

UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Grbeša, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:460889>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLIT
EKONOMSKI FAKULTET**



DIPLOMSKI RAD

**UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA
USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U
TEKSTILNOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-
DALMATINSKE ŽUPANIJE**

Mentor:
doc.dr.sc. Željko Mateljak

Studentica:
Ivana Grbeša
2162601

Split, rujan, 2018. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
1. UVOD	2
1.1. Predmet istraživanja	2
1.2. Problem istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Istraživačke hipoteze	4
1.5. Metode istraživanja.....	6
1.6. Doprinos istraživanja.....	7
1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada.....	8
2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA	10
2.1. Određenje pojma motivacije.....	10
2.2. Faktori motivacije.....	11
2.3. Teorije motivacije.....	13
2.3.1. Sadržajne teorije motivacije	13
2.3.2. Procesne teorije motivacije	20
2.3.3. Suvremene teorije motivacije.....	25
2.4. Rangiranje motiva za rad	30
2.4.1. Ekstrinzični motivi	30
2.4.2. Intrinzični motivi.....	31
2.5. Strategije motiviranja zaposlenika.....	31
2.5.1. Materijalna strategija motiviranja	31
2.5.2. Nematerijalna strategija motivacije.....	33
3. ZADOVOLJSTVO POSLOM	34
3.1. Određenje pojma zadovoljstvo poslom	34
3.2. Teorije zadovoljstva poslom.....	35

3.3.	Faktori zadovoljstva poslom.....	35
3.3.1.	Organizacijski faktori zadovoljstva poslom.....	35
3.3.2.	Osobni faktori zadovoljstva poslom.....	36
3.4.	Mjerenje zadovoljstva poslom.....	37
4.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI SPLITSKO- DALMATINSKE ŽUPANIJE	39
4.1.	Metodologija istraživanja	39
4.1.1.	Istraživački instrument – anketni upitnik.....	39
4.1.2.	Uzorak istraživanja.....	40
4.2.	Rezultati istraživanja	40
4.2.1.	Opće karakteristike uzorka.....	40
4.2.2.	Motivacija zaposlenika tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije.....	45
4.2.3.	Zadovoljstvo zaposlenika tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije ...	53
4.3.	Testiranje istraživačkih hipoteza	63
4.3.1.	Utjecaj razine zadovoljstva na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.	63
4.3.2.	Utjecaj faktora radnog mjesta na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.	65
5.	ZAKLJUČAK	69
	ABSTRACT	71
	LITERATURA.....	72
	POPIS SLIKA	74
	POPIS TABLICA.....	75
	POPIS GRAFIKONA	76
	PRILOG	77

SAŽETAK

Zadovoljstvo zaposlenika rezultat je njihove motivacije, pa je s toga nužno ispitati potrebe pojedinaca kako bi se motivacija mogla pravilno usmjeriti ka potrebama. Za motivaciju se može reći da je skup procesa koji potiče i usmjerava ljudsko ponašanje prema željenom cilju. Do danas su razvijene sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije, a motive za rad rangiramo kao ekstrinzične (vanjske) i intrinzične (unutarnje). Kada govorimo o strategijama motiviranja zaposlenika, razlikujemo materijalne i nematerijalne strategije. Zadovoljstvo poslom ovisi o pojedincu i njegovom stavu prema poslu, očekivanjima koja ima, te kako se želi ostvariti na poslu. Uz to potrebno je i naglasiti da zadovoljstvo nije isključivo povezano samim poslom, već i radnom okolinom, kolegama, zadacima i poslovnoj politici organizacije. Razlikujemo tri teorije zadovoljstva poslom: teoriju instrumentalnosti, teoriju pravednosti i teoriju karakteristike posla. Faktore zadovoljstva poslom čine organizacijski faktori i osobni faktori. Zadovoljstvo zaposlenika moguće je izmjeriti metodom globalne ocjene ili metodom zbroja rezultata aspekta poslom.

Cilj diplomskog rada bio je ispitati utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije. U tu svrhu napravljeno je istraživanje u kojem je pomoću anketnog upitnika ispitano 99 zaposlenika iz 10 poduzeća tekstilne industrije. Ispitivano je kako se zadovoljstvo zaposlenika odražava na pokazatelje uspješnosti. Rezultati istraživanja su pokazali da veća razina zadovoljstva zaposlenika utječe na smanjenje bruto profitne marže, ali i da veća razina zadovoljstva zaposlenika utječe na povećanje neto profitne marže i na povećanje ROE. Također je ispitivano kako faktori posla utječu na prosječno zadovoljstvo zaposlenika, pri čemu je dokazano da visina plaće, radna okolina i radni uvjeti pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: *motivacija, zadovoljstvo, zaposlenici, tekstilna industrija Splitsko-dalmatinske županije*

