ZADOVOLJSTVO NA RADU ZAPOSLENIKA U JAVNOM SEKTORU NA PRIMJERU DJEČJEG VRTIĆA „KAŠTELA“

Bilić, Ilijana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:171372

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ZADOVOLJSTVO NA RADU ZAPOSLENIKA U JAVNOM SEKTORU NA PRIMJERU DJEČJEG VRTIĆA „KAŠTELA“

Mentor:
prof. dr. sc. Srećko Goić

Student:
Iliriana Bilić

Split, kolovoz 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Opis problema 1

1.2. Ciljevi rada 2

1.3. Metode istraživanja 2

1.4. Struktura rada 3

2. ZADOVOLJSTVO 4

2.1. Zadovoljstvo na radu 4

2.2. Stav i njegova kompleksnost 6

2.2.1. Važnost i vrste stavova o radu 8

2.3. Teorije motivacije 9

2.3.1. Sadržajne teorije motivacije 9

2.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba. 9

2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 10

2.3.1.3. Teorija motivacije postignuća 11

2.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije 11

2.3.2. Procesne teorije motivacije 12

2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije 12

2.3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja 13

2.3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 13

3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE I POLOŽAJA ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU 14

3.1. Struktura javnog sektora 14

3.2. Specifičnosti javnog sektora 15

4. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U DJEČJEM VRTIĆU „KAŠTELA“ 18

4.1. Općenito o dječjem vrtiću „Kaštela“ 18

4.2. Struktura empirijskog dijela rada 18

4.3. Istraživačke hipoteze 19

4.4. Rezultati empirijskog istraživanja 20

4.4.1. Opće karakteristike uzorka 20

4.4.2. Rezultati uzorka za sve tri kategorije djelatnika skupa 22

4.4.3. Rangiranje faktora zadovoljstva prema kategorijama djelatnika 35

4.4.4. Usporedba zadovoljstva između kategorija 37

4.4.5. Usporedba vađnosti faktora između kategorija 41

4.5. Zaključak empirijskog istraživanja 44

5. ZAKLJUČAK 46

LITERATURA 47

POPIS TABLICA 49

POPIS GRAFIKONA 50

PRILOG (Anketni upitnik) 51

SAŽETAK 53

SUMMARY 54

1. UVOD

1.1. Opis problema

Globalizacija, razvoj tehnologije, sve veća obrazovanost, mobilnost i informiranost društva utjecala je i utječe i dalje na nužnost poboljšanja pružanja javnih usluga. Kako bi se to postiglo vrlo je važno obratiti pažnju na ključni faktor uspjeha javnog sektora „ljudske resurse“. Kako je zadovoljstvo na radu usko vezano uz motivaciju, koja je sama po sebi vrlo složen fenomen, tako je i njena primjena na zaposlenike javnog sektora vrlo složenog karaktera, a razvojem menadžmenta sposobnosti osigurava se uspjeh organizacije, gdje motivacijske tehnike postaju središte promišljanja modernog menadžmenta.

U Hrvatskoj se vrlo malo analizira zadovoljstvo na radu zaposlenika u javnom sektoru, te se javlja različit pristup zaposlenicima, koji utječe na manjak njihovog zadovoljstva, odnosno demotiviranost, što se ujedno odražava i na stupanj njihove produktivnosti, a time i na zadovoljstvo korisnika njihovih usluga. Ispitivanje zadovoljstva na radu nam otkriva osjećaje koje zaposlenici gaje prema poslu, a budući oni vode ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima menadžment ih može lakše prepoznati te njima koordinirati (poticati željena i/ili spriječiti neželjena ponašanja).

S obzirom da su ljudski resursi bitan faktor uspješnosti i značajan generator budućeg razvoja javnog sektora/javnih usluga, u ovom završnom radu nastoji se utvrditi, na primjeru dječjeg vrtića "Kaštela", koji su faktori značajni s aspekta zadovoljstva na radu i kakve su razlike između uočene tri glavne kategorije zaposlenih i to: odgojno-obrazovnih djelatnika, administrativno-financijske službe, te pomoćno-tehničkih djelatnika.

1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj ovoga završnog rada je ukazati na važnost zadovoljstva ljudskog resursa-zaposlenika u radu i povezanost razvoja organizacije s razvojem pojedinca u javnom sektoru.

Pri tome će se nastojati analizirati faktori zadovoljstva, te način na koji oni utječu na zadovoljstvo na radu, te preispitati jesu li isti faktori koji utječu na zadovoljstvo bitni za tri glavne kategorije zaposlenika u javnom sektoru na primjeru dječjeg vrtića "Kaštela" i to s aspekta: odgojno-obrazovnih djelatnika, administrativno-financijske službe, te pomoćno-tehničkih djelatnika.

1.3. Metode istraživanja

Metode koje su korištene u teorijskom dijelu ovoga završnog rada su:

- **induktivna metoda** kojom se od pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka;
- **metoda deskripcije** kojom se opisuju ili očitavaju pojmovi, činjenice, procesi, te predmeti u prirodi i društvu;
- **metoda analize** kojom se raščlanjuju složeni pojmovi, sudovi i zaključci na njihove sastavne dijelove i elemente;
- **metoda komparacije** kojom se utvrđuju sličnosti te razlike u ponašanju i intenzitetu između istih ili srodnih činjenica, pojava ili procesa;
- **deduktivna metoda** kojom se iz općih sudova izvode pojedinačni (posebni) zaključci.

Za empirijski dio rada koristio se anketni upitnik.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja.

U prvom dijelu rada određen je problem istraživanja, prikazani su ciljevi i metode, te je dan strukturni pregled rada.

Drugo poglavlje odnosi se na ”Zadovoljstvo”. Objašnjen je pojam i značenje zadovoljstva na radu, ukratko su objašnjeni stavovi, teorije motivacije/zadovoljstva, te faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu.

Treće poglavlje rada pod nazivom “ Specifičnosti organizacije i položaja zaposlenih u javnom sektoru” objašnjava strukturu javnog sektora kao i njegove specifičnosti.

Četvrto poglavlje odnosi se na istraživanje zadovoljstva zaposlenih u dječjem vrtiću "Kaštela". U radu će se objasniti na koji je način sastavljen anketni upitnik (koja je pitanja obuhvatio), te će se zatim prikazati rezultati empirijskog dijela rada uz adekvatna objašnjenja.

U posljednjem dijelu rada iznesena su zaključna razmatranja, kao i popis korištene literature.

2. ZADOVOLJSTVO

2.1. Zadovoljstvo na radu

Zadovoljstvo na radu proizlazi iz čovjekove percepcije „ugode, užitka ili ispunjenja“ koju dobiva na svom poslu. Drukčije rečeno, ono pokazuje jesu li ispunjene zaposlenikove potrebe i želje, te jesu li oni sretni/zadovoljni na svom radnom mjestu (poslu). Zadovoljstvo na radu kompleksan je sustav koji uključuje kognitivnu (pretpostavke i vjerovanja), afektivnu (osjećaje prema poslu) i vrijednosnu komponentu (ocjenu posla). S obzirom da je zadovoljstvo na radu usko vezano uz motivaciju, koja je sama po sebi vrlo složen fenomen teško ga je jednoznačno definirati. Bilo da se radi o privatnom ili javnom sektoru, nameće se potreba za prisutnošću menadžmenta sposobnosti koji mora biti svjestan da će razviti efikasan i djelotvoran sustav jedino uz kompetentnu i zadovoljnu radnu snagu „ljudske resurse“ stoga u njih treba i najviše ulagati. Menadžment mora kontinuirano stvarati uvijete za unaprjeđenje organizacije (spoznati potrebe zaposlenika, ispitivati zadovoljstvo na radu, procjenjivati i kontrolirati radnu učinkovitost, te znati odabrati primjerene kompenzacije (materijalne i nematerijalne)), kako bi se minimizirali efekti nezadovoljstva zaposlenika koji ako nastanu mogu ozbiljno naškoditi organizaciji.

Postoje različite definicije koje tumače zadovoljstvo na radu, dolje su navedene neke od njih:

- ***Zadovoljstvo na radu je ugodna ili pozitivna reakcija pojedinca na posao koji obavlja*** (Milkovich i Boudreau, 1997, str. 126).
- ***Zadovoljstvo na radu je mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu.“***(Marušić, 2006, str. 327).
- ***„Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje utječe na funkcioniranje organizacije. Postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje radnici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Te implikacije mogu voditi ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na funkcioniranje organizacije, odnosno na njeno ponašanje prema radnicima.“*** (Bakotić, 2009, str. 32).

Zadovoljstvo na radu ovisi o različitim karakteristikama koje imaju (pokazuju) zaposlenici, a one se odnose na: *individualne karakteristike* (potrebe, stavovi, interesi), *karakteristike koje trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju* (kvalifikacije, vještine, povratnu vezu), te

organizacijske karakteristike (radno mjesto, organizaciju rada). Svaki zaposlenik je povremeno izložen stresnim situacijama, što je i normalno budući je konstantno u interakciji sa nadređenima, suradnicima-kolegama, kupcima/korisnicima njegovih usluga, te je primoran izvršavati planirane obveze (ostvariti tražene rezultate). Stoga su i najčešće proučavani faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu: *karakteristike posla* (priroda posla, važnost posla, različitost radnih zadataka i autonomija), *nadređeni* (vođenje, stručna pomoć i socijalna potpora), *suradnici* (prijateljski i podupirući odnosi), *plaća* (visina i obračun plaće, percepcija pravednosti plaćanja, redovitost primanja plaće), *mogućnost za napredovanjem* (promocija, povećanje plaće, potreba za samoaktualizacijom i dokazivanjem), *radni uvjeti* (ne smiju biti opasni ili neugodni, radno vrijeme), te *sigurnost zaposlenja* (radni odnos na neodređeno vrijeme, sigurnost da se neće dobiti otkaz).

Neke individualne karakteristike koje mogu utjecati na zadovoljstvo na radu su (Prema: Bakotić, 2009, str. 54):

- **spol-** kod analiziranja razlike u zadovoljstvu na radu u odnosu na spol zaposlenika brojna su se istraživanja pokazala nekonzistentnima, stoga je ovo područje potrebno još dodatno istraživati. Međutim važno je naglasiti da postoje razlike u faktorima koji utječu na formiranje pozitivnog stava na radu kod žena u odnosu na muškarce. Žene najveću važnost daju odnosu sa suradnicima i radnim uvjetima, stoga je vrlo bitno usmjeriti se na osmišljavanje različitih strategija za unaprjeđenje zadovoljstva na radu žena i muškaraca (Halloran i Benton, 1987, str. 100).

- **dob zaposlenika**- brojna istraživanja dokazala su da zadovoljstvo na radu raste sa starošću zaposlenika (Brush et al.,1987; Davis i Newstrom, 1989, str. 179; Baron i Greenberg, 1997, str.180). Ljudi općenito postaju zadovoljniji što su stariji. Razlog tome može biti to što imaju veći radni staž a time i bolje uvijete rada, veće plaće, manja očekivanja od svojih mlađih kolega budući imaju manje mogućnosti za novo zaposlenje, te je njihovo zadovoljstvo postojećim poslom veće. Osim toga imaju i mogućnost odlaska u prijevremenu mirovinu (Arnold et al., 1998, str. 208; Dipboye et al., 1994, str. 160).

- **obrazovanje-** Katz i Kahn (1967) proučavali su brojna istraživanja te su došli do spoznaje da radnici većih kvalifikacija iskazuju veće zadovoljstvo na radu, što naravno može biti rezultat višeg položaja, veće plaće, boljih radnih uvjeta, fleksibilnijeg radnog vremena, veće autonomije i sl. (Hoppock, 1935; Bell, 1937, Hull i Holstad, 1942; Thorndike, 1935; Super, 1939; Urbrock, 1934; Gurin et al., 1960).

- **radni staž-** zadovoljstvo na radu najčešće opada u prvim godinama nakon zaposlenja, poslije desete godine ponovno počinje rapidno rasti sve do kasne karijere i povlačenja u mirovinu.

Na zadovoljstvo svake osobe indirektno utječe i općenito zadovoljstvo životom koje se odnosi na opće socio-ekonomsko stanje države, političko stanje, ekonomsko stanje pojedinca, njegovo fizičko i psihičko stanje, obiteljsko stanje i sl. Svi ti elementi skupa utječu na stvaranje ukupnog zadovoljstva pojedine osobe/zaposlenika, iz čega se vidi kompleksnost problematike zadovoljstva.

2.2. Stav i njegova kompleksnost

Stav se tumači kao socijalizacijom stečena trajna mentalna dispozicija, odnosno on predstavlja nekakvo znanje (stimulans) koje priprema zaposlenika za ponašanje. Uvaženo je mišljenje da se stavovi ne dobivaju rođenjem već se oni uče tokom života (putem posrednog ili neposrednog učenja), kao i to da će osoba/zaposlenik dolazeći u različite situacije postupati prema svojim "izgrađenim" stavovima. Stavovi se formiraju na osnovi nekog iskustva, s tim da se najčešće radi o „ograničenom iskustvu" budući se ono često zasniva na nedovoljnom broju podataka koje osoba ima o nekome/nečemu za generalizaciju. Neki od važnih izvora koji utječu na formiranje stavova su autoritet (stav nam se najčešće formira pod utjecajem nekog autoriteta tj. osobe koja nam predstavlja autoritet npr. fakultetski obrazovan roditelj, uspješan prijatelj, šef i sl.), traumatični događaji i propaganda.

