

# Dizajniranje posla - temelj za organizacijsku djelatnost i razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika

---

Plejić, Žana

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:145:723706>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-07**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Žana Plejić

**Dizajniranje posla – temelj za organizacijsku djelotvornost i  
razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika**

Diplomski rad

Osijek, 2020. Godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Žana Plejić

**DIZAJNIRANJE POSLA – TEMELJ ZA ORGANIZACIJSKU  
DJELOTVORNOST I RAZVOJ PODUZETNIČKIH VJEŠTINA  
ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetničke vještine**

JMBAG: 0010213047

e-mail: zanpleji@efos.hr

Mentor: dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2020.godina

## **Dizajniranje posla – temelj za organizacijsku djelotvornost i razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Dizajniranje posla ključna je predispozicija za organizacijsku uspješnost jer ukazuje na to kako, uz generiranje profita, organizacija značajno vodi računa i o svojim zaposlenicima. Rezultati dobro dizajniranog posla su motivirani, zadovoljni i osnaženi pojedinci, a takvi organizaciji osiguravaju nisku fluktuaciju, veću produktivnosti i održivi rast. Rad i istraživanje temelji se na teorijskom okviru dizajniranja posla i upitniku za analizu posla koji su predstavili Hackman i Oldham 1974.godine. Upitnik za analizu posla prema Hackmanu i Oldhamu (1974.) ima za cilj ispitati temeljne karakteristike posla (raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija). Na temelju dobivenih rezultata teorija predlaže upotrebu različitih tehnika koje će unaprijediti već postojeći ili dizajnirati novi posao (kombiniranje zadataka, formiranje prirodnih radnih jedinica, uspostavljanje komunikacije s klijentima, vertikalno opterećenje, otvaranje povratnih kanala) kako bi se povećali osobni i poslovni rezultati pojedinca (unapređenje poduzetničkih vještina, visoka interna motivacija, visoka kvaliteta obavljenog posla, visoko zadovoljstvo, i niska fluktuacija zaposlenika).

**Ključne riječi: dizajniranje posla, poduzetničke vještine, motivacija, organizacijska djelotvornost**

## **Job Design - The Foundation for Organizational Effectiveness and development of Employee Entrepreneurial Skills**

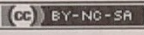
### **ABSTRACT**

Job design is an important precondition for the success of an organization, because it shows that the organization not only generates profits but also pays a great attention to its employees. The result of a well-designed job are motivated, satisfied and empowered employees who enable organization to have low fluctuation rate, higher productivity and sustainable growth. The paper and research is based on the theoretical framework of job design and the 1974 Hackman and Oldham questionnaire on job analysis. The Hackman and Oldham's Questionnaire for Workplace Analysis (1974) aims to examine the basic characteristics of a job (diversity of skills, task identity, task significance, autonomy and feedback). Based on the results obtained, the theory proposes the application of various techniques that enrich the current job or design new job (combination of tasks, formation of natural work units, establishing communication with customers, vertical workload, opening of feedback channels) in order to increase the personal and business performance of the individual (improvement of entrepreneurial skills, high internal motivation, high quality of work performed, high satisfaction and low employee turnover).

**Keywords: job design, entrepreneurial skills, motivation, organizational effectiveness**

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG 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:** Žana Plejić

**JMBAG:** 0010213047

**OIB:** 12642756772

**e-mail za kontakt:** zanpleji@efos.hr

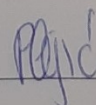
**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Dizajniranje posla – temelj za organizacijsku djelotvornost i razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 14.02.2020. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Opomena**

*Čovječe pazi  
da ne ideš malen  
ispod zvijezda!*

*Pusti  
da cijelog tebe prođe  
blaga svjetlost zvijezda!*

*Da ni za čim ne žališ  
kad se budeš zadnjim pogledima  
rastajo od zvijezda!*

*Na svom koncu  
mjesto u prah  
prijeđi sav u zvijezde!*

**A.B. Šimić**

## ZAHVALA

Posvećujem rad svojoj baki, Mariji-Zdenki Martinčević. Tvoja vjera u mene i potpora tijekom dugogodišnjeg obrazovanja mnogo mi je značila. Želim posebno zahvaliti svojim roditeljima Nikoli i Vesni Plejić što su me naučili najvrijednije životne lekcije, među kojima je da se upornost i marljivost uvijek isplati. Ovaj rad je rezultat toga. Hvala Vam na povjerenju i potpori!

Osim formalnog obrazovanja, naviše ću pamti i ono neformalno, koje mi je u ovih pet godina donijelo nezaboravne uspomene i prekrasna prijateljstva. Zahvaljujem svojim prijateljicama Ani Čobanković i Josipi Bjelobrk, te svom dečku Ivanu Bradiću na velikoj potpori tijekom zajedničkih studentskih dana.

Zahvaljujem se svim profesorima Ekonomskog fakulteta u Osijeku koji su svojim iskustvom i znanjima doprinijeli razvoju osobe kakva sam danas. Posebnu zahvalu upućujem svojoj mentorici profesorici dr.sc. Juliji Perić na ukazanom povjerenju i odličnoj suradnji.

Osijek, 27.2.2020. godine



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Cilj rada .....	2
2.2. Metodologija rada.....	2
3. DIZAJNIRANJE POSLA KAO TEMELJ ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI... 3	
3.1. MODEL KARAKTERISTIKA POSLA.....	4
3.2. ANALIZA POSLA KAO PREDUVJET ZA REDIZANIRANJE POSLOVANJA.....	7
3.2.1. Tehnike obogaćivanja posla.....	7
3.2.1.1. Kombiniranje zadataka .....	9
3.2.1.2. Formiranje prirodnih radnih jedinica.....	9
3.2.1.3. Uspostavljanje odnosa s klijentima .....	10
3.2.1.4. Vertikalno dodavanje.....	10
3.2.1.5. Otvaranje kanala za povratnu informaciju.....	11
4. UTJECAJ DIZAJNIRANJA POSLA NA RAZVOJ PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ... 12	
4.1. Upravljanje konfliktom.....	12
4.2. Umrežavanje .....	13
4.3. Rješavanje problema.....	14
4.4. Osnaživanje .....	15
4.5. Delegiranje.....	16
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	17
5.1. Opis poduzeća Inchoo d.o.o. ....	17
5.2. Opis upitnika.....	17
5.2.1. Način izračuna rezultata temeljnih karakteristika posla .....	18
5.2.2. Način izračuna rezultata kritičnih psiholoških stanja.....	19
5.2.3. Način izračuna rezultata poslovnih i osobnih rezultata.....	19
5.3. Opis uzorka.....	20

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	21
6.1. Temeljne karakteristike posla .....	21
6.2. Motivacijski potencijal zaposlenika odjela Business Support.....	23
6.3. Kritička psihološka stanja.....	26
6.4. Osobni i poslovni rezultati.....	29
7. TEHNIKE OBOGAĆIVANJA POSLA U ODJELU <i>BUSINESS SUPPORT</i> PODUZEĆA INCHOO D.O.O. - PREPORUKE .....	33
8. ZAKLJUČAK .....	36
9. LITERATURA .....	37
Popis slika .....	40
Popis tablica .....	41
Popis grafikona.....	42
PRILOG 1 .....	43

## 1. UVOD

Privlačenje i zadržavanje zaposlenika jedan je od najvećih izazova hrvatskih poduzeća prema istraživanju Instituta za razvoj poslovnog upravljanja.<sup>1</sup> Kako bi hrvatska poduzeća zadržala svoje sadašnje i buduće zaposlenike potrebno je ulagati u rast i razvoj zaposlenika. Poduzetničke vještine važan su faktor razvoja pojedinca, ali i organizacije koja ih potiče na kontinuirano razvijanje. Interne i eksterne edukacije kojima se unapređuju znanja i vještine svih unutar poduzeća, su alat kojeg sve više poduzeća u Hrvatskoj koristi. Važan preduvjet za motiviranog zaposlenika je dobro dizajniran posao. Razvoj poduzetničkih vještina kroz dizajniranje posla za pojedinca i organizaciju predstavljaju temelj za povećanje osobne i organizacijske djelotvornosti. Menadžeri unutar organizacija imaju glavnu odgovornost, utjecaj i kontrolu prilikom dizajniranja posla koji će svim zaposlenicima pružiti priliku za osobni rast.

Rad se sastoji od dva glavna dijela. U radu će se predstaviti teorijski okvir dizajniranja posla kao preduvjet za organizacijsku djelotvornost, gdje će se pobliže definirati zašto je važno dobro dizajnirati posao, odnosno radno mjesto pojedinca. Kako bi menadžeri mogli dobro dizajnirati posao predstaviti će se Hackman-ov i Oldham-ov (1974.) Model karakteristika posla i upitnik o analizi posla koji ispituje temeljne karakteristike posla i kako one u konačnici utječu na motivaciju zaposlenika i organizacijsku djelotvornost. Prvi dio rada završava s poduzetničkim vještinama koje zaposlenici razvijaju na temelju dobro strukturiranog i dizajniranog posla.. Empirijski, drugi dio rada napravljen je u Inchoo d.o.o., digitalnoj agenciji za *e-commerce* koja se nalazi u Osijeku. Upitnik za analizu posla, predstavljen u radu i korišten u istraživanju predstavili su Hackman i Lawler 1971.godine, dok su njegovo djelovanje detaljno opisali Hackman i Oldham 1974.godine. Odabrano poduzeće Inchoo d.o.o., dio je *IT* zajednice iz Osijeka, koja broji 45 zaposlenika. Kao i kod većine ostalih poduzeća u Osijeku, Inchoo d.o.o. ima problem s pronalaskom dugoročnih zaposlenika. Upitnikom se želi ispitati stav zaposlenika poduzeća Inchoo d.o.o. o kvaliteti trenutno dizajniranog posla i može li dobro dizajnirano radno mjesto utjecati na motivaciju zaposlenika i organizacijsku djelotvornost.

---

<sup>1</sup> <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>

## **2. CILJ I METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Cilj rada**

Cilj rada je predstaviti teorijski okvir dizajniranja posla i kako ono utječe na razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika, ali i organizacijsku djelotvornost. Osim teorijskog dijela, važan dio rada predstavlja istraživanje u poduzeću Inchoo d.o.o.. Inchoo d.o.o. jedno je od najuspješnijih i starijih *IT* poduzeća u Osijeku. Poznato je kako *IT* zajednica posljednjih godina ima problema s pronalaskom i zadržavanjem dobrih zaposlenika unutar poduzeća, premda investira veliki dio svojih sredstava u edukacije mladih ljudi, potencijalnih budućih zaposlenika, kao što su studenti i srednjoškolci, ali i unutar poduzeća u svoje zaposlenike. Cilj istraživanja je uvidjeti može li se krenuti u drugačijem smjeru, odnosno koliko će dobro dizajnirano radno mjesto (temeljne karakteristike posla), pružiti trenutnim i budućim zaposlenicima veće zadovoljstvo i veću motivaciju koja će u konačnici pridonijeti većoj organizacijskoj djelotvornosti i mogućoj manjoj fluktuaciji zaposlenika.

### **2.2. Metodologija rada**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio rada se zasniva na stručnoj i znanstvenoj literaturi. Rezultat je korištenja više različitih metoda istraživanja: metoda sinteze i specijalizacije koristila se u poglavlju 3, kako bi se definirao pojam dizajniranja posla, a dalje u ostalim poglavljima predstavlja se detaljniji utjecaj i metode dizajniranja posla, metoda klasifikacije se koristila u poglavlju 6 kako bi svaka od navedenih poduzetničkih vještina pobliže objasnila, metoda indukcije i dedukcije, kao i deskriptivna metoda, koristile su se u empirijskom dijelu rada. Za izradu rada, provela se analiza dostupne znanstvene i stručne literature, te ostalih sekundarnih izvora podataka (javni dostupni internetski izvori). Empirijski dio rada temelji se na statističkim metodama izrade upitnika, prikupljanja podataka, analize i opisa dobivenih rezultata. Podaci su prikupljeni online upitnikom napravljenog pomoću alata Google Forms. Uzorak ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je namjeran. Najveći broj pitanja u upitniku su numerički postavljena, koristeći Likertovu ljestvicu od 1 do 7 i od 1 do 5, dok je zadnji dio upitnika rezerviran za osobne informacije ispitanika (dob, spol i sl.) Obrada prikupljenih rezultata napravljena je u Excel programu. Kako bi se podaci dobro interpretirali, nakon rješavanja upitnika, posebno je odrađen neformalni razgovor s 3 zaposlenika poduzeća Inchoo d.o.o.

### **3. DIZAJNIRANJE POSLA KAO TEMELJ ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI**

Radno mjesto jedno je od najdužih perioda čovjekova života. Upravo zbog toga je važno da se zaposlenik svake organizacije osjeća ugodno. Ugoda ili zadovoljstvo zaposlenika važan je element koji utječe na produktivnost pojedinca, koji kasnije utječe na organizacijsku djelatnost (Buntak, Sesar i Vršić, 2013.).

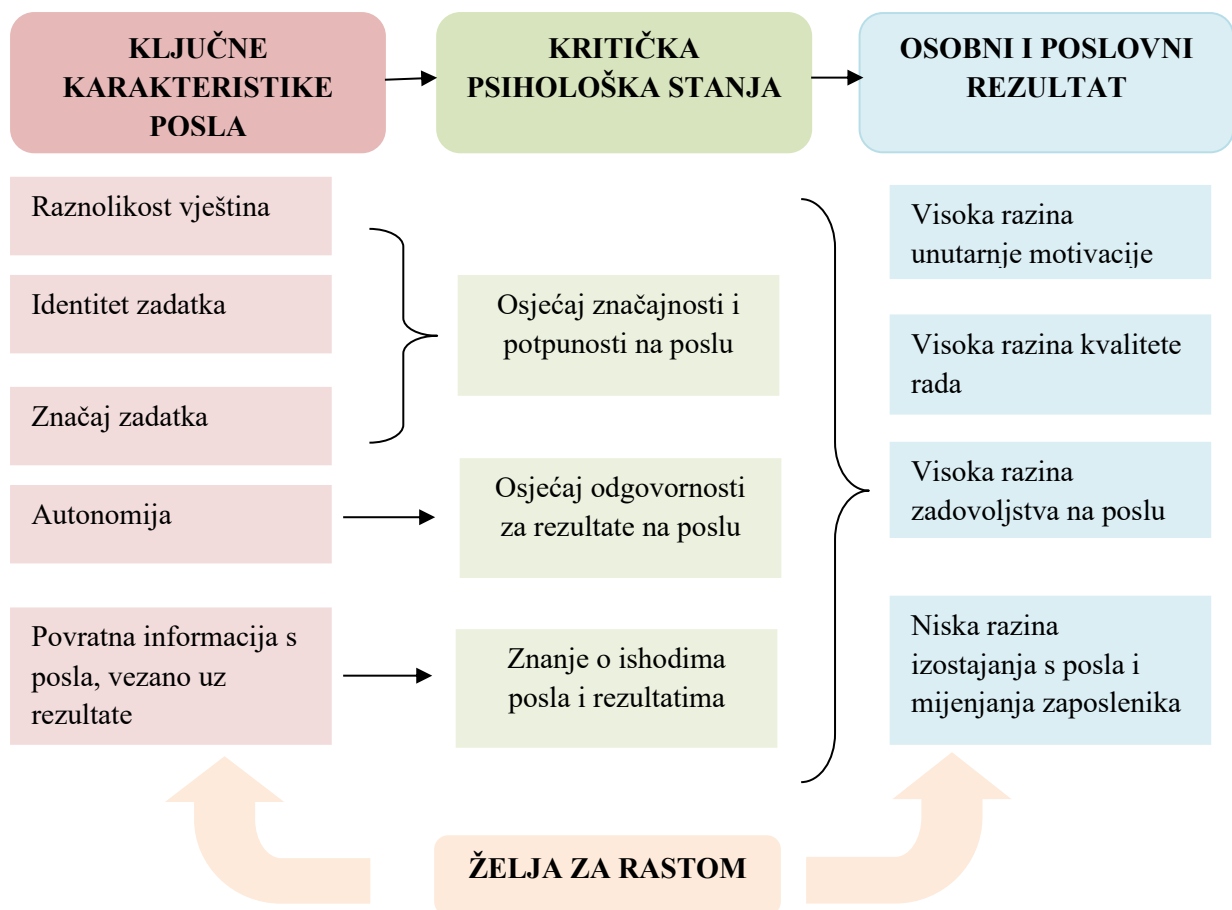
Dizajniranje posla kao pojam i znanstvena disciplina koja je nastala sedamdesetih godina 20. stoljeća (Buntak, Sesar i Vršić, 2013.) označava dijelom dizajniranje operacijskog sustava povezan s načinom na koji je posao strukturiran i koliko su zaposlenici interno motivirani (Bennett, 2015.). Pojam je povezan s povijesnim istraživanjima u polju psihologije i ponašanja unutar organizacije. Primijenjenim psiholozima teorija dizajniranja poslova omogućila je opisivanje, dijagnosticiranje i rješavanje praktičkih problema unutar organizacija (Grant, 2011). Parker (2015.) navodi da je dizajn posla razumijevanje kako i kada određeno dizajniran zadatak utječe na zaposlenika na individualnoj razini u okviru osobnog zadovoljstva povezanog s poslom i rezultatom, kako dizajn posla utječe na poduzeće u okviru timskog rada i rezultata te na cjelokupnu produktivnost organizacije. Fahr (2011.) navodi kako se u širem smislu dizajniranje posla ili zadatka opisuje kroz karakteristike i uvjete radnog mjesta. U užem smislu dizajn posla se može definirati kao opis značajki posla ili zadatka koji se povezuje sa sadržajem posla (Fahr, 2011). Originalno se dizajn posla definirao kao set prilika i zapreka strukturiran u postavljene zadatke i odgovornosti, utječući na način kako zaposlenik dovrši i doživi zadatak. Dizajn posla otvara širok prostor kako bi se monotoni opisi posla koji su sastavljeni od fiksnih zadataka postavljenih vertikalno promijenili u dinamičke i nove uloge koje će donositi promjene unutar organizacije. Prema Grantu (2011.) dizajniranje posla je staro kao i sam opis posla

