

# ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA POSLOM - RAZLIKE IZMEĐU MALIH I VELIKIH PODUZEĆA

---

Sajfert, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:076575>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Karla Sajfert

**ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA POSLOM – RAZLIKE  
IZMEĐU MALIH I VELIKIH PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Karla Sajfert

**ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA POSLOM – RAZLIKE  
IZMEĐU MALIH I VELIKIH PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010229470

e-mail: [sajfert.karla20@gmail.com](mailto:sajfert.karla20@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship


Karla Sajfert

**JOB SATISFACTION FACTORS – DIFFERENCES BETWEEN  
SMALL AND LARGE ENTERPRISES**

Final paper

Osijek, 2022

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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:** Karla Sajfert

**JMBAG:** 0010229470

**OIB:** 18262386470

**e-mail za kontakt:** sajfert.karla20@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetništvo

**Naslov rada:** Čimbenici zadovoljstva poslom – razlike između malim i velikih poduzeća

**Mentor/mentorica završnog rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, \_\_\_\_2022\_\_\_\_ godine

Potpis 

## **Čimbenici zadovoljstva poslom – razlike između malih i velikih poduzeća**

### **SAŽETAK**

Završni rad na temu „Čimbenici zadovoljstva poslom – razlike između malih i velikih poduzeća“ istražuje što utječe na zadovoljstvo zaposlenika njihovim poslom te postoje li razlike u zadovoljstvu zaposlenika u malim i velikim poduzećima. Cilj rada je kritički se osvrnuti na čimbenike zadovoljstva te analizirati i pojmovno odrediti koje su to funkcije ljudskih potencijala u poduzeću. U provedbi empirijskog istraživanja sudjelovalo je 96 ispitanika koji su dali odgovore na 10 pitanja iz anketnog upitnika. Analizom dobivenih rezultata empirijskog istraživanja utvrđeno je da razlike u zadovoljstvu zaposlenika u malim i velikim poduzećima nisu velike. Kako razlike u zadovoljstvu zaposlenika nisu velike bitno je i u jednom i u drugom poduzeću kontinuirano ulagati u zaposlenike. Iako je tema zadovoljstva zaposlenika relativno česta, nedovoljno se zna o razlikama u čimbenicima zadovoljstva u ovisnosti o veličini poduzeća što ukazuje na potrebu za provedbu budućih istraživanja.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo poslom, mala poduzeća, velika poduzeća, ljudski resursi

## **Job Satisfaction Factors – Differences Between Small and Large Enterprises**

### **ABSTRACT**

The final paper on the topic "Job Satisfaction Factors – Differences Between Small and Large Enterprises" explores what are the factors that affect employee satisfaction with their work and whether there are differences in employee satisfaction in small and large enterprises. The aim of this paper is to critically look at the factors of satisfaction and to analyze and conceptually determine which are the functions of human resources in the company. The implementation of the empirical research involved 96 respondents who provided answers to 10 questions from the survey questionnaire. The analysis of the obtained results of the empirical research showed that the differences in employee satisfaction in small and large companies are not substantial. Since the differences in employee satisfaction are not large, it is important to continuously invest in employees in both businesses. Although this is a frequent topic, differences of employee satisfaction are still unexplored in the context of small and large enterprises. Therefore, this topic is a good suggestion for conducting future research.

**Keywords:** job satisfaction, small enterprises, large enterprises, human resources

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	2
<b>2.1. Predmet i cilj istraživanja</b> .....	2
<b>2.2. Metode istraživanja</b> .....	2
<b>2.3. Sadržaj i struktura rada</b> .....	3
<b>3. TEORIJSKA PODLOGA I PREGLED PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA</b> .....	4
<b>3.1. Upravljanje ljudskim resursima</b> .....	4
<b>3.2. Zadovoljstvo poslom</b> .....	6
3.2.1. Mjerenje zadovoljstva poslom.....	7
3.2.2. Čimbenici zadovoljstva poslom.....	8
<b>3.3. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u poduzećima različite veličine</b> ...9	
3.3.1. Mala poduzeća.....	11
3.3.2. Velika poduzeća.....	12
<b>3.4. Zadovoljstvo zaposlenika u Republici Hrvatskoj</b> .....	12
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	17
<b>5. RASPRAVA</b> .....	30
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	32
<b>LITERATURA</b> .....	33
<b>Popis grafikona</b> .....	35
<b>Popis tablica</b> .....	35
<b>Prilozi</b> .....	35



## 1. UVOD

U današnjem okruženju teško je ostvariti i zadržati konkurentsku prednost jer je okruženje obilježeno brzim i velikim promjenama koje je teško pratiti. Menadžeri su počeli shvaćati da im za uspješno praćenje promjena i prilagođavanje istima trebaju ljudski resursi koji su motivirani, kreativni i koji posjeduju potrebna znanja koja s vremenom proširuju dodatnim obrazovanjem. Poduzeća kako bi došla do kvalitetnih ljudskih resursa trebaju imati menadžment koji će im se moći posvetiti kako bi zaposlenici bili zadovoljni poslom.

Zadovoljstvo poslom jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječe na produktivnost zaposlenika te na ostanak u poduzeću, stoga je potrebno ispitivati njihovo zadovoljstvo. Motivirani i zadovoljni zaposlenici više će se posvetiti poslu te će poduzeće rasti. U radu će se pojmovno odrediti čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom i načini kako izmjeriti zadovoljstvo. Kroz empirijsko istraživanje analizirat će se koji su čimbenici zaslužni za zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika ovisno o veličini poduzeća u kojemu su zaposleni.

Istraživanja u Hrvatskoj o zadovoljstvu zaposlenika temelje se na usporedbi po spolu, dobi ili razini obrazovanja. Pretpostavka je da se istraživanja temeljena na takvim usporedbama provode zbog općenitijih rezultata koji imaju veću primjenu u poslovanju. Istraživanje provedeno u sklopu ovoga rada temelji se na usporedbi zadovoljstva zaposlenika u malim i velikim poduzećima te bi dobiveni rezultati mogli biti podloga za provedbu budućih istraživanja na ovu temu.

## 2. METODOLOGIJA RADA

U ovom dijelu završnog rada predstaviti će se metodologija rada, odnosno predmet istraživanja i metode koje su se koristile u istraživanju te struktura i sadržaj rada.

### 2.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja završnog rada „Čimbenici zadovoljstva posla – razlike između malih i velikih poduzeća“ je istražiti koji su to čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika njihovim radnim mjestom na primjeru tri poduzeća. Cilj završnog rada je kritički se osvrnuti na čimbenike zadovoljstva te analizirati i pojmovno odrediti koje su to funkcije ljudskih potencijala u poduzeću te kako one mogu pridonijeti osjećaju zadovoljstva poslom.

Stoga će se u radu prvo sumirati relevantna literatura u pogledu definiranja ključnih pojmova i čimbenika zadovoljstva poslom. Ujedno, u radu će se kritički analizirati rezultati nekoliko istraživanja koja analiziraju zadovoljstvo zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

U svrhu pisanja završnog rada provedeno je i preliminarno primarno istraživanje u kojemu se ispitalo zadovoljstvo zaposlenika jednog velikog poduzeća i dva mala poduzeća. Poduzeća su izrazila želju da ostanu anonimna. U dizajnu protokola istraživanja vodilo se računa da broj ispitanika u malim poduzećima bude približno jednak broju ispitanika iz velikog poduzeća. Temeljna istraživačka pitanja ovog rada su: „Koji čimbenici su najzaslužniji za zadovoljstvo zaposlenika?“ te „Postoje li razlike u čimbenicima zadovoljstva između zaposlenika zaposlenih u malom i velikom poduzeću?“.

### 2.2. Metode istraživanja

Za provedbu empirijskog dijela korištena je metoda anketiranja. Anketni upitnik (vidi Prilog) sastavljen je od 10 pitanja podijeljenih u 2 dijela. U prvom dijelu od 3 pitanja postavljena su demografska pitanja, a u drugom dijelu koji se sastoji od 7 pitanja ispitan je odnos prema poslu i 7 čimbenika (ne)zadovoljstva koje su ispitanici mogli rangirati shodno tome koliko određeni čimbenik utječe na njihovo zadovoljstvo poslom. Anketni upitnik je sastavljen po primjerima pouzdanog i valjanog instrumenta za mjerenje zadovoljstva različitim aspektima posla - *Job Description Index*<sup>1</sup> (JDI), te na temelju instrumenta koji je korišten u Brnad *et al.* (2016). Podaci za empirijski dio prikupljali su se tijekom lipnja 2022. godine. Rezultati dobiveni anketnim upitnikom analizirali su se metodom komparacije te su se uspoređivali s teorijskim

---

<sup>1</sup> Detaljnije dostupno na: <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html> [pristupljeno 23. lipnja 2022.]

okvirom rada. Metodom deskripcije oblikovan je zaključak završnog rada na temelju sinteze teorije i empirijskog dijela.

### **2.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad podijeljen je u 6 poglavlja. Nakon uvoda i definiranja metodologije rada, poglavlje 3. obrađuje teorijski okvir relevantan za ovaj rad. On je podijeljen na potpoglavlja u kojima se definiraju ključni pojmovi u upravljanju ljudskim resursima, način mjerenja zadovoljstva zaposlenika te se određuju čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom. U ovom dijelu se iznose rezultati nekoliko istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika u Republici Hrvatskoj. U 4. poglavlju iznose se rezultati empirijskog istraživanja provedenog sa svrhom uočavanja razlika zadovoljstva zaposlenika u malom i velikom poduzeću. U poglavlju 5. sumiraju se rezultati empirijskog istraživanja i tumače u odnosu na teorijsku podlogu i prethodna istraživanja, a u 6. poglavlju donose se zaključci.

### **3. TEORIJSKA PODLOGA I PREGLED PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA**

U ovom dijelu rada predstaviti će se ključne odrednice funkcije upravljanja ljudskim resursima te će se usporediti teorijski očekivane specifičnosti odnosa prema zaposlenicima u malim i velikim poduzećima. Ujedno u ovom se poglavlju kritički analiziraju načini mjerenja zadovoljstva zaposlenika te čimbenici koji utječu na zadovoljstvo. Na kraju će se sumirati rezultati prijašnjih istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

#### **3.1. Upravljanje ljudskim resursima**

Uspješnost poduzeća karakterizira kvalitetan ljudski resurs jer se u današnje vrijeme može doći do identičnog materijalnog kapitala, a intelektualni kapital je onaj koji je zaslužan za uspješnost i inovativnost poduzeća. Požega (2012) naglašava kako je ljudski resurs taj koji u novije doba postaje glavnim interesom ekonomije te da je ljudski čimbenik temelj za ostvarivanje makroekonomskih ciljeva.

Menadžment ljudskih resursa se intenzivno počeo razvijati osamdesetih godina prošlog stoljeća te od tada ljudi postaju sve važniji resurs u poduzećima te se na ulaganje u zaposlenike počinje gledati kao na investiciju u razvoj poduzeća. Prema Bahtijarević-Šiber (2014), u početku menadžmenta ljudskih resursa glavna uloga je bila administrativna, a u novije vrijeme ta uloga se mijenja i 60% aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa postaju strateške aktivnosti.