Stavovi se mogu podijeliti na socijalne i lične. Socijalni stavovi se odnose na stavove koji su zajednički nekom društvu npr. „treba se jesti priborom za hranu a ne prstima“, „odnosu muškarca i žene“ (žene nemaju pravo na obrazovanje, muškarci trebaju zarađivati za obitelj, većinu kućanskih poslova treba da obavlja žena a ne muškarac…), stavovi prema radu, religiji, braku, pobačaju, homoseksualnosti, politici/političkim strankama i sl. Lični se stavovi odnose na stavove svakog pojedinca/osobe prema promatranom objektu. (stečenog na temelju osobnog iskustva prema nekom strancu, prijatelju, kolegi s posla, šefu, poduzeću itd). Složenost stavova proizlazi iz toga što je stav integracija triju mentalnih funkcija, odnosno stav ima emotivnu, kognitivnu i ponašajuću funkciju, s tim da kognitivna i emocionalna komponenta stava ne predviđaju nužno ponašajnu komponentu.

Kognitivna (informativna ili spoznajna) komponenta stava odnosi se na određeno mišljenje, odnosno uvjerenje prema nekome/nečemu (npr. pauci su opasni).

Emocionalna ili afektivna komponenta stava kao što i samo ime kaže ona uključuje emocije (osjećaje) u vezi sa situacijom/objektom prema kojoj postoji stav, te pokazuje što osjećamo o tome (npr. bojim se pauka). Pojedinu situaciju/objekt možemo doživjeti kao prijatan ili neprijatan, može biti ugodan ili neugodan, volimo ga ili ne volimo... S javljanjem stava može se javiti samo jedna emocija, ali i više njih.

Biheviorlna (ponašajuća) komponenta stava predstavlja određeni način (namjeru) ponašanja prema nekome ili nečemu (npr bježim od pauka). Tumači se kao spremnost da se nešto prema čemu imamo pozitivan stav razvije (podrži, pomogne i zaštiti), a ono prema čemu imamo negativan stav spriječi (izbjegava i onemogući). Značajno je to što neka osoba može iskazivati namjeru samo da se nekom predmetu/objektu približi ili udalji, dok druga osoba to može iskazivati kroz cijeli niz aktivnosti.

Menadžment može uočiti stav zaposlenika putem osobnog kontakta, verbalne i neverbalne komunikacije-razgovorom (intervjuom) ili putem anketnog upitnika i/ili prikupljanjem sekundarnih podataka koji su dostupni organizaciji kao npr. podacima o fluktuaciji, kašnjenju, bolovanju i sl. Budući se stavovi mogu mijenjati postoje neki načini pomoću kojih ih menadžment može inicirati (Luthans, 1992, str 113): (1) putem zastrašivanja, pri čemu je intenzitet straha bitan; (2) otklanjanjem nesklada između stavova i ponašanja; (3) uvjeravanjem od strane prijatelja (suradnika-kolega) i vršnjaka; (4) putem pružanja novih informacija koje mogu utjecati na promjene uvjerenja, pa onda i stavova; (5) uključivanjem radnika koji su nezadovoljni postojećom situacijom u osmišljavanje načina za njeno unaprjeđenje.

2.2.1. Važnost i vrste stavova o radu

„Proučavanje stavova o radu u teoriji organizacijskog ponašanja bitno je zbog toga što se iz njega može predvidjeti buduće ponašanje radnika, spoznaje o stavovima mogu pomoći u prilagođavanju radnika radnoj sredini, stavovi odražavaju i sustav vrijednosti koje osoba ima, a iznad svega stavovi omogućavaju da osoba razumije i sebi objasni funkcioniranje svijeta oko nje“ (Luthans, 1992, str. 110).

Zadovoljstvo na radu, posvećenost poslu, te predanost organizaciji predstavljaju tri srodna i međusobno povezana stava prema radu, a ujedno su i jedna od najčešće proučavanih. *Zadovoljstvo na radu* predstavlja opći čuvstven/osjećajan odnos zaposlenika prema poslu i cjelokupnoj radnoj situaciji. *Posvećenost poslu* predstavlja određeno mjerilo/stupanj do kojeg je zaposlenik uključen u posao. Ta uključenost se manifestira kroz njegovu zainteresiranost i predanost prema poslu, te želji za autonomijom i ostvarivanjem učinaka, odnosno ono pokazuje koliko se zaposlenik psihološki identificira sa svojim radom. *Predanost organizaciji* predstavlja „pozitivne stavove“ koje zaposlenici gaje (osjećaju) prema „organizaciji kao cjelini“,a očituju se kao određena spremnost da se žrtvuju za dobrobit organizacije, ali i da dugoročno rade za nju. S obzirom da stavovi o radu utječu na ponašanje zaposlenika, njihov odnos prema organizaciji i poslu važnost njihova proučavanja je neupitna. Negativni i/ili pozitivni stavovi pokazatelji su određenog stanja u organizaciji (dobrog, lošeg, pogoršanog ili poboljšanog). Prema tome negativni stavovi o radu najčešće su pokazatelji loših ili pogoršanih odnosa u organizaciji, oni unose nemir u organizaciju, odnosno uzrokuju zastoje rada, nesreće na radu, povećanu fluktuaciju, potiču konflikte... S druge strane pozitivni stavovi o radu najčešće su pokazatelji dobrih ili poboljšanih odnosa u organizaciji (karakterizira ga efikasan menadžment, dobro vođenje i dobre performanse). S obzirom na to menadžment bi trebao znati stvoriti pozitivno radno okruženje gdje će svi zaposlenici moći zajedno optimalno funkcionirati.

2.3. Teorije motivacije

S obzirom da je zadovoljstvo na radu usko vezano uz motivaciju, u nastavku će se ukratko prikazati sadržajne i procesne teorije motivacije pomoću kojih će se uvidjeti kompleksnost shvaćanja i važnost utjecaja na ljudsku motivaciju, a samim time i na zadovoljstvo na radu.

2.3.1. Sadržajne teorije motivacije

U kategoriju sadržajnih teorija motivacije spadaju: teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća i dvofaktorska teorija motivacije. Te teorije nastoje utvrditi „faktore/varijable“ koje utječu na ponašanje zaposlenika na radu. Prvenstveno su orijentirane na „potrebe ljudi“ kao motivaciju za rad, te nastoje objasniti zašto neke faktore zaposlenici žele a neke izbjegavaju. Ove teorije navode kako se zadovoljstvo na radu može povećati strategijama koje su usmjerene na zadovoljavanje nezadovoljenih potreba.

2.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Potrebe proizlaze iz poriva za podmirivanjem nekog stvarnog ili umišljenog manjka, te definiraju čovjeka kao prirodno, društveno i ljudsko biće.

(Prema: https://hr.wikipedia.org/wiki/Potrebe)

Teorija koju je razvio Abraham Maslow jedna je od najpopularnijih i najpoznatijih teorija potreba. Temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Prema ovoj teoriji sve se ljudske potrebe mogu klasificirati u pet različitih grupa/kategorija i to na: (1) fiziološke potrebe; (2) potrebe za sigurnošću; (3) socijalne potrebe; (4) potrebe poštovanja i statusa; te (5) potrebe za samoaktualizacijom. „Temeljne postavke ove teorije su: (1) pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge „važnije“ potrebe; (2) nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba (Maslow, 1982., str. 370). Znači inzistira se na hijerarhijskom ispunjavanju potreba, gdje je zadovoljenost potreba niže kategorije pretpostavka za aktiviranje kategorija viših potreba. Egzistencijalne (fiziološke) potrebe navode se kao one koje su osnovne (one su na dnu hijerarhijske strukture tzv. potrebe najnižeg reda), te se tek njihovim zadovoljenjem aktiviraju potrebe višeg reda, a to su potrebe za sigurnošću, pa slijede socijalne potrebe

(potrebe za ljubavlju tj. potrebe pripadanja), pa potrebe poštovanja i statusa, te kao posljednje navode se potrebe za samoaktualizacijom (one su na vrhu hijerarhijske strukture tzv. potrebe najvišeg reda). „Popularnost ove teorije ne umanjuje činjenica da su ju neka empirijska istraživanja kritizirala ističući kako je ljudske potrebe nemoguće razdvojiti u pet različitih kategorija, budući jasna granica postoji samo između dvije ili tri kategorije potreba. Karakter veze između stupnja zadovoljenosti i važnosti potrebe je različit kod potreba nižeg ranga u odnosu na potrebe višeg ranga, što znači da se redoslijed potreba poštuje samo dok nije dosegnuta određena razina zadovoljenja fizioloških potreba. Onog trena kada se ove potrebe zadovolje ne postoji mogućnost predviđanja koja će sljedeća dobiti prioritet „ *(Bakotić, 2009, str. 34).*

2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Poznata je još kao Alderferova teorija - Alderfer je razvio trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj osnovne elemente čine: egzistencijalne potrebe; potrebe povezanosti; te potrebe rasta i razvoja. U potrebe postojanja (egzistencije) spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljenja (materijalni oblici i beneficije, fizički uvjeti rada, plaća i sl.). Potreba povezivanja sastoji se od želja za socijalizacijom i potvrđivanjem. Dok potrebe rasta i razvoja uključuju „stvaralačko“ djelovanje pojedinca. Prema ovoj teoriji, za razliku od Maslowljeve sve potrebe mogu biti aktivirane i istodobno. „Ova teorija temelji se na sljedećim postavkama: (1) da je zadovoljena potreba motivator ponašanja (ona može jačati potrebu, to je mehanizam zadovoljenja progresije); (2) princip djelovanja hijerarhije potreba u obrnutom je smjeru (mehanizam frustracija-regresija), (3) svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktivnosti. Osim toga potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 567.).

2.3.1.3. Teorija motivacije postignuća

McClelland, Atkinson, Clark i Lowell su autori teorije motivacije postignuća, a kod nje je motivacija za rad shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje su orijentirane na radnu orijentaciju ljudi/zaposlenika. „Ona ističe ljudsku potrebu za postignućem tj. težnju za uspjehom. Ta je težnja rezultanta dviju sila- prva je želja za uspjehom, a druga želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena pri tome prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadataka koji treba ostvariti- ako je zadatak teži veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha, i obrnuto: lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspjeha“ (Buble, 2006, str. 342).

2.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

„Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije temelji se na dvjema pretpostavkama i to: (1) da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma; suprotan kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, (2) postojanje dviju različitih kategorija motivacijskih faktora- ekstrinzičnih ili higijenika i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani sa situacijom, kontekstom u kojem čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori vezani za posao koji čovjek obavlja“ (Buble, 2006, str. 342). Navodi se kako su higijenske potrebe određene fizičkim i psihološkim uvjetima radnog mjesta, ali i da se zadovoljavaju higijenskim faktorima (oni su vezani uz radne uvjete, plaću, međuljudske odnose, stalnost zaposlenja i sl.). Njihovim izostankom nastaje nezadovoljstvo, dok njihova prisutnost ne uzrokuje zadovoljstvo na radu. Za razliku od higijenskih, motivacijske potrebe vezuju se uz posljedice rada i prirodu posla te se zadovoljavaju motivacijskim faktorima (samoostvarenje, odgovornost, napredovanje i sl.). Njihovim ispunjenjem dolazi do zadovoljstva na radu, ali njihova odsutnost neće uzrokovati nezadovoljstvo na radu. Zbog brojnih nedoumica (potvrđivanja i osporavanja) ova se teorija uzima u obzir samo kao okvirno objašnjenje okolnosti pod kojima zaposlenici iskazuju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo na radu *(Prema: Bakotić, 2009, str. 36).*

2.3.2. Procesne teorije motivacije

Prema ovim teorijama smatra se kako ljudske potrebe nisu dovoljne za objašnjenje kompleksnosti pojma radne motivacije. „S obzirom da zaposlenici mogu imati iste uvjete rada, primati iste plaće kao i beneficije koje im osiguravaju istu razinu ispunjavanja potreba, ipak se njihovo zadovoljstvo na radu može razlikovati jer njihova percepcija vrijednosti može biti različita“ (Furnham, 1992, str. 208). Prema tome ove teorije za razliku od teorija potreba uzimaju u obzir i neke druge faktore kao što su percepcije, vrijednosti, očekivanja te njihove interakcije. „Primjerice kod Maslowljeve teorije se ne razmatra potreba za novcem, međutim ljudima generalno novac predstavlja značajnu veličinu, odnosno vrijednost. Primjerice, visoko plaćenim menadžerima potreba za novcem može biti minimalna, međutim oni ipak mogu izrazito željeti novac i visoko ga vrednovati među faktorima koji ih značajno motiviraju“ (Bakotić, 2009, str. 40). U radu će se od procesnih teorija motivacije navesti: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov integrativni model motivacije i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmijeni.

2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Ljudi svakodnevno vrše izbor između različitih alternativa ponašanja, princip ove teorije nastoji utvrditi zašto se osoba (pojedinac) baš opredijelila za jednu, a odbacila drugu alternativu. Radi lakšeg shvaćanja ljudskog ponašanja u ovaj model uvodi se koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti. „Koncept valencije se tumači kao privlačnost i važnost koju različiti ishodi–nagrade ili motivacijski faktori imaju za pojedinca, njena vrijednost ide od -1 do +1, čovjek teži ishodima s pozitivnim predznakom a izbjegava one s negativnim predznakom. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, dok se koncept instrumentalnosti tumači kao percepcija „dobrog rada“ za ostvarivanje osobnih ciljeva. Slijedom toga naglašava se da je motivacija proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivani ishod (nagrada) i valencije ili važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 582).