Dizajn radnih mjesta ima temeljni utjecaj na zaposlenika u svakoj vrsti posla, zanimanja i organizacije. Grant (2011.) navodi kako menadžeri imaju najveći utjecaj i kontrolu prilikom dizajniranja posla ili zadatka nad svojim podređenima negoli organizacijska kultura, struktura, pa čak i tehnologija i ljudi. Menadžeri su odgovorni kako će posao biti strukturiran i dizajniran za zaposlenike. Dizajn posla posebno je važan u teoriji i praksi jer - za razliku od nepromjenjivih čimbenika kao što su kultura i struktura - i menadžeri i zaposlenici imaju mogućnost redovito mijenjati dizajn poslova sa svrhom povećavanja osobnog i organizacijskog zadovoljstva (Grant, 2011.).

### 3.1. MODEL KARAKTERISTIKA POSLA

Model karakteristika posla predstavili su Hackman i Oldham 1975. Od tada, model ima jak utjecaj na teoriju dizajniranja posla (Evans, 1979.). Uloga modela je da utvrdi pod kojim će uvjetima pojedinac biti interno motiviran i odraditi posao mijenjajući pojedine karakteristike posla. Hackman i Oldham (1974., 1975.) predlažu da se pozitivni osobni i poslovni rezultati (visoka razina unutarnje motivacije, kvalitete rada, zadovoljstva na poslu te niska razina izostajanja s posla i fluktuacije ljudi) ostvaruju kada su prisutna tri „kritička psihološka stanja“ (osjećaj značajnosti na poslu, osjećaj odgovornosti na poslu i znanje o postignutim rezultatima).

Slika 1 – Model karakteristika posla



Izvor: Izrada autora prema Hackman i Oldham (1975.)

Model karakteristika posla (slika 1) pretpostavlja da svaki posao ukoliko je dobro dizajniran ima sljedeće karakteristike (Hackman i Oldham, 1975.) koje ako su postavljene kako treba razvijaju poduzetničke vještine pojedinca. **Raznolikost vještina** – koliko različitih vještina je potrebno za obavljanje zadatka. Ako radno mjesto zahtjeva obavljanje različitih zadataka unutar jednog, zaposlenik mora koristiti različiti set vještina kako bi kvalitetno obavio posao, za što ga

menadžeri moraju osnaživati. S druge strane, za izvođenje jednostavnijih poslova raznolikost vještina rijetko je potrebna. Primjerice, posao voditelja odjela za nabavu zahtjeva od njega poznavanje tržišta na kojem posluje, dosljednost, prikupljanje informacija o ponudama, umrežavanje s mogućim partnerima, vođenje tima ljudi i pregovaranje. Dok osoba koja radi u pekari ili u tvornici ima nisku razinu raznolikosti vještina koje su potrebne, jer je posao ponavljajući, no i dalje posao može pružiti visoku razinu zadovoljstva, ukoliko je dobro dizajniran. **Identitet zadatka** – postotak cjelokupnog procesa koji zaposlenik mora odraditi samostalno, odnosno koliko je jasan zadatak koji obavlja zaposlenik. Primjer posla u kojem zaposlenik odraduje cjelokupan zadatak samostalno je frizer. Dok posao u tvornici zahtjeva nisku razinu identiteta zadatka koju pojedinac obavlja jer je proces podijeljen na više dijelova. **Značajnost zadatka** – koliko zadatak koji pojedinac obavlja na radnom mjestu ima utjecaj na živote drugih ljudi, odnosno pojedince unutar organizacije i organizaciju. Radno mjesto profesora ima visok stupanj značajnosti jer utječe na budući život učenika na koje prenosi znanje i iskustvo. **Autonomija** – razina slobode koju zaposlenik posjeduje pri obavljanju zadatka. Posao koji ima visok stupanj autonomije ponuditi će zaposleniku da sam odredi kako i kada će raditi uz istu razinu produktivnosti i kvalitete koju bi imao i da mora pratiti pravila. Posao koji nudi nisku razinu autonomije je rutinsko zvanje kontakata prilikom kojeg se pojedinac mora pridržavati danog scenarija. **Povratna informacija** – koliko zaposlenik prima jasnu i izravnu povratnu informaciju vezanu za ostvarene rezultate i cjelokupnu izvedbu posla. Primjer posla s niskom razinom izravne povratne informacije je proizvodnja laptopa. Nakon proizvodnje, ispravnost laptopa dodatno se provjerava u odijelu osiguranja kvalitete te ako se uoči pogreška ista će biti ispravljena bez obavještanja djelatnika koji je proizveo laptop. Radno mjesto s visokom razinom povratne informacije je kad pojedinac odraduje rutinski posao unošenja podataka u sustav i sustav ga obavijesti da je danas odradio kvotu i koliko mu je vremenski trebalo.

Tri kritička psihološka stanja - osjećaj značajnosti i potpunosti na poslu, osjećaj odgovornosti za rezultate rada i znanje o rezultatima rada su stanja kreirana u prisutnosti pet ključnih karakteristika posla. Kao što je prikazano na slici 1, Hackman i Oldham (1975.) nabrajaju da su sljedeća psihološka stanja rezultat posla kojeg obavlja pojedinac. **Poboljšanje osjećaja zadovoljstva** na poslu povezano je s varijablama: raznolikost vještina, dobro postavljen identitet zadatka i značajnost zadatka. Ovo psihološko stanje predstavlja koliko pojedinac osjeća da je posao koji obavlja značajan, koristan i vrijedan truda. **Povećana razina odgovornosti** na poslu ovisi o autonomiji koju posao pruža te predstavlja stupanj do kojeg se

pojedinaac osjeća osobno odgovorno za rezultate svog rada. Kvaliteta i učestalost povratne informacije definira **znanje o rezultatima**. Stanje pokazuje koliko je pojedinac upoznat s kvalitetom i efikasnošću odrade zadatka.

Sva tri kritička psihološka stanja moraju biti prisutna kako bi se ostvarili pozitivni poslovni i osobni rezultati, odnosno kako bi se pojedinac dobro osjećao i njegovi rezultati povećali (interna motivacija). Osobni rezultati dio su svakog posla. Važno je napomenuti da teorija karakteristika posla, a ni upitnik za analizu posla koji će biti opisan u sljedećem poglavlju, ne mjere koliko će motivacija utjecati na produktivnost zaposlenika na radnom mjestu. Prema Hackman i Oldham (1975.) osobni rezultati okarakterizirani su:

- **sveukupnim zadovoljstvom poslom** – stupanj do kojeg se zaposlenik na poslu osjeća zadovoljno i sretno
- **internom motivacijom** – koliko zaposlenik ulaže truda u izvršenje zadatka. Zaposlenik se osjeća dobro i pozitivno kada posao odradi s visokim rezultatima, dok kad zadatak ne obavi kvalitetno ili s lošim rezultatima, zaposlenik ima negativne unutarnje osjećaje.
- **specifičnim karakteristikama koje utječu na zadovoljstvo** – odvojene karakteristike koje također utječu na razinu zadovoljstva su: sigurnost na poslu, plaća i dodatci, radno okruženje (kolege), nadzor i mogućnost za napredovanje.

Teorija koju model predlaže neće utjecati jednako na svakog pojedinca. Evans (1979.) navodi kako su razlike između zaposlenika predstavljene varijablom „želja za rastom“ koja moderira vezu između ključnih karakteristika posla i ključnih psiholoških stanja, ali i vezu između ključnih psiholoških stanja i poslovnih i osobnih rezultata. Želja za rastom odnosi se na visoku motivaciju za učenjem i razvijanjem. Neki zaposlenici imaju snažnu potrebu za osobnim postignućem, za učenjem i razvijanjem samih sebe iznad dosadašnje razine. Žele biti stimulirani, izazvani na rast i promjenu. Ove vrste zaposlenika imaju visoku razinu „želje za rastom“, dok osobe s niskom razinom „želje za rastom“ na motiviranje i mijenjanje trenutnog dizajna posla mogu reagirati negativno i oduprijeti se promjenama. Hackman i Oldham (1975.) naglašavaju kako će zaposlenik koji radi unutar poduzeća duže od 30 godina, imati nižu razinu „želje za rastom“ od osobe koja je tek počela raditi. No, bez obzira na dužina radnog staža svaka osoba posjeduje želju za osobnim rastom i razvojem.



## 3.2. ANALIZA POSLA KAO PREDUVJET ZA REDIZANIRANJE POSLOVANJA

Kako bi se posao analizirao Hackman i Oldham 1974. godine su predstavili instrument koji su razvili na temelju prethodnog istraživanja Hackmana i Lawlera 1971. godine. Navedeni instrument, odnosno upitnik smatra se najpotpunijim i najčešće korištenim upitnikom za analizu posla (Dunham, Randall i Ramon, 1977.). Upitnik je dizajniran na temelju modela karakteristika posla koji je opisan u prethodnom poglavlju s ciljem analize posla koji se želi redizajnirati te kroz istraživanje i evaluaciju svih aktivnosti koje će se poduzeti prilikom redizajniranja posla uvidjeti kako će utjecati na zaposlenike (Stepina, Oldham i Hackman, 1978.), motivaciju i osobni rezultati zaposlenika. Upitnik rješavaju zaposlenici na bilo kojoj vrsti posla.

Osnovna teorija na kojoj se temelji upitnik je rezultat motivacijskog potencijala (MP). Motivacijski potencijal rada opisuje snagu motivacije koju aktivnost može potaknuti, a Hackman i Oldham (1974.) ga predstavljaju sljedećom formulom:

$$MP = \left[ \frac{\text{Raznolikost vještina} + \text{Identitet zadatka} + \text{Značajnost zadatka}}{3} \right] \times \text{Autonomija} \times \text{Povratna informacija}$$

Motivacijski potencijal pretpostavlja da karakteristike posla utječu na psihološka stanja koja uvjetuju motivaciju za radom i unutarnje zadovoljstvo poslom. Kako se može uvidjeti iz formule, Hinton i Biderman (1995.) navode da rast bilo koje ključne karakteristike posla, povećat će motivacijski potencijal, no ako pojedine karakteristike (raznolikost zadatka, identitet zadatka i značajnost zadatka) imaju nisku vrijednost, zbog množenja će i motivacijski rezultat biti nizak.

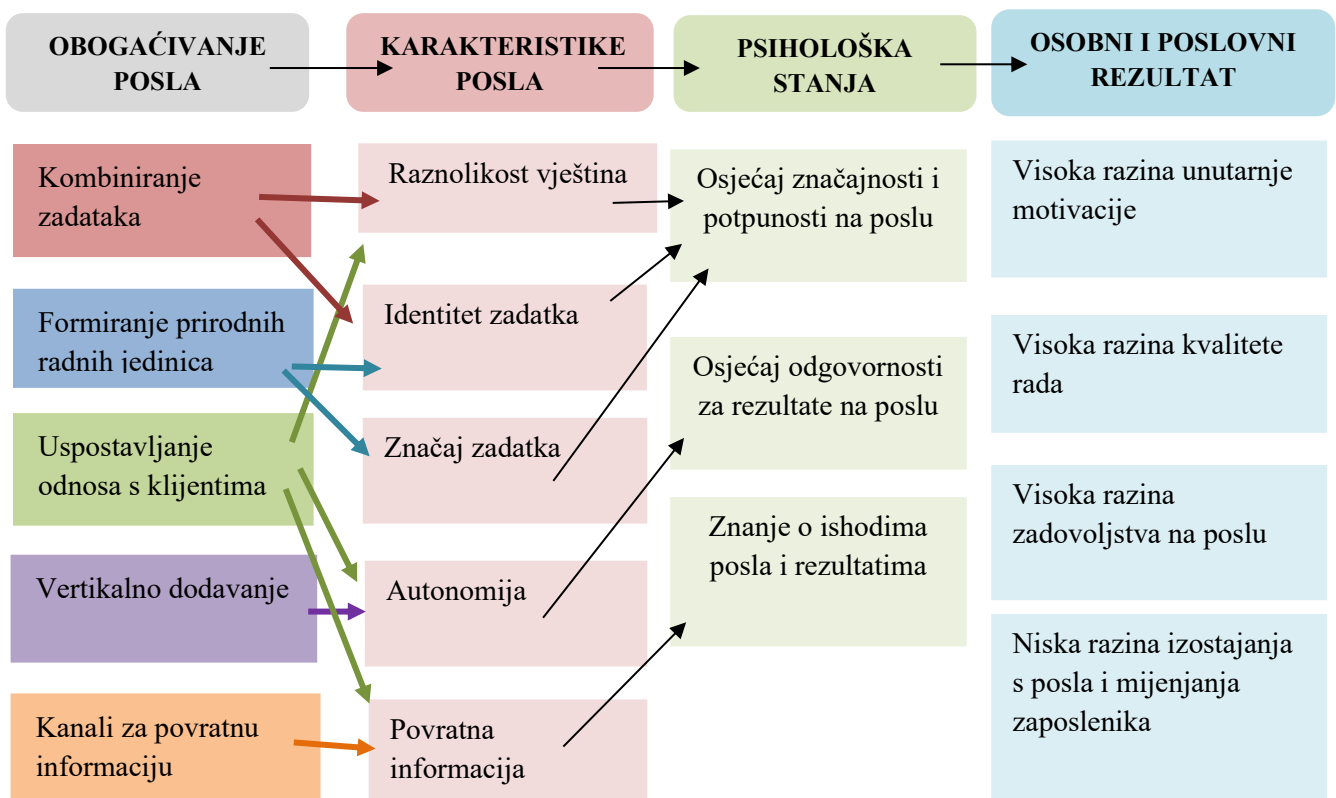
Na temelju analize rezultata temeljnih karakteristika posla, motivacijskog potencijala zaposlenika, kritičkih psiholoških stanja zaposlenika vezanih za posao i njihov utjecaj na osobne i poslovne rezultate zaposlenika, u sljedećem poglavlju predstaviti će se tehnike obogaćivanja posla koje mogu povećati navedene rezultate.