Razvijanjem upravljanja ljudskim resursima, razvio se Ulrich-ov model uloga funkcija ljudskih resursa (Bahtijarević-Šiber, 2014):

- 1.) Zastupnik zaposlenika – fokus na potrebe i interese zaposlenika te praćenje uspješnosti obavljanja posla,
- 2.) Razvijanje ljudskih resursa – usmjerenost na razvoj vještina i znanja zaposlenika,
- 3.) Funkcijski ekspert – poznavanje sustava selekcije, upravljanja, nagrađivanja i drugih aktivnosti kojima se bave menadžeri ljudskih resursa,
- 4.) Strateški partner menadžmentu – ključna uloga u suvremenim poduzećima te se usklađuje ljudski resursi i poslovne strategije,
- 5.) Lider ljudskih resursa – osim uloge vođenja zaposlenika, postavlja i jača standarde strateškog mišljenja i osigurava kvalitetno korporacijsko upravljanje.

Novi uvjeti na tržištu govore da na prvom mjestu više nisu potrošači, već zaposlenici (Požega, 2012). Kada se zaposlenike stavlja na prvo mjesto povećava se njihova privrženost i odanost te se na taj način smanjuje fluktuacija zaposlenika, a time i troškovi.

Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva 3 primarna cilja:

- 1.) Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- 2.) Razvijanje radne snage prema iskorištavanju njezinog punog potencijala,
- 3.) Dugoročno održavanje radne snage.

Požega (2012) ističe kako planiranje ljudskih resursa mora biti dugoročno, svjesno i kontinuirano te da se mora podupirati empirijskim znanjima i znanstvenim metodama. Uz svjesno planiranje i kada se uvidi potreba za novim zaposlenicima dolazi do procesa privlačenja i pribavljanja zaposlenika. Taj proces mora biti dugoročan i planiran. Na takav se način mogu pribaviti ljudski resursi putem dva izvora (Požega, 2012:61-67):

- 1.) Unutarnji izvori – ovakvim načinom pribavljanja ljudskih resursa zaposlenicima unutar poduzeća daje se mogućnost da napreduju na višu hijerarhijsku poziciju ili da se zaposle na drugom radnom mjestu unutar poduzeća. Ovim načinom poduzeće štedi na vremenu i troškovima procesa selekcije, a ujedno se motivira zaposlenike.
- 2.) Vanjski izvori – ovakav način u kratkom roku za poduzeće donosi visoke troškove te se zato odluke o zapošljavanju ne trebaju donositi ubrzano te se treba posvetiti procesu selekcije.

Požega (2012) ističe kako je selekcija najvažnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa jer odabir kvalitetnih zaposlenika olakšava obavljanje svih drugih funkcija unutar poduzeća. S procesom selekcije završava prvi primarni cilj upravljanja ljudskim resursima, odnosno privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji.

Kako bi se raspoloživa radna snaga iskoristila prema njezinom punom potencijalu menadžment ljudskih resursa treba staviti pozornost na procjenu radne uspješnosti djelatnika te im dati mogućnost obuke, dodatnog obrazovanja i razvoja. Za procjenu radne uspješnosti koriste se dvije grupe metoda:

- 1.) Metode procjenjivanja osobina zaposlenika – ovom metodom procjenjuje se zaposlenikova spremnost za preuzimanje odgovornosti, inicijativnosti, prilagodljivosti, pozitivnog stava prema poslu i dr. Ovom metodom se prema stupnju ocjenjuje koliko

se određena izjava odnosi na zaposlenika te se zbrajanjem bodova dobiva procjena zaposlenikovih osobina koja se uspoređuje s drugim zaposlenicima.

- 2.) Metode procjenjivanja učinka zaposlenika – ovom metodom procjenjuje se radna učinkovitost zaposlenika tj. kako i što radi te se procjenjuje njegova kvaliteta, troškovi rada i obavlja li svoje obveze u roku. Metoda ima utjecaja na oblikovanje plaće i ostalih vrsta kompenzacija.

Zapošljavanjem novih djelatnika vrlo je bitna njihova obuka kako bi mogli samostalno obavljati svoj posao. Obukom se dodatnim obrazovanjem želi povećati produktivnost zaposlenika. Kada poduzeće ulaže u svoje zaposlenike, osjećaju se motivirano i zadovoljni su poslom te je zbog toga fluktuacija zaposlenika niska, a kako znanja i vještine rastu time raste i njihova zarada. Neka poduzeća smatraju kako je nepotrebno izdvajati financijska sredstva na obuku djelatnika te da ima se to neće vratiti, ali ulaganjem u znanje djelatnika moguće je smanjiti broj grešaka u poslovnom procesu, a ujedno smanjiti troškove. Obuka zaposlenika je orijentirana na dodatno obrazovanje i stjecanje novih znanja isključivo za posao koji trenutno obavlja, dok je razvoj zaposlenika usmjeren na stjecanje znanja i vještina kako bi pojedinac mogao napredovati u poduzeću, ali i razvijati svoju karijeru.

U današnje vrijeme nezamislivo je da jedan zaposlenik ostane u poduzeću cijeli radni vijek zato je poduzećima cilj zadržati zaposlenike što duže. Jedan od problema ulaganja u ljudske resurse je taj što nema garancije da će zaposlenici ostati u poduzeću i vratiti uloženo. Kako bi zaposlenici ostali u poduzeću osim omogućavanja napredovanja potrebno ih je motivirati i primjerenim naknadama za njihov posao. Osim plaća koje su osnovni oblik kompenzacije koji zaposlenici dobivaju za svoj rad potrebno ih je dodatno motivirati i stimulacijama (za rad izvan opisa posla), dodacima plaći (npr. noćni rad i rad nedjeljom), raznim naknadama (npr. plaćeni godišnji odmor), a kasnije i udjelom u dobiti (npr. sustav dioničarstva).

### **3.2. Zadovoljstvo poslom**

Robbins i Judge definiraju zadovoljstvo poslom kao: „pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla“ (Robbins i Judge, 2010:79). Zadovoljstvo poslom jedan je od tri indikatora organizacijskog ponašanja. Ostala dva indikatora su uključenost u posao i predanost organizaciji te oba proizlaze iz zadovoljstva poslom. Uključenost u posao mjeri koliko su zaposlenici uključeni u posao koji obavljaju te koliko im je stalo do tog posla. Predanost organizaciji mjeri u kojoj mjeri je zaposlenik povezan s organizacijom u kojoj radi, ciljevima te želi li ostati u organizaciji.

Zaposlenik se s visokim stupnjem uključenosti u posao identificira s poslom koji obavlja, a s visokim stupnjem predanosti organizaciji identificira se s organizacijom u kojoj je zaposlen. Tako visok stupanj uključenosti i predanosti zaposlenika dovodi do zadovoljstva poslom o kojemu će biti riječ u ovome potpoglavlju. Prikazat će se načini kako izmjeriti zadovoljstvo poslom te koji su to čimbenici koji utječu na zadovoljstvo.

Zadovoljstvo zaposlenika u poduzećima utječe na radnu performansu. Stoga će poduzeća koja imaju zadovoljne zaposlenike biti učinkovitija od poduzeća u kojima su zaposlenici nezadovoljni. Zadovoljni zaposlenici spremni su raditi više od onoga što im je u opisu posla, fluktuacija zaposlenika čije je zadovoljstvo visoko je niska, a time i reputacija poduzeća viša te je zato važno mjeriti čimbenike zadovoljstva zaposlenika u poduzeću na pravi način i vidjeti čime su zaposlenici zadovoljni, a čime ne te raditi na poboljšanju zadovoljstva.

### 3.2.1. Mjerenje zadovoljstva poslom

Prema Robbinsu (2010) postoje dva pristupa u mjerenju zadovoljstva poslom. Prvi pristup mjerenju je metoda jedne globalne ocjene, a drugi pristup je zbrojni rezultat izveden iz ocjena nekoliko zasebnih aspekta posla.

Metodom jedne globalne ocjene zaposleniku se postavlja jedno pitanje te ponuđenu skalu odgovora npr. „Koliko ste zadovoljni poslom?“, te zaposlenik bira odgovor na skali s kojim se najviše slaže te se taj odgovor smatra globalnom ocjenom zaposlenikova zadovoljstva poslom.

Metodom zbrojnog rezultata izvedenog iz ocjena nekoliko aspekta posla identificiraju se ključni elementi posla te zaposlenik iskazuje svoje mišljenje u vezi svakog ključnog elementa. Neki od ključnih elemenata posla o kojima zaposlenik iskazuje mišljenje su organizacijska kultura, visina plaće, nadzor, prilike koje mu se nude za napredovanje i dr. Za ocjenjivanje ove metode postoji standardizirana skala po kojoj zaposlenik ocjenjuje ključne elemente, ocjene se na kraju zbrajaju te se dobiva ukupna ocjena zadovoljstva poslom.

Za mjerenje zadovoljstva poslom postoji još nekoliko raznih načina i upitnika, ali najčešće koristi se standardizirana mjera *Job Descriptive Index* (JDI) koju je tim znanstvenika-psihologa sa Sveučilišta Cornell razvio prije više od 50 godina. JDI su 1969. godine predstavili Smith, Kendall i Hulin te je danas najkorištenija mjera za mjerenje zadovoljstva poslom. JDI skalu prate česta ažuriranja u praćenju zadovoljstva te se aspekti zadovoljstva prilagođavaju promjenama u radnom okruženju. Na takav se način održava valjanost i integritet JDI skale (Lake i dr., 2010). Instrument mjerenja zadovoljstva poslom JDI korišten je u empirijskom dijelu rada. Tim se upitnikom mjeri zadovoljstvo poslom tako što ispitanici moraju razmisliti

o svom zadovoljstvu različitim aspektima posla te ga ocijeniti po zadanoj skali. Kroz *Job Descriptive Index* (JDI) naglašava se pet aspekata zadovoljstva: posao, plaća, nadgledanje, promaknuće i suradnici. Ovi aspekti poduzećima daju viziju koje aspekte posla treba poboljšati, a kojima su zaposlenici zadovoljni. Provedbom JDI može se predvidjeti fluktuacija zaposlenika.

Neki od češće korištenih načina mjerenja zadovoljstva poslom ili njegovim pojedinim aspektima ili srodnim konstruktima su i *Pay Satisfaction Questionnaire*<sup>2</sup>, *Employee Satisfaction Index*<sup>3</sup> te *Employee Net Promoter Score*<sup>4</sup>.

Kroz mjerenje zadovoljstva poslom s *Pay Satisfaction Questionnaire* usredotočenost je na zadovoljstvo plaćom kroz nekoliko dimenzija uključujući razinu plaće, naknade, povišicu te strukturu plaće. Korištenjem instrumenta *Employee Satisfaction Index* (ESI) fokus je na tri glavna pitanja:

- 1.) Koliko ste zadovoljni svojim trenutnim radnim mjestom?
- 2.) Koliko vaše trenutno radno mjesto ispunjava vaša očekivanja?
- 3.) Koliko je vaše trenutno radno mjesto blizu idealnom radnom mjestu?

