
4. Baboselac Marić, M., Zadro Omrčen, K. (2018). Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo?. *Policija i sigurnost*. (28)3, str. 376 – 400
5. Bakotić, D., Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*. (7)1, str. 31 – 43
6. Bogičević Milikić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posljedice i kontrola. *Ekonomске teme*. 1, str. 131 – 144
7. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*. (64)3, str. 279 – 296
8. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. (4)1, str. 109 – 122
9. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*. (7)2, str. 213 – 219

10. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*. 1, str. 49-79
11. Fiala, B., Sindik, J. (2012). Čimbenici zadovoljstva životom kod odgojitelja predškolske djece. *Acta Iadertina*. (9)1, str. 1-14
12. Irving, P. G., Coleman, D. F., Bobocel, D. R. (2005). The Moderating Effect of Negative Affectivity in the Procedural Justice-Job Satisfaction Relation. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 37(1), str. 20-32
13. Jakopec, A., Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihološki teme*. (23)2, str. 305 – 325
14. Ljubotina, D. (2004). Mladi i socijalna pravda. *Revija za socijalnu politiku*. (11)2, str. 159 – 175
15. Maškarin, H. (2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji Hrvatske. *Tourism and Hospitality Management*. (11)1, str. 193 – 206
16. Novak, T., Laušić, H., Jandrić Nišević, A. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama – pregled literature. *Kriminologija i socijalna integracija*. (16)1, str. 1 – 126
17. Penezić, Z., Sliško, A., Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihološki teme*. (22)3, str. 457 - 480
18. Pernjek, J., Matić, I. (2015). Zadovoljstvo poslom nastavnika njemačkoga jezika u Hrvatskoj. *Strani jezici: časopis za primijenjenu lingvistiku*. (44)1, str. 4 – 28
19. Poljak, T., Tomašević Lišanin, M. (2012). Problemi fluktuacije prodajnog osoblja i načini njihova rješavanja. *Market – Tržište*. (24)2, str. 263 – 278
20. Proroković, A., Miliša, Z., Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*. 1, str. 3-17
21. Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*. 12(4), str. 493-503
22. Sindik, J. (2011). Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme. *Ekonomski misao i praksa*. 1, str. 101 – 119

23. Šimić Šašić, S. (2011). Percepcija odgovornosti, društvenog statusa i zadovoljstvo poslom u odgojiteljica. *Magistra Iadertina*. (6)1, str. 55 – 70
24. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. (2)1, str. 152 – 169
25. Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. *Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*. (150)1, str. 7 – 20
26. Vukajlović, Đ., Stamatović, M., Urošević, S. (2012). Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacijskim faktorima. *Učenje za poduzetništvo*. (2)1, str. 263 – 271
27. Žužić, I., Miljković Krečar, I. (2014). Zadovoljstvo poslom kod nastavnika privatnog i javnog visokog učilišta. *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*. (154)1 – 2, str. 119 – 138

#### Internetski izvori:

1. Business management ideas (). Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/job-satisfaction/job-satisfaction-meaning-definition-importance-factors-effects-and-theories/19709> (pristupljeno: 26.06.2020.)
2. Ćorić, M. (2016). Kontraproduktivna organizacijska ponašanja: <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A541> (pristupljeno: 19.05.2020.)
3. Divineinnerhealth.com (2020). Devijantno ponašanje u organizaciji: <https://hr.divineinnerhealth.com/deviantnoe-povedenie-rabotnikov.php> (pristupljeno: 21.05.2020.)
4. Glas Slavonije (2017). Izostanak radnika s posla jedan je od ključnih problema u hrvatskom gospodarstvu: <http://www.glas-slavonije.hr/345349/7/Izostanak-radnika-s-posla-jedan-je-od-kljucnih-problema-u-hrvatskom-gospodarstvu> (pristupljeno: 27.06.2020.)
5. Hrvatsko strukovno nazivlje (2011). Radno okruženje: <http://struna.ihjj.hr/naziv/radno-okruzenje/22021/> (pristupljeno: 15.05.2020.)
6. Janko, N. (2016). Stavovi i zadovoljstvo poslom: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:2178> (pristupljeno: 08.05.2020.)