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Predmet diplomskog rada je istražiti povezanost zadovoljstva zaposlenika i uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Pojam zadovoljstvo usko je povezan s pojmom motivacije, pa sa tako veže i motivacija zaposlenika s zadovoljstvom posla. Bahtijarević-Šiber¹ motivaciju opisuje kao zbirni pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju psihičku i fizičku energiju, izazivaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje. Kako se očekivanja i potrebe razlikuju od čovjeka do čovjeka, tako se i razlikuje motivacija svakog pojedinaca. Svako poduzeće bi trebalo, ovisno o ciljevima koje slijedi (produktivnost, kreativnost, inicijative zaposlenih i dr.), kreirati motivacijski sustav. Pri tome je potrebno paziti na dva osnovna pravila.² Prvo pravilo je da različito ponašanje zaposlenih zahtjeva različite motivacijske faktore. Drugo pravilo je da se najbolji efekt postiže kombiniranjem različitih vrsta motivacije (materijalne, socijalne, potrebe razvoja, autonomije, i samoaktualizacije). U poslovnom svijetu razlikujemo mnogo vrsta motiva i motivacije kao npr. *plaću, radnu okolinu, mogućnost napretka, sigurnost zaposlenja, radno vrijeme, radne uvjete* itd. Koji od ovih faktora najznačajnije utječe na motivaciju zaposlenika, pa tako i na njihovo zadovoljstvo, te kako se to odražava na uspješnost poslovanja, saznat će se pomoću istraživanja koje će se provesti u svrhu diplomskog rad.

S druge strane, uspješnost pojedinog poduzeća moguće je izmjeriti pomoću pokazatelja efikasnosti poslovanja. Efikasnost poslovanja predstavlja realizaciju postavljenih ciljeva uz korištenje najmanje raspoloživih resursa. Kada se za neko poduzeće kaže da je efikasno, to znači da ono svoje poslove dobro obavlja. U usporedbi dvaju poduzeća koja ostvaruju iste poslovne rezultate, efikasnije je ono poduzeće kojemu je za postizanje tih rezultata bilo potrebno manje inputa. Efikasnost je mjera od izuzetne važnosti za poduzeća; daje odgovor na pitanje koliko uspješno koriste svoje raspoložive resurse (materijalne i ljudske) neovisno o njihovoj namjeni.³ Za mjerenje uspješnosti poslovanja u ovom radu koristiti će se *bruto profitna marža*, koja u odnos stavlja zaradu prije poreza + kamata i ukupnom imovinom, *neto*

¹Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmmedia, str. 321.

²Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). op. cit., str. 323.

³Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). op. cit., str. 95.

profitnu maržu koja uspoređuje zaradu nakon poreza + kamata i glavnice i ROE (*Return on Equity*) ili povrat na kapital koji pokazuje odnos neto dobiti i kapitala.

Na temelju dobivenih rezultata biti će moguće donijeti zaključak je li, i uolikoj mjeri, motivacija, odnosno zadovoljstvo utječu na uspješnost poslovanja.

1.2. Problem istraživanja

Problem istraživanja diplomskog rada je utvrditi povezanost zadovoljstva zaposlenika i uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Potrebno je utvrditi postoji li povezanost zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti poslovanja, te ako postoji, kolika je jačina intenziteta. Na temelju teorijske analize i empirijskog istraživanja koji će se provesti pomoću anketnog upitnika, moći će se na kraju diplomskog rada odgovoriti na pitanje: jesu li zadovoljstvo zaposlenika i uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije međuovisni? Marušić⁴ razlikuje dvije definicije zadovoljstva na radu. Prva definicija ima opći pristup i stavlja zadovoljstvo u centar. Iskustva kao što su suradnici ili plaća kreiraju opći stav koji može biti pozitivan ili negativan. Druga definicija polazi od „pojedinačnog“ aspekta, gdje se ovisno o komponentama razlikuju stavovi, koji se kod većine zaposlenika ne poklapaju. Prema Weihrichu⁵ motivacija predstavlja žudnju za zadovoljenjem ciljeva i želja, a zadovoljstvo je osjećaj koji slijedi nakon njihova ispunjenja. Drugim riječima, motivacija implicira žudnju za rezultatom dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata. Kako se stavovi, razmišljanja i potrebe svakog pojedinog radnika razlikuju, za očekivati je i da će većina imati različite motive za radom. Kroz empirijsko istraživanje dobit ćemo konkretan odgovor što zaposlenike u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije potiče, te kako se njihovo zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo odražava na poslovni rezultat pojedinih poduzeća.

⁴Marušić, S. (1990). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut, str. 22.

⁵Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE, str. 465.

1.3. Ciljevi istraživanja

Nakon definiranja predmeta i problema istraživanja, slijede ciljevi istraživanja koji se dijele na znanstvene i istraživačke ciljeve.