Zaposlenici na pitanja odgovaraju s odgovorom na skali od 1 do 10 te se konačna ocjena zadovoljstva dobiva formulom:

$$ESI = \left[ \left( \frac{\text{srednja vrijednost odgovora}}{3} - 1 \right) \div 9 \right] * 100$$

Kako se ovim instrumentom postavljaju samo tri pitanja većinom ga tvrtke koriste unutar drugih upitnika s više pitanja, a konačni rezultat što je veći to su zaposlenici zadovoljniji poslom.

### 3.2.2. Čimbenici zadovoljstva poslom

Prema mišljenju Noe i suradnika: „zadovoljstvo poslom je ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe“ (Noe *et al.*, 2006:364). Međutim na zadovoljstvo svakog zaposlenika utječu različiti čimbenici u većoj ili manjoj mjeri, te se u literaturi mogu pronaći brojne teorije i modeli koji istražuju čimbenike koji mogu utjecati na radnu motivaciju ili osjećaj ispunjenja poslovnih ili

---

<sup>2</sup> Detaljnije dostupno na: [https://www.jstor.org/stable/24721482?seq=4#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24721482?seq=4#metadata_info_tab_contents) [Pristupljeno: 1. kolovoza 2022]

<sup>3</sup> Detaljnije dostupno na: <https://www.netigate.net/articles/human-resources/how-the-employee-satisfaction-index-esi-works-and-how-to-use-it/> [Pristupljeno 23. lipnja 2022.]

<sup>4</sup> Detaljnije dostupno na: <https://officevibe.com/guides/employee-net-promoter-score> [Pristupljeno: 23. lipnja 2022]



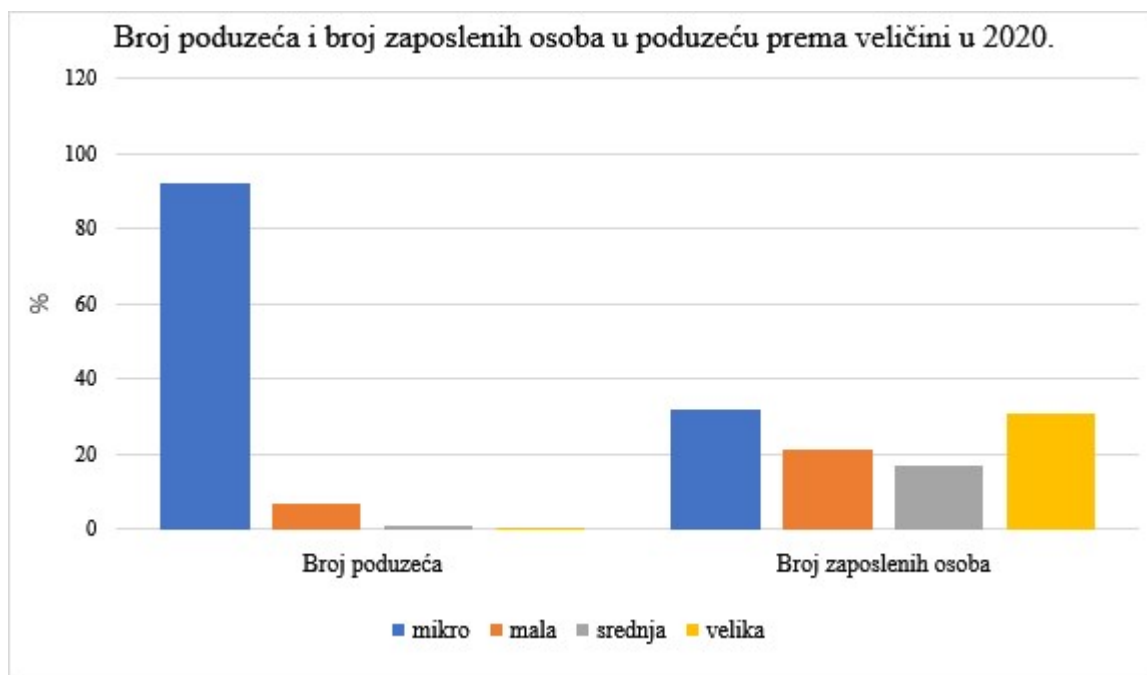
unutrašnjih potreba. Frederick Herzberg (1964) predložio je dvofaktorsku teoriju motivacije zaposlenika te je tom teorijom istražio što zaposlenici žele od posla. Istraživanjem je utvrdio da postoje faktori koji utječu na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika te ih je je podijelio na higijenske i motivacijske faktore. Higijenski faktori ukoliko su odsutni utječu na nezadovoljstvo zaposlenika. Međutim, poboljšavanje tih faktora ne mora nužno biti motivirajuće. Prisustvo higijenika u najboljem slučaju može spriječiti osjećaj nezadovoljstva. Higijenski faktori su nadzor, radni uvjeti, odnos s nadređenima i kolegama, visina plaće, status, sigurnost i drugo. S druge strane su motivacijski čimbenici koji dovode zaposlenike do zadovoljstva poslom te im povećavaju motivaciju. Takvi čimbenici su priznanje, odgovornost, promaknuće, i drugo. Međutim, prema Robbins i Judge (2010), Herzbergova dvofaktorska teorija nije prihvaćena jer ima nekoliko nedostataka. Teorija je ograničena metodologijom, nije korištena opća mjera zadovoljstva te zanemaruje situacijske varijable. Unatoč tim nedostacima, ova je teorija uspjela je promijeniti pristup prema radnoj motivaciji i menadžerskoj filozofiji te je proširila pogled na ljudsku motivaciju i potrebu za samoaktualizacijom (Robbins i Judge, 2010).

Noe *et al.* (2006) ističe teoriju progresivnog povlačenja te ukazuje kako povlačenje zaposlenika s posla barem dijelom ima veze s nezadovoljstvom poslom. Po njemu uzroci nezadovoljstva poslom su osobna narav, zadaci, nadređeni i suradnici te plaća i beneficije. Svi ti čimbenici utječu na nezadovoljstvo poslom, s kasnije i samim povlačenjem s posla koje se manifestira kroz promjene ponašanja, fizičko i psihičko povlačenje. Promjenom ponašanja zaposlenici pokušavaju promijeniti uvjete kojima su nezadovoljni što dovodi do sučeljavanja podređenog i nadređenog g, ali može dovesti i do konfliktnih radnih odnosa u poduzeću. Fizičko povlačenje od posla odnosi se na fluktuaciju zaposlenika, izostanke s posla ili kašnjenje zaposlenika, a sve je to skupo za poduzeće te bi zbog toga poduzeća trebala poraditi na motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika. Kada su zaposlenici nezadovoljni, a ne mogu se fizički povući s posla zbog nemogućnosti pronalaska drugog posla oni se psihički povlače iz poduzeća. Psihološko povlačenje iz poduzeća manifestira se kroz nisku razinu uključenosti u posao te kroz nisku razinu organizacijske predanosti.

### 3.3. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u poduzećima različite veličine

Poduzeća možemo podijeliti na mikro, mala, srednja i velika poduzeća ovisno o kriterijima prosječnog broja zaposlenih tijekom poslovne godine, iznosa ukupne aktive i prihoda<sup>5</sup>. Premda je razvrstavanje u pojedinu kategoriju potrebno ostvariti 2 od 3 predviđena kriterija, već se i prema broju zaposlenih mogu očekivati određene specifičnosti u upravljanju ljudskim resursima. Prema broju zaposlenika mikro poduzeća imaju manje do 10 zaposlenika, mala poduzeća imaju 10-49, srednja poduzeća 50-249, a velika poduzeća 250 i više zaposlenika.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u 2020. godini bilo je registrirano 180.537 poduzeća s brojem od 1.087.397 zaposlenika. Od ukupnog broja poduzeća njih 92,1% su mikro poduzeća koja zapošljavaju 31,5% osoba od ukupnog broja zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Velikih poduzeća u ukupnom broju ima tek 0,2%, a zapošljavaju 30,5% zaposlenika. Svi podaci su prikazani u grafikonu 1.



Grafikon 1 Broj poduzeća i broj zaposlenih osoba u poduzeću prema veličini u 2020.

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2020)

Prema ovim statističkim podacima mikro i mala poduzeća zajedno zapošljavaju više ljudi od velikih poduzeća te su vrlo bitna za gospodarstvo. Kako bi se mala poduzeća mogla više fokusirati na pribavljanje adekvatne radne snage trebala bi to prepustiti agencijama koje nude

<sup>5</sup> Zakon.hr (2020). Zakon o računovodstvu. Narodne novine, 118. Dostupno na: <https://zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristupljeno 1. kolovoza 2022.]

uslugu selekcije zaposlenika te na taj način povećati kvalitetu djelatnika te si omogućiti brži i bolji rast.

### 3.3.1. Mala poduzeća

Prema statističkim podacima (DZS, 2020) mikro i mala poduzeća su najbrojnija te su ona poduzeća koja zapošljavaju najviše ljudi. Kako takva poduzeća nemaju potrebu za velikim brojem zaposlenika nemaju ni menadžere koji su zaduženi za ljudske resurse već brigu o zaposlenicima preuzima vlasnik od kojeg se očekuje da posjeduje veću širinu obrazovanja. Bahtijarević-Šiber (1999) ističe kako mala poduzeća nemaju potrebu za stručnjacima iz područja ljudskih resursa već se za njihove potrebe javljaju specijalizirane privatne agencije kojima je djelatnost pribavljanje i selekcija zaposlenika, a čije usluge sve češće koriste srednja i velika poduzeća. U početku poslovanja poduzećima nije potreban poseban odjel ljudskih resursa jer sve poslove vezane uz zaposlenike može obavljati sam vlasnik, ali rastom poduzeća trebala bi se zaposliti osoba koja bi obavljala poslove vezane uz ljudske resurse. Prema Arthur-ovoj (1995), poduzeće bi na svakih 100 zaposlenika u poduzeću trebalo zaposliti jednog stručnjaka u ljudskim resursima.

Problem ulaganja u ljudske resurse u malim poduzećima je što zahtijeva ulaganje određene količine vremena, a uz to odlazi i mnogo financijskih sredstava na osposobljavanje zaposlenika, a ne može se garantirati da će zaposlenici u koje je uloženo ostati u poduzeću te vratiti uložena sredstva kroz svoj rad u poduzeću. S jedne strane, ulaganje u ljudske resurse je rizično, dok s druge strane odsustvo ulaganja dovodi do odlaska najboljih i najkompetentnijih djelatnika i dolazi do slabljenja organizacije strukture. Razlog odlaska djelatnika iz poduzeća je i u tome što mala poduzeća većinom nemaju razrađen sustav motiviranja i nagrađivanja te ne mogu zadržati kvalitetne zaposlenike. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi primjer kako se u nekim malim poduzećima u prvih nekoliko godina promijeni cijelo osoblje, a u tome vidi problem što vlasnici malih poduzeća selekcijski proces ne shvaćaju ozbiljno te se tome ne posvete dovoljno. Komunikacija u malim poduzećima ne bi trebala biti problem jer zaposlenici najčešće imaju jednog nadređenog te trebaju biti unaprijed upoznati oko prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Svaka tvrtka bez obzira na veličinu trebala bi imati strukturiran sustav plaće i nagrađivanja zaposlenika. Mala poduzeća nekada misle da se to odnosi samo na velika poduzeća, međutim odsustvo strukturiranog sustava vodi tome da zaposlenici gube motivaciju za rad. Brzim mijenjanjem tehnologije poduzeća se suočavaju s nedostatkom obučanih zaposlenika. Taj problem najviše zahvaća mala poduzeća koja imaju ograničena sredstva za obučavanje zaposlenika.