7. Knez, J. (2019). Apsentizam: Svaki zaposlenik u Hrvatskoj izostane s posla čak 45 radnih dana: <https://lider.media/aktualno/apsentizam-svaki-zaposlenik-u-hrvatskoj-izostane-s-posla-cak-45-radnih-dana-27199> (pristupljeno: 20.05.2020.)
8. Kojčinović, R. (2019). A koliko vas danas košta apsentizam radnika?: <https://www.mirakul.hr/blog/a-koliko-vas-danas-kosta-apsentizam-radnika/> (pristupljeno: 20.05.2020.)
9. Luenendonk, M. (2019). Understanding the Job Characteristics Model (including Job Enrichment): <https://www.cleverism.com/job-characteristics-model/> (pristupljeno: 27.07.2020.)
10. MojPosao.hr (2020). Najpoželjniji poslodavci i dalje njemački trgovački lanci, od domaćih tvrtki najbolja je Rimac Automobili: [https://www.moj-posao.net/Vijest/79520/Najpozeljniji-poslodavci-i-dalje-njemacki-trgovacki-lanci-od-domacih-tvrtki-najbolja-je-Rimac-Automobili/55/?fbclid=IwAR2JcI\\_SZJYYf5bohPWcjHJYIPVVEVrelwPdVJrE9SnanQ1E8-0CsG7GymM](https://www.moj-posao.net/Vijest/79520/Najpozeljniji-poslodavci-i-dalje-njemacki-trgovacki-lanci-od-domacih-tvrtki-najbolja-je-Rimac-Automobili/55/?fbclid=IwAR2JcI_SZJYYf5bohPWcjHJYIPVVEVrelwPdVJrE9SnanQ1E8-0CsG7GymM) (pristupljeno: 23.06.2020.)
11. MojPosao.hr (2019). Najbolji poslodavci u 2019.: dm, Infinum i COBE: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/78867/Najbolji-poslodavci-u-2019-dm-Infinum-i-COBE/55/> (pristupljeno: 23.06.2020.)
12. MojPosao.hr (2017). Nezadovoljstvo na poslu uzrokuje niz mentalnih problema: <https://www.moj-posao.net/Vijest/77285/Nezadovoljstvo-na-poslu-uzrokuje-niz-mentalnih-problema/3/> (pristupljeno: 23.05.2020.)
13. MojPosao.hr (2020). Novi poslodavac može nas privući boljom plaćom i svojim imidžom: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/78819/Novi-poslodavac-moze-nas-privuci-boljom-placom-i-svojim-imidzom/55/> (pristupljeno: 25.06.2020.)
14. MojPosao.hr (2019). Osim plaće, na veći angažman na poslu potiče nas i dobri odnosi s kolegama te pohvale nadređenih: <https://www.moj-posao.net/Vijest/78479/Osim-place-na-veci-angazman-na-poslu-poticu-nas-i-dobri-odnosi-s-kolegama-te-pohvale-nadredjenih/55/> (pristupljeno: 24.06.2020.)
15. MojPosao.hr (2017). Za neprimjerena ponašanja na poslu kriv je nedostatak kućnog odgoja: <https://www.moj-posao.net/Savjet/77224/Za-neprimjerena-ponasanja-na-poslu-kriv-je-nedostatak-kucnog-odgoja/55/> (pristupljeno: 21.05.2020.)

16. Peakon (2018). Heroes of Employee Engagement: No.8 Greg R. Oldham & J. Richard Hackman: <https://peakon.com/blog/future-work/hackman-oldham-job-characteristics-model/> (pristupljeno: 27.07.2020.)
17. Poslovni.hr (2014). Ovako izgleda idealno radno okruženje: <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/ovako-izgleda-idealno-radno-okruzenje-278224> (pristupljeno: 15.05.2020.)
18. Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2010). Organizacijsko ponašanje, prvo poglavlje, Mate d.o.o.:  
[https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje.pdf) (pristupljeno: 13.05.2020.)
19. Rodić, S. (2020). Zadovoljstvo poslom i apsentizam zaposlenih: [https://scholar.google.hr/scholar?q=ZADOVOLJSTVO+POSLOM+I+APSENTIZAM+Z+APOSLENIH&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.hr/scholar?q=ZADOVOLJSTVO+POSLOM+I+APSENTIZAM+Z+APOSLENIH&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart) (pristupljeno: 20.05.2020.)
20. TalentLyft (2020). Što je Fluktuacija zaposlenika?: <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-fluktuacija-zaposlenika> (pristupljeno: 20.05.2020.)
21. The Calltakers (2017). 6 reasons why customer satisfaction is important: <https://www.allaboutcalls.co.uk/the-call-takers-blog/6-reasons-why-customer-satisfaction-is-important> (pristupljeno: 27.06.2020.)
22. The Chopra Center (2016). 5 Key Factors to Finding Job Satisfaction: <https://chopra.com/articles/5-key-factors-to-finding-job-satisfaction> (pristupljeno: 27.06.2020.)
23. Unterberger, M., Duđak, L.J., Ožegović, S., Žujić, N. (2018). Povezanost zadovoljstva zaposlenih poslom i zadovoljstva korisnika u poštanskim organizacijama: <https://docplayer.rs/168689383-Povezanost-zadovoljstva-zaposlenih-poslom-i-zadovoljstva-korisnika-u-po%C5%A1tanskim-organizacijama.html> (pristupljeno: 27.07.2020.)
24. Uljanić, L. (2015). Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosa s korisnicima: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:176> (pristupljeno: 10.05.2020.)
25. Vučković, S. (2011). Percepcija organizacijske pravednosti i zadovoljstvo poslom: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffos:2858> (pristupljeno: 15.05.2020.)

26. Workplace ethics advice (2011). Deviant Behavior in the Workplace: <https://www.workplaceethicsadvice.com/2011/11/deviant-behavior-in-the-workplace-i-recently-read-an-academic-paper-on-deviant-behavior-in-the-workplace-by-steven-h-appel.html> (pristupljeno: 28.06.2020.)
27. ZIRS. (2016). Upravljanje apsentizmom: <http://znr-alpe-jadran.zirs.hr/wp-content/uploads/2016/11/apsentizam.pdf> (pristupljeno: 20.05.2020.)

## Popis tablica

Tablica 1. Područja koja utječu na zadovoljstvo poslom .....	3
Tablica 2. Vrste apsentizma .....	15
Tablica 3. Pretpostavke teorije X i Y .....	22
Tablica 4. Higijenski faktori i motivatori .....	23
Tablica 5. Top 5 poslodavaca u Hrvatskoj .....	30



## Popis slika

Slika 1. Primjeri devijantnog ponašanja u radnom okruženju.....	20
---	----