2.3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Prema ovom modelu smatra se da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka, pa se osim nagrade, njihove vrijednosti i pravednosti uključuju i sposobnosti i karakteristike pojedinca, uloge zadatka i zadovoljstvo (satisfakcija). Koncept očekivanja temeljen je u odnosima napor-učinak i učinak-efekti. U njega su ugrađene dvije povratne sprege- prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora (ako uloženi napor nije rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva onda će se on u idućem ciklusu radnog angažmana smanjiti), a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade (pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili bi tu vrijednost u idućem ciklusu trebalo povećati) (Buble, 2006, str. 347).

2.3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Ova se teorija odnosi na „osjećaje pojedinca i organizacije“ kao određenog odnosa razmjene u pogledu pravičnosti (a ne visine nagrade) te istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju osoba doživljava u socijalnoj razmjeni. „Temeljne pretpostavke ove teorije su: (1) usporedba onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što daje. Čim je koeficijent razmjene veći ili manji od 1 ostvaruje se nejednakost razmjene; (2) usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu prema drugima u radnoj sredini. Čim ne postoji jednakost tih odnosa postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega. Navode se tri načina kao moguća rješenja na problematiku nejednakosti i to: (1) djelovanje na vlastite inpute i outpute (u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute); (2) rezistencijom prema radu (izostancima s posla, sporost u izvršavanju radnih zadataka, prelaskom na drugi posao ili organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije); (3) racionalizacijom nastalih razlika (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili pak promjenom referentne grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati) " (Buble, 2006, str. 348).

3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE I POLOŽAJA ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU

3.1. Struktura javnog sektora

Prema Međunarodnom monetarnom fondu (MMF-u) hrvatski se javni sektor sastoji od dva dijela: opće države i javnih poduzeća (društava). U skladu s tim navodi se da *opću državu* čine javnopravna tijela[1] te javne ustanove, odnosno ona se sastoji od tri podsektora: (1) *središnje države* (20 ureda državne uprave u županijama, ministarstva i državne agencije, te izvanproračunski fondovi-IPF-ovi); (2) *regionalne vlasti* (20 županija i Grad Zagreb te županijski izvanproračunski korisnici) i (3) *lokalne vlasti (*429 općina i 126 gradova, te trgovačka društva u njihovu vlasništvu- komunalna i nekomunalna). Njihova temeljna uloga odnosi se na izvršavanje predstavničkih, sudskih i izvršnih funkcija ali i provođenje javnih politika pružanjem netržišnih usluga stanovništvu. Prvi podsektor tzv. središnja država dijeli se na proračunske korisnike[2] (ministarstva, zavodi, instituti, akademije, uredi, komisije) i izvanproračunske fondove[3] (Javno poduzeće (JP) Hrvatske vode, Hrvatski fond za privatizaciju (HFP), Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost (FZOEU), Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB) i Hrvatske ceste (HC)). Ona je najviša razina fiskalne vlasti koja postoji na području jedne države. Odgovorna je za pružanje javnih usluga građanima (stanovništvu), te uvodi poreze rezidentnim institucionalnim i nerezidentnim jedinicama, ali i osigurava transfere drugim institucionalnim jedinicama. Gradski muzej, gradsko kazalište, vrtići, osnovne i srednje škole, gradska knjižnica, Centar za socijalnu skrb, dom za starije i nemoćne osobe, javna vatrogasna postrojba, javne zdravstvene ustanove i sl. najčešće su institucije koje spadaju u lokalne proračunske korisnike. One koriste proračun lokalne jedinice kao izvor prihoda u iznosu od 50% i više[4].

Javna poduzeća (društva) dijele se na financijska javna poduzeća i nefinancijska javna poduzeća. Financijska javna poduzeća dijele se na *monetarna financijska javna poduzeća* (Hrvatska narodna banka (HNB), Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR), Hrvatska

[1] RH, jedinica regionalne i lokalne samouprave.

[2] Proračunski korisnici državnog proračuna i proračunski korisnici proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave jesu državna tijela, ustanove, vijeća manjinske samouprave, proračunski fondovi i mjesna samouprava čiji se rashodi za zaposlene i/ili materijalni rashodi osiguravaju u proračunu

[3] Izvanproračunski korisnici državnog proračuna i izvanproračunski korisnici proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave jesu izvanproračunski fondovi, trgovačka društva i druge pravne osobe u kojima država odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ima odlučujući utjecaj na upravljanje.

[4] Osnivač im je lokalna jedinica. Oni moraju biti navedeni u registru korisnika proračuna.

poštanska banka (HPB), Croatia osiguranje, Croatia banka) i *nemonetarna financijska javna poduzeća* (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), Financijska agencija (FINA)[5], Središnje klirinško depozitarno društvo (SKDD)). U nefinancijska javna poduzeća spadaju Hrvatske željeznice, HEP Grupa, Hrvatske šume, Jadrolinija, Hrvatska pošta, Narodne novine, Plovput, Jadranski naftovod (JANAF)…

3.2. Specifičnosti javnog sektora

Specifičnosti javnog sektora se očituju iz toga što on obuhvaća sva trgovačka društva, ali i druge oblike organizacija, koji su u potpunom ili djelomičnom vlasništvu države, regionalnih i lokalnih jedinica ili drugih pravnih osoba javnog prava, a koje su prvenstveno orijentirane na ostvarivanje širih društvenih interesa, a ne na ostvarivanje profita (iako je i on moguć). U skladu sa prethodno navedenim očigledno je kako su ciljevi javnog sektora usmjereni na poticanje i poboljšanje efektivnosti javnih djelatnosti, pružanje boljih (kvalitetnijih) javnih usluga kao i ulaganje u infrastrukturu koja je od presudne važnosti za gospodarstvo/ turizam /državu, ali i na ostvarivanje bolje suradnje unutar javnog sektora. Čimbenici koji mogu utjecati na veličinu javnog sektora su: (1) tip (vrsta) države (npr. liberalna, kontinentalna, socijaldemokratska ili mediteranska); (2) politička organiziranost (npr. unitarna ili savezna); (3) tradicija i razina podugovaranja s privatnim sektorom i razvijenost nevladinog i/ili civilnog društva; te (4) veličina, demografska i zemljopisna obilježja (Prema: http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf).

Javna poduzeća sjedinjuju elemente javnosti i tržišnosti. Elementi javnosti se odnose na to da najvažnije poslovne odluke donosi država kao vlasnik trajnog kapitala. Jedna od specifičnosti javnog sektora je ta što dobit ili gubitak iz poslovanja snosi cijela zajednica, a ne vlasnik poduzeća kao kod privatnog sektora. Dugoročno održavanje financijskog zdravlja poduzeća temeljni je element tržišnosti. S obzirom da se neka dobra i/ili usluge ne mogu proizvoditi u privatnom sektoru, najčešće zbog tržišnih neuspjeha, država se odlučuje za njihovu proizvodnju. Ona utvrđuje i cijene za te proizvode/usluge (javno zdravstvo, školstvo, gradski prijevoz, komunalne usluge, i sl.). Usluge i/ili dobra koja se prodaju na tržištu smatraju se učinkom javnih poduzeća, te se vrednuju po tržišnim cijenama čak i kad su one niže od

[5] FINA (Javno poduzeće-financijska agencija) u ime Ministarstva financija vodi registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica regionalne i lokalne samouprave.

troškova. Usluge i/ili dobra koja se pružaju/daju bez naknade ili sa nekom „simbolično-niskom“ cijenom koje su ostvarili namještenici ili državni službenici smatraju se rezultatom rada opće države. Rezultatom rada opće države smatraju se i djelovanja javnih netržišnih ustanova (npr. škola, vrtića) kao i aktivnosti državnih ministarstava.

Zaposlenici u javnom sektoru moraju zakonito, etički i stručno obavljati svoj posao. S obzirom da se javni sektor povezuje s općim društvenim razvojem, odnosno s znanjem/sposobnostima zaposlenika, odnosima unutar organizacije, odnosima prema okolini te prema građanstvu pod velikim su pritiskom građana, medija i politike. Posljedice koje je ostavila ekonomska kriza još se uvijek vide tj. osjećaju (“nedostatak novca“ -male plaće, otpuštanje djelatnika, lošiji radni uvjeti, nedovoljno ulaganje u zaposlenike, organizaciju poslovanja, kao i nemogućnost uvođenja novih tehnoloških rješenja koja bi olakšala i skratila proces pružanja javnih usluga) logično je da „pada“ njihova motivacija za rad. Neka od mogućih (već poznatih) rješenja koja se postavljaju pred menadžment su motiviranje zaposlenika u javnom sektoru različitim motivacijskim tehnikama, orijentacija prema fleksibilnijim formama (bolja organizacija rada), integritet i poticanje etičnosti, veća mobilnost zaposlenika (zapošljavanje mlade i kompetentne radne snage).

Tablica 1: Prikaz razlike između javnog i privatnog sektora

	JAVNI SEKTOR	PRIVATNI SEKTOR
CILJEVI	➢ Šira društvena korist (efektivnost javnih djelatnosti, bolje usluge i infrastruktura, efikasna suradnja unutar javnog sektora)	➢ Profit ➢ Inovativnost ➢ Produktivnost ➢ Dugoročna održivost na tržištu ➢ Zadovoljni zaposlenici i potrošači
ORGANIZACIJA I EKONOMIČNOST	➢ Prevladava centralizacija ➢ Izvor prihoda-proračun (porezi, naknade) ➢ Dobit/gubitak snosi cijela zajednica ➢ Ekonomičnost je slabo prisutna	➢ Prevladava decentralizacija ➢ Praćenje tehnoloških rješenja i automatizacija procedura ➢ Prihodi se ostvaruju na tržištu u konkurentskim uslovima ➢ Dobit/gubitak snosi vlasnik poduzeća ➢ Ekonomičnost je prisutna
VOĐENJE	➢ Linijski ➢ Autoritativan	➢ Timski rad ➢ Izražena autonomnost ➢ Povratna veza
PLANIRANJE	➢ Nedostatak strateškog i taktičkog planiranja ➢ Troškovi/rashodi se planiraju bez tendencija za njihovo smanjivanje	➢ Strateško i taktičko planiranje (dugoročni planovi) ➢ Snažne tendencije ka smanjivanju troška
KADROVI	➢ Birokratizacija (sporost, nedostatak tehnoloških rješenja koji bi olakšali i ubrzali cijeli sustav/rad) ➢ Mala mobilnost ➢ Nedostatak natjecateljskog duha ➢ Nestimulativno nagrađivanje ➢ Nemogućnost rasta i razvoja (ograničeno napredovanje)	➢ Ulaganje u kadrove/zaposlenike (slanje na razne tečajeve/usavršavanje, velika mogućnost napredovanja) ➢ Natjecateljski duh ➢ Povećana mobilnost ➢ Stimulativno nagrađivanje

Izvor: Prema: http://hkdrustvo.hr/datoteke/581

4. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U DJEČJEM VRTIĆU „KAŠTELA“

4.1. Općenito o dječjem vrtiću “Kaštela”

Dječji vrtić (DV) „Kaštela“ je predškolska organizacija koja je započela sa radom 27. lipnja 1991. godine. Osnivač vrtića je grad Kaštela, a sjedište, odnosno uprava vrtića se nalazi u Kaštel Starome. Ova se predškolska organizacija sastoji od 11 jedinica (vrtića) i to: DV Maginja, DV Maslina, DV Mendula, DV Murtilica, DV Neven, DV Višnjica, DV Smokvica, DV Tamaris, DV Tratinčica, DV Trešnjica i DV Žižula. Jedinice (vrtići) su raspoređeni duž 7 Kaštela, te omogućavaju prikladnim programima odgoj i obrazovanje djece od navršene 2 godine života do polaska u osnovnu školu.

U provedbi cjelovitog radnog procesa „Dječjeg vrtića Kaštela“ sudjeluje 110 radnika koji su podijeljeni u tri kategorije (grupe) i to:

1. **Odgojno-obrazovni djelatnici (63):** ravnateljica, pedagoginja, psihologinja, logopedica, defektologinja, viša medicinska sestra i 57 odgajateljica;
2. **Administrativno-financijska služba(4)**: voditelj računovodstva, tajnik, knjigovođe;
3. **Pomoćno-tehničko osoblje(43):** glavna kuharica, 2 kuharice, 1 radnik na održavanju, 1 ložač, 1 pralja-krojačica, skladištar i 36 spremačica (Prema: http://dv-kastela.hr/).

4.2. Struktura empirijskog dijela rada

Empirijski dio ovoga završnog rada proveo se putem anketnog upitnika koji je dan djelatnicima „Dječjeg vrtića Kaštela“ na ispunjavanje. Struktura anketnog upitnika sastojala se od četiri dijela.

Prvi dio anketnog upitnika bio je usmjeren na njihovo razvrstavanje u tri temeljne kategorije /grupe (i to na: odgojno-obrazovne, administrativno-financijske te pomoćno-tehničke) kao i na ispitivanje njihovih općih karakteristika s aspekta: spola, dobi, stupnja obrazovanja, te radnog staža.

Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na saznanje o tome smatraju li djelatnici da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa (zaposlenika) u odnosu na javni sektor, gdje im je bila ponuđena mogućnost odabira dva ponuđena odgovora DA ili NE.