### 3.3.2. Velika poduzeća

Za razliku od malih poduzeća, velika poduzeća imaju odjel ljudskih resursa sa stručnjacima iz tog područja od kojih se zahtijeva da vode brigu oko zapošljavanja, naknada, odnosa podređenih i nadređenim, ali i za planiranje karijere zaposlenika te provedbu ankete zadovoljstva zaposlenika. Razlog tome je što velika poduzeća imaju više zaposlenika te im je visok stupanj specijalizacije. Velik broj zaposlenika dovodi do raznolikosti posla te takva poduzeća moraju imati odjel za ljudske resurse koji će formalizirati upravljanje ljudskim resursima poduzeća, ali veći raspon poslova zahtjeva i više obučenih zaposlenika za ljudske resurse. Visoko motivirani i kompetentni zaposlenici biraju rad u velikim poduzećima zbog mogućnosti napredovanja i zbog postojećeg sustava kompenzacija. Što su poduzeća veća, veća je vjerojatnost da će se poduzeće morati boriti s raznim sindikatima te se na takav način mijenja struktura i naglasak na ljudske resurse (Arthur, 1995). Jedan od problema velikih poduzeća je komunikacija između podređenih i nadređenih te nekada pravila nisu dobro naznačena. U velikim poduzećima postoji unaprijed određen sustav po kojemu zaposlenici budu nagrađeni.

Prema mišljenju Bahtijarević-Šiber, „što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je menadžment ljudskih potencijala sofisticiraniji i razvijeniji, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja značajniji, te ulaganja u ljude mnogo veća“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:107).

### 3.4. Zadovoljstvo zaposlenika u Republici Hrvatskoj

Maškarin (2005) provela je istraživanje zadovoljstva poslom zaposlenika u hotelskoj industriji. U istraživanju je postavljena opća hipoteza „Između zadovoljstva zaposlenika poslom i rezultata poslovanja hotela postoji pozitivna veza“, a do odgovora se došlo testirajući pomoćne hipoteze. Analizom svih postavljenih hipoteza došlo se do zaključka da se opća hipoteza istraživanja prihvaća. Takav se zaključak može povezati s prije navedenom tvrdnjom da poduzeća trebaju ulagati u ljudske resurse jer su zadovoljni zaposlenici više uključeni u posao te samim time poduzeće može ostvarivati bolje rezultate.

Prema JDI metodi mjerenja zadovoljstva poslom, Vidić (2009) je proveo istraživanje zadovoljstva poslom učitelja u osnovnim školama. U istraživanju je ispitivao zadovoljstvo kroz pet aspekata zadovoljstva: suradnici, ravnatelj, plaća, napredovanje te općenito posao. Iz dobivenih rezultata vidljivo je da su učitelji u osnovnim školama najviše zadovoljni suradnicima i nadređenima, a najmanje su zadovoljni visinom plaće (tablica 1).

Tablica 1 Aritmetičke sredine za pojedine aspekte zadovoljstva poslom

OPIS	ARITMETIČKA SREDINA
ZADOVOLJSTVO SURADNICIMA	21,10
ZADOVOLJSTVO RAVNATELJEM	21,04
ZADOVOLJSTVO POSLOM	19,63
ZADOVOLJSTVO PLAĆOM	8,71
ZADOVOLJSTVO NAPREDOVANJEM	16,79

Izvor: izrada autora prema Vidić (2009)

Portal Moj Posao (2010) proveo je istraživanje o zadovoljstvu poslom u Republici Hrvatskoj. Prema tom istraživanju najzadovoljniji su zaposlenici koji su zaposleni u malim poduzećima i institucijama, njih 46% je zadovoljno dok je zadovoljno 43% zaposlenika u srednjim i velikim poduzećima. Zaposlenici su zadovoljni proporcionalno s visinom plaće, a više bi truda ulagali u posao kada bi im plaća bila veća. Kada bi im plaća bila veća zaposlenici bi više ulagali u posao, ali to se odnosi na zaposlenike koji imaju niže plaće. Zaposlenici s višim plaćama više cijene svoje slobodno vrijeme.

Brnad *et al.* (2016) proveli su istraživanje zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. U provedenom anketnom istraživanju ispitane su motivacija zaposlenika i zadovoljstvo poslom zaposlenika u Republici Hrvatskoj (tablica 2). Kao najveći motivacijski čimbenik 41,82% ispitanika istaknulo je sigurnost posla, dok su za nemotivirajući čimbenik njih 20,61% istaknulo priznanje i napredovanje. Razina motiviranosti ispitanika ovog istraživanja je osrednja s prosječnom ocjenom 3,27, a povećala bi se kada bi se zaposlenike više motiviralo kroz davanje priznanja i mogućnosti napredovanja u poduzeću pogotovo u velikim poduzećima. Ispitivanjem zadovoljstva poslom najveći udio ispitanika njih 48,48% ocijenilo je da su jako zadovoljni redovitošću isplate plaća, a 45,45% da su jako zadovoljni stalnošću zaposlenja. Povezano s motivirajućim čimbenicima, 20% ispitanika istaknulo je da je vrlo nezadovoljno mogućnostima za napredovanje, dok je 17,58% nezadovoljno visinom plaće, a 16,36% nadređenima. Ispitanici su opće zadovoljstvo poslom ocijenili prosječnom ocjenom 3.30. U anketnom obrascu ispitanicima je postavljeno pitanje razmišljaju li o promjeni radnog mjesta te je 60% ispitanika odgovorilo potvrdno, a 20% ispitanika ne razmišlja o promjeni jer nema izbora.

Tablica 2 Zadovoljstvo pojedinim elementima posla

FAKTORI ZADO- VO- LJSTVA	Vrlo nezadovo- ljan		Nezadovo- ljan		Niti nezadovo- ljan niti zadovoljan		Zadovoljan		Vrlo zadovoljan		Pro- sje- čna o- cje- na
	Broj ispi- ta- nika	%	Broj ispi- ta- nika	%	Broj ispi- ta- nika	%	Broj ispi- ta- nika	%	Broj ispi- ta- nika	%	
Prirodom posla	4	2,42	12	7,27	44	26,7	67	40,61	38	23,03	3,75
Suradni- cima	4	2,42	18	10,91	45	27,27	70	42,42	28	16,97	3,61
Nadređe- nima	27	16,36	24	14,55	35	21,21	55	33,33	24	14,55	3,15
Mogućno- stima za napredo- vanje	33	20,00	47	28,48	42	25,45	34	20,61	9	5,45	2,63
Visiom plaće	29	17,58	33	20,00	53	32,12	41	24,85	9	5,45	2,81
Redovito- šću isplate plaće	4	2,42	8	4,85	20	12,12	53	32,12	80	48,48	4,19
Radnim uvjetima	15	9,09	25	15,15	44	26,67	55	33,33	26	15,76	3,31
Stalnošću zaposlenja	12	7,27	3	1,82	20	12,12	55	33,33	75	45,45	4,08
Radnim vremenom	11	6,67	11	6,67	34	20,61	62	37,58	47	28,48	3,74
Obukom	23	13,94	43	26,06	39	23,64	43	26,06	17	10,30	2,93

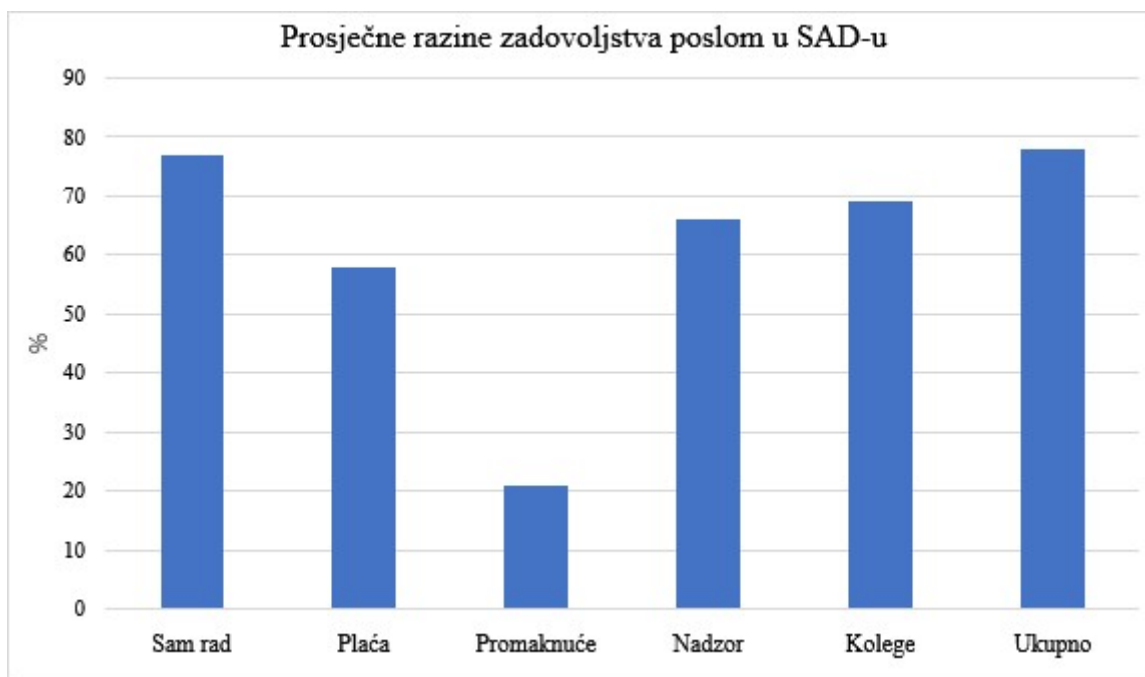
Izvor: izrada autora po Brnad *et al.* (2016:115)

Usporedbom rezultata istraživanja portala Moj Posao (2010) i Brnad *et al.* (2016) zaposlenici su unatoč vremenskom razmaku istraživanja najmanje zadovoljni visinom plaće i mogućnostima za napredovanje, a kao najvažniji čimbenik zadovoljstva poslom navode dobre odnose s radnim kolegama.

Dražić Lutilsky *et al.* (2017) proveli su istraživanje zadovoljstva zaposlenika Sveučilišta u Zagrebu. U istraživanju mjerili su osam aspekata posla: plaća, suradnici, mogućnost za napredovanje, menadžment, priroda posla, osobno usavršavanje i razvoj, uvjeti nagrađivanja te zadovoljstvo poslom općenito. Rezultati istraživanja je pokazalo da su ispitanici u prosjeku zadovoljni prirodom posla, menadžmentom, suradnicima te općenito poslom, ali kao i u istraživanju Moj Posao (2010) i Brnad *et al.* (2016) ispitanici su najlošije ocijenili zadovoljstvo plaćom. Također su nižim ocjenama ocijenili mogućnost za napredovanje i uvjete nagrađivanja.