Znanstveni ciljevi su:

- pojmovno odrediti zadovoljstvo zaposlenika,
- odrediti način i mjerenje visine zadovoljstvo zaposlenika,
- utvrditi razinu zadovoljstva zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije,
- odrediti efikasnost poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Uz znanstvene ciljeve, biti će definirani i istraživački ciljevi pomoću kojih će se:

- istražiti koji faktori i na koji način doprinose zadovoljstvu zaposlenika,
- analizirati kako zadovoljstvo zaposlenika utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, odnosno odrediti je li povećanje zadovoljstva utječe na povećanje uspješnosti poslovanja.

1.4. Istraživačke hipoteze

Nakon što su definirani predmet i problem istraživanja, te postavljeni ciljevi istraživanja, odredit će se istraživačke hipoteze, i to:

H1: Razina zadovoljstva pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će povećanje ukupne razine zadovoljstva doprinijeti povećanju uspješnosti poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H1.1: Veća razina zadovoljstva utječe na povećanje bruto profitne marže poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da viša razina zadovoljstva utječe na povećanje bruto profitne marže poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H1.2: Veća razina zadovoljstva utječe na povećanje neto profitne marže poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da veća razina zadovoljstva utječe na povećanje neto profitne marže poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H1.3: Veća razina zadovoljstva utječe na povećanje ROE (engl. Return on Equity) ili povrat na kapital poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da razina zadovoljstva utječe na povrat kapitala poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H2: Faktori radnog mjesta pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H2.1: Visina plaće pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će veća plaća utjecati na višu razinu zadovoljstva zaposlenika poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H2.2: Radna klima pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će bolja radna klima utjecati na veću razinu zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

H2.3: Radni uvjeti pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će bolji radni uvjeti utjecati na veće zadovoljstvo zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

1.5. Metode istraživanja

Nakon što su definirani predmet i problem istraživanja rada, te ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze, potrebno je definirati metode istraživanja koje će se dalje u radu koristiti kako bi se kvalitetno provelo istraživanje. U te metode spadaju:⁶

- **Induktivna metoda** – istraživačka metoda kojom se pomoću pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu. Od zapažanja pojedinih slučajeva dolazi se do općih zaključaka. Induktivni način zaključivanja omogućuje da se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do formiranja novih zakonitosti, što dovodi do spoznaje novih činjenica i saznanja.
- **Deduktivna metoda** – istraživačka metoda kojom se iz općih stavova izvode posebni, iz općih postavki dolazi se do pojedinačnih zaključaka, te je moguće da se iz jedne ili više prethodnih tvrdnji proizlazi nova tvrdnja.
- **Metoda analize** – istraživačka metoda koja raščlanjuje složene misaone tvorevine na njihove jednostavnije dijelove i cjeline. Na taj način omogućuje jednostavniji pristup i bržu obradu istraživanim predmetima.
- **Metoda sinteze** – istraživačka metoda pomoću koje se spajaju i sastavljaju jednostavne misaone tvorevine u složene, povezuju različite elemente, pojave i procese u jednu povezanu cjelinu.
- **Metoda deskripcije** – istraživačka metoda kojom se na jednostavan način opisuju činjenice, procesi i predmeti, te njihova međusobna povezanost. Ova istraživačka metoda se primjenjuje u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
- **Metoda kompilacije** – istraživačka metoda preuzimanja tuđih rezultata radova, zaključaka, spoznaja. Metoda se temelji na oponašanju drugih.

Uz gore navedene metode istraživanja, za istraživački dio rada koristiti će se sljedeće metode:⁷

⁶Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 323-339.

⁷Zelenika, R. (2000). op. cit., str. 341-366.

- **Statističke metode** – istraživačka metoda koja istražuje masovne pojave pomoću brojčanog izražavanja.
- **Metoda anketiranja** – istraživačka metoda kojom se pomoću anketnog upitnika prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

Korištenjem svih navedenih istraživačkih metoda analizirati će se utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

1.6. Doprinos istraživanja

Nakon što su definirani predmet i problem istraživanja, postavljeni ciljevi i istraživačke hipoteze, te identificirane relevantne istraživačke metode koje će se koristiti u radu, potrebno je navesti i doprinos istraživanja ovog rada. Ovaj rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. Istraživanja su provedena kako bi se postigli ciljevi navedeni prethodno u radu, te razriješili ključno pitanje utječe li, i u kojoj mjeri, zadovoljstvo zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Znanstveni doprinos diplomskog rada je:

- utvrditi koji faktori najviše povećavaju zadovoljstvo zaposlenika,
- utvrditi način kako izmjeriti i odrediti zadovoljstvo zaposlenika,
- utvrditi razinu zadovoljstva zaposlenika u poduzećima tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije,
- utvrditi poslovne rezultate i uspješnost poslovanja poduzeća tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije.