### 3.2.1. Tehnike obogaćivanja posla

Obogaćivanje posla se definira kao „rješenje“ za efektivno vođenje zaposlenika u poduzeću. Primarni razlog zašto poduzeća koriste obogaćivanje posla je poboljšanje uspjeha i

zadovoljstvo zaposlenika (Lauthans i Rerif, 1974.). Hackman, Oldham, Janson i Purdy (1975.) predstavljaju pet mjera dizajna poslova za obogaćivanje posla, koje, ako se pravilno koriste, mogu pridonijeti boljim poslovnim i osobnim rezultatima (unutarnja motivacija, opće zadovoljstvo poslom i niska fluktuacija zaposlenika). Slika 2. prikazuje pet elemenata obogaćivanja posla i kako njihova implementacija utječe na pojedinu karakteristiku posla. Ovaj je prikaz proširenje modela karakteristika posla pojašnjenog u Poglavlju 4.

**Slika 2 – Potpuni model - kako tehnike obogaćivanja posla utječu na pozitivne rezultate**



Izvor: Izrada autora prema Hackman, Oldham, Janson i Purdy, (1975.)

Kako bi osoba koja provodi redizajniranje dobila kvalitetne i smislene rezultate potrebno je minimalno 5 zaposlenika koji rade isti ili sličan posao. Redizajn se ne provodi jednako za cijelo poduzeće, već po odjelima i istim skupinama posla. Nakon što se radno mjesto analizira upitnikom, osoba zadužena za promjenu i redizajniranje posla, dobiva podatke za temeljne karakteristike posla koje je potrebno mijenjati ukoliko su slabi rezultati s tehnikama obogaćivanja posla. U nastavku će se objasniti veza između tehnika obogaćivanja posla i razvoja poduzetničkih vještina zaposlenika.

### 3.2.1.1. Kombiniranje zadataka

Hackman et al, (1975.) pod „kombiniranje zadataka“ predlažu, da se postojeće i rastavljene zadatke na više dijelova treba sastaviti u veće skupne dijelove i obrnuto. Pojedini zadaci, ako su strukturirani u veću cjelinu, mogu predstavljati previše posla za jednog zaposlenika. U takvim situacijama, poduzeću se savjetuje da ukoliko je moguće oformi manji tim kojem će se pružiti sloboda obaviti cjelokupni radni proces od početka do kraja – kombiniranje utječe na identitet zadatka. Također, kada su zadaci kombinirani u jedan posao za pojedinaca, zadatak od zaposlenika očekuje više različitih vještina. Kombiniranje zadatka vodi direktno do poboljšanja varijable raznolikost vještina koja zajedno s identitetom zadatka pridonosi osjećaju zadovoljstva na poslu

Ukoliko nadređena osoba kombinira za zaposlenika nekoliko zadataka u jedan skupni, pruža zaposleniku veću odgovornost. Kako bi zaposlenik uspješno odradio zadatak, menadžer ga treba osnažiti na stalan rast i razvoj poduzetničkih različitih vještina kroz edukacije, i dati mu povratnu informaciju o uspješnosti odradenog posla. Ukoliko menadžer oformi manji tim, kombiniranjem zadataka spajaju se i razvijaju različite vještina zaposlenika. Važan faktor je sloboda (autonomija) tima da proces obavi od početka do kraja.

### 3.2.1.2. Formiranje prirodnih radnih jedinica

Formiranjem prirodnih radnih jedinica stvara se razlika između osjećaja da je rad smislen i koristan i osjećaja da je radno mjesto nebitno i dosadno. Kao što prikazuje model, formiranje prirodnih jedinica rada izravno je povezano s dvije osnovne karakteristike posla: identitetom zadatka i značenjem zadatka (Hackman, Oldham, Janson i Purdy, 1975.).

Formiranje radnog procesa na logičan način može se činiti jednostavnim dijelom dizajniranja radnog mjesta. Hackman et al. (1975.) navode da je u mnogim slučajevima radni proces s kojim se zaposlenik suočava tijekom uobičajenog radnog dana logičan za svakoga osim za zaposlenika koji posao obavlja, što dovodi do nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenika, te lošije kvalitete rada. Načelo na kojem se temelji formiranje prirodnih radnih jedinica je „vlasništvo“ zaposlenika nad poslom koji obavlja. Formiranje se provodi u dva koraka. Prvi korak je utvrditi koji su osnovni uvjeti rada - primjer koliko prigovora na proizvod mora riješiti zaposlenik dnevno, a drugi korak je grupiranje predmeta u prirodne jedinice – primjerice, da se prigovori podijele u dva odjela; prigovori za fizičke osobe i prigovori za pravne osobe.

Formiranje prirodnog radnog procesa od iznimne je važnosti jer utječe na zaposlenikovo zadovoljstvo poslom. Slušanje i uvažavanje zaposlenikovih prijedloga vezanih za poboljšanje

ili nadogradnju proizvodnog procesa jedna je od važnih poduzetničkih vještina menadžera, koja unaprjeđuje organizacijsku djelotvornost..

#### 3.2.1.3. Uspostavljanje odnosa s klijentima

Zaposlenici koji obavljaju radni proces podijeljen u više dijelova imaju manju razinu izravnog kontakta s krajnjim korisnikom proizvoda ili usluge nego zaposlenici koji obavljaju cjelokupan radni proces samostalno. Kroz poticanje i omogućavanje izravne komunikacije s klijentima, zaposlenici pokazuju poboljšanja istodobno u tri osnovne karakteristike posla. Povratne informacije se povećavaju zbog mogućnosti da zaposlenik izravno dobije pohvale ili kritike na temelju svog rada. Raznolikost vještina često je veća zbog potrebe za razvijanjem međuljudskih vještina u održavanju odnosa s klijentom. Autonomija je veća jer pojedinac često ima osobnu odgovornost i slobodu odlučiti kako će upravljati odnosima s klijentima (Hackman, Oldham, Janson i Purdy, 1975.).

Uspostavljanje odnosa s klijentima prema Hackman et al (1975.) proces je u tri koraka. Prvo, mora se identificirati klijent koji koristi proizvod ili uslugu zaposlenika. Drugo, ukoliko je moguće potrebno je uspostaviti direktan kontakt između zaposlenika i klijenta. Treće, moraju se postaviti kriteriji po kojima klijent može ocijeniti kvalitetu proizvoda ili usluge koju prima. Ukoliko je moguće, klijentu bi se trebalo omogućiti da evaluaciju izravno prosljedi zaposleniku. Kontakt zaposlenika i klijenta treba biti što je moguće veći i što češći.

Kad god je moguće poduzetnik treba osnažiti i delegirati zaposleniku komunikaciju s klijentima. Dublje razumijevanje kupčevih potreba ne mora biti rezervirano samo za viši menadžment. Kroz komunikaciju s klijentima, zaposlenik može uvidjeti priliku za umrežavanjem i partnerstvom koju nadređeni možda nije.

#### 3.2.1.4. Vertikalno dodavanje

Zaposleniku se na radnom mjestu dodaje veća razina odgovornosti i kontrole koja je ranije bila rezervirana za višu razinu menadžmenta. Kod vertikalnog dodavanja, cilj je djelomično zatvoriti jaz između zadatka i kontrole posla - i na taj način povećati autonomiju. Od svih elementa obogaćivanja posla, vertikalno dodavanje se smatra najvažnijim. U nekim slučajevima, gdje je bilo nemoguće provesti bilo koje druge promjene, samo je vertikalno dodavanje imalo značajne motivacijske učinke na osobne i poslovne rezultate. Primjer vertikalnog dodavanja - zaposleniku se pruža sloboda slaganja rasporeda kad će raditi i način na koji će obaviti posao, ili sloboda da sam pronade najbolje rješenje za problem koji je nastao (Hackman, Oldham, Janson i Purdy, 1975.). Delegiranje i osnaživanje kao poduzetničke

vještine temelje se na vertikalnom dodavanju. Zaposleniku se pruža veći osjećaj odgovornosti i slobode prilikom rješavanja problema i konflikta.

#### 3.2.1.5. Otvaranje kanala za povratnu informaciju

Za gotovo svaku vrstu posla moguće je dati povratnu informaciju, koja će zaposlenicima i timovima dati uvid poboljšavaju li se njihovi rezultati ili ne, ili ostaju na istoj razini. Postoje brojni kanali koji pružaju povratnu informaciju, Hackman i Oldham (1975.) navode kako je zaposleniku najbolje dati povratnu informaciju izravno dok radi posao, a ne povremeno. Izvori povratne informacije razlikuju se ovisno o vrsti posla i organizacije. Jednostavniji način otvaranja kanala za povratne informacije provodi kroz uklanjanje „blokada“ koje nalaze između zaposlenika i informacija o njegovoj performansi. Uspostavljanje direktnog odnosa s klijentima uklanja blokadu između zaposlenika i eksternog izvora povratne informacije. Još jedan primjer kanala za povratnu informaciju kod rutinskog posla unosa podataka - automatska poruka koja zaposlenika izvještava da je napravio dnevnu kvotu, i koliko mu je vremenski za to trebalo (Hackman, Oldham, Janson i Purdy, 1975.).

Povratna informacija ima značajan učinak na zaposlenikovo djelovanje. Naime, ona mu služi kako bi uvidio postoji li napretka u njegovom radu ili je došao u fazu stagnacije. Takve informacije značajne su i zaposleniku i njegovoj nadređenoj osobi jer omogućuju analizu mogućnosti za napredovanje zaposlenika.

Nabrojane tehnike za obogaćivanje posla preduvjet su za redizajn posla, no i za razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika. Svaka od tehnika pridonosi razvoju zaposlenika i cijele organizacije. Kako bi poduzetnik kreirao, odnosno redizajnirao radni proces, mora osnažiti pojedinca da prihvati promjenu, delegirati mu više odgovornosti kako bi kontinuirano rastao unutar poduzeća, osnažiti ga na komunikaciju s klijentima kako bi se umrežavao i povećao krug mogućih novih poslovnih mogućnosti, no isto tako i na samostalno rješavanje konflikta i probleme. Dizajn posla i tehnike obogaćivanja posla osim što razvijaju radno mjesto zaposlenika i povećava motivaciju, utječe na rast i razvoj menadžera i nadređenih koji provode promjene. Kako bi dobro dizajnirali posao menadžeri moraju slušati svoje zaposlenike i njihove potrebe, jer uspješan menadžer je onaj koji se razvija i raste zajedno sa svojim zaposlenicima.

## 4. UTJECAJ DIZAJNIRANJA POSLA NA RAZVOJ PODUZETNIČKIH VJEŠTINA

Dobro dizajniran posao pruža zaposlenicima i menadžerima mogućnost rasta i razvoja temeljnih poduzetničkih vještina koje utječu na bolje osobne i poslovne rezultate pojedinca i organizacijsku djelotvornost.

Gospodarstvo jedne zemlje vođeno je poduzetnicima i poduzetništvom odnosno poduzetničkim ponašanjem svakog njenog građanina. Iako je teško odrediti što je to što čini uspješnog poduzetnika poznato je da mnogi poduzetnici posjeduju određene zajedničke karakteristike, poput proaktivnosti, preuzimanja rizika i odgovornosti i inovativnosti, koje značajno doprinose njihovom uspjehu (Kuhn, 2016.). No upravo te vještine, kao i mnoge druge nisu rezervirane samo za poduzetnike. Poduzetništvo je (kroz sposobnost pretvaranja ideja u aktivnosti kroz kreativnost, inovacije i poduzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima/aktivnostima), prema preporukama EU, jedno od osam ključnih kompetencija koje bi svaki građanin trebao posjedovati.<sup>2</sup> Zbog toga poduzetnik itekako treba voditi računa o svojim zaposlenicima i stvarati im prilike za razvoj vještina koje će, uz osobni razvoj pojedinca, značajno utjecati na organizacijsku produktivnost i djelotvornost.

Dizajniranjem posla na temelju rezultata Upitnika o analizi posla koji su predstavili Hackman i Oldham (1974.), moguće je, između ostalih, razviti i sljedeće poduzetničke vještine na koje će u ovom radu biti stavljen poseban naglasak: upravljanje konfliktom, umrežavanje, rješavanje problema, osnaživanje i delegiranje.

### 4.1. Upravljanje konfliktom

Konflikt je dio svake organizacije. Pozitivan utjecaj određene razine neslaganja unutar organizacije je brže prihvaćanje i odgovaranje na promjene. Velike organizacije unutar svojih odbora imaju menadžere istih vještina, razmišljanja, pa čak stajališta i obrazovanja, te se odluke i moguće bolje alternative kao rezultat ni ne preispituju. Menadžeri su svjesni mogućeg konflikta i neslaganja, ali ga izbjegavaju. Takvo okruženje dovodi do stagnacije i ne kreativnosti. Dovodi do statusa Q, što se za organizaciju dugoročno ne isplati.

Whetten i Cameron (1998.) navodi četiri izvora konflikta:

---

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11090>, prestupljeno 6.2.2020.

1. Osobne razlike – Izvor problema nastaje zbog različitog poslovnog i privatnog iskustva kojeg pojedinac nosi sa sobom. Vezani su za emocije i moralne stavove pojedinca, što ih čine najteže za riješiti od strane menadžera
2. Nedostatak informacija – Ne veže se uz emocije. Čest problem koji nastaje unutar organizacija. Nedostatak informacija povezan je s vertikalnom hijerarhijom poduzeća.
3. Nekompatibilnost uloga – Proizlazi iz osobnih razlika pojedinca i nedostatka informacija. Primjer koji navodi Whetten i Cameron (1998.): pojedinac dobije određenu odgovornost i slobodu da obavi zadatak. Vjerujući su svoje vještine i sposobnosti nije dovoljno. Pojedinac se susreće s nekompatibilnim vještinama koje ima za određeni zadatak, kao što su loša komunikacija ili kombiniranje zadataka, što na kraju dovodi do lošijeg rezultata za pojedinca, ali i za organizaciju.
4. Stres iz okruženja – stres unutar poduzeća nastaje zbog nedostatka resursa, okoline koja se brzo mijenja ili dolaskom novog vodstva. Stres dovodi do grešaka i nepovjerenja između zaposlenika. Velika razina stresa utječe na performansu pojedinca i organizacije.

Suradnja kao najefikasnija i dugoročno održiva strategija upravljanja konfliktom sastoji se od nekoliko koraka koje uspješni menadžeri prate (Whetten i Cameron, 1998.):

1. Uspostavljanje glavnih ciljeva
2. Odvajanje pojedinca od problema
3. Fokus se stavlja na interese, a ne poziciju pojedinca
4. Osmisliti opcije u kojima obje strane dobivaju
5. Objektivno vrednovati alternative za rješavanje problema
6. Procijeniti rezultat rješavanja konflikta, odnosno definirati uspjeh

## 4.2. Umrežavanje

Umrežavanje se definira kao socijalna interakcija između minimalno dvije osobe. Predstavlja značajnu kompetitivnu prednost pojedinca i organizacije koja djeluje na tržištu. Važno je ne samo znati „kako“, već i znati „koga“. Neieuwenhuizen (2009.) navodi kako problemi brzo nastaju, te ih se tako treba i rješavati, znati pravu osobu i imati kontakt u pravom trenutku predstavlja prednost svakog poduzeća i pojedinca. Poduzeće posluje u mreži pojedinaca. Svako poslovanje uključuje interakciju s pojedincem. Umrežavanje ima veliku ulogu za uspješno razvijanje malih i srednjih poduzeća. Neieuwenhuizen (2009.) predstavlja MacMillan-ov ubrzani proces umrežavanja:

1. Identificirati ljude i organizacije unutar već postojeće mreže koji su kandidati za partnere ili stakeholderi
2. Tražiti kritiku, savjet ili prijedlog vezano za novo poduzeće
3. Pitati za savjet o određenoj osobi kako bi se približilo određenoj osobi, dobiti dopuštenje reći tko je dao informaciju
4. Pitati kako da se pojedinac pripremi za razgovor s kontaktom, priprema je važna
5. Zahvaliti osobi koja daje savjet prijedlog ili kritiku
6. Ponoviti navedene korake

### 4.3. Rješavanje problema

Rješavanje problema dio je života svakog pojedinca i organizacije. Posao menadžera je rješavanje problema, ako organizacija nema problema, ne bih bilo potrebe za menadžere. Postoje problemi koji se mogu riješiti na dva načina: analitički i kreativno, za što je potrebno imati određene vještine. Nitko se ne voli baviti problemima, jer oduzimaju puno vremena, stvaraju stres i ponekad se čini kao da se gomilaju. Menadžeri, ali i svi ostali imaju tendenciju birati i provesti prvo postavljeno rješenje za određeni problem, što u većini slučajeva nije dovoljno dobro rješenje (Whetten i Cameron, 1998.).