Treći dio anketnog upitnika tražio je od ispitanika da iskažu svoj stav o tome koliko su zadovoljni određenim faktorom (i to: zadovoljstvo poslom općenito, zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo kolegama na poslu, zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo radnim uvjetima, te zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja) korištenjem Likertove skale sudova s pet stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 označavao „vrlo nezadovoljan“, 2 „nezadovoljan“, 3 „ne mogu se odlučiti“, 4 „zadovoljan“ i 5 „vrlo zadovoljan“ stav.

Četvrti dio anketnog upitnika dao je ispitanicima mogućnost vlastitog rangiranja prethodno navedenih faktora zadovoljstva, na način da im je bio ponuđen prazni prostor (crta), na koju su trebali upisati raspon od 1 do 7, gdje je 1 označavao najvažniji, a 7 najmanje važan faktor.

U radu će se analizirati svi faktori zadovoljstva za sve djelatnike skupa ali i po pojedinim grupama (kategorijama) djelatnika te donijeti zaključak provedenog istraživanja.

4.3. Istraživačke hipoteze

U ovom istraživanju postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Zaposlenicima u javnom sektoru (dječjem vrtiću „Kaštela“), u odnosu na privatni sektor, pridaje se jednaka pažnja/mogućnost razvoja.

H2: Radnici znanja (odgojno-obrazovni djelatnici, te administrativno-financijska služba) iskazuju veće zadovoljstvo na radu od ostalih radnika (pomoćno-tehničkih djelatnika).

H3: S obzirom na dob radnika, stariji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na mlađe radnike.

H4: S obzirom na stupanj obrazovanja, obrazovaniji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na niže obrazovane.

H5: S obzirom na radni staž, radnici s dužim radnim stažom su zadovoljniji u odnosu na radnike s kraćim radnim stažom.

4.4. Rezultati empirijskog istraživanja

4.4.1. Opće karakteristike uzorka

Od ukupno 110 djelatnika dječjeg vrtića „Kaštela“ njih 96 se odazvalo na ispunjavanje anketnog upitnika no samo njih 84 je ispunilo anketni upitnik, u potpunosti ili skoro u potpunosti ispravno (zadnje pitanje).

Tablica 2: Distribucija ispitanika prema spolu

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih
Ispr.	Muški	1	1,19
	Ženski	83	98,81
	Ukupno	84	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

Od 84 ispitanika skoro su sve žene (98,81%) a samo jedan (1,19%) je muškarac.

Tablica 3: Distribucija ispitanika prema starosti

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	Kumulativni %
Ispr.	Do 30 godina	2	2,4	2,4
	Od 30 do 40 godina	20	23,8	26,2
	Od 40 do 50 godina	31	36,9	63,1
	Više od 50 godina	31	36,9	100,0
	Ukupno	84	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanih djelatnika ima od 40 do 50 godina i više od 50 godina (u obje kategorije po 31 ili 36,9%), ostali su mlađi: 20 (23,8%) ima 30 do 40 godina a samo dvoje (2,4%) manje od 30 godina starosti.

Tablica 4: Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih
Ispr.	NKV	3	3,6
	SSS	29	34,5
	VŠS	50	59,5
	VSS i više	2	2,4
	Ukupno	84	100,0

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika ima VŠS (50 ili 59,5%) te SSS (29 ili 34,5%), a sa NKV spremom ih ima samo troje (3,6%), te sa VSS i više samo dvoje (2,4%).

Tablica 5: Distribucija ispitanika prema kategoriji djelatnika

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	Ukupan broj zaposlenih	% ispitanih u odnosu na ukupan broj zaposlenih
Ispr.	Odgojno-obrazovni djelatnik	53	63,1	63	84,13
	Administrativno-financijska služba	4	4,8	4	100
	Pomoćno-tehnički djelatnik	27	32,1	43	62,79
	Ukupno	84	100,0	110	76,36

Izvor: Rezultati istraživanja

Od 84 ispitana djelatnika najviše je odgojno-obrazovne kategorije (53 ili 63,1%), zatim pomoćno-tehničkih radnika (27 ili 32,1%), a najmanje je administrativno-financijskih službenika (4 ili 4,8%).

Tablica 6: Distribucija ispitanika prema radnom stažu na trenutnom radnom mjestu

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	Kumulativni %
Ispr.	Do 2 godine	2	2,4	2,4
	Od 2 do 5 godina	4	4,8	7,1
	Od 5 do 10 godina	13	15,5	22,6
	Više od 10 godina	65	77,4	100,0
	Ukupno	84	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše djelatnika ima više od 10 godina radnoga staža na trenutnom radnom mjestu (njih 65 ili 77,4%), zatim onih s 5 do 10 godina staža (13 ili 15,5%), od 2 do 5 godina staža (4 ili 4,8%) a najmanje je onih koji imaju najviše 2 godine staža (2 ili 2,4%).

4.4.2. Rezultati uzorka – za sve tri kategorije djelatnika skupa (odgojno-obrazovni, administrativno-financijski, te pomoćno-tehnički djelatnici)

U ovom se radu nastojalo doći do spoznaje kakvo je mišljenje djelatnika (zaposlenika) dječjeg vrtića „Kaštela“ o radu u javnom sektoru, odnosno smatraju li da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor u kojem rade (tj. pripadaju). U sljedećoj tablici (tablici br. 7) prikazat će se rezultati provedenog istraživanja.

Tablica 7: Odgovor ispitanika na pitanje: Smatrate li da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor?

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih
	Da	4	4,8
	Ne	80	95,2
	Ukupno	84	100,0

Izvor: Rezultati istraživanja

Ogromna većina ispitanih ne smatra da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor (80 ili 95,2%).

Testiranje hipoteze1

Binomial Test

		Category	N	Opažena proporcija	Testna Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
Smatrate li da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor	Group 1	Ne	80	,95	,95	,589
	Group 2	Da	4	,05		
	Total		84	1,00		

		Category	N	Opažena proporcija	Testna Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
Smatrate li da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor	Group 1	Ne	80	,95	,8	,000
	Group 2	Da	4	,05		
	Total		84	1,00		

Izvor: Rezultati istraživanja

95% ispitanih <u>ne smatra</u> da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor. Provedbom binomnog neparametrijskog testa utvrđeno je da se udio

onih koji ne smatraju da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor u populaciji statistički značajno ne razlikuje od 95% (p=0,589>0,05) odnosno da je udio populacije koja ne smatra da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor statistički značajno veći od 80% (p≈0<0,05), pa se hipoteza H1 može prihvatiti[6].

Tablica 8: Prikaz stavova svih ispitanika o zadovoljstvu pojedinim faktorima[7]

		Zadovoljstvo poslom općenito	Zadovoljstvo nadređenima	Zadovoljstvo suradnicima-kolegama	Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje	Zadovoljstvo plaćom	Zadovoljstvo radnim uvjetima	Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja
N	Ispr.	83	84	84	84	84	83	84
	Neispr.	1	0	0	0	0	1	0
Aritmetička sredina		4,49	4,35	4,20	3,98	3,76	4,52	4,46
Medijan		5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Stand. devijacija		,771	,799	,861	,981	1,060	,687	,719
Minimum		2	2	2	1	1	1	2
Maksimum		5	5	5	5	5	5	5

Izvor: Rezultati istraživanja

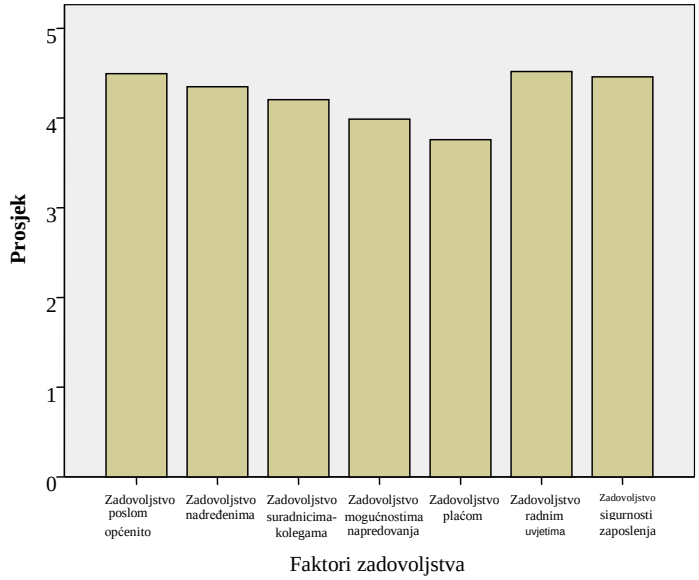
Što se tiče različitih faktora stupnja zadovoljstva poslom, ispitanici su najzadovoljniji radnim uvjetima (prosječna ocjena 4,52) a najmanje plaćom (prosječna ocjena je 3,76), što znači da su ispitanici u prosjeku ili zadovoljni ili čak vrlo zadovoljni svim faktorima Medijalna vrijednost pokazuje da je poslom općenito, nadređenima, te radnim uvjetima i sigurnosti zaposlenja vrlo zadovoljno (ocjena 5) bar 50% ispitanih (jer je medijan 5 ili 4,50).
Kod ocjene zadovoljstva suradnicima-kolegama, mogućnostima za napredovanje te plaćom je ili zadovoljno ili vrlo zadovoljno (dakle ocjena barem 4) 50% ispitanih (medijan iznosi 4). Prosječno odstupanje ocjena od prosječne ocjene su najveća kod zadovoljstva plaćom (standardna devijacija iznosi 1,060) a najmanja kod zadovoljstva radnim uvjetima (SD=0,687).

Općenito su zaposlenici u prosjeku zadovoljni poslom (prosječna ocjena 4,49 s prosječnim odstupanjem od 0,771. Barem polovica ispitanih je vrlo zadovoljno (medijalna vrijednost je 5).

[6] H1: Zaposlenicima u javnom sektoru (dječjem vrtiću „Kaštela“), u odnosu na privatni sektor, pridaje se jednaka pažnja/mogućnost razvoja.

[7] Korištena je Likertova ljestvica sudova s pet stupnjeva intenziteta, ocjena zadovoljstva se kreće od 1 (vrlo nezadovoljan) do 5 (vrlo zadovoljan), Ispr. znači da je ispitanik pravilno odgovorio na to pitanje, a Neispr. da nije.

Graf 1: Prikaz stavova svih ispitanika o zadovoljstvu pojedinim faktorima



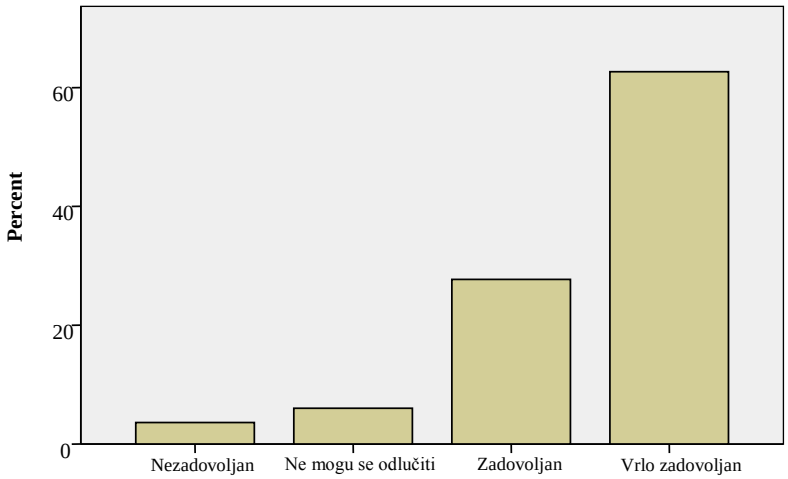
Tablica 9: Zadovoljstvo poslom općenito (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Nezadovoljan	3	3,6	3,6	3,6
	Ne mogu se odlučiti	5	6,0	6,0	9,6
	Zadovoljan	23	27,4	27,7	37,3
	Vrlo zadovoljan	52	61,9	62,7	100,0
	Ukupno	83	98,8	100,0	
Neispr.	odg.	1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je vrlo zadovoljno poslom općenito (52 ili 61,9% od ukupnog broja ispitanika) a njih 23 ili 27,4% je zadovoljno poslom općenito.

Graf 2: Zadovoljstvo poslom općenito (za sve ispitanike)



Izvor: Rezultati istraživanja

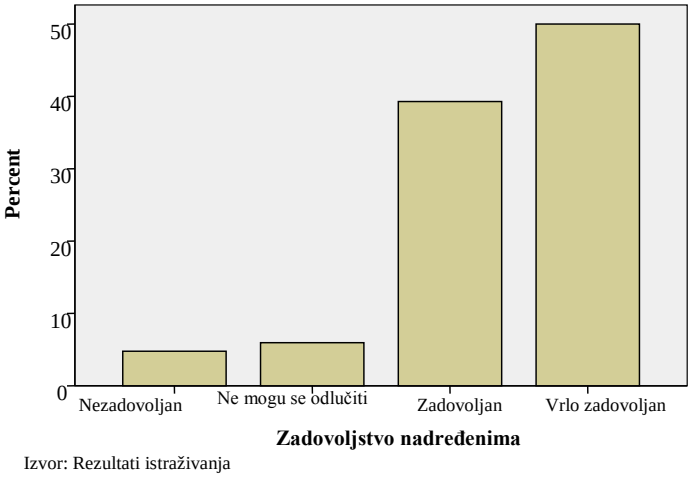
Tablica 10: Zadovoljstvo nadređenima (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Nezadovoljan	4	4,8	4,8	4,8
	Ne mogu se odlučiti	5	6,0	6,0	10,7
	Zadovoljan	33	39,3	39,3	50,0
	Vrlo zadovoljan	42	50,0	50,0	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je vrlo zadovoljno nadređenima (42 ili 50,0% od ukupnog broja ispitanika) a njih 33 ili 39,3% je zadovoljno nadređenima.