Nakon što je definiran znanstveni doprinos rada, slijedi i istraživački doprinos:

- identificirati koji faktori radnog mjesta najznačajnije pridonose povećanju razine zadovoljstva zaposlenika,
- identificirati na koji način faktori radnog mjesta utječu na zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću i postoji li povezanost između zadovoljstva zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije i uspješnosti poslovanja istih poduzeća.

S obzirom da ova vrsta istraživanja do sada nije provedena u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, po prvi put će biti prikupljeni podaci o općem zadovoljstvu zaposlenika, te će se analizirati u kakvoj vezi ono stoji s uspješnošću poslovanja.

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Diplomski rad sastojati će se od šest povezanih cjelina. U nastavku slijedi obrazloženje svake pojedine cjeline:

U prvoj cjelini prikazat će se predmet i problem istraživanja, postaviti ciljevi i istraživačke hipoteze, te navesti metode istraživanja, kao i doprinos, struktura i obrazloženje strukture.

U drugoj cjelini definirati će se pojam motivacije kao i njegovi faktori, te će pojedinačno biti objašnjene teorije motivacije koje dijelimo na: sadržajne, procesne i suvremen teorije motivacije. U ovoj cjelini također će se odrediti rangiranje motiva za rad, kao i strategije motiviranja zaposlenika.

Treća cjelina vezana je za pojam zadovoljstva zaposlenika, te koje teorije zadovoljstva zaposlenika poznamo. U ovoj cjelini objasniti će se koji su faktori zadovoljstva i kako ih dijelimo. Naposljetku cjeline govoriti će se o načinima mjerenja zadovoljstva zaposlenika.

Četvrta cjelina diplomskog rada odnosi se na empirijsko istraživanje koje je provedeno u svrhu ispitivanja utjecaja zadovoljstva zaposlenika na efikasnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji. U ovoj cjelini će se analizirati metodologija istraživanja, iznijeti će se rezultati, te ispitati postavljene hipoteze.

U petoj cjelini donijeti će se zaključak diplomskog rada na temelju istraživanja i dobivenih rezultata. Sažeti će se sve što je prethodno iznijeto, te ustanoviti do kojih spoznaja se došlo, tj. utječe li zadovoljstvo zaposlenika u poduzećima tekstilne industrije na njihovu efikasnost.

Šesta cjelina prikazuje popis sve relevantne literature koja je bila potrebna za izradu diplomskog rada. Prilikom izrade rada kao literatura poslužile su knjige, članci, disertacije, diplomski radovi, kao i internetski izvori.

Na kraju diplomskog rada nalazi se sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku (summary), te popis slika, tablica i grafikona koji se nalaze u radu.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Prije nego što se odredi kako zadovoljstvo zaposlenika u poduzećima tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije utječe na uspješnost poslovanja, detaljno će se objasniti pojam motivacije, faktori i teorije motivacije, rangiranje motiva rada, kao i strategije motiviranja zaposlenika.

2.1. Određenje pojma motivacije

U suvremenoj literaturi gotovo svih znanstvenih područja možemo pronaći brojne definicije motivacije. S toga u nastavku slijede neke od definicija, kako bi bolje razumjeli pojam motivacije. Motivaciju je moguće definirati kao skup procesa koji je usmjeren na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Pri tome tri ključne komponentne motivacije utječu na mogućnost postizanja ciljeva:⁸ *intenzitet, smjer i upornost*. *Intenzitet* se odnosi na to, koliko se pojedina osoba trudi u postizanju svojih ciljeva. To je element na koji se većina usredotočuje, kada je riječ o motivaciji. Međutim, visoki intenzitet ne dovodi do postizanja ciljeva, ukoliko taj intenzitet nije pravilno *usmjeren*. S toga je vrlo bitno odrediti kamo bi postavljeni cilj trebao voditi, te raditi na način da je to korisno za organizaciju. Uz navedene faktore, motivacija treba sadržati i *upornost*, koja predstavlja dužinu održavanja svojih nastojanja. Ljudi za koje kažemo da su uporni, ostaju pri zadatku dok ne ispune svoje ciljeve. Sikavica⁹ motivaciju definira kao „zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.“ U Hrvatskoj enciklopediji¹⁰ za *motivaciju* je navedeno da „u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako ga uspijemo ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i *motivacijski ciklus* se ponavlja. Prema Daftu¹¹ „proučavanje motivacije pomaže menadžerima u razumijevanju čimbenika koji navode ljude da iniciraju procese, što utječe na njih da izvršavaju pojedine zadaće i zašto

⁸Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 186.

⁹Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 532.