Analitički način rješavanja problema je sistematičan i logički pristup. Prvi korak u analitičkom načinu rješavanje problema je definiranje problema (skeniranje situacije i prikupljanje što više informacija), drugi korak je generirati alternativna rješenja (ne odabire se konačno rješenje, već nekoliko mogućih), treći korak je ocjenjivanje odabranih alternativa (prednosti i nedostaci svake alternative) i zadnji korak je implementacija odabrane alternative (nosi sa sobom promjenu i prilagodbu svih onih na koje odabrano rješenje utječe). Analitički način rješavanja problema nije uvijek najbolji. Zbog prevelikog obujma posla menadžera i kompleksnosti problema, analitički način rješavanja problema ne može pomoći u potpunosti (Whetten i Cameron, 1998.).

Kreativni način rješavanja problema fokusira se na generiranje nečeg novog. Problem koji se javlja kod kreativnog rješavanja problema povezan je s ne znanjem pojedinca kako poboljšati kreativnost. Kreativnost se najčešće ogleda kao umjetnost slikanja, stvaranja glazbe, sport, no ono je puno više. Stvaranje poduzeća organizacije, proizvoda i usluga je isto kreativni proces stvaranja vrijednosti (Whetten i Cameron, 1998.). DeGraff (2002.) navodi četiri tipa kreativnosti:



1. Mašta – umjetničko izražavanje, kreiranje novih ideja i radikalni pristup rješavanju problema. Pojedinci koji se nalaze u ovom području prema modelu teže eksperimentiranju i poduzetnom načinu razmišljanja. Kreiranje novih pristupa rješavanju problema, koji su se do tada smatrali nemogući ili su se zanemarivali
2. Investicije – natjecanje i postignuće. Pobjednik ili gubitnik. Fokusira se na cilj i performansu. Organizacija ili pojedinac s ovim profilom okarakteriziran je natjecateljskim duhom i željom da budi prvi u svemu. Biti prvi nije pitanje strategije organizacije, već ponosa
3. Poboljšavanje – nadogradnja proizvoda ili usluge na bolji i drugačiji način. Karakteristike ovog dijela modela su pažljivost, praktičnost i sistematičnost koja se u praksi ogleda u optimizaciji poslovnog procesa, rezanje troškova i uspostavljanje procedura. Veže se za operativne odjele i inženjere.
4. Inkubacija – timski rad, sudjelovanje i koordinacija između pojedinaca. Kohezija, povjerenje i osnaživanje.

Niti jedan od navedenih pristupa kreativnosti nije najbolji, različite situacije/problemi zahtijevaju drugačije pristupe problemu. Konceptualna blokada nastaje prilikom kreativnog rješavanje problema. Mentalna blokada je zamišljena prepreka za definiranje problema i rješenja koja pojedince blokira da budu efektivni u kreativnom rješavanju nastalih problema. Pojedinac s vremenom i iskustvom može postati ekspert u kreativnom rješavanju problema. Prevladavanje blokada stvar je razvijanja vještina i vježbi razmišljanja, a ne urođenih sposobnosti (Degraff, 2002.).

#### **4.4. Osnaživanje**

Pomoći steći samopouzdanje, motivirati pojedinca da naprave korak naprijed definirano je osnaživanjem. Osnaživanje kao menadžerska uloga povezuje se s povećanjem performanse zaposlenika i organizacije. Pružanje slobode i povećanjem odgovornosti da zaposlenik odradi zadatak na način koji želi. Menadžeri koji osnažuju svoje zaposlenike najčešće pomiču pravila i zapreke, za razliku od motiviranja i usmjeravanja zaposlenika u određenom smjeru. Osnaživanje se ogleda kao „pull“ strategija. Način na koji menadžeri dizajniraju poslovne situacije u kojima će se njihovi zaposlenici osjećati energično i slobodno.

Osnaženi zaposlenici imaju veći osjećaj značenja prema onome što rade. Cijene cilj koji žele ostvariti i aktivnosti kojima se bave. Vjeruju da ono što rade ima više značenje za sve. Takvi pojedinci daju smisao cijelom zadatku, daju energiju i entuzijizam. Osobe kad su osnažene,

razvijaju osjećaj povjerenja, prema nadređenima kako prema svima postupaju jednako. Takav odnos dovodi do otvaranja pojedinca prema svima koji unutar poduzeća djeluju, zatim iskrenijeg i dugoročnijeg odnosa. Osjećaj povjerenja u ovom slučaju povezuje s osjećajem sigurnosti unutar poduzeća.

Oснаživanjem menadžeri povećavaju i umnožavaju svoj status dobrog lidera i nadređene osobe povećavajući efikasnost. Za mnoge menadžere osnaživanje je vještina koja se mora razvijati i uvježbavati jer premda zastupljena u literaturi danas se rijetko može vidjeti u modernom menadžmentu (Whetten i Cameron, 1998.).

#### 4.5. Delegiranje

Dodjeljivanje je situacija u kojem menadžer prenosi zadatke i određene poslove na podređene direktno. Delegiranje je situacija u kojoj se prenose ovlasti i odgovornost za obavljanje posla. Delegiranje je značajan proces, jer osobe kojima je delegiran određeni zadatak osim što imaju ovlasti za njegovo obavljanje, snose i odgovornost za rezultate koje ostvare. Marin Buble (2010.) navodi kako delegiranje ima četiri ključne komponente: poslovi/zadaci koji se obavljaju, ovlast, odgovornost i neposredni podređeni. Važno je delegirati kontinuirano, a ne samo u situacijama kada se menadžeru nagomila posao i obveze. Prema Buble-u (2010.) postoje dvije grupe poslova koje se delegiraju:

1. Poslovi čijim se delegiranjem smanjuje ili pojednostavljuje posao menadžera - Kako bi se pojednostavio posao menadžera kroz delegiranje, važno je znati koji su to zadaci i poslovi koji se na takav način mogu delegirati. Poslovi koji se ubrajaju u ovu vrstu delegiranja su većinom poslovi koji se ponavljaju, rutinsko donošenja odluka onima koji su upoznati s organizacijskom kulturom i strukturom i poslovi koje menadžer osobno ne voli, a drugi ih mogu obaviti bolje i kvalitetnije.
2. Poslovi čijim se delegiranjem razvijaju kadrovi i organizacija - delegiranje iskustva kako bi zaposlenici bili svjesni da su izabrani radi njihove sposobnosti. Delegiranje poslova koji su na neki način povezani s poslom koji svakodnevno obavlja zaposlenik, delegirati na način kako bi se probudila veća motivacija i interes, koji vode prema promociji ili uspjehu radi povjerenja.

Delegiranje znači imati povjerenje prema onom kome se delegira da će postavljeni zadatak obaviti na najbolji način. Suvremeno delegiranje je jačanje cjelokupne organizacije oslanjajući se na druge. (Marin Buble, 2010.)

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Upitnik koji je proveden u istraživanju originalno su predstavili Hackman i Oldham (1974.) na engleskom jeziku. Za potrebe istraživanja upitnik je preveden na hrvatski jezik i napravljen u online verziji pomoću *Google Forms* alata. Analiza rezultata upitnika rađena je programu Excel. Istraživanje je provedeno u digitalnoj agenciji za *e-commerce* Inchoo d.o.o. u Osijeku. Nakon provedenog upitnika, obavljen je i neformalni intervju/razgovor s 3 zaposlenika kako bi se dobiveni rezultati mogli bolje interpretirati.

### 5.1. Opis poduzeća Inchoo d.o.o.

Inchoo d.o.o. je digitalna agencija za *e-commerce* koja broji 45 zaposlenika. Poduzeće je osnovano je prije 11 godina, u Osijeku. Specijalizirani su za Magento platformu; profesionalno softversko rješenje za online trgovine zasnovano na *open-source* tehnologiji koja korisnicima nudi fleksibilnost i kontrolu nad izgledom, sadržajem i funkcionalnošću njihovih trgovina. Osim izrade online platforme, dugoročni cilj je izgradnja suradnje s klijentima, pomažući im ostvariti ciljeve i profit. Jedni su od osnivača Osijek Software City-a, IT zajednice koja svojim projektima podupire i educira sve zainteresirane, ali i mlade i buduće potencijalne zaposlenike<sup>3</sup>. Dobitnici su nagrade “The ELITE Award for Growth Strategy of the Year” 2015. godine u konkurenciji od 33 zemlje i 32.000 kandidata<sup>4</sup>, kao i priznanje Osječko-baranjske županije za izniman doprinos.

Zaposlenici unutar poduzeća podijeljeni su u nekoliko odjela: *backend* i *frontend* developeri, dizajneri, optimizacijski tim, prodajni i marketinški tim te voditelji ureda. Za potrebe rada, upitnik je podijeljen samo zaposlenicima koji rade kao dio *Business support-a*. *Business support* odjel obuhvaća 18 zaposlenika koji zajedno rade na strategiji razvoja poduzeća.

### 5.2. Opis upitnika

Upitnik za analizu posla originalno se sastoji prema Hackmanu i Oldhamu (1974.) od ukupno 87 pitanja podijeljenih u osam odjeljaka. 21 pitanje odnosi se na karakteristike posla, 14 na kritično psihološko iskustvo povezano s poslom, 15 na osobne i poslovne rezultate, 10 na zadovoljstvo specifičnih čimbenika posla (sigurnost posla, plaćanje, radno okruženje, nadređene osobe), 23 na želju za rastom i 4 pitanja se odnose na osobne podatke (spol, dob,

---

<sup>3</sup> <https://inchoo.hr/o-nama/>

<sup>4</sup> <https://poslovnipuls.com/2015/09/25/vazno-priznanje-za-osjecki-inchoo/>

obrazovanje i naziv radnog mjesta). Cijeli upitnik sastoji se od pitanja s jednim izborom na Likertovoj skali od 1 do 7 i 1 do 5. (Prilog 1).

Prvo i drugo poglavlje upitnika odnosi se na temeljne karakteristike posla (identitet zadatka, značajnost zadatka, raznolikost vještina, autonomija i povratna informacija). U prvom poglavlju svako od sedam pitanja odnosi se na jednu od sedam karakteristika posla. Pitanja je moguće odgovoriti na skali od 1 do 7, koliko se zaposlenici slažu ili ne slažu s postavljenim pitanjem. U drugom poglavlju postavljena su po dva pitanja za svaku od sedam karakteristika posla, gdje je jedna izjava postavljena u pozitivnom kontekstu, a druga u negativnom. Zaposlenici su traženi odabrati koliko je točna ili netočna tvrdnja koja je postavljena.

#### *5.2.1. Način izračuna rezultata temeljnih karakteristika posla*

Sljedeće pitanje i dvije izjave iz poglavlja 1 i 2 ispitivala su karakteristiku „različitost vještina“:

- „Koliko je raznolik Vaš posao, odnosno u kojoj mjeri Vaš posao obuhvaća mnoge različite zadatke prilikom kojih su potrebne različite vještine i raznoliko znanje?“
- „Moj posao zahtijeva niz kompleksnih vještina ili vještina na visokoj razini“
- „Posao je vrlo jednostavan, te se ponavlja.“

Kako bi se dobila ispravna vrijednost temeljnih karakteristika posla, u ovom slučaju „raznolikost vještina“ Hackman i Oldham (1974.) u svojem radu predstavili su sljedeću formulu:

$$= (\text{vrijednost pitanja 1} + \text{vrijednost pitanja 2} + (8 - \text{vrijednost pitanja tri})) / 3$$

Pitanja i izjave povezane s kritičkim psihološkim stanjima (osjećaj značajnosti i potpunosti na poslu, osjećaj odgovornosti i znanje o rezultatima rada) postavljena su u trećem i petom poglavlju. Četiri pitanja/tvrdnje povezane su s Osjećajem zadovoljstva i potpunosti na poslu, 6 pitanja/tvrdnji povezane su s Osjećajem odgovornosti za ostvarene rezultate (4 u trećem poglavlju, 2 u petom poglavlju), i četiri pitanja/tvrdnji povezane su sa znanjem o rezultatima na poslu. U trećem poglavlju zaposlenici odgovaraju koliko se slažu ili ne slažu s navedenim izjavama povezanim s iskustvom na poslu. Korištena je skala od „ne slažem se u potpunosti“ do „slažem se u potpunosti“. U poglavlju pet, Hackman i Oldham (1974.) koriste drugačiju formu tvrdnji, u kojem se od zaposlenika traži da ocjene objektivno posao koji je isti ili sličan njihovom. Skala je ista kao i za poglavlje 3. Sadržaj izjava je isti kao u trećem poglavlju, ali su tvrdnje strukturirane na način da odražavaju mišljenje većine osoba u poduzeću.

### 5.2.2. Način izračuna rezultata kritičnih psiholoških stanja

Slijedeća četiri pitanja ispitivala su zadovoljstvo zaposlenika varijablom „znanje o rezultatima“

- „Uglavnom znam zadovoljava li moj rad ili ne.“
- „Često imam poteškoću prepoznati da li sam dobro ili loše izvršio svoj posao.“
- „Većina ljudi može dobro procijeniti koliko dobro obavlja svoj posao.“
- „Većina ljudi na poslu teško može ustanoviti da li je svoj posao odradila dobro ili loše“

Kako bi se dobila ispravna vrijednost psiholoških stanja koja su povezana s poslom, u ovom slučaju „znanje o rezultatima“ Hackman i Oldham (1974.) u svojem radu predstavili su slijedeću formulu:

$$- = (\text{vrijednost pitanja 1} + (8 - \text{vrijednost pitanja 2}) + \text{vrijednost pitanja 3} + (8 - \text{vrijednost pitanja 4})) / 4$$

Razina zadovoljstva s poslom i interna motivacija zaposlenika su također ocjenjivani u poglavlju tri i pet. Tvrdnje/pitanja vezane uz osobni i poslovni rezultat pomiješana su s kritičkim psihološkim stanjima koji su opisani iznad. Pet pitanja/tvrdnji povezana su s osjećajem zadovoljstva na poslu i šest pitanja povezana su s internom motivacijom zaposlenika.

Upitnik se također osvrće na specifične karakteristike koje utječu na zadovoljstvo poslom. U četvrtom poglavlju zaposlenici su odgovarali na pitanje „Koliko su zadovoljni s određenim aspektima na svojem poslu?“ pomoću ljestvice „U potpunosti sam nezadovoljan“ do u „Potpunosti sam zadovoljan“.

### 5.2.3. Način izračuna rezultata poslovnih i osobnih rezultata

Slijedeća dva pitanja ispitivala su zadovoljstvo „plaćom“ kao dio specifičnih karakteristika posla koje utječu na cjelokupno zadovoljstvo na poslu:

- „Iznos zaprimljene plaće i dodataka na plaću.“
- „Stupanj pravednosti u pogledu na plaću i u odnosu na svoje zasluge u poduzeću.“

Kako bi se dobila ispravna vrijednost, potrebno je izračunati prosječnu vrijednost oba pitanja.