Graf 3: Zadovoljstvo nadređenima (za sve ispitanike)



Izvor: Rezultati istraživanja

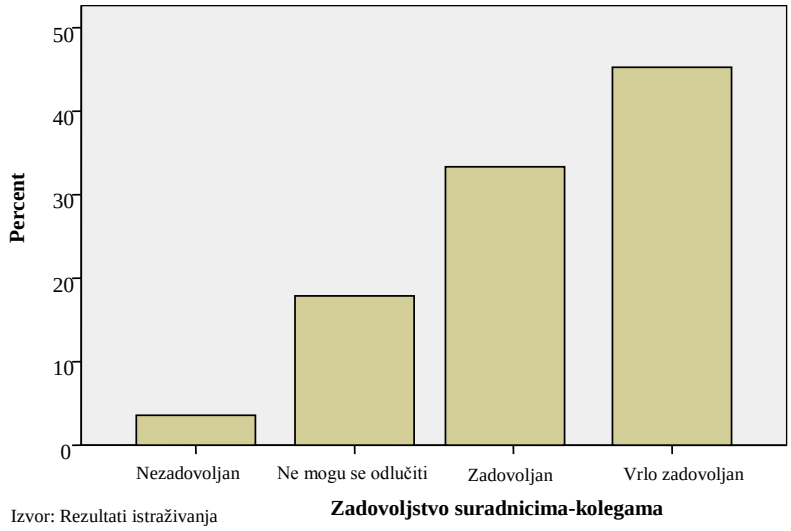
Tablica 11: Zadovoljstvo suradnicima-kolegama (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Nezadovoljan	3	3,6	3,6	3,6
	Ne mogu se odlučiti	15	17,9	17,9	21,4
	Zadovoljan	28	33,3	33,3	54,8
	Vrlo zadovoljan	38	45,2	45,2	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je vrlo zadovoljno suradnicima-kolegama (38 ili 45,2% od ukupnog broja ispitanika) a 28 ili 33,3% je zadovoljno suradnicima-kolegama.

Graf 4: Zadovoljstvo suradnicima-kolegama (za sve ispitanike)



Izvor: Rezultati istraživanja

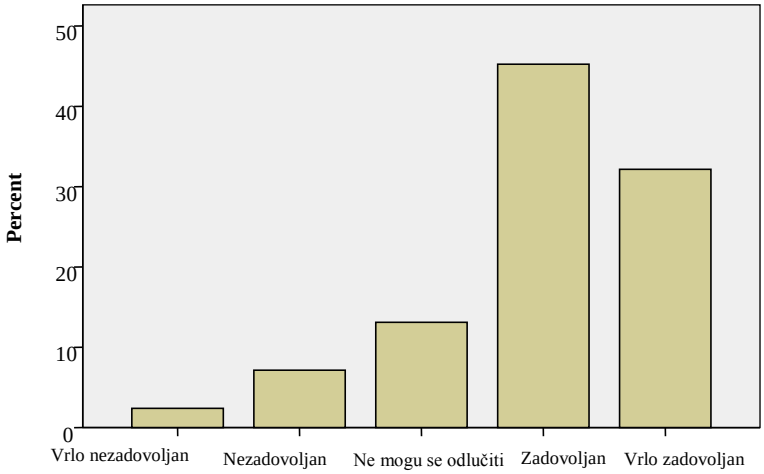
Tablica 12: Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Vrlo nezadovoljan	2	2,4	2,4	2,4
	Nezadovoljan	6	7,1	7,1	9,5
	Ne mogu se odlučiti	11	13,1	13,1	22,6
	Zadovoljan	38	45,2	45,2	67,9
	Vrlo zadovoljan	27	32,1	32,1	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je zadovoljno mogućnostima za napredovanje (38 ili 45,2% od ukupnog broja ispitanika) a njih 27 ili 32,1% je vrlo zadovoljno mogućnostima za napredovanje.

Graf 5: Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje (za sve ispitanike)



Izvor: Rezultati istraživanja

Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje

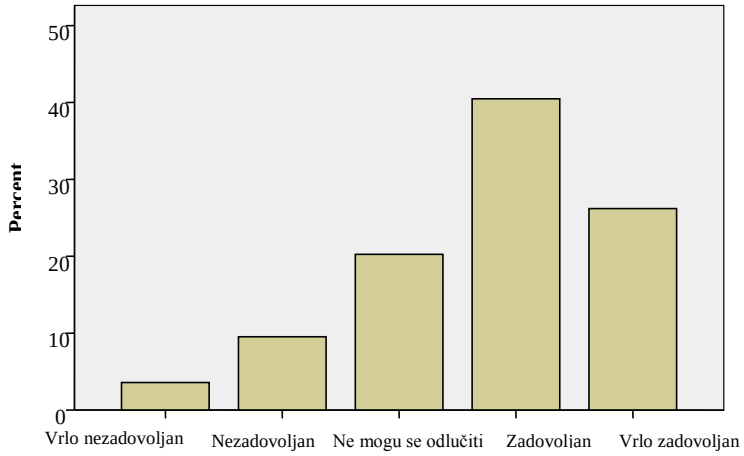
Tablica 13: Zadovoljstvo plaćom (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Vrlo nezadovoljan	3	3,6	3,6	3,6
	Nezadovoljan	8	9,5	9,5	13,1
	Ne mogu se odlučiti	17	20,2	20,2	33,3
	Zadovoljan	34	40,5	40,5	73,8
	Vrlo zadovoljan	22	26,2	26,2	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je zadovoljno plaćom (34 ili 40,5% od ukupnog broja ispitanika) a njih 22 ili 26,2% je vrlo zadovoljno plaćom.

Graf 6: Zadovoljstvo plaćom (za sve ispitanike)



Zadovoljstvo plaćom

Izvor: Rezultati istraživanja

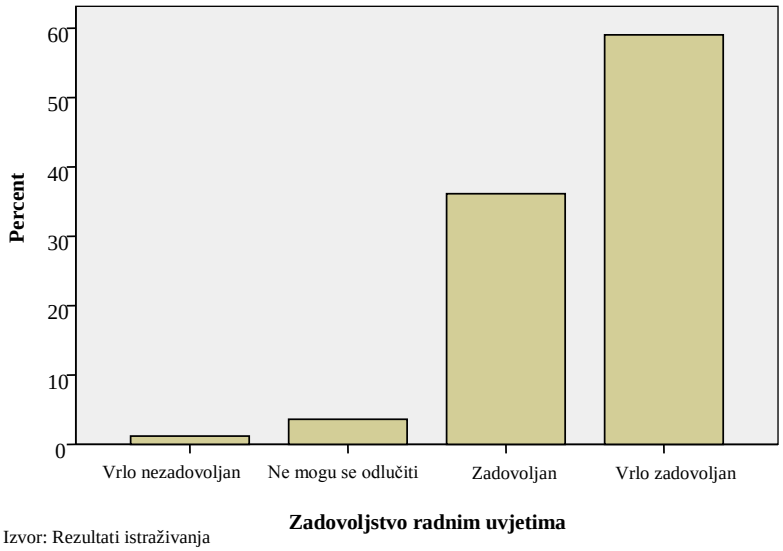
Tablica 14. Zadovoljstvo radnim uvjetima (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Vrlo nezadovoljan	1	1,2	1,2	1,2
	Ne mogu se odlučiti	3	3,6	3,6	4,8
	Zadovoljan	30	35,7	36,1	41,0
	Vrlo zadovoljan	49	58,3	59,0	100,0
	Ukupno	83	98,8	100,0	
Neispr.	odg.	1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je vrlo zadovoljno radnim uvjetima (49 ili 58,3% od ukupnog broja ispitanika) a njih 30 ili 35,7% je zadovoljno radnim uvjetima.

Graf 7: Zadovoljstvo radnim uvjetima (za sve ispitanike)



Izvor: Rezultati istraživanja

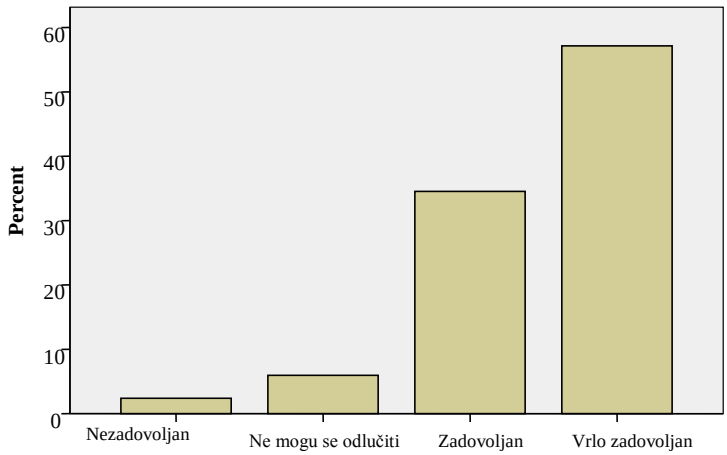
Tablica 15: Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja (za sve ispitanike)

		Broj ispitanika	% ukupno ispitanih	% od ukupno odgovorenih	Kumulativni %
Ispr.	Nezadovoljan	2	2,4	2,4	2,4
	Ne mogu se odlučiti	5	6,0	6,0	8,3
	Zadovoljan	29	34,5	34,5	42,9
	Vrlo zadovoljan	48	57,1	57,1	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je vrlo zadovoljno sa sigurnosti zaposlenja (48 ili 57,1% od ukupnog broja ispitanika) a njih 29 ili 34,5% je zadovoljno sa sigurnosti zaposlenja.

Graf 8: Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja (za sve ispitanike)



Izvor: Rezultati istraživanja

Testiranje hipoteze 2

H2: *Radnici znanja (odgojno-obrazovni djelatnici, te administrativno-financijska služba) iskazuju veće zadovoljstvo na radu od ostalih radnika (pomoćno-tehničkih djelatnika).*

Zadovoljstvo poslom općenito

Djelatnik znanja	N	Ispr.	57
		Neispr.	0
	Prosjek		4,67
	Medijan		5,00
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	26
		Neispr.	1
	Prosjek		4,12
	Medijan		4,00

Statistics

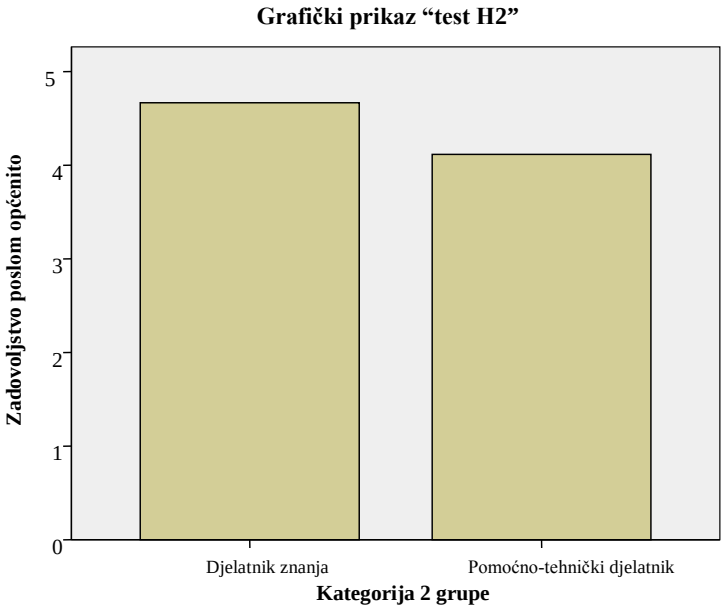
Mann-Whitney Test

Test Statistics(a)

	Zadovoljstvo poslom općenito
Mann-Whitney U	466,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a Grouping Variable: Kategorija 2 grupe

Provedbom neparametrijskog Mann-Whitney testa (redoslijedna varijabla) za testiranje razlike 2 nezavisne grupe potvrđena je hipoteza H2 da radnici znanja (odgojno-obrazovni djelatnici, te administrativno-financijska služba) iskazuju veće zadovoljstvo na radu od ostalih radnika (pomoćno-tehničkih djelatnika) jer je $p=0,002<0,05$ a prosječna ocjena zadovoljstva poslom općenito kod radnika znanja iznosi 4,67 a medijan iznosi 5 dok kod ostalih djelatnika je prosjek 4,12 i medijan je 4.