Za RTL.hr (2022) agencija Promocija plus provela je istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika Republike Hrvatske na uzorku od 1054 ispitanika. Prema navedenom istraživanju 52,4% ispitanika je zadovoljno svojim poslom, a 23% je onih koji su nezadovoljni. Zaposlenici koji su visokoobrazovani i s više radnog staža su generalno zadovoljniji poslom što se može povezati s istraživanjem portala Moj Posao (2010) da su zaposlenici zadovoljni proporcionalno s visinom plaće. Čak 57% ispitanika koji su nezadovoljni s trenutnim poslom ne traži novi posao što se također može povezati s istraživanjem Brnad *et al.* (2016) gdje se 20% ispitanika izjasnilo da ne razmišlja o promjeni posla jer nema izbora.

Prema Robbins i Judge (2014), samostalno provedena istraživanja u Sjedinjenim Američkim Državama također pokazuju kako su zaposlenici najmanje zadovoljni s mogućnostima napredovanja i visinom plaće, a ističu kako su i u ostatku razvijenih zemalja rezultati identični (grafikon 2). Uspoređujući rezultate tog istraživanja s istraživanjima u Hrvatskoj, dolazimo do zaključka kako zadovoljstvo zaposlenika u hrvatskim poduzećima nije lošije od zadovoljstva zaposlenika u drugim razvijenim zemljama.



*Grafikon 2 Prosječne razine zadovoljstva poslom prema pojedinim aspektima posla*

Izvor: izrada autora prema Robbins i Judge (2014:86)

Brojnost teorijskih i empirijskih radova ukazuje na visoku atraktivnost ove teme i njezinu teorijsku i empirijsku razrađenost, što potvrđuje brojnost instrumenata koje je moguće koristiti za analizu zadovoljstva poslom. Istraživanja vezana uz zadovoljstvo poslom u kontekstu Republike Hrvatske orijentirana su istraživanju razlika između različitih profesija, različitih sektora ili ispitivanju povezanosti zadovoljstva poslom s dobi, spolu ili obrazovanjem. Relativno su rijetka istraživanja koja propituju razlike u zadovoljstvu poslom iz perspektive veličine poduzeća.



#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U ovom poglavlju prikazat će se podaci provedenog empirijskog istraživanja. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je sadržavao 10 pitanja koja su bila podijeljena u 2 dijela. Prva 3 pitanja su se odnosila na demografska pitanja, a ostalih 7 pitanja su se odnosila na ispitanikovo trenutno zaposlenje. Prema JDI instrumentu mjerenja zadovoljstva zaposlenika i prema primjeru istraživanja Brnad *et al.* (2016) u anketnom upitniku ispitalo se zadovoljstvo odnosom s nadređenima, odnosom s kolegama, visinom plaće, redovitošću isplate plaće, obukom, mogućnosti za napredovanje, radnim vremenom te radnim uvjetima. U anketnom upitniku se još ispitalo bi li se ispitanik ponovno zaposlio u poduzeću, bi li poduzeće preporučio obitelji i prijateljima te što bi ga učinilo zadovoljnjim na radnom mjestu. Odgovori su analizirani s obzirom na veličinu poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen kako bi se utvrdile potencijalne razlike u ocjeni pojedinih aspekata zadovoljstva. U anketnom upitniku ukupno je sudjelovalo 96 ispitanika, a od toga je 51 ispitanik zaposlen u velikom poduzeću, a 45 ispitanika u malim poduzećima. U tablici 3 navedeni su svi deskriptivni podaci ispitanika. Najviše je ispitanika ženskog spola, starosne dobi 19-30 te 31-45 godina. Većina ispitanika ima završenu srednju školu.

Tablica 3 Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika

OPIS	BROJ ISPITANIKA	
	APSOLUTNO	RELATIVNO (%)
<b>SPOL</b>		
Muški	27	71,9
Ženski	69	28,1
<b>DOB</b>		
do 18	0	-
19-30	46	47,9
31-45	44	45,8
46-60	6	6,3
61 i više	0	-
<b>ZAVRŠENA IZOBRAZBA</b>		
Osnovna škola	3	3,1
Srednja škola	69	71,9
Viša stručna sprema	11	11,5
Visoka stručna sprema	9	9,4
Magisterij	4	4,2
Doktorat	0	-
<b>PODUZEĆE</b>		
Malo poduzeće (do 49 zaposlenika)	45	46,9
Veliko poduzeće (250 i više zaposlenika)	51	53,1

Izvor: izrada autora

Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika po veličini poduzeća navedene su u tablicama 4 i 5. U malim poduzećima većina ispitanika je ženskog spola starosne dobi 19-30 godina. Većina ispitanika ima završenu srednju školu, a u poduzeću u kojemu su trenutno zaposleni rade manje od godine dana na puno radno vrijeme. U velikom poduzeću većina ispitanika je ženskog spola starosne dobi 19-30 i 31-45 godina. Kao i u malim poduzećima, ispitanici većinom imaju završeno srednjoškolsko obrazovanje te u poduzeću rade na puno radno vrijeme s radnim stažom 1-4 godine.

Tablica 4 Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika malih poduzeća

OPIS	BROJ ISPITANIKA	
	APSOLUTNO	RELATIVNO (%)
<b>SPOL</b>		
Muški	10	22,0
Ženski	20	78,0
<b>DOB</b>		
do 18	0	-
19-30	22	49,0
31-45	20	44,0
46-60	3	7,0
61 i više	0	-
<b>ZAVRŠENA IZOBRAZBA</b>		
Osnovna škola	2	5,0
Srednja škola	31	69,0
Viša stručna sprema	6	13,0
Visoka stručna sprema	6	13,0
Magisterij	0	-
Doktorat	0	-
<b>RADNO VRIJEME</b>		
Puno radno vrijeme	35	78,0
Polu radnog vremena	10	22,0
<b>RADNI STAŽ U PODUZEĆU</b>		
Manje od 1 godine	16	36,0
1-4 godine	12	27,0
4-7 godina	11	24,0
7-10 godina	3	7,0
10-13 godina	2	4,0
13-16 godina	1	2,0
Više od 16 godina	0	-

Izvor: izrada autora

Tablica 5 Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika velikog poduzeća

OPIS	BROJ ISPITANIKA	
	APSOLUTNO	RELATIVNO (%)
<b>SPOL</b>		
Muški	17	33,0
Ženski	34	67,0
<b>DOB</b>		
do 18	0	-
19-30	24	47,0
31-45	24	47,0
46-60	3	6,0
61 i više	0	-
<b>ZAVRŠENA IZOBRAZBA</b>		
Osnovna škola	1	2,0
Srednja škola	38	75,0
Viša stručna sprema	5	10,0
Visoka stručna sprema	3	6,0
Magisterij	4	8,0
Doktorat	0	-
<b>RADNO VRIJEME</b>		
Puno radno vrijeme	45	88,0
Polu radnog vremena	6	12,0
<b>RADNI STAŽ U PODUZEĆU</b>		
Manje od 1 godine	7	14,0
1-4 godine	19	37,0
4-7 godina	12	23,0
7-10 godina	3	6,0
10-13 godina	5	10,0
13-16 godina	3	6,0
Više od 16 godina	2	4,0

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku ispitanici su ispitani različiti elementi zadovoljstva poslom. Aritmetičke sredine ocjena koje su dali za pojedine elemente zadovoljstva analizirane su prvo zajedno, zatim po veličini poduzeća u kojemu su zaposleni. Promatrajući odgovore zajedno (tablica 6) može se uočiti da su zaposlenici najzadovoljniji redovitošću isplate plaće dok su najmanje zadovoljni visinom plaće.

*Tablica 6 Aritmetička sredina ocjena ispitanika pojedinih elemenata zadovoljstva poslom*

ELEMENTI ZADOVOLJSTVA	ARITMETIČKA SREDINA
Odnos s nadređenima	3,5
Odnos s kolegama	3,9
Radni uvjeti	3,3
Visina plaće	2,9
Redovitost isplate plaće	4,2
Obuka	3,2
Mogućnost za napredovanje	3,0
Radno vrijeme	3,3
Općenito	3,5

Izvor: izrada autora

U tablici 7 prikazane su aritmetičke sredine ocjena ispitanika zaposlenih u malim poduzećima. Prema podacima, zaposlenici u malim poduzećima najzadovoljniji su redovitošću isplate plaće, a nezadovoljni su visinom plaće i mogućnostima za napredovanje.

*Tablica 7 Aritmetička sredina ocjena ispitanika pojedinih elemenata zadovoljstva poslom u malim poduzećima*

ELEMENTI ZADOVOLJSTVA	ARITMETIČKA SREDINA
Odnos s nadređenima	3,5
Odnos s kolegama	3,8
Radni uvjeti	3,5
Visina plaće	2,9
Redovitost isplate plaće	4,0
Obuka	3,2
Mogućnost za napredovanje	2,9
Radno vrijeme	3,4
Općenito	3,5

Izvor: izrada autora

U velikom poduzeću ispitanici su, kao i u malim poduzećima, najzadovoljniji redovitošću isplate plaće, a nezadovoljni su njezinom visinom.

*Tablica 8 Aritmetička sredina ocjena ispitanika pojedinih elemenata zadovoljstva poslom u velikom poduzeću*

ELEMENTI ZADOVOLJSTVA	ARITMETIČKA SREDINA
Odnos s nadređenima	3,5
Odnos s kolegama	4,0
Radni uvjeti	3,2
Visina plaće	2,9
Redovitost isplate plaće	4,4
Obuka	3,3
Mogućnost za napredovanje	3,0
Radno vrijeme	3,3
Općenito	3,5

Izvor: izrada autora

Uspoređujući podatke, zaposlenici velikog poduzeća zadovoljniji su odnosom s kolegama i mogućnostima za napredovanje nego zaposlenici malih poduzeća dok su zaposlenici malih poduzeća zadovoljniji radnim uvjetima i radnim vremenom.

Usporedba malih poduzeća s velikim poduzećem prema danim odgovorima nalaze se u obliku grafikona 3-11.

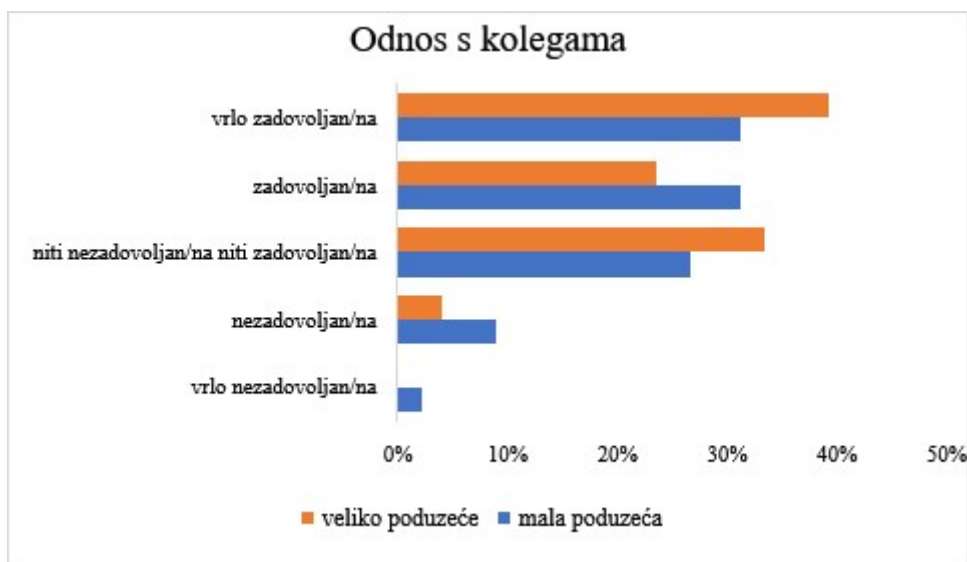
S obzirom na odnos s nadređenima (grafikon 3) kao čimbenik zadovoljstva zaposlenici malih poduzeća su u većini vrlo zadovoljni nadređenima od zaposlenika velikog poduzeća koji su zadovoljni iako su im aritmetičke sredine datih ocjena iste.