¹⁰Hrvatska enciklopedija, *Motivacija*, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>, [22.05.2018]

¹¹Daft, L. R. (2008). *Management*. Vanderbilt University: Thomson South Western, str. 605.

ustrajavaju na izvršenju zadaća u zadanim vremenskim okvirima.“ Siropolis¹² za motivaciju zaposlenika kaže da su „radnici motivirani da se ponašaju na određene načine zbog potrebe za novcem, sigurnošću i statusom. Rad im pomaže da zadovolje potrebe.“ Furlan¹³ ističe da je „motivacija takvo stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima.“

Iz svih navedenih definicija može se zaključiti da je motivacija skup procesa koji je usmjeren ka postizanju određenih ciljeva. Kako se potrebe pojedinaca razlikuju, tako se može zaključiti da se razlikuje i motivacija na koju utječu brojni faktori. S toga je potrebno istražiti što pojedine zaposlenika motivira, kako bi ih se moglo pravilno usmjeriti. Za motivaciju se može reći da je jedna od glavnih komponenti suvremenog menadžmenta. Motivacija direktno ili indirektno pridonosi radu zaposlenika, a koliko se motivacija, odnosno zadovoljstvo odražava na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, ustanoviti će se pomoću diplomskog rada.

2.2. Faktori motivacije

Kao što je prethodno navedeno, na motivaciju utječu brojni faktori, a Buble faktore dijeli na sljedeće tri grupe prikazane na slici 1.:¹⁴

- **Individualne karakteristike** – se odnose na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Ove karakteristike se razlikuje od osobe do osobe, pa se tako i razlikuju njihovi motivi za izvršavanje radnih zadataka. Neke zaposlenike primjerice motivira novac ili osjećaj sigurnosti posla, dok druge motivira izazovnost zadatka. Kako bi menadžment mogao poticati motivacijske faktore svakog pojedinca, potrebno je ustanoviti individualne karakteristike.
- **Karakteristike posla** – obuhvaćaju attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost ili zahtjevnost. Bitno je da menadžment vodi računa prilikom dodjele poslova, kako bi se postigao sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

¹²Siropolis, N. C. (1995). *Menadžment malog poduzeća*. Zagreb: MATE, str. 500-501.

¹³Furlan, I. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 251

¹⁴Buble, M. (2006). op. cit., str. 485-486.

- **Organizacijske karakteristike** – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Navedeni instrumenti moraju biti tako koncipirani, da ujedno privlače nove zaposlenike, a stare zadržavaju.

Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: izradila autorice prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 533.

Kao što je vidljivo sa slike 1., interakcija motivacijskih faktora uključuje individualne karakteristike, karakteristike posla, te organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlenike na radnom mjestu. Kako bi menadžment razvio kvalitetan motivacijski sustav, potrebno je uzimati u obzir sve tri karakteristike. Nakon što menadžment odabere odgovarajuće motivacijske faktore, isti moraju bit korišteni na način da poštuju navedene interakcije.

2.3. Teorije motivacije

Da bi bolje razumjeli pojam motivacije, potrebno je definirati teorije koje se vežu uz motivaciju. Razlikujemo tri vrste teorije motivacije: sadržajne teorije motivacije (teorije potreba), procesne teorije motivacije (teorije očekivanja) i suvremene teorije motivacije. U nastavku slijedi analiza navedenih teorija motivacije.

2.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacija, koje su također poznate pod nazivom *teorije potreba*, orijentirane su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.¹⁵ Sadržajne teorije prvenstveno naglašavaju ljudske potrebe kao motivator i nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore kao što su plaća ili sigurnost posla preferiraju, dok neke druge faktore izbjegavaju.¹⁶ Zbog toga što uglavnom ignoriraju karakteristike posla i radne okoline kao određujuće motivacije za rad, a ističu karakteristike pojedinca i značenje individualnih potreba na radno ponašanje, nazivaju se i individualnim teorijama motivacije.¹⁷ Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su slijedeće:¹⁸

- teorija hijerarhije potreba,
- teorija trostupanjske hijerarhije,
- teorija motivacije postignuća,
- dvofaktorska teorija motivacije,
- teorija motivacije uloga.

U nastavku slijedi analiza svake od navedenih sadržajnih teorija.

¹⁵Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 487.

¹⁶Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 534.