Testiranje hipoteze 3

H3: *S obzirom na dob radnika, stariji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na mlađe radnike.*

Mann-Whitney Test

Test Statistics(a)

	Zadovoljstvo poslom općenito
Mann-Whitney U	606,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,582

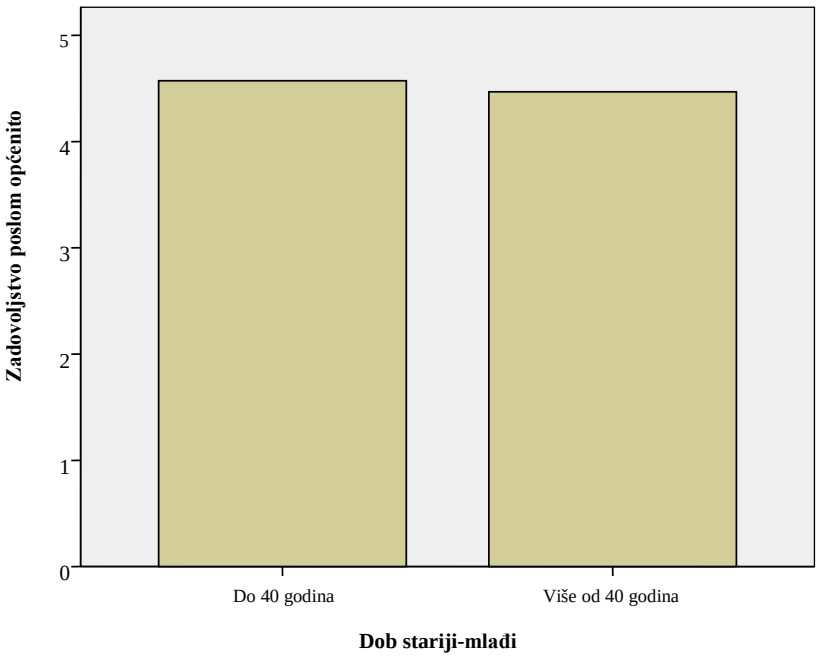
a Grouping Variable: Dob stariji-mlađi (40 granica)

Zadovoljstvo poslom općenito

Do 40 godina	N	Ispr.	21
		Neispr.	1
	Prosjek		4,57
	Medijan		5,00
Više od 40 godina	N	Ispr.	62
		Neispr.	0
	Prosjek		4,47
	Medijan		5,00

Statistics

Grafički prikaz "test H3" (dob do 40 god. i više od 40 god.)



Mann-Whitney Test

Test Statistics(a)

	Zadovoljstvo poslom općenito
Mann-Whitney U	667,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,128

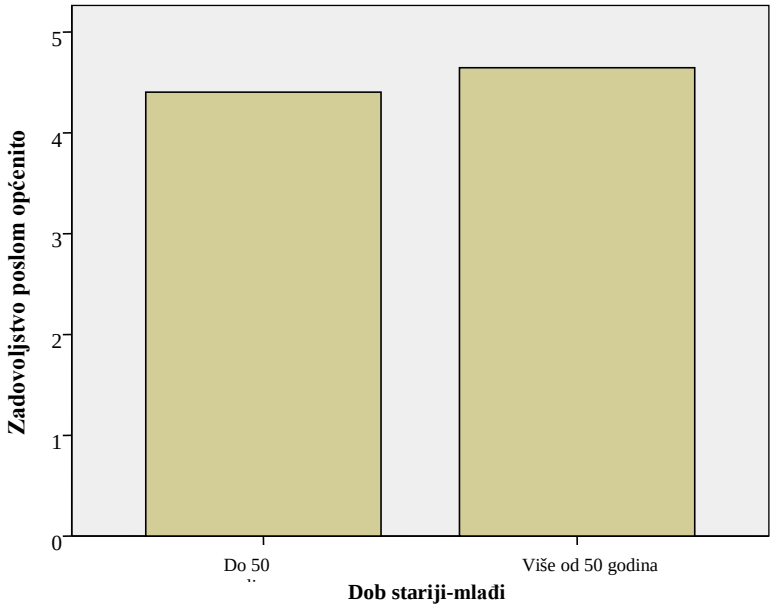
a Grouping Variable: Dob stariji-mlađi

Zadovoljstvo poslom općenito

Do 50 godina	N	Ispr.	52
		Neispr.	1
	Prosjek		4,40
	Medijan		5,00
Više od 50 godina	N	Ispr.	31
		Neispr.	0
	Prosjek		4,65
	Medijan		5,00

Statistics

Grafički prikaz "test H3" (dob do 50 god. i više od 50 god.)



Provedbom neparametrijskog Mann-Whitney testa (redoslijedna varijabla) za testiranje razlike 2 nezavisne grupe nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom općenito ni između mlađih i starijih od 40 godina (p=0,582>0,05) ni između mlađih i starijih od 50 godina (p=0,128>0,05) te se hipoteza H3 ne može prihvatiti.

Testiranje hipoteze 4

H4: *S obzirom na stupanj obrazovanja, obrazovaniji radnici su zadovoljniji na radu u odnosu na niže obrazovane.*

Mann-Whitney Test

Test Statistics(a)

	Zadovoljstvo poslom općenito
Mann-Whitney U	482,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

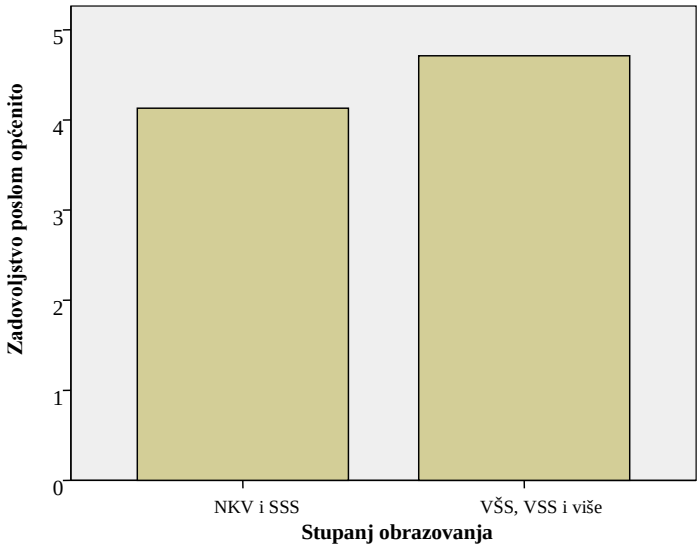
a Grouping Variable: Stupanj obrazovanja

Zadovoljstvo poslom općenito

NKV i SSS	N	Ispr.	31
		Neispr.	1
	Prosjek		4,13
	Medijan		4,00
VŠS, VSS i više	N	Ispr.	52
		Neispr.	0
	Prosjek		4,71
	Medijan		5,00

Statistics

Grafički prikaz "test H4"



Provedbom neparametrijskog Mann-Whitney testa (redoslijedna varijabla) za testiranje razlike 2 nezavisne grupe utvrđena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom općenito između djelatnika s višim obrazovanjem (VŠS, VSS i više) u odnosu na djelatnike s nižim obrazovanjem (NKV i SSS) jer je $p \approx 0 < 0{,}05$ pa se hipoteza H_4 može prihvatiti.

Testiranje hipoteze 5

H5: *S obzirom na radni staž, radnici s dužim radnim stažom su zadovoljniji u odnosu na radnike s kraćim radnim stažom.*

Mann-Whitney Test

Test Statistics(a)

	Zadovoljstvo poslom općenito
Mann-Whitney U	590,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,820

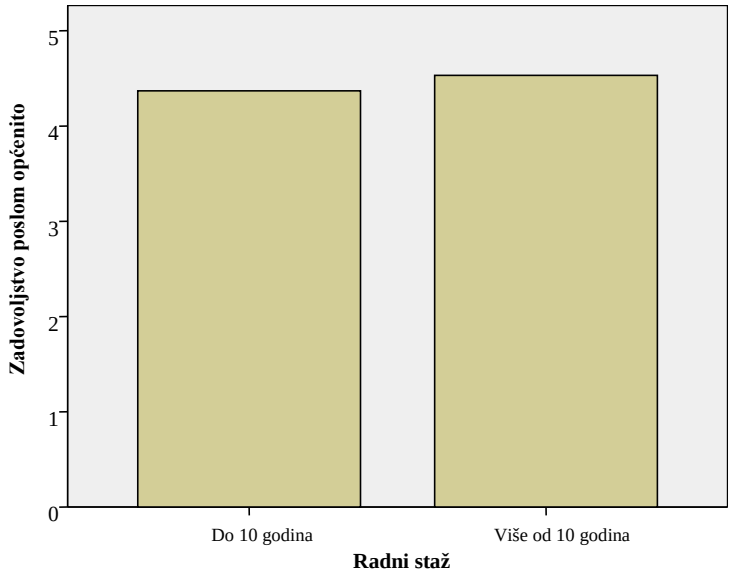
a Grouping Variable: Radni staž

Zadovoljstvo poslom općenito

Do 10 godina	N	Ispr.	19
		Neispr.	0
	Prosjek		4,37
	Medijan		5,00
Više od 10 godina	N	Ispr.	64
		Neispr.	1
	Prosjek		4,53
	Medijan		5,00

Statistics

Grafički prikaz "test H5"



Provedbom neparametrijskog Mann-Whitney testa (redoslijedna varijabla) za testiranje razlike 2 nezavisne grupe nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom općenito između djelatnika s dužim radnim stažem (više od 10 godina) u odnosu na djelatnike s kraćim radnim stažem (manje od 10 godina) jer je p=0,820>0,05 pa se hipoteza H_5 ne može prihvatiti.

4.4.3. Rangiranje faktora zadovoljstva prema kategorijama djelatnika

U narednim tablicama prikazat će se važnost faktora zadovoljstva po kategorijama djelatnika.

Tablica 16: Važnost faktora zadovoljstva za odgojno-obrazovne djelatnike

	Broj ispravnih odgovora	Prosječan rang
Važnost zadovoljstva poslom općenito	39	1,54
Važnost zadovoljstva radnim uvjetima	39	3,79
Važnost zadovoljstva suradnicima-kolegama	39	3,85
Važnost zadovoljstva plaćom	39	4,05
Važnost zadovoljstva sigurnosti zaposlenja	39	4,21
Važnost zadovoljstva nadređenima	38	4,82
Važnost zadovoljstva mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla	39	5,69

Izvor: Rezultati istraživanja

U prosjeku odgojno-obrazovni djelatnici smatraju da je najvažniji faktor općenito zadovoljstvo poslom, zatim zadovoljstvo radnim uvjetima i na trećem mjestu zadovoljstvo suradnicima-kolegama. Kao najmanje važan faktor zadovoljstva navodi se mogućnost za napredovanje s aspekta razine posla[8].

Tablica 17: Važnost faktora zadovoljstva za administrativno-financijsku službu

	Broj ispravnih odgovora	Prosječan rang
Važnost zadovoljstva poslom općenito	3	1,33
Važnost zadovoljstva sigurnosti zaposlenja	3	3,33
Važnost zadovoljstva plaćom	3	3,67
Važnost zadovoljstva nadređenima	3	4,00
Važnost zadovoljstva suradnicima-kolegama	3	4,00
Važnost zadovoljstva radnim uvjetima	3	4,67
Važnost zadovoljstva mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla	3	7,00

Izvor:Rezultati istraživanja

[8] Ispitanici su sami trebali poredati po važnosti sve faktore zadovoljstva poslom gdje je broj 1 označavao najvažniji, a broj 7 najmanje važan faktor.

U prosjeku administrativno-financijski službenici smatraju da je najvažniji faktor općenito zadovoljstvo poslom, zatim zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja i na trećem mjestu zadovoljstvo plaćom, dok je najmanje važan faktor zadovoljstva mogućnost za napredovanje s aspekta razine posla[9].

Tablica 18: Važnost faktora zadovoljstva za pomoćno-tehničku službu

	Broj ispravnih odgovora	Prosječan rang
Važnost zadovoljstva poslom općenito	15	2,07
Važnost zadovoljstva plaćom	15	3,47
Važnost zadovoljstva suradnicima-kolegama	15	3,60
Važnost zadovoljstva radnim uvjetima	15	3,73
Važnost zadovoljstva sigurnosti zaposlenja	15	3,73
Važnost zadovoljstva nadređenima	15	4,27
Važnost zadovoljstva mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla	15	6,33

Izvor:Rezultati istraživanja

U prosjeku pomoćno-tehnički djelatnici smatraju da je najvažniji faktor općenito zadovoljstvo poslom, zatim zadovoljstvo plaćom i na trećem mjestu zadovoljstvo suradnicima-kolegama. I kod ovih djelatnika kao najmanje važan faktor zadovoljstva navodi se mogućnost za napredovanje s aspekta razine posla[10].

Iz ovoga se može zaključiti da je za većinu ispitanika najvažniji faktor zadovoljstva općenito zadovoljstvo poslom. Ljudima je važno da imaju slobodu u izvršavanju radnih zadataka, što znači da će biti opušteniji i bolje obavljati svoj posao kada ih netko ne nadgleda 24h dnevno. Bit će motiviraniji i uspješniji kada mogu davati sugestije vezane za unaprjeđenje organizacije/rada (radnih uvjeta/zadataka). S obzirom da se ljudi razlikuju po svojim stavovima, kvalifikacijama, dobi, spolu kao i dr. karakteristikama bitno je stvoriti ugodnu radnu atmosferu (radne uvjete) gdje će oni svi skupa moći kvalitetno (produktivno) funkcionirati. Pri tome je potrebno poticati prijateljske odnose kao i organizirati nekakve

[9] Ispitanici su sami trebali poredati po važnosti sve faktore zadovoljstva poslom gdje je broj 1 označavao najvažniji, a broj 7 najmanje važan faktor.