Grafikon 3 Odnos s nadređenima

Izvor: izrada autora

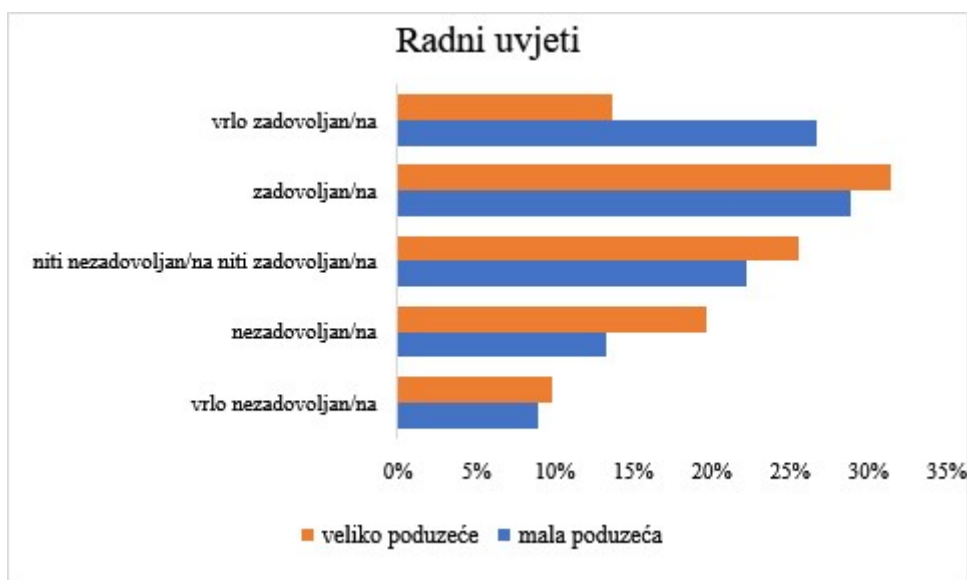
Odnosom s kolegama (grafikon 4) zaposlenici velikog poduzeća su u najvećem postotku vrlo zadovoljni, a zaposlenici malih poduzeća se izjašnjavaju s vrlo zadovoljni i zadovoljni. Takvi se odgovori poklapaju s aritmetičkim sredinama ocjena koje su veće u velikom poduzeću, nego u malim poduzećima.



Grafikon 4 Odnos s kolegama

Izvor: izrada autora

Prema aritmetičkim ocjenama zaposlenici u malim poduzećima su zadovoljniji radnim uvjetima od zaposlenika velikog poduzeća. Uspoređuju podatke u postotcima zaposlenici u velikom poduzeću češće su se izjašnjavali da su nezadovoljni radnim uvjetima od zaposlenika malih poduzeća dok su se zaposlenici malih poduzeća češće izjašnjavali kao vrlo zadovoljni radnim uvjetima (grafikon 5).

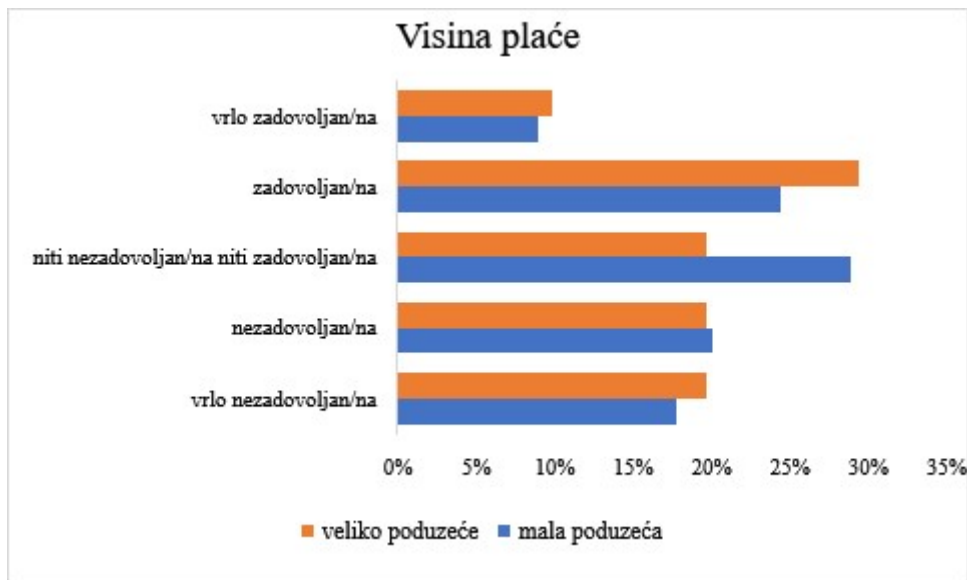


Grafikon 5 Radni uvjeti

Izvor: izrada autora



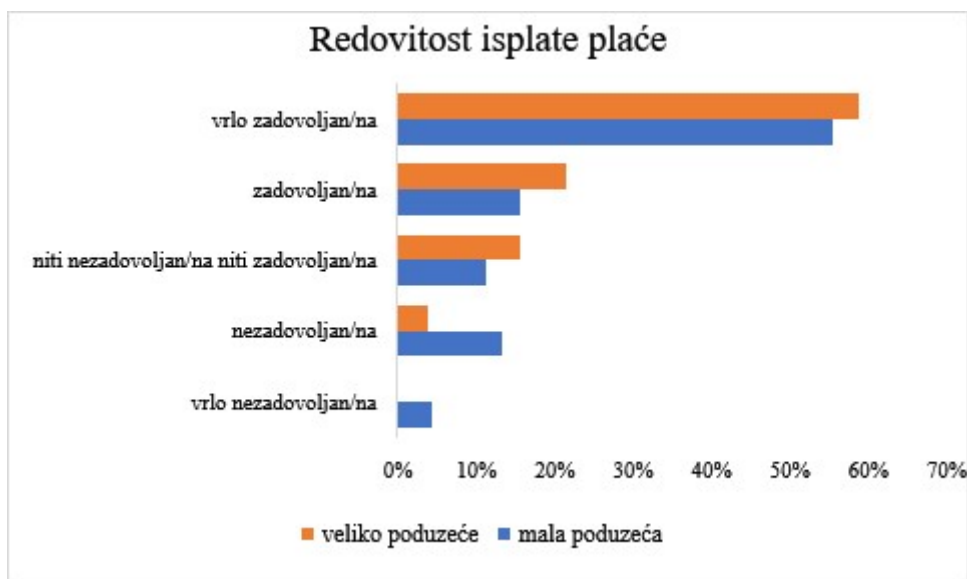
Visinom plaće (grafikon 6) vrlo mali postotak zaposlenika i u malim i u velikom poduzeću je vrlo zadovoljan dok je nezadovoljstvo podjednako. Zaposlenici velikog poduzeća više se izjašnjavaju da su zadovoljni visinom plaće dok zaposlenici malim poduzeća nisu niti nezadovoljni niti zadovoljni. Gledajući aritmetičke sredine ocjena koje su ispitanici davali za zadovoljstvo visinom plaće može se zaključiti da su tim elementom zadovoljstva najmanje zadovoljni.



*Grafikon 6 Visina plaće*

Izvor: izrada autora

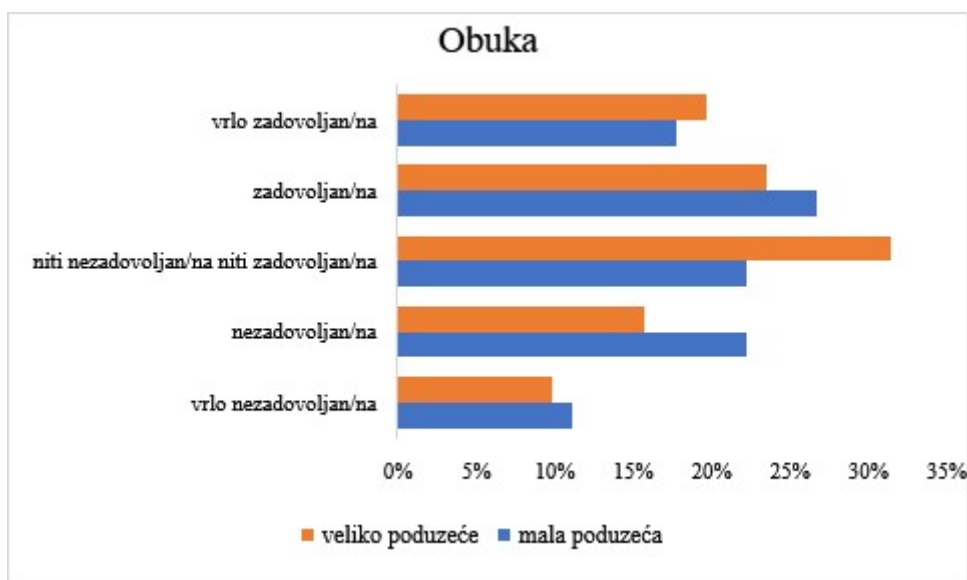
Za redovitost isplate plaće (grafikon 7) većina ukupnog broja ispitanika se izjasnila da je vrlo zadovoljna, a prema aritmetičkim sredinama ocjena s tim elementom zadovoljstva ispitanici su najviše zadovoljni.



*Grafikon 7 Redovitost isplate plaće*

Izvor: izrada autora

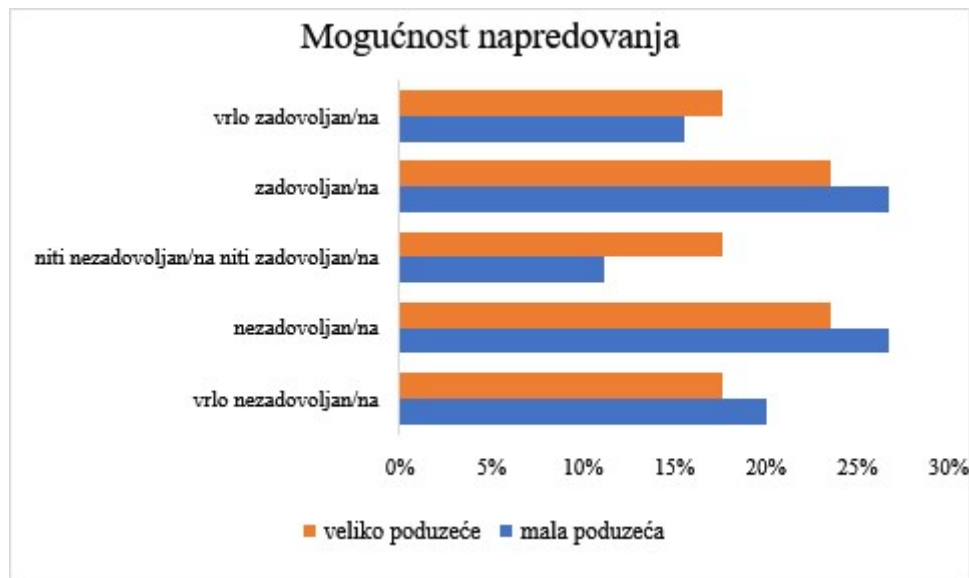
U velikom poduzeću, zaposlenici u najvećem postotku odgovora nisu niti nezadovoljni niti zadovoljni pruženom obukom dok su zaposlenici malih poduzeća zadovoljni (grafikon 8). Gledajući aritmetičke ocjene za obuku kao element zadovoljstva zaposlenici velikog poduzeća su zadovoljniji od zaposlenika malim poduzeća.