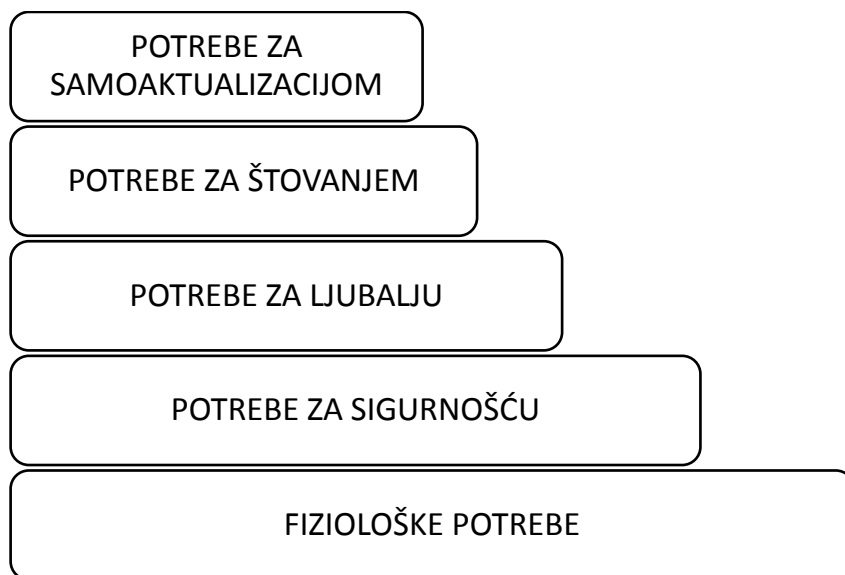
¹⁷Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). op. cit., str. 507-508.

¹⁸Buble, M. (2009). op. cit., str. 487.

2.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba koju je formulirao američki psiholog Abraham Maslow jedna je od najčešće spominjanih teorija motivacije. Maslow je promatrao ljudske potrebe u obliku hijerarhije koja se penje od najnižeg motivacijskog faktora, ka najvećem.¹⁹ Maslow ističe kako ljudi najprije zadovoljavaju niže potrebe, te tek tada prelaze na zadovoljavanje potreba višeg ranga hijerarhije. Također, ukoliko je određena potreba zadovoljena, ona više nije motivator.²⁰ Maslowljeva teorija hijerarhije potreba se temelji na „postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i čovječjih potreba koje su hijerarhijski strukturirane.“²¹ Maslow razlikuje pet kategorija potrebe koje se vežu jedna na drugu na način da zadovoljenje potrebe nižeg ranga uzrokuje nastanak potrebe višeg ranga. Teorija hijerarhije potreba prikazuje slika 2.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: izrada autorice prema Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 339.

Kao što prikazuje slika 2., Maslow je hijerarhiju potreba podijelio na slijedeći način:²²

¹⁹Wehrich, H., Koontz, H. (1998). op. cit., str. 468.

²⁰Bateman, T. S., Zeithaml, C. P. (1993). *Management: Function & Strategy*. USA: The University of North Carolina at Chapel Hill, str. 452.

²¹Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 339.

²²Buble, M. (2006). op. cit., str. 339-340.

- *Fiziološke potrebe* su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Tek kada su ove potrebe zadovoljene, ljudi teže ka zadovoljenju viših potreba.
- *Potrebe za sigurnošću* uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti.
- *Potrebe za ljubavlju* su potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem. Zaposlenici s izraženom potrebom za ljubavlju su skloniji radu u grupama od ljudi s nižim stupnjem potrebe za ljubavlju.
- *Potrebe za poštovanjem* predstavljaju mogućnost stjecanja promocije, prestiža i statusa, koje vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje ovih vrijednosti negativno utječe na motivaciju ljudi.
- *Potrebe za samoaktualizacijom* su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. Ispunjavanjem ove potrebe ljudima se daje mogućnost da budu ono što mogu biti, te da se u potpunosti razviju.

2.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Američki psiholog Clayton Paul Alderfer tvorac je teorije trostupanjske hijerarhije poznata i pod skraćenim nazivom ERG teorija (Existence-Relatedness-Growth).

Ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku složenih ciljeva koji uključuju sve te potrebe ili njihove kombinacije. Napredovanje u organizaciji kao individualna želja ili cilj, uključuje obično i veću plaću, šire mogućnosti međudnosa i kontakata s drugim, pojedincu relevantnim ljudima, kao i mogućnost daljnjeg razvoja i primjene njegovih sposobnosti i potencijala.²³ Bazični elementi Alderferove teorije trostupanjske hijerarhije su:²⁴

- *Egzistencijalne potrebe* čine prvu razinu u hijerarhiji potreba. Odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba, a zadovoljavaju se plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl.
- *Potrebe povezanosti* se mogu odrediti i kao socijalne potrebe, a uključuje sve one faktore vezane uz odnose s relevantnim osobama. Riječ je o interpersonalnim

²³Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 539.

²⁴Buble, M. (2006). op. cit., str. 340-341.

odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene. Treba napomenuti da interpersonalni odnosi imaju i pozitivni i negativni predznak.

- *Potrebe rasta i razvoja* se odnose na potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se korištenje ljudskih potencijala te stvara u pojedinca osjećaj cjelovitosti i punoće. Zadovoljenje tih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što želi biti.