[10] Ispitanici su sami trebali poredati po važnosti sve faktore zadovoljstva poslom gdje je broj 1 označavao najvažniji, a broj 7 najmanje važan faktor.

radionice, sastanke, domjenke i sl. gdje će im se pružiti prostor za bolje upoznavanje, ali i mogućnost prenošenja znanja i iskustva s jednih djelatnika na druge. S obzirom da su plaće u javnom sektoru relativno male (na svakoj poziciji) ne smije se zanemariti efekt redovitosti primanja mjesečne plaće koji u uvjetima ekonomske krize igra sve značajniju ulogu, kao i dobivanje raznih naknada uz plaću (npr. božićnicu). Sigurnost radnog mjesta ima značajnu ulogu s psihološkog aspekta jer garantira zaposleniku nekakvu sigurnost (rad na neodređeno vrijeme), te mu ona omogućava podizanje kredita, olakšava mogućnost ostvarivanja obiteljskog života čak i kad su primanja relativno niska/mala (mogućnost kupnje stana, plaćanja pira i sl.). Kao najmanje važan faktor zadovoljstva na radu navodi se mogućnost napredovanja s aspekta razine posla (ono se odnosi na povećanje plaće, potrebe za samoaktualizacijom, napredovanjem u struci i dokazivanjem), u ovom slučaju je ono logično s obzirom da se radi o radu u javnom sektoru (predškolskoj organizaciji) gdje su plaće ograničene (relativno male) za svaku poziciju/radno mjesto, kao i to da se radi o dječjem vrtiću gdje i ne postoji neka mogućnost za napredovanje, međutim ono se ne smije zanemariti.

4.4.4. Usporedba zadovoljstva između kategorija

U narednim tablicama prikazat će se prosječno zadovoljstvo pojedinim faktorima po kategorijama djelatnika, gdje će se moći uočiti razlike između njih.

Tablica 19: Zadovoljstvo poslom općenito

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,72
	Stand. devijacija		,601
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,00
	Stand. devijacija		,816
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	26
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		4,12
	Stand. devijacija		,909

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 20: Zadovoljstvo nadređenima

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,32
	Stand. devijacija		,872
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,00
	Stand. devijacija		,816
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	27
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,44
	Stand. devijacija		,641

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 21: Zadovoljstvo suradnicima-kolegama

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,15
	Stand. devijacija		,969
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,50
	Stand. devijacija		,577
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	27
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,26
	Stand. devijacija		,656

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 22: Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,21
	Stand. devijacija		,817
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		3,50
	Stand. devijacija		1,291
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	27
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		3,59
	Stand. devijacija		1,118

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 23: Zadovoljstvo plaćom

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		3,85
	Stand. devijacija		1,026
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		3,50
	Stand. devijacija		1,291
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	27
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		3,63
	Stand. devijacija		1,115

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 24: Zadovoljstvo radnim uvjetima

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,53
	Stand. devijacija		,723
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		5,00
	Stand. devijacija		,000
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	26
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		4,42
	Stand. devijacija		,643

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 25: Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	53
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,49
	Stand. devijacija		,800
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	4
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,25
	Stand. devijacija		,500
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	27
		Neispr.	0
	Aritmetička sredina		4,44
	Stand. devijacija		,577

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 26: Prosječno zadovoljstvo sa svih 7 faktora

Odgojno-obrazovni djelatnik	**N**	**Ispr.**	**53**
		Neispr.	**0**
	Aritmetička sredina		**4,3235**
	Stand. Devijacija		**,59442**
Administrativno-financijska služba	**N**	**Ispr.**	**4**
		Neispr.	**0**
	Aritmetička sredina		**4,1071**
	Stand. Devijacija		**,64286**
Pomoćno-tehnički djelatnik	**N**	**Ispr.**	**27**
		Neispr.	**0**
	Aritmetička sredina		**4,1270**
	Stand. devijacija		**,63683**

Izvor: Rezultati istraživanja

U tablici br. 26 prikazano je prosječno zadovoljstvo ispitanika po kategorijama sa svih sedam faktora, gdje svi zaposlenici (sve tri kategorije djelatnika) iskazuju poprilično visoke ocjene zadovoljstva, te se one značajnije ne razlikuju, ipak najveće zadovoljstvo iskazuju odgojno-obrazovni djelatnici (aritmetička sredina ocjene zadovoljstva iznosi **4,**32). Razlog tome može biti: veća sloboda u izvršavanju radnih zadataka, bolji uvjeti rada (sudjelovanje u različitim radionicama, odlasci na razne predstave, izlete, druženje sa svojim suradnicima-kolegama, spajanje radnih smjena i sl.) kao i veća plaća u odnosu na ostale djelatnike (s obzirom na radno mjesto/kvalifikacije).

Tablica 27: Prosječno zadovoljstvo svih ispitanika

N	Ispr.	84
	Neispr.	0
Aritmetička sredina		4,2500
Medijan		4,2857
Stand. devijacija		,61049
Minimum		1,57
Maksimum		5,00

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice br. 27 može se zaključiti da su prosječno svi ispitanici zadovoljni sa svih 7 faktora zajedno (aritmetička sredina ocjene zadovoljstva iznosi 4,25 sa prosječnim odstupanjem od 0,61). Polovica ispitanih je dala prosječnu ocjenu zadovoljstva sa svih 7 faktora 4,3 ili više, dakle 50% ih je ili zadovoljno ili vrlo zadovoljno sa svih 7 faktora u prosjeku.

4.4.5. Usporedba važnosti faktora između kategorija

U narednim tablicama prikazat će se važnost pojedinih faktora po kategorijama djelatnika gdje će se moći uočiti razlike između njih.

Tablica 28: Važnost zadovoljstva poslom općenito

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	39
		Neispr.	14
	Aritmetička sredina		1,54
	Stand. devijacija		1,274
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		1,33
	Stand. devijacija		,577
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		2,07
	Stand. devijacija		1,624

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 29: Važnost zadovoljstva nadređenima

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	38
		Neispr.	15
	Aritmetička sredina		4,82
	Stand. devijacija		1,799
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		4,00
	Stand. devijacija		1,000
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		4,27
	Stand. devijacija		1,981

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 30: Važnost zadovoljstva suradnicima-kolegama

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	39
		Neispr.	14
	Aritmetička sredina		3,85
	Stand. devijacija		1,725
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		4,00
	Stand. devijacija		1,000
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		3,60
	Stand. devijacija		1,639

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 31: Važnost zadovoljstva mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	39
		Neispr.	14
	Aritmetička sredina		5,69
	Stand. devijacija		1,559
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		7,00
	Stand. devijacija		,000
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		6,33
	Stand. devijacija		1,496

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 32: Važnost zadovoljstva plaćom

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	39
		Neispr.	14
	Aritmetička sredina		4,05
	Stand. devijacija		1,746
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		3,67
	Stand. devijacija		2,082
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		3,47
	Stand. devijacija		1,685

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 33: Važnost zadovoljstva radnim uvjetima

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	39
		Neispr.	14
	Aritmetička sredina		3,79
	Stand. devijacija		1,525
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		4,67
	Stand. devijacija		2,309
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		3,73
	Stand. devijacija		1,163

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 34: Važnost zadovoljstva sigurnosti zaposlenja

Odgojno-obrazovni djelatnik	N	Ispr.	39
		Neispr.	14
	Aritmetička sredina		4,21
	Stand. devijacija		1,794
Administrativno-financijska služba	N	Ispr.	3
		Neispr.	1
	Aritmetička sredina		3,33
	Stand. devijacija		2,082
Pomoćno-tehnički djelatnik	N	Ispr.	15
		Neispr.	12
	Aritmetička sredina		3,73
	Stand. devijacija		1,944

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 35: Važnost faktora zadovoljstva za sve ispitanike

	Broj ispravnih odgovora	Prosječan rang
Važnost zadovoljstva poslom općenito	57	1,67
Važnost zadovoljstva suradnicima-kolegama	57	3,79
Važnost zadovoljstva radnim uvjetima	57	3,82
Važnost zadovoljstva plaćom	57	3,88
Važnost zadovoljstva sigurnosti zaposlenja	57	4,04
Važnost zadovoljstva nadređenima	57	4,65
Važnost zadovoljstva mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla	57	5,93

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice 35 vidljivo je kako u prosjeku svi ispitanici smatraju da je najvažniji faktor zadovoljstva općenito zadovoljstvo poslom, zatim zadovoljstvo suradnicima-kolegama, dok se na trećem mjestu nalazi zadovoljstvo radnim uvjetima. Kao najmanje važan faktor navodi se mogućnost za napredovanje s aspekta razine posla[11] .

Potrebno je napomenuti kako je za uspjeh svake organizacije/sustava potreban sposoban menadžment koji mora biti svjestan važnosti zadovoljstva svojih zaposlenika te konstantnog ulaganja u sve prethodno navedene faktore bez obzira što su zaposlenici (ispitanici) neke

[11] Ispitanici su sami trebali poredati po važnosti sve faktore zadovoljstva poslom gdje je broj 1 označavao najvažniji, a broj 7 najmanje važan faktor.

ocijenili kao više a neke kao manje važne. Potrebno je stvoriti/osigurati najidealnije uvjete prema financijskim mogućnostima, te u svakoj situaciji postupati u skladu sa etičkim načelima.

4.5. Zaključak empirijskog istraživanja

S obzirom da neke individualne karakteristike mogu utjecati na zadovoljstvo na radu zaposlenika napravljeno je nekoliko testova kako bi se potvrdilo što se kod ovog uzorka (ne)podudara sa postojećim tezama.

Kako je jako veliki broj žena u ovom uzorku (od 84 ispitanika, 98,81% su žene a samo 1,19% je muškarac), nije imalo smisla ispitivati (testirati) zadovoljstvo zaposlenika na radu prema spolu. S obzirom na to da su brojna istraživanja dokazala da zadovoljstvo na radu raste sa starošću zaposlenika, kod ovog istraživanja nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom općenito između mlađih i starijih zaposlenika (ni između mlađih i starijih od 40 godina ($p=0,582>0,05$), ni između mlađih i starijih od 50 godina ($p=0,128>0,05$)). Provedbom neparametrijskog Mann-Whitney testa (za testiranje razlike 2 nezavisne grupe) potvrđena je teza brojnih istraživanja da radnici većih kvalifikacija iskazuju veće zadovoljstvo na radu jer je $p=0,002<0,05$ (u ovom slučaju radnici većih kvalifikacija tzv. „radnici znanja“ su: odgojno-obrazovni djelatnici i administrativno-financijska služba; njihova prosječna ocjena zadovoljstva iznosi 4,67; medijan iznosi 5) od ostalih radnika (u ovom slučaju ostali radnici su: pomoćno-tehnički djelatnici; prosječna ocjena zadovoljstva iznosi 4,12; medijan iznosi 4). Istim testom nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom općenito između djelatnika s dužim radnim stažem (više od 10 godina) u odnosu na djelatnike s kraćim radnim stažem (manje od 10 godina) jer je $p=0,820>0,05$.

Provedbom binomnog neparametrijskog testa utvrđeno je da se udio onih koji ne smatraju da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor u populaciji statistički značajno ne razlikuje od 95% ($p=0,589>0,05$) odnosno da je udio populacije koja ne smatra da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor statistički značajno veći od 80% ($p\approx0<0,05$).

U prosjeku **odgojno-obrazovni djelatnici** smatraju da je najvažniji faktor zadovoljstva na radu *općenito zadovoljstvo poslom*, zatim *zadovoljstvo radnim uvjetima,* a najmanje važan *mogućnosti za napredovanje s aspekta razine posla.*
U prosjeku **administrativno-financijski službenici** smatraju da je najvažniji faktor *općenito zadovoljstvo poslom,* zatim *zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja,* a najmanje važan *mogućnosti za napredovanje s aspekta razine posla.*
U prosjeku **pomoćno-tehnički djelatnici** smatraju da je najvažniji faktor *općenito zadovoljstvo poslom,* te *zadovoljstvo plaćom,* a najmanje važan *mogućnosti za napredovanje s aspekta razine posla.*

S globalnog gledišta u prosjeku svi ispitanici (sve tri grupe djelatnika) smatraju da je najvažniji faktor *općenito zadovoljstvo poslom*, te *zadovoljstvo suradnicima-kolegama*, a najmanje važan faktor *mogućnosti za napredovanje s aspekta razine posla.*

Kod određivanja zadovoljstva prema Likertovoj ljestvici sudova (skala kreće od vrlo nezadovoljan do vrlo zadovoljan) utvrđeno je da su prosječno svi ispitanici zadovoljni sa svih 7 faktora zajedno (aritmetička sredina ocjene zadovoljstva iznosi 4,25 sa prosječnim odstupanjem od 0,61). Polovica ispitanih je dalo prosječnu ocjenu zadovoljstva sa svih 7 faktora 4,3 ili više, dakle 50% ih je ili zadovoljno ili vrlo zadovoljno sa svih 7 faktora u prosjeku.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je većina zaposlenika (ispitanika) dječjeg vrtića „Kaštela“ bez obzira na spol, starosnu dob, stupanj obrazovanja, kategoriju djelatnika te radni staž zadovoljna radom u javnom sektoru.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad još je jedan od niza pokušaja sagledavanja pojma zadovoljstva na radu te nastoji prikazati kakvo je zadovoljstvo na radu zaposlenika u javnom sektoru na primjeru dječjeg vrtića „Kaštela“. U ovom se slučaju analiza zadovoljstva na radu odnosi na njegovo sagledavanje s obzirom na individualne karakteristike djelatnika, spoznaje koji su faktori zadovoljstva na radu najvažniji za pojedinu kategoriju djelatnika (odgojno-obrazovne, administrativno-financijske, te pomoćno-tehničke), ali i za njih sve skupa, kao i spoznaje kakvo je njihovo prosječno zadovoljstvo na radu. S obzirom da se u Hrvatskoj vrlo malo analizira zadovoljstvo na radu zaposlenika u javnom sektoru, korisnost provođenja ovog empirijskog istraživanja je ta što se rezultati mogu iskoristiti za daljnja istraživanja, odnosno mogu se raditi usporedbe zadovoljstva sa drugim djelatnicima/zaposlenicima javnog sektora. Druga korist je ta što menadžment može lakše spoznati stavove svojih djelatnika te predvidjeti njihova buduća ponašanja, osim toga može primijeniti odgovarajuće motivacijske tehnike na one faktore koje imaju najmanju ocjenu (razinu) zadovoljstva, te tako podići njihovo zadovoljstvo na još veću razinu.