Želja za rastom zaposlenika mjerena je poglavljem šest i sedam. Želja za rastom podijeljena je u upitniku na dvije varijable. Prva je „Htjeli bi“, a druga je „Izbor posla“. Za prvu varijablu „htjeli bi“ zaposlenici su pitani koje bi od ponuđenih izbora specifičnih stanja htjeli imati na

svojem poslu (primjer: „prilika za učenje novih stvari na poslu“). Svaka od ponuđenih tvrdnji odnosi se na aspekte rada koji su bitni za rast na poslu. Hackman i Oldham (1974.) navode kako tvrdnja „Drage radne kolege“ nije relevantna za individualnu želju za rastom, te se ni ne ocjenjuje. Sve tvrdnje su pozitivno usmjerene i poželjne na poslu. U poglavlju 7, ispitivala se varijabla "izbor posla" gdje su zaposlenici odabirali svoju sklonost/izbor prema postavljenim hipotetičkim poslovima. U svakoj stavci posao s karakteristikama bitnim za zadovoljenje potreba za rast spojen je s poslom koji ima potencijal zadovoljiti jednu od drugih potreba. Zaposlenici su traženi izabrati između dva hipotetska posla, jedan točan odgovor na ljestvici od 1 do 5. Pola tvrdnji daje izbor između oba posla koja imaju pozitivne karakteristike, i oba posla koja imaju uglavnom negativne značajke.

### **5.3. Opis uzorka**

Od ukupnog broja zaposlenika koji rade u Inchoo d.o.o. (45), u istraživanju je sudjelovalo 10 od ukupno 18 zaposlenika koji rade na razvojnoj strategiji poduzeća. Od navedenih 10 zaposlenika koji su pristupili rješavanju upitnika 5 (50%) ih je bilo muškog spola i 5 (50%) ženskog spola. Dob zaposlenika kretala se u rasponu od 20 do 49 godina, pri čemu se 40% zaposlenika nalazilo u intervalu od 20-29 godina, dok se 30% zaposlenika nalazilo u rasponu od 30 do 39 godina i 30 % u rasponu od 40 do 49 godina. Najveći broj zaposlenika (70%) ima završen fakultet, 20% ima završenu srednju školu i 10% ima MSc MBA. Od 10 zaposlenika unutar *Business support* odjela, neformalni intervju odrađen je s 3 zaposlenika, kako bi se rezultati upitnika lakše i pravilnije interpretirali.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku su prikazani rezultati upitnika za analizu posla - motivacijski potencijal zaposlenika odjela *Business support*, poduzeća Inchoo d.o.o., temeljne karakteristike posla, kritička psihološka stanja vezanih za posao i osobni i poslovni rezultati.

### 6.1. Temeljne karakteristike posla

Temeljne karakteristike posla prema Hackmanu i Oldmanu (1975.) su raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija i povratna informacija. Prilikom rješavanja upitnika zaposlenici su mogli na ljestvici od 1 do 7 odabrati razinu do koje se slažu ili ne slažu s pojedinom izjavom, gdje broj 7 označava „slažem se u potpunosti“ ili da je pojedina karakteristika posla prisutna na najvišoj razini, a broj 1 „ne slažem se u potpunosti“, odnosno da pojedina karakteristika posla nije prisutna ili je ne razvijena.

**Tablica 1 – Analiza temeljnih karakteristika posla na temelju rezultata upitnika**

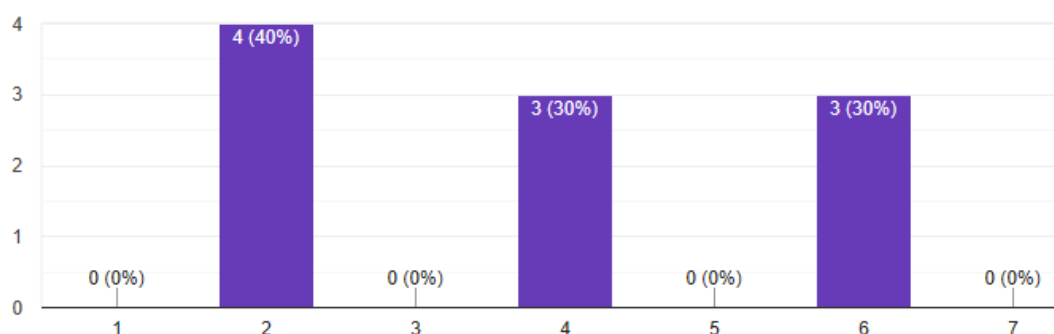
Ispitanici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PV
<b>Raznolikost vještina</b>	5.67	6.33	6.67	5.33	5.00	5.67	4.67	5.67	6.33	4.33	5.57
<b>Identitet zadatka</b>	5.33	4.00	6.33	4.00	6.33	3.00	4.33	6.33	6.00	4.67	5.03
<b>Značajnost zadatka</b>	4.00	5.00	4.67	6.00	5.33	6.33	4.33	5.00	5.33	5.33	5.13
<b>Autonomija</b>	5.33	3.67	6.67	4.33	6.00	5.33	4.67	5.00	5.00	5.33	5.13
<b>Povratna informacija</b>	5.00	2.67	6.67	4.00	6.00	5.00	4.33	4.33	4.67	3.67	4.63

Na prvoj karakteristici posla odnosno „raznolikost vještina“ prosječna vrijednost (PV) iznosi 5,57. Zaposlenik broj 10 ima najnižu vrijednost (4.33), dok najvišu vrijednost ima zaposlenik broj 3 (6.67). „Identitet zadataka“ svih zaposlenika ima prosječnu vrijednost 5.03, pri čemu najnižu vrijednost iskazuje zaposlenik broj 6 (3.00), a najviše vrijednosti zaposlenici 3, 5 i 8 (6,33). Grafikon 1 prikazuje kako se 30% zaposlenika odjela *Business support-a* poduzeća Inchoo d.o.o. slaže s izjavom da imaju priliku obaviti posao od početka do kraja, dok se 40% zaposlenika ne slaže s navedenom izjavom.

### Grafikon 1 – Stav zaposlenika o obavljanju posla/zadataka od početka do kraja

Moj rad je uređen tako da nemam priliku izvršiti radni proces od početka do kraja.

10 responses

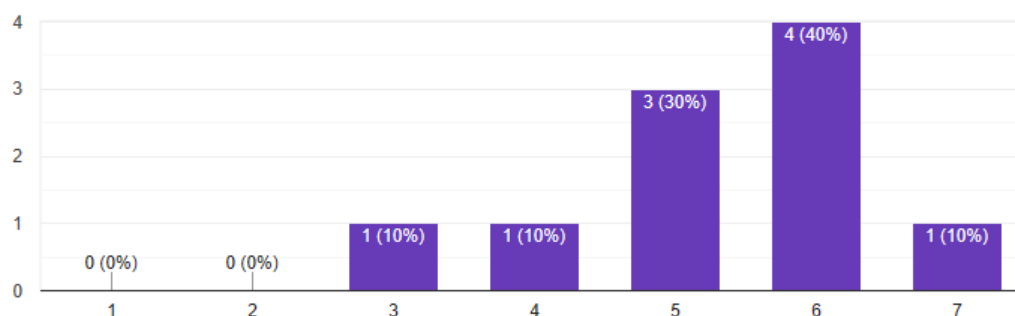


Treća karakteristika posla „Značajnost zadatka“ ima prosječnu vrijednost 5.13, gdje zaposlenik 1 ima najnižu vrijednost (4.00), a zaposlenik 6 najvišu vrijednost (6,33). Stupanj slobode („autonomija“) koju posao pruža zaposleniku ima prosječnu vrijednost 5.13, gdje zaposlenik 2 ima najnižu vrijednost (3,67), a zaposlenik broj 3 najvišu vrijednost (6.67). Grafikon 2 prikazuje kako 50% zaposlenika unutar odjela *Business support* može slobodno oblikovati svoj rad.

### Grafikon 2 – Koliko posao zaposlenicima omogućuje slobodno oblikovanje posla

Moj posao omogućuje samostalno i slobodno oblikovanje svog rada.

10 responses



Prosječna vrijednost povratne informacije koja se daje zaposleniku iznosi 4.63, gdje zaposlenik 2 ima najnižu vrijednost (2,67), a najviša vrijednost iznosi kod zaposlenika 3 (6.67). Zaposlenici su prema rezultatima upitnika najmanje bodova dali kvaliteti i učestalosti povratne informacije koju im posao i njihovi nadređeni pružaju. Grafikon 3 prikazuje koliko se zaposlenika odjela *Business support* slaže da njihov posao pruža „malo“ povratnih informacija o učinkovitosti obavljenog posla. 40% posto zaposlenika se niti slaže niti ne slaže s navedenom

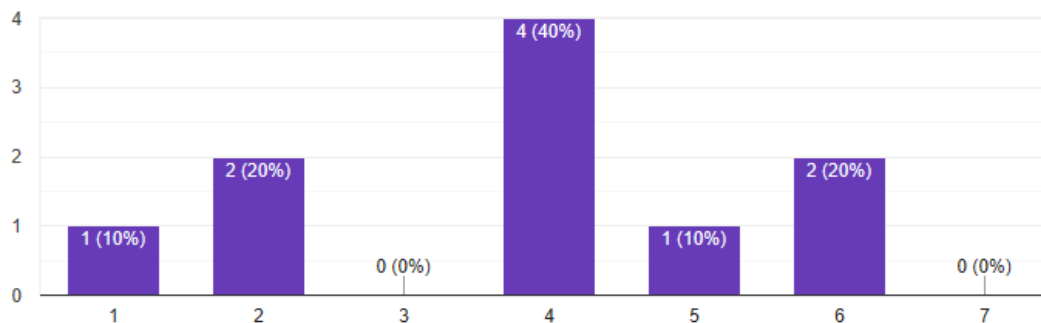


izjavom, 30% ispitanika slaže ili u potpunosti slaže s navedenom izjavom, dok se 30% ispitanika ne slaže s izjavom.

### Grafikon 3 – Zadovoljstvo zaposlenika razinom povratne informacije koju im pruža posao

Sam rad pruža vrlo malo informacija o tome da li sam učinkovito obavio posao ili ne.

10 responses



Iz navedenih rezultata vidljivo je kako prosječne vrijednosti temeljnih karakteristika posla variraju u intervalu od 4.63 do 5.57. Najvišu vrijednost ima karakteristika „raznolikost vještina“, koja označava kako je unutar poduzeća Inchoo d.o.o., za obavljanje posla potreban različit set vještina, i tome u prilog ide saznanje kako poduzeće ulaže u interne i eksterne edukacije svih zaposlenika. Najnižu vrijednost ima karakteristika „povratna informacija“, gdje zaposlenici navode kako su ne zadovoljni trenutnom razinom povratne informacije o njihovim rezultatima rada izravno s posla ili od strane nadređenih osoba.

Na temelju dobivenih rezultata temeljnih karakteristika posla, izračunava se motivacijski potencijal zaposlenika, dok će se u Poglavlju 8 pružiti niz preporučenih tehnika obogaćivanja posla kako bi se rezultati pojedinih karakteristika posla povećali.

#### 6.2. Motivacijski potencijal zaposlenika odjela Business Support

Motivacijski potencijal opisuje snagu i potencijal posla da potakne i poveća motivaciju zaposlenika (Hackam i Oldham: 1975.). Motivacijski potencijal pojedinca predstavljen je sljedećom formulom:

$$MP = \left[ \frac{\text{Raznolikost vještina} + \text{Identitet zadatka} + \text{Značajnost zadatka}}{3} \right] \times \text{Autonomija} \times \text{Povratna informacija}$$

Motivacijski potencijal (MP) može imati najnižu vrijednost  $1 = ((1+1+1)/3 \times 1 \times 1)$ , kada je rezultat svake karakteristike posla najmanji. Pojedinaac može zabilježiti najvišu vrijednost motivacijskog potencijala u visini od  $343 = ((7+7+7)/3 \times 7 \times 7)$ , kada su sve karakteristike posla na najvišoj razini. U svojem radu Hackman i Oldham nisu utvrdili razine motivacijskog potencijala ovisno o najvišoj i najnižoj vrijednosti koju pojedinac može ostvariti (Hussein: 2016.).

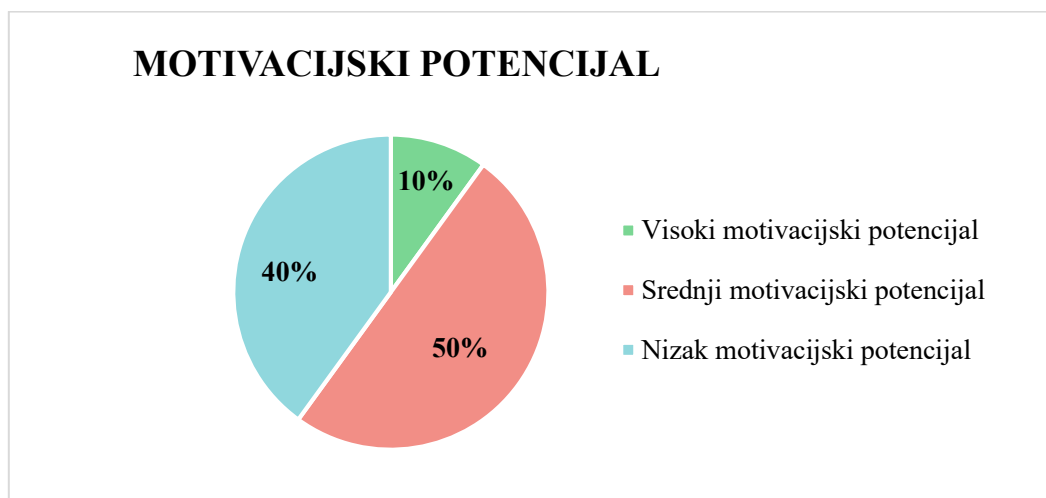
Autor je podjelu rezultata motivacijskog potencijala na 3 razine smatrao korisnom kako bi se bolje objasnili dobiveni rezultati. Razine motivacijskog potencijala, rezultat su dijeljenja maksimalnog iznosa motivacijskog potencijala 343 s brojem 3. Tri razine motivacijskog potencijala mogu se vidjeti u tablici 2.

**Tablica 2 – Podjela vrijednosti motivacijskog potencijala na tri razine**

<b>230 – 343</b>	<b>Visoki motivacijski potencijal</b>
<b>115 – 229</b>	<b>Srednji motivacijski potencijal</b>
<b>1 – 114</b>	<b>Nizak motivacijski potencijal</b>

Razina motivacijskog potencijala zaposlenika u odjela *Business support* unutar poduzeća Inchoo d.o.o. vidljiva je na Grafikonu 4. Kako bi zaposlenici koji imaju nizak motivacijski potencijal (40%) ostvarili bolje rezultate, Inchoo d.o.o. bi trebao redizajnirati i obogatiti pojedine karakteristike posla/zadatka o čemu se raspraviti kasnije u radu.

**Grafikon 4 – Razine motivacijskog potencijala zaposlenika poduzeća Inchoo d.o.o.**



Prosječna vrijednost motivacijskog potencijala svih zaposlenika odjela *Business support* u poduzeću Inchoo d.o.o. (Grafikon 5) iznosi 131, pri čemu najniži motivacijski potencijal iskazuje zaposlenik 2 (50), a najviši zaposlenik 3 (262).

**Grafikon 5 – Motivacijski potencijal zaposlenika odjela Business Support**



Kao što je vidljivo u tablici 3 karakteristike koje utječu na niski motivacijski potencijal zaposlenika 2, jesu slabi rezultati sljedećih karakteristika posla: „povratna informacija“ (2.67), „autonomija“ (3.67) i „identitet zadatka“ (4.00), dok iste karakteristike kod zaposlenika 3 imaju značajno više rezultate: „povratna informacija“ (6.67) , „autonomija“ (6.67) i „identitet zadatka“ (6.33).