Razlika između Maslowljeva i Alderferova pogleda na potrebe jest da Alderfer²⁵ smatra da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, već da na to može utjecati i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe.

2.3.1.3. *Teorija motivacije postignuća*

Teorija motivacije postignuća ili teorija potrebe postignuća vezana je za rad grupe autora od koji se posebno ističu McClelland i Aktison. Za razliku od prethodnih teorija koje su usmjerene na zadovoljavanje biološki zasnovanih potreba, teorija motivacija postignuća prvenstveno je usmjerena na motivaciju za rad.²⁶

U odnosu na prethodno razmatrane teorije, ovaj pristup motivaciji razlikuje se u nekoliko bitnih dimenzija:²⁷

- usmjeren je ponajprije na motivaciju za rad,
- radno ponašanje objašnjava važnost pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim,
- potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu: motivacija je koncipirana kao određena struktura stavova i vrijednosti koja pokazuje radnu, a može se reći i opću životnu orijentaciju ljudi,
- u cijelosti je orijentiran na intrinzičnu motivaciju, u tome pristupu uspješno izvršenje aktivnosti i rješavanja problema znači motivacijski poticaj za ponašanje, a cilj i nagradu postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog tog.

²⁵Buble, M. (2006). op. cit., str. 341.

²⁶Ibidem., str. 341.

²⁷Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 540.

Srž ove teorije je što ističe ljudsku potrebu za postignućem koja predstavlja težnju za uspjehom. Ta težnja je rezultat djelovanja dviju sila – prva je tendencija i želja za uspjehom, a druga je želja za izbjegavanjem neuspjeha.²⁸ Drugi motiv koji je uvjetno nazvan motiv izbjegavanja određen je kao predispozicija za minimiziranjem pogrešaka ili boli. Riječ je o dva međusobno jako povezana motiva i tendencije. Osobe koje osjećaju jaku želju za uspjehom također osjećaju i jaku želju da izbjegnu neuspjeh.²⁹ Teoriju motivacije postignuća prikazuje slika 3.

Slika 3. Teorija motivacije postignuća



Izvor: izrada autorice prema Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 489.

U početku je teorija motivacije postignuća zasnovana i razrađena prije svega na motivu postignuća kao objašnjenju zadovoljavajućih poslovnih rezultata i radnog uspjeha, a tek kasnije McClelland ugrađuje još dvije značajne komponente:³⁰

- *Potreba za moći* se manifestira željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je motiv da se u poduzeću preuzimaju više pozicije menadžmenta koje bi inače zahtijevale zaposlenike koji bi usmjeravali zadatke drugih.
- *Afiliјativni motiv* je sličan Maslowljevoj potrebi za pripadanjem te izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima. Ljude s takvim motivom privlače poslovi koje karakteriziraju mogućnost i potrebu socijalne interakcije.

²⁸Buble, M. (2006). op. cit., str. 489.

²⁹Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 541.

³⁰Bahtijarević-Šiber, F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator, str. 47-48.

2.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacija

Za razliku od prethodno navedenih teorija motivacije koje su bile usmjerene na potrebe ljudi, dvofaktorska teorija motivacija, koju je razvio američki psiholog F.I. Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji za rad.

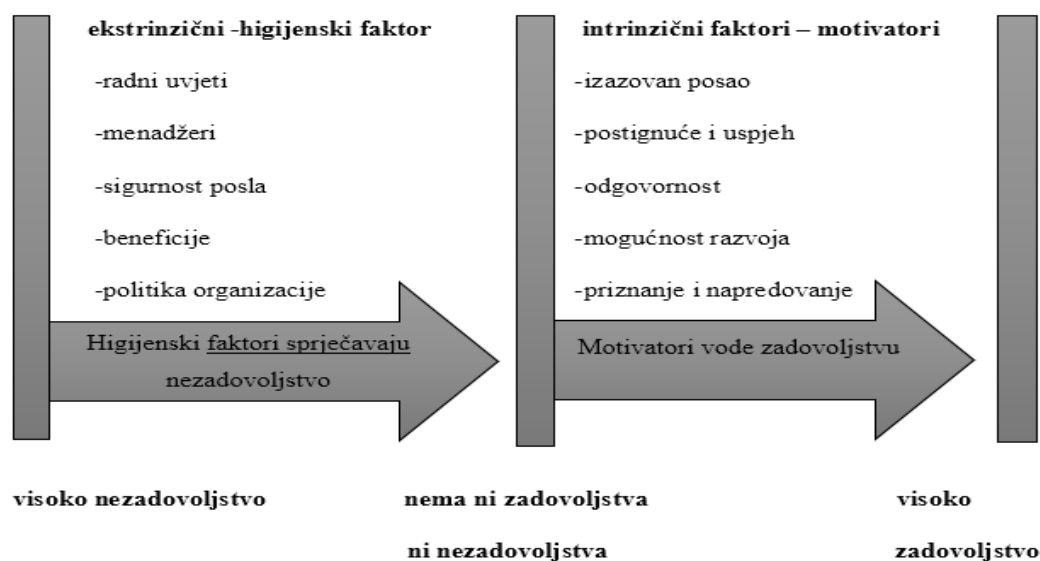
Dvofaktorska teorija motivacije temelji se na dvije ključne pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma. Suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, dok je suprotni kraj nezadovoljstva odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka dvofaktorske teorije motivacije je postojanje dviju različitih kategorija motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori.