*Grafikon 8 Obuka*

Izvor: izrada autora

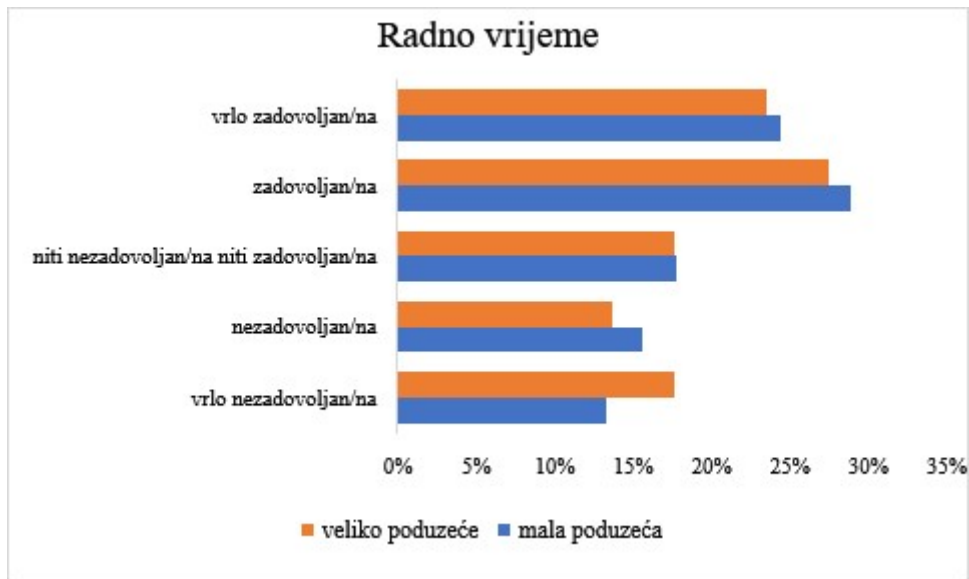
Mogućnošću za napredovanje (grafikon 9) jednak postotak ispitanika u malim poduzećima je zadovoljan i nezadovoljan. Situacija je identična i u velikom poduzeću samo što je postotak ispitanika manji. Uspoređujući podatke zaposlenici velikog poduzeća su zadovoljniji mogućnošću za napredovanjem od zaposlenika malih poduzeća.



*Grafikon 9* *Mogućnost napredovanja*

Izvor: izrada autora

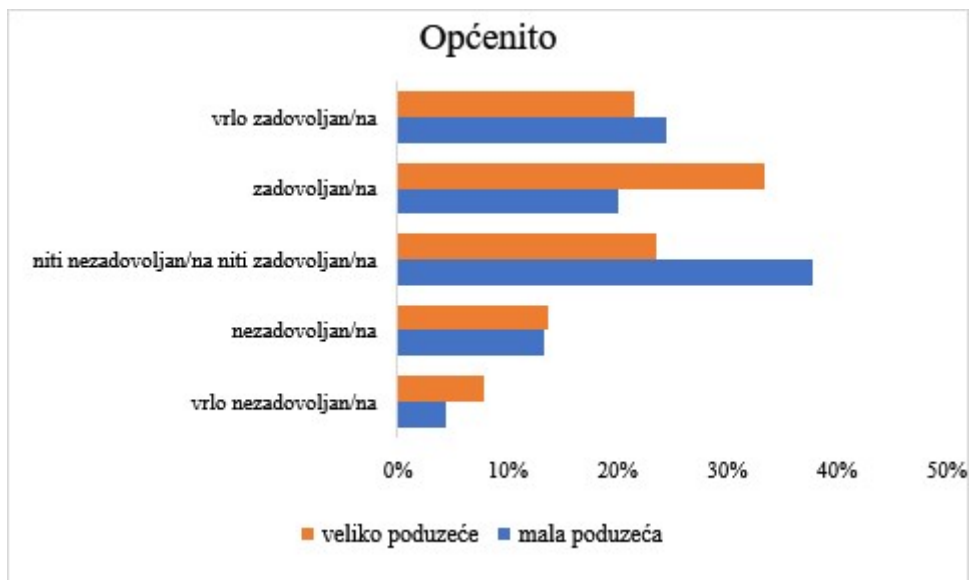
Većina ispitanika velikog i malih poduzeća je zadovoljna radnim vremenom dok je postotak onih vrlo nezadovoljnih veći u velikom poduzeću (grafikon 10). Uspoređujući podatke, zaposlenici malih poduzeća su zadovoljniji radnim vremenom u svom poduzeću od zaposlenika velikog poduzeća.



Grafikon 10 Radno vrijeme

Izvor: izrada autora

Aritmetička sredina ocjena za općenito zadovoljstvo poslom zaposlenika u poduzećima je jednaka, ali većina zaposlenika velikog poduzeća se izjasnila da su zadovoljni poslom u usporedbi s zaposlenicima malih poduzeća koji su se većinom izjasnili kao niti nezadovoljni niti zadovoljni (grafikon 11).



Grafikon 11 Općenito zadovoljstvo poslom

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku uz elemente zadovoljstva, ispitalo se mišljenje ispitanika o ponovnom zaposlenju u poduzeću te o preporuci tog poduzeća obitelji i prijateljima (tablica 9). Većina ispitanika malih poduzeća ponovno bi se zaposlenika u poduzeću u kojemu trenutno radi te bi isto poduzeće preporučili drugima. Većina zaposlenika velikog poduzeća bi razmislila bi li se ponovno zaposlila u tom poduzeću, ali bi poduzeće preporučili obitelji i prijateljima.

*Tablica 9 Deskriptivna statistika odgovora ispitanika na pitanja o ponovnom zaposlenju u istom poduzeću i preporuci tog poduzeća drugima*

OPIS	BROJ ISPITANIKA			
	MALA PODUZEĆA		VELIKO PODUZEĆE	
	APSOLUTNO	RELATIVNO (%)	APSOLUTNO	RELATIVNO (%)
<b>PONOVNO ZAPOSLENJE U PODUZEĆU</b>				
Ponovno bih se zaposlio/la	25	56,0	21	41,0
Razmislio/la bih	14	31,0	26	51,0
Ne bih se ponovno zaposlio/la	6	13,0	4	8,0
<b>PREPORUKA PODUZEĆA</b>				
Preporučio/la bih	26	58,0	29	57,0
Ne bih preporučio/la	19	42,0	22	43,0

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku postavljeno je otvoreno pitanje na koje su ispitanici mogli dati odgovor čime bi bili zadovoljniji trenutnim poslom. Na otvoreno pitanje zbog čega bi bili zadovoljniji na radnome mjestu najčešći odgovori zaposlenika malih poduzeća bili su većom plaćom i beneficijama te boljom komunikacijom između nadređenih i podređenih. Dok bi zaposlenici velikog poduzeća bili zadovoljniji povećanjem plaće, boljom komunikacijom, da im se pruži mogućnost za napredovanje te da bude bolje radno vrijeme.

Analizom podataka provedenog istraživanja došlo se do zaključka da visina plaće najviše utječe na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom. Ujedno uspoređujući zadovoljstvo zaposlenika s obzirom na veličinu poduzeća nema velikih statističkih razlika. Takvi rezultati su u skladu s očekivanjima predstavljenim u teorijskom dijelu ovoga rada.

## 5. RASPRAVA

U ovom poglavlju rada usporedit će se dobiveni rezultati istraživanja s teorijskim okvirom navedenim u radu.

Prema prijašnjim istraživanjima koja su navedena u radu i koja se odnose na zadovoljstvo zaposlenika može se uočiti da su zaposlenici i dalje nezadovoljni visinom plaće i mogućnostima za napredovanje, ali su zadovoljniji tim čimbenicima nego u godinama kada su se navedena istraživanja provodila. Iz toga možemo zaključiti da je došlo do povećanja u brizi menadžera oko zaposlenika. Analizirajući aritmetičke sredine svih elemenata zadovoljstva ispitanika u empirijskom istraživanju vidljivo je da nema značajnih statističkih odstupanja u zadovoljstvu zaposlenika prema veličini poduzeća u kojemu su zaposleni. U korištenoj literaturi navedeno je da je u današnje vrijeme teško zadržati zaposlenike te je nemoguće da jedan zaposlenik ostane cijeli radni vijek raditi u jednom poduzeću, ali da se poduzeća trude da što duže zadrže kvalitetne zaposlenike. Kada poduzeće ima poseban odjel za ljudske resurse za očekivati je da im se posvete i da ih učine zadovoljnima barem osnovnim kao npr. radnim uvjetima kojima su nezadovoljniji ispitanici velikog poduzeća. Jednim dijelom ulaganje u zaposlenike je vidljivo i kroz izdvajanje sredstava za obuku zaposlenika, a pruženim prilikama za obuku su prema istraživanju zadovoljniji ispitanici velikog poduzeća.

Zadovoljstvo ispitanih zaposlenika malih poduzeća proizlazi iz odnosa s nadređenim. Vlasnici malih poduzeća jedini su koji se brinu o zaposlenicima jer u malim poduzećima nema potrebe za posebne menadžere koji će voditi brigu o zaposlenicima. Unatoč zadovoljstvu odnosa s nadređenim zaposlenici malih poduzeća bili bi zadovoljniji kada bi komunikacija između nadređenih i podređenih bila bolja. Kako je u malim poduzećima veliki problem izostanak ulaganja u zaposlenike, teško je motivirati zaposlenike i zadržati one dobre tako se iz provedenog istraživanja uočava da su u malim poduzećima nezadovoljni mogućnostima za napredovanje što je rezultat nedovoljne raznolikosti poslovnih zadataka u malim poduzećima. Prema istraživanjima koja su navedena u radu, može se uočiti kako su zaposlenici i u hotelskoj industriji, školstvu, ali i kada se proučava zadovoljstvo zaposlenika općenito nezadovoljni mogućnostima za napredovanje u poduzeću.