**Tablica 3 – Usporedba najnižeg i najvišeg rezultata motivacijskog potencijala**

<b>ZAPOSLENICI</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Raznolikost vještina</b>	6.33	6.67
<b>Identitet zadatka</b>	4.00	6.33
<b>Značajnost zadatka</b>	5.00	4.67
<b>Autonomija</b>	3.67	6.67
<b>Povratna informacija</b>	2.67	6.67
<b>Motivacijski potencijal zaposlenika</b>	50	262

Kako bi se bolje analizirali rezultati temeljnih karakteristika posla oba zaposlenika, proveo se neformalni razgovor s zaposlenikom broj 2. Zaposlenik broj 2 radi na poziciji „*Content marketing specialist*“, manje od godinu dana. Opis radnog mjesta je kreiranje sadržaja koji će se distribuirati izvan poduzeća ciljnoj skupini. Problem koji navodi zaposlenik 2 je prevelika

razlika između sadržaja koji mora kreirati u ovisnosti koji ga odjel traži. Drugačiju vrstu sadržaja potrebno je kreirati za prodajne usluge, za društvene mreže, kampanje, web stranicu poduzeća i drugo. Kako zaposlenik kreira više različitog sadržaja, povratnu informaciju o kvaliteti rada treba dobiti od nekoliko različitih nadređenih osoba, što u većini slučajeva nije tako (2,67). Također, nadređene osobe iz pojedinih odjela imaju različite zahtjeve, što rezultira niskom razinom autonomije (3,67) koju zaposlenik 2 ima prilikom kreiranja sadržaja. „*Identitet zadatka*“ definira se koliko je jasno definiran početak i kraj radnog procesa, odnosno zna li zaposlenik što treba raditi, i zna li kada je zadatak završen uspješno. Zaposlenik 2 ima rezultat „*identiteta zadatka*“ 4.0, što znači da često, zaposlenik kreirani sadržaj u nekim slučajevima ne plasira izravno sam/a i nema uvid u „*povratnu informaciju*“ od strane tržišta. Takva situacija dovodi do nemotiviranosti i nezadovoljstva, jer zaposlenik ne može vidjeti reakciju tržišta, a samim time i što treba promijeniti u načinu komunikacije kako bi poduzeće, ali i sam zaposlenik ostvarivalo bolje rezultate. Može se zaključiti kako zaposlenik 2 ima visoku razinu odgovornosti prema sadržaju koji predstavlja izvan poduzeća, ali premalo slobode u kreiranju, i preveliki obujam različitih zahtjeva iz različitih odjela, ali premalo povratne informacije.

Zaposlenik 3 koji jedini ima visoki motivacijski potencijal (262) radi na poziciji „Marketing Manger“ 5 godina. Za razliku od Zaposlenika broj 2, Zaposlenik broj 3 ima definirani i fokusirani opis posla na određeni cilj – pridobiti nove klijente. Opis radnog mjesta je kreiranje e-mail kampanja kojima je cilj pridobiti nove klijente. Zaposlenik 3 ima jednu nadređenu osobu i izravnu „*povratnu informaciju*“ s posla (broj novih klijenata) koju kao što je vidljivo iz rezultata kontinuirano dobije (6,67), i visoku razinu „*autonomije*“ (6,67) prilikom odrađivanja posla.

Rezultat temeljnih karakteristika posla su kritička psihološka stanja zaposlenika koja su povezana s poslom koji isti obavlja.

### **6.3. Kritička psihološka stanja**

Kritička psihološka stanja prema Hackmanu i Oldhamu (1975.) su osjećaj značajnosti i potpunosti na poslu, osjećaj odgovornosti na poslu i znanje o rezultatima - stanja kreirana u prisutnosti pet temeljnih karakteristika posla. Prilikom rješavanja upitnika zaposlenici su mogli na ljestvici od 1 do 7 odabrati razinu do koje se slažu ili ne slažu s pojedinom izjavom, gdje broj 7 označava „slažem se u potpunosti“ ili da je pojedina karakteristika posla prisutna na najvišoj razini, a broj 1 „ne slažem se u potpunosti“, odnosno da pojedina karakteristika posla

nije prisutna ili je ne razvijena. Rezultati o kritičkim psihološkim stanjima zaposlenika povezanih s poslom, mogu se vidjeti u tablici 4.

Prosječna vrijednost varijable „*osjećaj značajnosti i potpunosti na poslu*“ koja označava koliko zaposlenik smatra da je posao koji obavlja značajan, koristan i vrijedan truda iznosi 5.1, gdje zaposlenici 7 (4.0), 4 (4.3) i 2 (4.5) imaju najniže rezultate, a zaposlenik broj 10 (6.5) i 3 (6.0) najviše. Na temelju navedenih rezultata može se uvidjeti i zaključiti kako je za većinu zaposlenika odjela Business support posao koji obavljaju u određenoj mjeri značajan i vrijedan truda. Na prosječnu vrijednost varijable „*Osjećaj značajnosti i potpunosti na poslu*“ izravno utječu rezultati pojedinih karakteristika posla: „*raznolikost vještina*“, „*značajnost zadatka*“ i „*identitet zadatka*“.

**Tablica 4 – Kritička psihološka stanja zaposlenika odjela *Business Support***

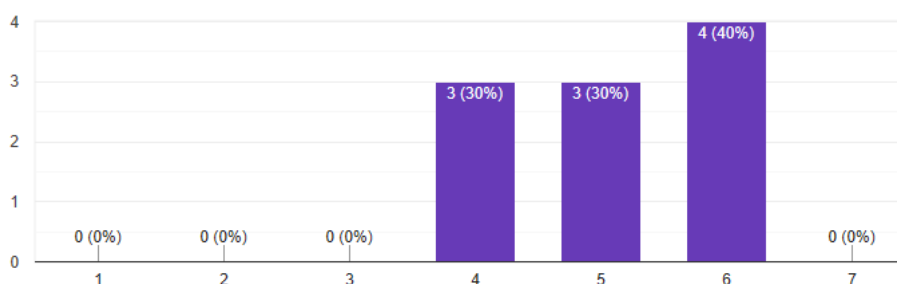
ISPITANICI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PV
Osjećaj značajnosti i potpunosti	5.5	4.5	6.0	4.3	5.5	4.8	4.0	5.3	5.0	6.5	5.1
Osjećaj odgovornosti na poslu	5.5	5.5	6.0	5.7	5.8	4.8	4.2	5.5	6.0	5.8	5.5
Znanje o rezultatima	5.3	4.3	6.3	3.3	5.3	4.3	4.5	4.0	4.8	5.3	4.7

Grafikon 6 prikazuje koliko su aktivnosti koje zaposlenici obavljaju u odjelu *Business support* za njih značajne. Iz grafikona se može vidjeti da se 70% zaposlenika slaže kako su aktivnosti koje obavljaju na poslu za njih vrlo značajne, dok 30% zaposlenika se „*niti slaže niti ne slaže*“ s navedenom izjavom.

**Grafikon 6 – Značajnost aktivnosti koje zaposlenici obavljaju na poslu**

Većina ljudi smatra da su aktivnosti koje obavlja na poslu vrlo značajne

10 responses

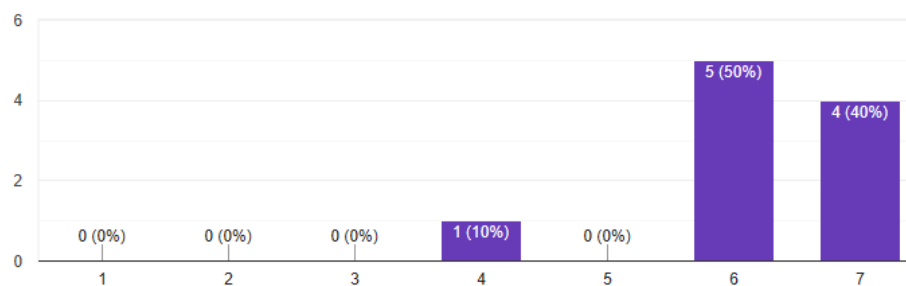


„Osjećaj odgovornosti za rezultate na poslu“ ili stupanj do kojeg se zaposlenik osjeća osobno odgovorno za rezultate na poslu, ima prosječnu vrijednost 5.5, gdje zaposlenik 7 ima najniži rezultat (4.2), a zaposlenici 3 (6.0) i 9 (6.0) najviši rezultat. Grafikon 7 prikazuje kako 90% zaposlenika koji rade na razvojnoj strategiji poduzeća Inchoo d.o.o., znaju da su osobno odgovorni za ispravno ili neispravno odrađeni posao. Na navedeni rezultati varijable „osjećaj odgovornosti za rezultate na poslu“, izravno utječe varijabla „autonomija“ kao jedna od temeljnih karakteristika posla, čiji smo rezultat objasnili u prethodnim poglavljima.

**Grafikon 7 – Odgovornost za odrađeni posao**

Jasno je da sam odgovoran za ispravno ili neispravno odrađeni posao.

10 responses

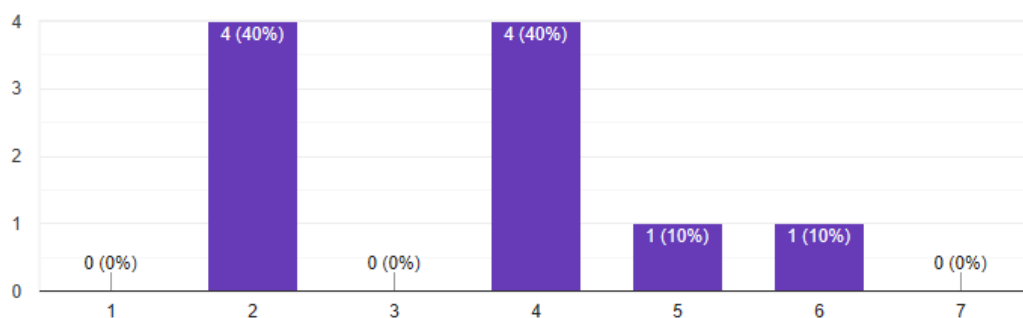


Znanje o kvaliteti i efikasnosti odrađenog zadatka ili „znanje o rezultatima“ ima od svih kritičkih psiholoških stanja najnižu prosječnu vrijednost (4.7), gdje zaposlenik broj 4 (3.3) i 8 (4.0) imaju najniže rezultate, a zaposlenik broj 3 (6.3) najviši rezultat od svih zaposlenika.

**Grafikon 8 – Znanje o rezultatima zaposlenika odjela *Business Support***

Većina ljudi na poslu teško može ustanoviti da li je svoj posao odradila dobro ili loše

10 responses



Grafikon 8 prikazuje kako se 20% zaposlenika slaže da je „teško“ ustanoviti jesu li svoj posao odradili dobro ili loše, dok se 40% niti slaže niti ne slaže, a 40% se ne slaže s navedenom izjavom. Rezultat temeljne karakteristike posla „povratna informacija“ utječe na kritičko psihološko stanje „znanje o rezultatima“.

Kao što se vidi iz rezultata, sva tri kritička stanja su prisutna u odjelu *Business support*, od kojih znanje o rezultatima ima najnižu vrijednost nastavno na loš rezultat karakteristike posla „povratna informacija“, dok „osjećaj odgovornosti na poslu“ ima najviši rezultat koji govori o tome kako rezultat koji zaposlenici odjela Business support u poduzeću Inchoo d.o.o. ostvare ima utjecaj na njih. Sva tri kritička psihološka stanja moraju biti prisutna kako bi se ostvarili pozitivni poslovni i osobni rezultati, odnosno kako bi se pojedinac dobro osjećao. (Hackman i Oldham, 1975.)

#### 6.4. Osobni i poslovni rezultati

Prema Hackman i Oldham (1975.) osobni rezultati okarakterizirani su sveukupnim zadovoljstvom poslom, internom motivacijom zaposlenika i specifičnim karakteristikama koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika na poslu (tablica 5).

**Tablica 5 – Osobni rezultati zaposlenika odjela *Business Support***

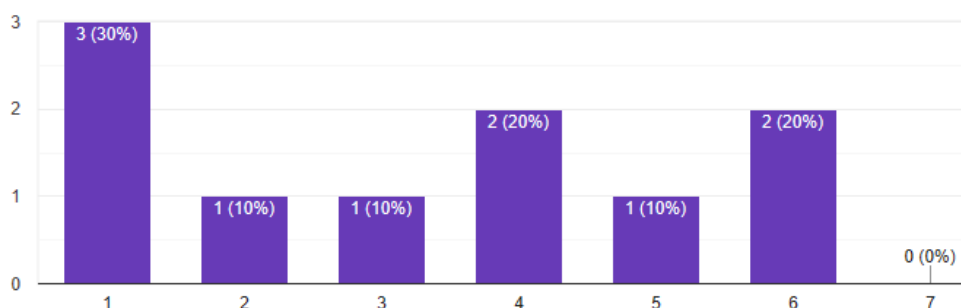
ISPITANICI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PV
Sveukupno zadovoljstvo poslom	5.2	3.8	6.4	3.8	5.0	4.6	4.0	5.0	5.4	4.8	4.8
Unutarnja motivacija	6.3	6.3	6.0	6.8	4.3	6.0	4.7	6.0	5.7	6.5	5.9

„Zadovoljstvo poslom“ je stupanj do kojeg se zaposlenik osjeća sretno i zadovoljno na poslu (Hackman i Oldham, 1975.). Prosječna vrijednost „zadovoljstva s poslom“ je 4.8 od 7, gdje zaposlenik 2 (3.8) i 4 (3.8) najniže rezultate, a zaposlenik 3 najviši (6.4). Grafikon 9, prikazuje jednu od izjava/pitanja kojima se mjerila razina „zadovoljstva poslom“.

**Grafikon 9 – Stav zaposlenika o promijeni trenutnog posla**

Često razmišljam o tome da promijenim svoj posao.

10 responses



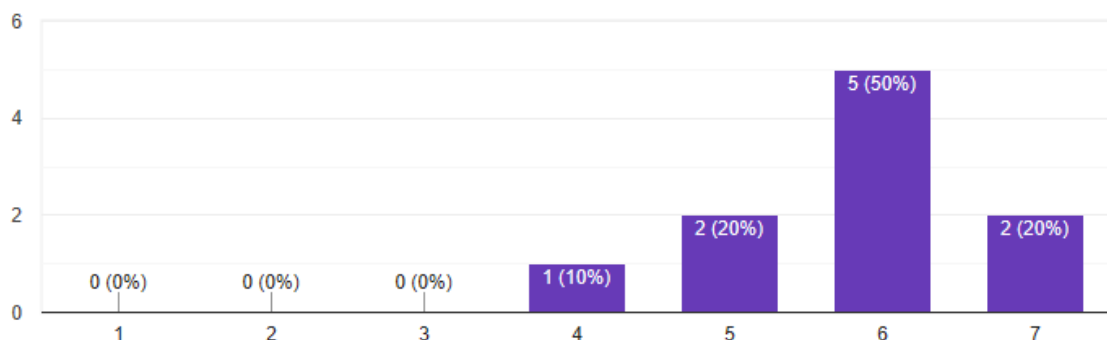
Grafikon 9 prikazuje kako čak 30% zaposlenika razmišlja o tome da promijeni svoj posao, što je velik broj za malo poduzeće kao što je Inchoo d.o.o., dok 20% nema mišljenje, 10% se djelomično ne slaže, a 40% zaposlenika se ne slaže s navedenom izjavom. Inchoo d.o.o. je digitalna agencija za *e-commerce* smještena u Osijeku, koji je poznat po nazivu „IT grad“. Veliki problem s kojim se informatičke tvrtke u Osijeku susreću je visoka razina fluktuacije zaposlenika. Danas je fleksibilnost zaposlenika na visokom nivou, odlazak iz jednog poduzeća u drugo, pa čak i u drugi grad ili državu ne predstavlja problem zaposleniku, ukoliko će ono bolje zadovoljiti njegove ili njene potrebe. Na menadžmentu je slušati potrebe zaposlenika i uvidjeti slične probleme koji su prikazani za Grafikonu 9, te u konačnici napraviti promjene koje će utjecati na ovakav problem.