Mogu se primijeniti i neka od već poznatih rješenja koja će sigurno u većoj ili manjoj mjeri utjecati na zadovoljstvo na radu, a time i na organizacijsku uspješnost kao i na zadovoljstvo korisnika njihovih usluga npr. smanjenje zapošljavanja preko „veze“ (tj. utjecaja na zapošljavanje putem političkih stranaka koje su potaknute borbom za glasove), podizanje kvalitete općeg tržišta rada (zapošljavanje mladih osoba odmah iza završenog fakulteta, zapošljavanje kompetentnih osoba s biroa, organiziranje potrebnih tečajeva/usavršavanja kako bi se novi zaposlenici mogli lakše uhodati u posao, te kako bi „stari zaposlenici“ obnovili/razvili „znanje“), trebalo bi se provoditi povremeno anketiranje zaposlenih gdje bi se trebalo ispitati njihovo zadovoljstvo na radu, te ih pitati (postaviti im pitanje otvorenog tipa) što se treba promijeniti, odnosno primijeniti da se poveća njihovo zadovoljstvo na radu. Sam upit trebao bi ostaviti dobar dojam na zaposlene, međutim postepeno bi se trebale uvesti i neke „tražene" promjene kako se zaposlenici ne bi razočarali. Potrebna je i orijentacija prema fleksibilnijim formama (veća sloboda zaposlenicima; slušanje i uvažavanje njihovih prijedloga o promjenama vezanim za rad), osim toga važno je i poticanje etičnog ponašanja u svim područjima djelovanja.

LITERATURA

1. Arnold, J., Cooper, C. L., Robertson, I.T. (1998). Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, 3rd Edition. Financial Times, Pitman Publishing.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
3. Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Split.
4. Baron, R. A., Greenberg, J. (1997). Behavior in Organizations, Sixth Edition, Prentice Hall, Inc.
5. Bell. H. M. (1937). Youth tell their story, Washington, D. C. American Youth Commission, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.
6. Brush, D. H., Moch, M. K., Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. Journal of Occupational Behavior, 8, 139-155.
7. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
8. Davis, K., Newstrom, J.W. (1989). Human Behavior at Work. McGraw-Hill.
9. Dipboye, R. L. , Smith, C. S., Howell, W. C. (1994). Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach. Harcourt Brace College Publishers.
10. Furnham, A.: Personality at work (1992). The role of individual differences in the workplace. Routledge, London and New York.
11. Gurin, G., Veroff, J., Feld, S. (1960). Amercians view their mental health. New York, Basic Books, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.
12. Halloran, J., Benton, D. (1987). Applied Human Relations: An organizational approach, Third Edition. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jearsey.
13. Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. Harper, New York, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.
14. Hull, R. L. Holstad, A. (1942). Morale on the job, Civilian Morale, Reynal i Hitchock, New York, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.

15. Katz, D., Kahn, R.L. (1967). The Social Psychology of Organizations. John Wiley&Sons.
16. Luthans, F. (1992). Organizational Behavior, Sixth Edition. McGraw Hill International Editions, Management Series McGraw Hill, Inc.
17. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO , Zagreb.
18. Maslow, A. H., (1982). Motivacija i ličnosti, Nolit, Beograd.
19. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., Lowell, E. L., (1953). The achievement motive, Appleton-Centuri Crofts, New York.
20. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1997). Human Resource Management, Irwin MCGraw-Hill.
21. Super, D. (1939). Occupational level and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 23, 547-564, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.
22. Thorndike, E. L. (1935). Workers' satisfaction: likes and dislikes of young people for their jobs. Occupations, 13, 704-706, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.
23. Urbrock, R. (1934). Attidues of 4.430 employees, Journal of Social Psychology, 5, 365-377, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). The Social Psychology of Organizations, John Wiley&Sons.
24. http://dv-kastela.hr/
25. http://web.efzg.hr/dok/FIN/abajo/2.%20JAVNI%20SEKTOR.pdf
26. http://www.propisi.hr/print.php?id=9701
27. https://bib.irb.hr/datoteka/509905.2011-1_04_Bejakovic_Bratic_Vuksic_HJU.pdf
28. https://hr.wikipedia.org/wiki/Potrebe
29. https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Stavovi_i_predrasude%5B1%5D.pptx

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz razlike između javnog i privatnog sektora 17

Tablica 2: Distribucija ispitanika prema spolu 20

Tablica 3: Distribucija ispitanika prema starosti 20

Tablica 4: Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja 20

Tablica 5: Distribucija ispitanika premakategoriji djelatnika..... 21

Tablica 6: Distribucija ispitanika prema radnom stažu na trenutnom radnom mjestu 21

Tablica 7: Odgovor ispitanika na pitanje: Smatrate li da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa u odnosu na javni sektor? 22

Tablica 8: Prikaz stavova svih ispitanika o zadovoljstvu pojedinim faktorima 23

Tablica 9: Zadovoljstvo poslom općenito (za sve ispitanike) 24

Tablica 10: Zadovoljstvo nadređenima (za sve ispitanike) 25

Tablica 11: Zadovoljstvo suradnicima-kolegama (za sve ispitanike)..... 25

Tablica 12: Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje (za sve ispitanike) 26

Tablica 13: Zadovoljstvo plaćom (za sve ispitanike) 27

Tablica 14: Zadovoljstvo radnim uvjetima (za sve ispitanike)..... 28

Tablica 15: Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja (za sve ispitanike) 28

Tablica 16: Važnost faktora zadovoljstva za odgojno-obrazovnih djelatnika..... 35

Tablica 17: Važnost faktora zadovoljstva za administrativno-financijsku službu 35

Tablica 18: Važnost faktora zadovoljstva za pomoćno-tehničko službu 36

Tablica 19: Zadovoljstvo poslom općenito 37

Tablica 20: Zadovoljstvo nadređenima 38

Tablica 21: Zadovoljstvo suradnicima-kolegama..... 38

Tablica 22: Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje 38

Tablica 23: Zadovoljstvo plaćom 39

Tablica 24: Zadovoljstvo radnim uvjetima..... 39

Tablica 25: Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja 39

Tablica 26: Prosječno zadovoljstvo sa svih 7 faktora..... 40

Tablica 27: Prosječno zadovoljstvo svih ispitanika..... 40

Tablica 28: Važnost zadovoljstva poslom općenito 41

Tablica 29: Važnost zadovoljstva nadređenima 41

Tablica 30: Važnost zadovoljstvasuradnicima-kolegama 41

Tablica 31: Važnost zadovoljstva mogućnostima za napredovanje s aspekta razine posla 42

Tablica 32: Važnost zadovoljstva plaćom 42

Tablica 33: Važnost zadovoljstva radnim uvjetima 42

Tablica 34: Važnost zadovoljstva sigurnosti zaposlenja 43

Tablica 35: Važnost faktora zadovoljstva za sve ispitanike 43

POPIS CRAFIKONA

Grafikon 1: Prikaz stavova svih ispitanika o zadovoljstvu pojedinim faktorima..... 24

Grafikon 2: Zadovoljstvo poslom općenito (za sve ispitanike)..... 24

Grafikon 3: Zadovoljstvo nadređenima (za sve ispitanike)..... 25

Grafikon 4: Zadovoljstvo suradnicima-kolegama (za sve ispitanike) 26

Grafikon 5: Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje (za sve ispitanike)..... 27

Grafikon 6: Zadovoljstvo plaćom (za sve ispitanike)..... 27

Grafikon 7: Zadovoljstvo radnim uvjetima (za sve ispitanike) 28

Grafikon 8: Zadovoljstvo sigurnostima za zaposlenje (za sve ispitanike) 29

PRILOG

ANKETNI UPITNIK

Sljedeća pitanja odnose se na Vaše zadovoljstvo u radu.

I.	**Molimo da uz sljedeća pitanja zaokružite odgovarajuće slovo:**

SPOL:	**DOB:**	**STUPANJ OBRAZOVANJA:**
a) Muški	a) Do 30 godina	a) NKV (završena osnovna škola)
b) Ženski	b) Od 30 do 40 godina	b) SSS
	c) Od 40 do 50 godina	c) VŠS
	d) Više od 50 godina	d) VSS i više

KOJOJ KATEGORIJI DJELATNIKA PRIPADATE:

a) Odgojno –obrazovni djelatnik
b) Administrativno-financijska služba
c) Pomoćno tehnički djelatnik

RADNI STAŽ NA TRENUTNOM RADNOM MJESTU :

a) Do 2 godine
b) Od 2 do 5 godina
c) Od 5 do 10 godina
d) Više od 10 godina

II.	**Smatrate li da privatni sektor pridaje veću pažnju razvoju ljudskih resursa (zaposlenika) u odnosu na javni sektor? (Zaokružite odgovor s kojim se slažete)**

a) Da
b) Ne

III.	**Ocijenite ključne faktore koji utječu na Vaše zadovoljstvo na radu prema navedenoj ljestvici.**

1		2		3		4		5
Vrlo nezadovoljan		Nezadovoljan		Ne mogu se odlučiti				Zadovoljan
Vrlo zadovoljan								

FAKTORI ZADOVOLJSTVA	STUPANJ ZADOVOLJSTVA				
Zadovoljstvo poslom (zanimljivost posla u javnom sektoru, sloboda u izvršavanju radnih zadataka, mogućnosti za učenjem)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo nadređenima (znaju svoj posao, susretljivi su i pristupačni, daju jasna radna pravila i procedure, daju povratne informacije o uspješnosti radnih zadataka)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo suradnicima-kolegama na poslu (komunikacija, prijateljski odnosi)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje s aspekta javnog sektora (povećanje plaće, potreba za samoaktualizacijom i dokazivanjem)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo plaćom (redovitost primanja mjesečne plaće, visina plaće, druge naknade uz plaću npr. božićnica i sl.)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo radnim uvjetima (radno vrijeme, bezopasni i ugodni radni uvjeti u smislu osvjetljenja, temperature, sanitarno-higijenskih uvjeta i sl.)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja (rad na neodređeno vrijeme)	1	2	3	4	5

IV.	**Koji faktori zadovoljstva su za Vas najvažniji, numerirajte ih po važnosti na dolje navedenu crtu koristeći raspon od 1 do 7, gdje broj 1 označava najvažniji a 7 najmanje važan faktor.**

a) Zadovoljstvo poslom ----------

b) Zadovoljstvo nadređenima ----------

c) Zadovoljstvo suradnicima (kolegama na poslu) ----------

d) Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja ----------

e) Zadovoljstvo plaćom ----------

f) Zadovoljstvo radnim uvjetima ----------

g) Zadovoljstvo sigurnosti zaposlenja ----------

SAŽETAK

U ovom se završnom radu nastoji ukazati na kompleksnost pojma zadovoljstva na radu koji je usko vezan uz motivaciju, te shvaćanja kako je zadovoljstvo ljudskog resursa-zaposlenika na radu ključan faktor uspjeha javnog sektora. S obzirom da se u Hrvatskoj vrlo malo analizira zadovoljstvo na radu zaposlenika u javnom sektoru, javlja se različit pristup zaposlenicima koji utječe na manjak njihovog zadovoljstva (demotiviranost) koja se automatski odražava i na njihovu produktivnost, a k tome i na zadovoljstvo njihovih korisnika. U radu se nastoji ukazati na važnost postojanja menadžmenta sposobnosti kao ključa uspjeha svake organizacije, koji mora biti sposoban motivirati svoje zaposlene različitim motivacijskim tehnikama kako bi oni bili što zadovoljniji a time i produktivniji. Budući razvoj svake organizacije utječe na razvoj pojedinca, pa tako i u javnom sektoru, u radu se ispituju i analiziraju faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika dječjeg vrtića „Kaštela“, te se ispituju jesu li isti faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu bitni za sve tri kategorije djelatnika (zaposlenika).

KLJUČNE RIJEČI: **Ljudski resursi, zadovoljstvo na radu, motivacija, javni sektor.**

SUMMARY

This work aims to point out the complexity of the satisfaction at work, which is closely related to motivation and understanding the meaning of employees' satisfaction at work as one of the key factor in success of the public sector. Due to lack of satisfaction analyzes at the work of employees in the public sector in Croatia, there is a different approach to employees that affects their lack of satisfaction which are automatically reflected on productivity and service to customers. In this work the importance of the existence of management skills is indicated as they are the key to success of any organization. It must be able to motivate the employees using different motivational techniques to ensure productivity. Any further development of organization influences the development of individual itself, so as in the public sector. This final work inquires and analyzes the factors of employees' satisfaction at kindergarten "Kaštela", and inquires are all the factors that influence satisfaction at work important for all three categories of workers (employees).

KEY WORDS: **Human Resources, satisfaction at work, motivation, public sector.**