U otvorenim odgovorima koje su ispitanici trebali dati na pitanje što bi ih učinilo zadovoljnjim na radnom mjestu većina odgovora je bila povećanje plaće i beneficije, a iz korištene literature za pisanje ovog završnog rada vidljivo je da je zaposlenike potrebno motivirati uz plaću dodatnim kompenzacijama kao što su dodaci plaći, simulacijama te dodatnim naknadama. U

istraživanju Dražić Lutilsky *et al.* (2017) ispitanici su se izjasnili da su između ostaloga najmanje zadovoljni uvjetima nagrađivanja što se može povezati s teorijom te zaključiti da je uzrok nezadovoljstva zaposlenika nedostatak dobrih modela kompenziranja zaposlenika što je u domeni odgovornosti Uprava, vlasnika i/ili menadžerskih struktura u poduzećima.

Rezultati empirijskog istraživanja mogu se usporediti s rezultatima Vidić (2009) jer se oba istraživanja temelje na JDI instrumentu mjerenja zadovoljstva poslom. U istraživanjima nisu ispitivani identični elementi zadovoljstva, ali prema istim ispitivanim elementima može se napraviti usporedba. Prema rezultatima oba istraživanja zaposlenici su najmanje zadovoljni visinom plaće, a najviše odnosom sa suradnicima, odnosno kolegama.

Temeljna istraživačka pitanja ovog rada bila su: „Koji čimbenici su najzaslužniji za zadovoljstvo zaposlenika?“ te „Postoje li razlike u čimbenicima zadovoljstva između zaposlenika zaposlenih u malom i velikom poduzeću?“. Na kraju empirijskog istraživanja i sinteze s teorijskim dijelom mogu se dati odgovori na pitanja. Na zadovoljstvo zaposlenika najviše utječu visina plaće koja treba biti prihvatljiva u odnosu s njihovim radnim zadacima i radnim uvjetima te mogućnost za napredovanje koje djeluje kao motivator zaposlenika. Pregledom rezultata empirijskog istraživanja uočeno je da isti čimbenici utječu na zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo ispitanika. Premda u ovom radu nije analizirana statistička signifikantnost razlika u zadovoljstvu pojedinim aspektima posla, predstavljena deskriptivna statistika ukazuje na to da nema velikih razlika u zadovoljstvu zaposlenika u malim i velikim poduzećima.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudski čimbenik u poduzećima postaje sve važniji, a s time raste i potreba za zadržavanjem zaposlenika kroz njihovo motiviranje i povećanje zadovoljstva poslom. Kroz empirijsko istraživanje u sklopu ovog završnog rada i drugih istraživanja na sličnu temu definirani su čimbenici koji više ili manje utječu na zadovoljstvo poslom čime je ostvaren cilj koji je postavljen na početku rada. Sintezom istraživanja i teorije utvrđeno je da nema razlike u čimbenicima zadovoljstva između zaposlenika u malim i velikim poduzećima.

Uspoređujući aritmetičke sredine ocjena koje su ispitanici dali za pojedine elemente zadovoljstva poslom na temelju toga rade li u malom ili velikom poduzeću došlo se do sljedećih saznanja. Nisu zabilježene velike razlike između analize zadovoljstva poslom zaposlenika velikog i dva mala poduzeća. Neovisno o tome rade li u malim ili velikim poduzećima, ispitanici su najzadovoljniji redovitošću isplate plaćom, a odmah nakon toga dobrim međuljudskim odnosima u kolektivu, odnosno odnosom s kolegama. Najmanje su zadovoljni visinom plaće i mogućnostima za napredovanje, ali su relativno zadovoljni odnosom s nadređenima koji im određuju visinu plaće i daju mogućnost da napreduju.

Ograničenje ovog istraživanja je prigodni karakter uzorka i njegova veličina, te se rezultati ne mogu smatrati reprezentativnima za populaciju. Naime, ispitanici su regrutirani na osnovi osobnih kontakata u poslovnim subjektima koji su lokalnog ili regionalnog karaktera i tržišnog dosega. Još jedno od mogućih ograničenja ovog istraživanja je da su ispitanici možda neka pitanja krivo shvatili, a kako je istraživanje provedeno *online* upitnikom moguće je i davanje neistinitih tvrdnji. U budućim istraživanjima bi se trebao povećati broj ispitanika te bi se istraživanje trebalo proširiti na veće područje zbog relevantnijih podataka. Za analizu budućih istraživanja na ovu temu preporuka je koristiti više statističkih metoda i proširiti količinu pitanja u anketnom upitniku.



## LITERATURA

1. Arthur, D. (1995). *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies*. New York: AMACOM
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Bowling Green State University (2020). Job Descriptive Index. Dostupno na: <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html> [pristupljeno 23. lipnja 2022.]
5. Brnad, A., Stilin, A., i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1). str. 109-122. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160237> [pristupljeno 1. lipnja 2022]
6. Dražić Lutilsky, I., Pološki Vokić, N., Galić, Z. (2017). Razvoj instrumenta za mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika - Empirijska istraživanje na Sveučilištu u Zagrebu. *Oeconomica Jadertina*, 7(2). str. 18-34. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/282206> [pristupljeno 7. kolovoza 2022]
7. Državni zavod za statistiku (2020). Strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća u 2020. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29182> [pristupljeno 15. lipnja 2022.]
8. Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*, (27). str. 3-7.
9. J. Lake, C., Gopalkrishnan, P., T. Sliter, M., Withrow, S. (2010). The Job Descriptive Index: Newly Updated and Available for Download. *Making the Transition From Master's to PhD: Reflections From a SIOP Conversation Hour*, str. 47.-49. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/319510832\\_The\\_Job\\_Descriptive\\_Index\\_Newly\\_updated\\_and\\_available\\_for\\_download](https://www.researchgate.net/publication/319510832_The_Job_Descriptive_Index_Newly_updated_and_available_for_download) [pristupljeno 4. kolovoza 2022.]
10. Maškarin, H. (2005). Mjerenje utjecaja zadovoljstva zaposlenika poslom na rezultate poslovanja hotela. *Tourism and hospitality management*, 11(1). str. 313-324. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267319> [pristupljeno 3. kolovoza 2022]
11. Moj posao (2010). Zadovoljstvo poslom. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69977/Zadovoljstvo-poslom/> [pristupljeno 28. lipnja 2022.]

12. Netigate (2020). How the Employee Satisfaction Index (ESI) works and how to use it. Dostupno na: <https://www.netigate.net/articles/human-resources/how-the-employee-satisfaction-index-esi-works-and-how-to-use-it/> [pristupljeno 23. lipnja 2022.]
13. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o.
14. Požega, Ž (2012). *Menadžment ljudskih resursa upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
15. Robbins, S., Judge T. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
16. Robins, A. (2021). Employee Net Promoter Score: the complete guide. Dostupno na: <https://officevibe.com/guides/employee-net-promoter-score> [pristupljeno 23. lipnja 2022.]
17. RTL.hr (2022). EKSKLUZIVNO ISTRAŽIVANJE Jesu li Hrvati zadovoljni svojim poslom i što misle da je potrebno za uspjeh? Dostupno na: <https://www.rtl.hr/vijesti/hrvatska/ekskluzivno-istrazivanje-jesu-li-hrvati-zadovoljni-svojim-poslom-i-sto-misle-da-je-potrebno-za-uspjeh-1f4200ce-f7b7-11ec-84d1-b22133e3e182> [pristupljeno 30. lipnja 2022.]
18. Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. *Napredak*, 150(1). str. 7-20. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/123228> [pristupljeno 3. kolovoza 2022.]
19. Zakon.hr (2020). Zakon o računovodstvu. Narodne novine, 118. Dostupno na: <https://zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristupljeno 1. kolovoza 2022.]
20. Zheng, S., Wang, Z., Song, S. (2014). Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China. *Social Indicators Research*, 119(3). str. 1219-1231. Dostupno na: [https://www.jstor.org/stable/24721482?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24721482?seq=1#metadata_info_tab_contents) [pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]

## Popis grafikona

Grafikon 1 Broj poduzeća i broj zaposlenih osoba u poduzeću prema veličini u 2020.....	10
Grafikon 2 Prosječne razine zadovoljstva poslom prema pojedinim aspektima posla.....	16
Grafikon 3 Odnos s nadređenima.....	23
Grafikon 4 Odnos s kolegama.....	24
Grafikon 5 Radni uvjeti.....	24
Grafikon 6 Visina plaće.....	25
Grafikon 7 Redovitost isplate plaće.....	26
Grafikon 8 Obuka.....	26
Grafikon 9 Mogućnost napredovanja.....	27
Grafikon 10 Radno vrijeme.....	28
Grafikon 11 Općenito zadovoljstvo poslom.....	28

## Popis tablica

Tablica 1 Aritmetičke sredine za pojedine aspekte zadovoljstva poslom.....	13
Tablica 2 Zadovoljstvo pojedinim elementima posla.....	14
Tablica 3 Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika.....	18
Tablica 4 Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika malih poduzeća.....	19
Tablica 5 Deskriptivna statistika karakteristika ispitanika velikog poduzeća.....	20
Tablica 6 Aritmetička sredina ocjena ispitanika pojedinih elemenata zadovoljstva poslom...21	
Tablica 7 Aritmetička sredina ocjena ispitanika pojedinih elemenata zadovoljstva poslom u malim poduzećima.....	22
Tablica 8 Aritmetička sredina ocjena ispitanika pojedinih elemenata zadovoljstva poslom u velikom poduzeću.....	22
Tablica 9 Deskriptivna statistika odgovora ispitanika na pitanja o ponovnom zaposlenju u istom poduzeću i preporuci tog poduzeća drugima.....	29

## Prilozi

### Anketni upitnik

1. Spol
  - a) Muško
  - b) Žensko

2. Dob
  - a) Do 18
  - b) 19-30
  - c) 31-45
  - d) 46-60
  - e) 61 i više
3. Najviša završena izobrazba
  - a) Osnovna škola
  - b) Srednja škola
  - c) Viša stručna sprema
  - d) Visoka stručna sprema
  - e) Magisterij
  - f) Doktorat
4. Radim u
  - a) Malom poduzeću (do 49 zaposlenika)
  - b) Velikom poduzeću (250 i više zaposlenika)
5. Zaposlen/a sam na
  - a) Puno radno vrijeme
  - b) Pola radnog vremena
6. Koliko dugo radite u poduzeću?
  - a) Manje od 1 godine
  - b) 1-4 godine
  - c) 4-7 godina
  - d) 7-10 godina
  - e) 10-13 godina
  - f) 13-16 godina
  - g) Više od 16 godina
7. Koliko ste u poduzeću zadovoljni s (1-vrlo nezadovoljan/na, 2-nezadovoljan/na, 3-niti nezadovoljan/na niti zadovoljan/na, 4-zadovoljan/na, 5-vrlo zadovoljan/na):

	1	2	3	4	5
Odnosom s nadređenima					
Odnosom s kolegama					

Radnim uvjetima					
Visinom plaće					
Redovitošću isplate plaće					
Obukom					
Mogućnostima za napredovanje					
Radnim vremenom					
Općenito poslom					

8. Kada biste se trebali ponovno zaposliti u poduzeću u kojemu ste trenutno zaposleni, što biste odlučili?
- Ponovno bih se zaposlio/la
  - Razmislio/la bih
  - Ne bih se ponovno zaposlio/la
9. Biste li preporučili članovima obitelji i prijateljima rad u poduzeću u kojemu ste trenutno zaposleni?
- Da
  - Ne
10. Zbog čega biste bili zadovoljniji na trenutnom radnom mjestu?