„Unutarnja ili interna motivacija“ definira koliko zaposlenik ulaže truda u obavljanje svog posla, te koliko rezultati rada utječu na njegovo raspoloženje.. Iz tablice 5 možemo vidjeti kako je prosječna vrijednost „*unutarnje motivacije*“ zaposlenika odjela *Business Support*-a u poduzeća Inchoo d.o.o. 5.9, gdje najmanju unutarnju motivaciju ima zaposlenik 5 (4.3), a najvišu zaposlenik broj 4 (6.8). Prosječna vrijednost „*unutarnje motivacije*“ ima najvišu vrijednost od ostalih kritičkih psiholoških stanja zaposlenika, što ukazuje Grafikon 10, gdje se može uvidjeti kako se 70% zaposlenika poduzeća Inchoo d.o.o. slažu ili u potpunosti slažu da osjećaju veliko osobno zadovoljstvo kada dobro odrade svoj posao.

### Grafikon 10 – Stupanj zadovoljstva zaposlenika nakon dobro obavljenog posla

Većina ljudi na ovom poslu osjeća veliko osobno zadovoljstvo kada dobro odradi svoj posao.

10 responses



Na zaposlenikovo zadovoljstvo poslom, ne utječu jedino dobro dizajnirane temeljne karakteristike posla, već i pojedini drugi kriteriji kao što su: plaća, sigurnost na poslu, radno okruženje (kolege), nadzor i nadređeni, te kolika je mogućnost rasta unutar poduzeća. Hackman i Oldham navedene karakteristike su nazvali „*specifične karakteristike koje utječu na*



*zadovoljstvo*“. U upitniku zaposlenici su mogli odabrati vrijednost na ljestvici od 1 do 7, gdje je 1 označavalo „u potpunosti nezadovoljan“, a 7 „u potpunosti sam zadovoljan“ određenim aspektima na poslu (tablica 6).

**Tablica 6 – Specifične karakteristike zadovoljstva**

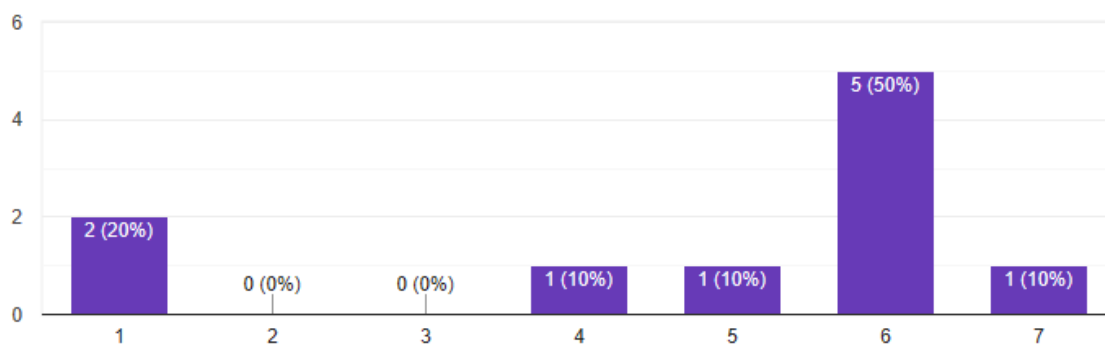
Specifične karakteristike zadovoljstva											
<b>Plaća</b>	5.0	1.0	7.0	6.0	6.0	6.0	2.0	5.0	4.0	6.0	4.8
<b>Sigurnost na poslu</b>	4.5	2.5	7.0	6.0	6.0	4.0	5.5	3.5	6.0	6.0	5.1
<b>Radno okruženje (kolege)</b>	5.7	4.0	7.0	6.3	6.3	4.7	5.3	5.3	6.7	5.7	5.7
<b>Nadzor/nadređeni</b>	3.7	3.0	7.0	5.7	5.0	5.3	5.7	5.0	4.7	5.3	5.0
<b>Mogućnost rasta</b>	5.0	4.0	7.0	6.3	4.8	5.3	4.8	5.5	6.0	5.0	5.4

Prosječna vrijednost varijable „*Plaća*“ iznosi 4.8, što je u odnosu na ostale varijable najniži rezultat. Grafikon 11 pokazuje koliko su zaposlenici poduzeća Inchoo d.o.o. zadovoljni iznosom zaprimljene plaće i dodataka na plaću. Dok je 70% zaposlenika zadovoljno iznosom plaće, 20% zaposlenika koji su u potpunosti ne zadovoljni utječu na rezultat prosječne vrijednosti varijable „*plaća*“.

**Grafikon 11 – Zadovoljnost plaće i dodataka na plaću**

Iznos zaprimljene plaće i dodataka na plaću.

10 responses



Ostale vrijednosti „specifičnih karakteristika“ koje utječu na razinu zadovoljstva zaposlenika variraju u rasponu od 5 do 5.7, što predstavlja da su zaposlenici „*djelomično zadovoljni*“ i „*zadovoljni*“ nadzorom i nadređenima, sigurnosti na poslu, radnim okruženjem i mogućnošću rasta.

Kao što se moglo do sad vidjeti, postoje razlike u rezultatima određenih vrijednosti između zaposlenika. Hackman i Oldham (1974.) navode kako se razlika između zaposlenika predstavlja

varijablom „*želja za rastom*“. Prosječna vrijednost varijable „*želja za rastom*“ je 6.2, gdje najnižu vrijednost ima zaposlenik 7 (4) i 10 (5.3), a dok vrijednosti ostalih zaposlenika variraju od 6.3 do 6.8, što dovodi do zaključka kako zaposlenici poduzeća Inchoo d.o.o. imaju visoku razinu i potrebu za rastom.

Kako bi poduzeće Inchoo d.o.o. zadržalo svoje zaposlenike unutar poduzeća, potreban je redizajn poslovnih aktivnosti. U poglavlju 8 predstaviti će se niz tehnika/mjera za redizajn/obogaćivanje posla koje poduzeće može usvojiti i na takav način utjecati na veće zadovoljstvo zaposlenika i nižu fluktuaciju svojih sadašnjih i budućih zaposlenika.

## 7. TEHNIKE OBOGAĆIVANJA POSLA U ODJELU *BUSINESS*

### *SUPPORT* PODUZEĆA INCHOO D.O.O. - PREPORUKE

Tehnike obogaćivanja posla koje su nabrojane i objašnjene u Poglavlju 5.1., pružaju nadređenima unutar poduzeća Inchoo d.o.o. niz mjera kako poboljšati određene karakteristike posla, koje utječu na kritička psihološka stanja zaposlenika vezana s poslom i rezultiraju većim osobnim i poslovnim rezultatima zaposlenika. Na temelju prosječnih vrijednosti temeljnih karakteristika posla, u nastavku, predstavljene su tehnike obogaćivanja posla i njihov utjecaj na razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika, koje predstavljaju preporuke za redizajn posla odjela *Business support* unutar poduzeća Inchoo d.o.o..

1. Kako bi se rezultat „*povratne informacije*“ poboljšao (4,63/7), a samim time i kritičko psihološko stanje „znanje o rezultatima“ (4,7/7), teorija dizajniranja posla predlaže nadređenim osobama da mogu koristiti tehniku obogaćivanja posla „*otvaranje kanala povratnih informacija*“. Kao što je prikazano u Poglavlju 5.1. otvaranja kanala povratnih informacija najčešće se definira kao uklanjanje „blokada“ između zaposlenika i informacija o njegovoj performansi (Hackman i Oldham;1974.). U slučaju poduzeća Inchoo d.o.o., savjetuje se da nadređene osobe dijele više informacije prema „dolje“, nego unutar kruga ostalih nadređenih ili/i prema „gore“. Unutar odjela može se dogoditi greška prilikom primjerice objavljivanja sadržaja online, koju ukoliko nadređeni uvidi sam ispravi, ne dajući zaposleniku nikakvu povratnu informaciju da je napravio grešku. Poduzetničke vještine razvijaju se u oba smjera, od strane zaposlenika, ali i menadžera. Povratna informacija, bila loša ili dobra osnažuje zaposlenika da sljedeći put napravi bolje ili još bolje, te menadžerima daje jasnu sliku o kvaliteti i performansi zaposlenika, kome pokloniti povjerenje i delegirati mu više odgovornosti, s ciljem kontinuiranog rasta i razvijanja.
2. Druga tehnika koja bi mogla poboljšati ne samo rezultat karakteristike „*povratna informacija*“, već i rezultate „*autonomije*“ i „*raznolikost vještina*“ u poduzeću Inchoo d.o.o. je omogućavanje određenim zaposlenicima više „*direktnog kontakta s klijentima*“. Kada bi zaposlenici koji vode primjerice prodaju i marketing imali više kontakta s klijentom, dobili bi veće znanje i kvalitetne eksterne informacije gdje staviti naglasak prilikom promoviranja ili prodaje usluga poduzeća. Ovom tehnikom zaposlenik razvija nekoliko važnih poduzetničkih vještina. Zaposleniku se delegira, osnažuje ga se na izravnu komunikaciju s klijentom koji mu daje izravnu povratnu informaciju o kvaliteti rada, uči se rješavati moguće nastale probleme i konflikte, te mu u konačnici omogućuje umrežavanje kao temelj za nove moguće poslovne suradnje.

3. Kroz razgovor s zaposlenicima poduzeća, dobiven je uvid u strukturu raspodjele zadataka. Zaposlenici smatraju da bi se pojedini zadatci mogli spojiti u jedan grupni, dok bi se pojedini mogli podijeliti na više zaposlenika. Kao i u prethodnoj analizi uzima se primjer prodaje i marketinga. „*Formiranjem prirodnih radnih jedinica*“ i „*kombiniranjem zadataka*“ kao tehnike obogaćivanja posla, uzima se u obzir mišljenje i prijedlozi zaposlenika o izvođenju određenog radnog procesa, te se pojedini rastavljeni zadaci/poslovni spajaju u jedan veći, a pojedini spojeni dijele u više dijelova. (Hackman, Oldham;1974.). Rastavljanje radnog procesa marketinga i prodaje na više zaposlenika i funkcija u poduzeću Inchoo d.o.o. onemogućuje određenim zaposlenicima slobodno kreiranje sadržaja bez konzultiranja s drugim osobama iz drugih odjela, ili daje određenim zaposlenicima zadatke i funkcije za koje nisu stručni, što dovodi do loših poslovnih i osobnih rezultata. Inchoo d.o.o. je malo poduzeće u kojemu se može formirati ili manji tim ili određenu funkciju može raditi samo jedna osoba. Ukoliko poduzeće usvoji tehniku Formiranja prirodnih radnih jedinica i Kombiniranja zadataka izravno će utjecati na karakteristike „*značajnost zadatka*“ i „*identitet zadatka*“ čije su vrijednost trenutno 5,13 i 5.03, te na povećanje „*osjećaja značajnosti i potpunosti na poslu*“ (psihološkog stanja zaposlenika) čiji je rezultat trenutno 5.1 od 7. Dajući slobodu i osnaživanjem zaposlenika da priđu s prijedlozima kako unaprijediti ili rasporediti radni proces, menadžment dobiva motiviranije i zadovoljnije radnike, koji znaju da će se i njihov glas čuti i usvojiti.
4. Prosječna vrijednost karakteristike „*autonomija*“ iznosi 5,13 od 7. Zaposlenici su u neformalnom razgovoru i upitniku naznačili kako imaju dovoljnu razinu slobode u oblikovanju rada koju im njihovo radno mjesto omogućuje. Inchoo d.o.o. je malo poduzeće koje broji 45 zaposlenika. Mala poduzeća imaju karakteristiku biti slobodnija u strukturiranju i oblikovanju rada. Tehnikom „*vertikalnog dodavanja*“ zaposlenici mogu imati i veći rezultat karakteristike „*autonomija*“. Osim što se zaposlenike osnažuje dajući im slobodu samostalnog i slobodnog oblikovanja rada i veća razina odgovornosti kroz delegiranje, može ih se dodatno motivirati i na aktivno uključivanje u rješavanje nastalih problema i konflikta unutar poduzeća.
5. „*Raznolikost vještina*“ s rezultatom 5,57 od 7 ima najvišu vrijednost od svih karakteristika. Opisuje raznolikost vještina koja je potrebna za posao i zadatke koje zaposlenici unutar odjela za razvoj strategije poduzeća obavljaju. Jedan od razloga navedenog rezultata je što Inchoo d.o.o. pruža svojim zaposlenicima niz internih i eksternih edukacija kojima se razvijaju različite vještine svih zaposlenika. Na „*raznolikost vještina*“ i veći rezultat imat će korištenje tehnike „*kombiniranje zadataka*“ i formiranje prirodnih radnih jedinica“.

Ako poduzeće Inchoo d.o.o. prihvati i provede redizajn temeljnih karakteristika posla unutar odjela *Business support*, one će imati direktan utjecaj na povećanje rezultata kritičkih psiholoških stanja koje zaposlenik ima povezano s poslom, te izravni utjecaj na bolje osobne rezultate i motivaciju zaposlenika koja pridonosi većoj i kvalitetnijoj organizacijskoj djelatnosti.

## 8. ZAKLJUČAK

Dizajn posla je temelj za razvoj poduzetničkih vještina zaposlenika i ostvarivanje organizacijske djelotvornosti. Danas, menadžeri imaju veliku odgovornost dizajnirati posao uzimajući u obzir stavove zaposlenika, kako bi zadržali sadašnje i buduće zaposlenike, povećali njihove osobne i poslovne rezultate, te motivaciju koja pridonosi ostvarivanju organizacijske djelatnosti.

Rezultati u odjelu *Business support*, unutar poduzeća Inchoo d.o.o. na temelju upitnika o analizi posla, koji je preduvjet za redizajn posla pokazali su kako su sve karakteristike posla (raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija) prisutne. Rezultati variraju od 4 do 7, što znači da su zaposlenici zadovoljni trenutnim dizajnom posla, no uz predložene mjere obogaćivanja posla donosi se zaključak kako rezultati mogu i moraju biti bolji. Inchoo d.o.o. i većina ostalih informatičkih poduzeća susreću se s problemom odlaska zaposlenika. Uzmu li se u obzir rezultati zaposlenika poduzeća i predstavljene mjere redizajna/obogaćivanja posla može se smanjiti navedeni problem.

## 9. LITERATURA

1. Bennet D., Job design“; Volume 10. Operations Management (2015.)
2. Buble, Marin. "Menadžerske vještine." *Sinergija, Zagreb* 5 (2010).
3. Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013). 'Analiza i oblikovanje radnog mjesta', *Tehnički glasnik*, 7(3), str. 311-315. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/109579> (Datum pristupa: 23.12.2019.)
4. Cjeloživotno učenje, ključne kompetencije <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11090>, pristupljeno 6.2.2020.
5. DeGraff, Jeff, and Katherine A. Lawrence. *Creativity at work: Developing the right practices to make innovation happen*. Vol. 28. John Wiley & Sons, 2002.
6. Dunham, Randall B., Ramon J. Aldag, and Arthur P. Brief. "Dimensionality of task design as measured by the Job Diagnostic Survey." *Academy of Management Journal* 20.2 (1977): 209-223.
7. Evans, Martin G., Moses N. Kiggundu, and Robert J. House. "A partial test and extension of the job characteristics model of motivation." *Organizational Behavior and Human Performance* 24.3 (1979): 354-381.
8. Fahr, René. "Job Design and Job Satisfaction—Empirical Evidence for Germany?." *management revue* 22.1 (2011): 28-46.
9. Grant, Adam M., Yitzhak Fried, and Tina Juillerat. "Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives." (2011).
10. Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
11. Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied psychology* 60.2 (1975): 159.

12. Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects." (1974).
13. Hinton, Michelle, and Michael Biderman. "Empirically derived job characteristics measures and the motivating potential score." *Journal of Business and Psychology* 9.4 (1995): 355-364.
14. Hussein, B., Khachfe, H., Haj-Ali, A., & Aridi, M. (2016). Measuring the motivating potential score of academic staff at the Lebanese International University. *Athens Journal of Mediterranean Studies*, 2(2), 161-174.
15. Kuhn, „From professionals to entrepreneurs: Human Resource practices as an enabler for fostering corporate entrepreneurship in professional service firms“; German Journal of Human resource management, vol.30 (2) 125-154; 2016.
16. Luthans, Fred, and William E. Reif. "Job enrichment: Long on theory, short on practice." *Organizational Dynamics* 2.3 (1974): 30-43.
17. Nieuwenhuizen, Cecile, ed. *Entrepreneurial skills*. Juta and Company Ltd, 2009.
18. Inchoo, o nama - <https://inchoo.hr/o-nama/> (Datum pristupa: 31.01.2020.)
19. Oldham, Greg R., J. Richard Hackman, and Lee P. Stepina. *Norms for the job diagnostic survey*. No. TR-16. YALE UNIV NEW HAVEN CT SCHOOL OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT, 1978.
20. Parker K. Sharon. „Job Design“; Volume 5. Human Resource Management (2015.)
21. Reasons why good employees leave and how you can prevent, Florentine Sharon, 2019. <https://www.cio.com/article/2858746/9-reasons-good-employees-leave-and-how-you-can-prevent-it.html> (Datum pristupa: 15.1.2020.)
22. Whetten, David Allred, Kim S. Cameron, and Mike Woods. *Developing management skills*. Vol. 8. New York, NY: Addison Wesley, 1998.



23. World competitiveness center rankings; Countries profile - IMD (2018.)

<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>

(Datum pristupa: 31.01.2020.)

24. Važno priznanje za osječki Inchoo; [https://poslovnipuls.com/2015/09/25/vazno-](https://poslovnipuls.com/2015/09/25/vazno-priznanje-za-osjecki-inchoo/)

[priznanje-za-osjecki-inchoo/](https://poslovnipuls.com/2015/09/25/vazno-priznanje-za-osjecki-inchoo/); (Datum pristupa 15.02.2020.)

## **Popis slika**

Slika 1 – Model karakteristika posla.....4

Slika 2 – Potpuni model - kako tehnike obogaćivanja posla utječu na pozitivne rezultate.....8

## **Popis tablica**

Tablica 1 – Analiza temeljnih karakteristika posla na temelju rezultata upitnika.....	21
Tablica 2 – Podjela vrijednosti motivacijskog potencijala na tri razine.....	24
Tablica 3 – Usporedba najnižeg i najvišeg rezultata motivacijskog potencijala.....	25
Tablica 4 – Kritička psihološka stanja zaposlenika odjela Business Support.....	27
Tablica 5 – Osobni rezultati zaposlenika odjela Business Support.....	29
Tablica 6 – Specifične karakteristike zadovoljstva.....	31

## Popis grafikona

Grafikon 1 – Stav zaposlenika o obavljanju posla/zadataka od početka do kraja.....	22
Grafikon 2 – Koliko posao zaposlenicima omogućuje slobodno oblikovanje posla.....	22
Grafikon 3 – Zadovoljstvo zaposlenika razinom povratne informacije.....	23
Grafikon 4 – Razine motivacijskog potencijala zaposlenika odjela Business support.....	24
Grafikon 5 – Motivacijski potencijal zaposlenika odjela Business support .....	25
Grafikon 6 – Značajnost aktivnosti koje zaposlenici obavljaju na poslu.....	27
Grafikon 7 – Odgovornost za odrađeni posao.....	28
Grafikon 8 – Znanje o rezultatima zaposlenika odjela Business support .....	28
Grafikon 9 – Stav zaposlenika o promijeni trenutnog posla.....	29
Grafikon 10 – Stupanj zadovoljstva zaposlenika nakon dobro obavljenog posla.....	30
Grafikon 11 – Zadovoljnost plaće i dodataka na plaću.....	31

## **PRILOG 1**

### **Upitnik o analizi posla**

#### **POGLAVLJE 1**

U 1. poglavlju ankete potrebno je što objektivnije odgovoriti na pitanja.

- 1 .... Jako malo
- 2 .... Malo
- 3 .... Djelomično malo
- 4 .... Srednje
- 5 .... Djelomično puno
- 6 .... Puno
- 7 .... Jako puno

1. U kojoj mjeri morate blisko surađivati s drugim ljudima?
2. Koliko autonomije ima na Vašem poslu? U kojoj mjeri imate mogućnost da sami odlučujete kako organizirati Vaš rad?
3. U kojoj mjeri na poslu pratite radni proces od početka do kraja? Dakle, da li se Vaš zadatak odnosi na kompletan rad s očitim početkom i krajem? Ili obavljate samo mali dio cijelog rada u koji su uključene i druge osobe odnosno automatski strojevi?
4. Koliko raznolik je Vaš posao? To jest, u kojoj mjeri Vaš posao obuhvaća mnoge različite zadatke prilikom kojih su potrebne različite vještine i raznoliko znanje?
5. Koliko je važan Vaš posao? To jest, utječu li rezultati Vašeg rada značajno na dobrobit drugih ljudi?
6. Do koje mjere Vas nadređeni ili kolege informiraju o kvaliteti Vašeg rada?
7. Koliko povratnih informacija Vam pruža sama aktivnost? Dakle, da li Vam pored kolega ili nadređenih sam rad daje povratnu informaciju o kvaliteti obavljanja istog?

#### **POGLAVLJE 2**

U 2. poglavlju navedeno je nekoliko izjava koje opisuju posao. Ovdje biste trebali navesti opisuju li ove tvrdnje Vaše aktivnosti na poslu na odgovarajući način ili ne. Još jednom, pokušajte što objektivnije donijeti odluku o tome koliko navedene izjave opisuju Vaš posao, bez obzira da li Vam se sviđa ili ne sviđa Vaš posao.

- 1 .... U potpunosti netočno
- 2 .... Netočno
- 3 .... Djelomično netočno
- 4 .... Ni točno ni netočno
- 5 .... Djelomično točno
- 6 .... Točno
- 7 .... U potpunosti točno

1. Moj posao zahtijeva niz kompleksnih vještina ili vještina na visokoj razini.
2. Moj posao zahtijeva puno zajedničkog rada s drugim ljudima.
3. Moj rad je uređen tako da nemam priliku izvršiti radni proces od početka do kraja.
4. Obavljanjem svoje aktivnosti dobivam povratnu informaciju o kvaliteti svog rada.
5. Posao je vrlo jednostavan, te se ponavlja.
6. Ovaj posao može adekvatno sama obavljati jedna osoba, bez da se prilikom obavljanja posla razgovora ili provjerava s drugim ljudima.
7. Nadređeni i kolege gotovo nikada ne daju „povratnu informaciju“ o kvaliteti mog rada.
8. Kvaliteta obavljenog posla utječe na mnoge druge ljude.
9. Posao mi ne dopušta da preuzmem vlastitu inicijativu ili da zauzmem svoj stav prilikom obavljanja rada.
10. Nadređeni mi često daju povratnu informaciju o kvaliteti mog rada.
11. Posao mi omogućuje da završim započeti radni proces.
12. Sam rad pruža vrlo malo informacija o tome da li sam učinkovito obavio posao ili ne.
13. Moj posao omogućuje samostalno i slobodno oblikovanje svog rada.
14. Moj rad sam po sebi u širem poretku stvari nije vrlo značajan ili važan.

### **POGLAVLJE 3**

U 3. poglavlju ankete navedite Vaše osobno mišljenje o svom radu. Naredne izjave navode osobne osjećaje o vlastitom poslu. Označite koliko se slažete odnosno ne slažete sa svakom od ovih izjava.

- 1 .... Uopće se ne slažem
- 2 .... Ne slažem se
- 3 .... Djelomično se ne slažem
- 4 .... Nemam mišljenje

5 .... Djelomično se slažem

6 .... Slažem se

7 .... Potpuno se slažem

1. Na ovom poslu je teško brinuti se o tome da li je rad napravljen ispravno ili ne.
2. Nakon dobro obavljenog posla raste osjećaj vlastite vrijednosti.
3. U suštini sam vrlo zadovoljan svojim radom.
4. Većina aktivnosti koje moram obavljati na ovom poslu, čini se beskorisna i beznačajna.
5. Uglavnom znam da li moj rad zadovoljava ili ne.
6. Osjećam veliko osobno zadovoljstvo kad dobro odradim svoj posao.
7. Rad koji napravim na poslu je vrlo značajan za mene.
8. Osjećam vrlo visoki stupanj osobne odgovornosti za rad koji napravim na ovom poslu.
9. Često razmišljam o tome da promijenim svoj posao.
10. Osjećam se loše i nesretno kad shvatim da sam loše izvršio svoj posao.
11. Često imam poteškoću prepoznati da li sam dobro ili loše izvršio svoj posao.
12. Smatram da bih osobno trebao preuzeti zaslugu ili krivnju za rezultate svojih postupka na poslu.
13. U suštini sam zadovoljan s područjem djelatnosti na svom poslu.
14. Kvaliteta obavljenog posla ne utječe na moje osjećaje.
15. Jasno je da sam odgovoran za ispravno ili neispravno odrađen posao

#### **POGLAVLJE 4**

U 4. poglavlju navedite kako ste zadovoljni s navedenim aspektima Vašeg posla.

1 .... U potpunosti nezadovoljan

2 .... Nezadovoljan

3 .... Djelomično nezadovoljan

4 .... Niti zadovoljan niti nezadovoljan

5 .... Djelomično zadovoljan

6 .... Zadovoljan

7 .... Vrlo zadovoljan

1. Opseg zaštite na radu.
2. Iznos zaprimljene plaće i dodataka na plaću.

3. Mogućnost osobnog razvitka na poslu
4. Ljudi s kojima komuniciram i surađujem.
5. Stupanj poštovanja i poštenog postupanja prema meni od strane svog nadređenog.
6. Osjećaj da mogu postići nešto značajno sa svojim radom.
7. Mogućnost kroz posao upoznati ljude.
8. Razina podrške i smjernice koju primam od svog nadređenog.
9. Stupanj pravednosti u pogledu na plaću i u odnosu na svoje zasluge u poduzeću.
10. Razina mogućnosti samostalnog razmišljanja i djelovanja prilikom obavljanja svog posla.
11. Moja sigurnost u ovom poduzeću u budućnosti.
12. Prilika da svojim poslom pomažem drugim ljudima.
13. Opseg u kojem me moj posao osobno izaziva.
14. Kvaliteta stila vođenja u poduzeću.

## **POGLAVLJE 5**

Ovo se poglavlje odnosi na druge ljude u Vašem poduzeću koji obavljaju iste poslove kao i Vi. Ako nitko ne radi isti posao kao i Vi, onda se ovo poglavlje umjesto toga odnosi na osobe koje obavljaju poslove koje najviše sličje aktivnostima koje Vi obavljate. Molim da razmislite kako slijedeće izjave opisuju osjećaje tih ljudi. Sasvim je u redu ako se odgovori u ovom poglavlju razlikuju od odgovora u prošlom poglavlju koje se odnosilo na vlastite osjećaje. Često različiti ljudi imaju različite osjećaje o istom poslu.

- 1 .... Uopće se ne slažem
- 2 .... Ne slažem se
- 3 .... Djelomično se ne slažem
- 4 .... Niti se slažem niti se ne slažem
- 5 .... Djelomično se slažem
- 6 .... Slažem se
- 7 .... Potpuno se slažem

1. Većina ljudi na ovom poslu osjeća veliko osobno zadovoljstvo kada dobro odradi svoj posao.
2. Većina ljudi je na ovom poslu vrlo zadovoljna sa svojim poslom.
3. Većina ljudi smatra da su mnoge aktivnosti na poslu beskorisne ili trivijalne.



4. Većina ljudi na ovom poslu doživljava visok stupanj odgovornosti za svoje aktivnosti.
5. Većina ljudi može dobro procijeniti koliko dobro obavlja svoj posao.
6. Većina ljudi smatra da su aktivnosti koje obavlja na poslu vrlo značajne.
7. Većina ljudi smatra da je odgovorna za dobro ili loše obavljen posao.
8. Ljudi na poslu često razmišljaju o tome da promijene svoj posao.
9. Većina ljudi se na ovom poslu osjeća nelagodno kada shvati da je loše obavili svoj posao.
10. Većina ljudi na poslu teško može ustanoviti da li je svoj posao odradila dobro ili loše.

## **POGLAVLJE 6**

U 6. poglavlju je navedeno nekoliko obilježja koja bi mogla biti prisutna na bilo kojem poslu. Zanima nas koje od tih mogućnosti su Vama osobno bitne odnosno koje bi željeli imati na Vašem poslu.

1 - Ovu karakteristiku smatram u potpunosti ne bitnom

7 - Ovu karakteristiku smatram vrlo bitnom

1. Veliko poštovanje i pošteno ponašanje od svojeg nadređenog.
2. Poticajan i izazovan posao.
3. Priliku za samostalno i neovisno razmišljanje i postupanje na poslu.
4. Sigurno radno mjesto.
5. Drage radne kolege.
6. Priliku za učenje novih stvari na poslu.
7. Visoka plaća i dodatak na plaću.
8. Priliku za kreativnost na radnom mjestu.
9. Brzo napredovanje na poslu.
10. Priliku za osobni razvitak na poslu.
11. Osjećaj da mogu postići nešto korisno na poslu.

## **POGLAVLJE 7**

U središtu 7. poglavlja stoji pitanje vezano za ono što je za Vas na poslu najbitnije. Za svako pitanje su ukratko opisane 2 različite vrste poslova. Vaš zadatak je označiti posao koji biste osobno radije odabrali, ako biste imali priliku birati između njih.

- 1 .... Preferiram posao A
- 2 .... Djelomično preferiram posao A
- 3 .... Niti A niti B
- 4 .... Djelomično preferiram posao B
- 5 .... Preferiram posao B

1. A: Posao s vrlo dobrom plaćom.  
B: Posao u kojem postoji velika mogućnost za kreativnost i inovaciju.
2. A: Posao koji često zahtijeva donošenje važnih odluka.  
B: Posao na kojem radite s puno dragih ljudi.
3. A: Posao na kojem se prenosi veća odgovornost onima koji svoj posao rade najbolje.  
B: Posao na kojem se veća odgovornost prenosi lojalnim zaposlenicima s najdužim stažom.
4. A: Posao u poduzeću koje se nalazi u financijskoj krizi i koje će možda zatvoriti tokom godine.  
B: Posao u kojem nemate pravo glasa u vezi bilo čega, npr. kako je vaš rad planiran ili koji je postupak njegove provedbe.
5. A: Rutinski rad.  
B: Posao na kojem kolege nisu vrlo prijazni.
6. A: Posao s nadređenim koji je prema Vama i Vašim rezultatima vrlo kritičan pred drugim ljudima.  
B: Posao koji Vas sprječava da koristite mnoge svoje vještine za koje ste naporno radili da ih steknete.
7. A: Posao na kojem Vas nadređeni poštuju i pošteno tretira.  
B: Posao koji Vam pruža stalne prilike da naučite nove i zanimljive stvari.
8. A: Posao na kojem postoji velika opasnost od otkaza.  
B: Posao na kojem je prilika mala da odradite zahtjevan posao.
9. A: Posao na kojem imate stvarnu priliku da steknete nove vještine i da napredujete u poduzeću.  
B: Posao koji pruža puno godišnjeg odmora i izvrsni dodatak na plaću.
10. A: Posao koji nudi malo slobode i slobodnog oblikovanja rada.  
B: Posao s lošim radnim uvjetima.
11. A: Posao na kojem je timski rad zadovoljavajući.

B: Posao koji Vam omogućuje da koristite Vaše znanje i sposobnost u najvećoj mogućoj mjeri.

12.A: Posao koji zahtijeva malo ili nimalo izazova.

B: Posao koji zahtijeva da se izolirate od svojih kolega.

## **POGLAVLJE 8**

Osobne informacije

Spol

1. Muški
2. Ženski

Dob

1. 20-29 godina
2. 30-39 godina
3. 40-49 godina
4. 50 – 59 godina
5. 60 ili više godina

Obrazovanje

1. Osnovna škola
2. Srednja škola
3. Fakultet
4. Drugo

Naziv zanimanja