Ekstrinzični ili higijenski faktori sprječavaju nezadovoljstvo poslom, ali samim tim ne utječu na radni angažman. To znači da da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radi angažman, već samo otklanjanju i sprječavaju nezadovoljstvo.

Intrinzični faktori imaju karakter *motivatora* što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem angažmanu. S obzirom na to može se reći da su izazovan posao, postignuće i uspjeh faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo radom, a time i na proizvodnost.³¹ Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije prikazana je na slici 4.

³¹Buble, M. (2006). op. cit., str. 491.

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: izrada autorice Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga., str. 546.

2.3.1.5. Teorija motivacije uloga

Američki pisac i stručnjak za poduzetništvo, John Miner, tvorac je *teorije motivacije uloga* koja ima specifičan pristup motivaciji. S jedne strane se temelji na potrebama, dok se s druge strane temelji na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova. Miner razvija tri različite motivacijske teorije: menadžersku, stručnu i poduzetničku. Svaka od teorija objašnjava motivaciju različitih uloga u organizaciji koje po Mineru pretpostavljaju različite motivacijske strukture potreba.³² Minerova teorija motivacije uloga prikazana je na slici 5.

³²Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 546.

Slika 5. Minerova teorija motivacije uloga

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova		
Menadžerska motivacija	Motivacija stručnjaka	Poduzetnička motivacija
<ul style="list-style-type: none"> • pozitivan stav prema autoritetu • potreba za natjecanjem • potreba za moći • potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem • potreba za isticanjem • potreba za osjećajem odgovornosti 	<ul style="list-style-type: none"> • potreba za učenjem • potreba neovisnog rada i djelovanja • potreba za stjecanjem statusa • potreba pomaganja drugima • identifikacija s profesijom 	<ul style="list-style-type: none"> • potreba za postignućem • potreba izbjegavanja rizika • potreba feedbacka • potreba uvođenja inovativnih rješenja • potreba anticipiranja budućih mogućnosti

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga., str. 547.

Prema slici 5. vidljivo je da menadžersku motivaciju čine pozitivan stav prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem, potreba za isticanjem, te potreba za osjećajem odgovornosti. Motivacija stručnjaka se pak sastoji od potrebe za učenjem, potrebe neovisnog rada i djelovanja, potrebe za stjecanjem statusa, potrebe pomaganja drugima i identifikacijom s profesijom. Naposljetku poduzetničku motivaciju tvori potreba za postignućem, potreba izbjegavanja rizika, potreba feedbacka, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja, kao i potreba anticipiranja budućih mogućnosti.³³

2.3.2. Procesne teorije motivacije

Ključna pretpostavka *procesnih teorija motivacije* je da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije. Iz tog razloga se u analizu uključuju i drugi faktori, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Naziv procesne teorije motivacije

³³Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 547.

dobile su iz razloga što nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama. Razlikujemo četiri najvažnije teorije:³⁴

- Vroomov kognitivni model motivacije,
- Porter-Lawlerov model očekivanja,
- Lawlerov model očekivanja,
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Psiholog Victor H. Vroom tvorac je kognitivnog modela motivacije koji prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija. To znači da pojedinci imaju osobne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva, ali se ti ciljevi mogu uskladiti.³⁵ Vroomov kognitivni model motivacije prikazan je na slici 6.

Temeljna pretpostavka modela je da čovjek u svakoj situaciji racionalno bira među različitim alternativama ponašanja, na način da procjenjuje efekte i značenje koje imaju za njega, tako da se opredjeljuje za jednu alternativu, a odbacuje drugu.³⁶

Vroom u potrazi za odgovorom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.³⁷

- *Koncept valencije* pronalazi objašnjenje izbora alternative u značenju efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. To drugim riječima znači da sam efekt nije dovoljno motivirajući faktor, već da glavna motivacijska snaga leži u tome koliki efekt ima za pojedinca.
- *Koncept očekivanja* objašnjenje izbora neke alternative pronalazi očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve. Očekivanja pojedinca označuju snažan motivacijski faktor.

³⁴Buble, M. (2006). op. cit., str. 345.

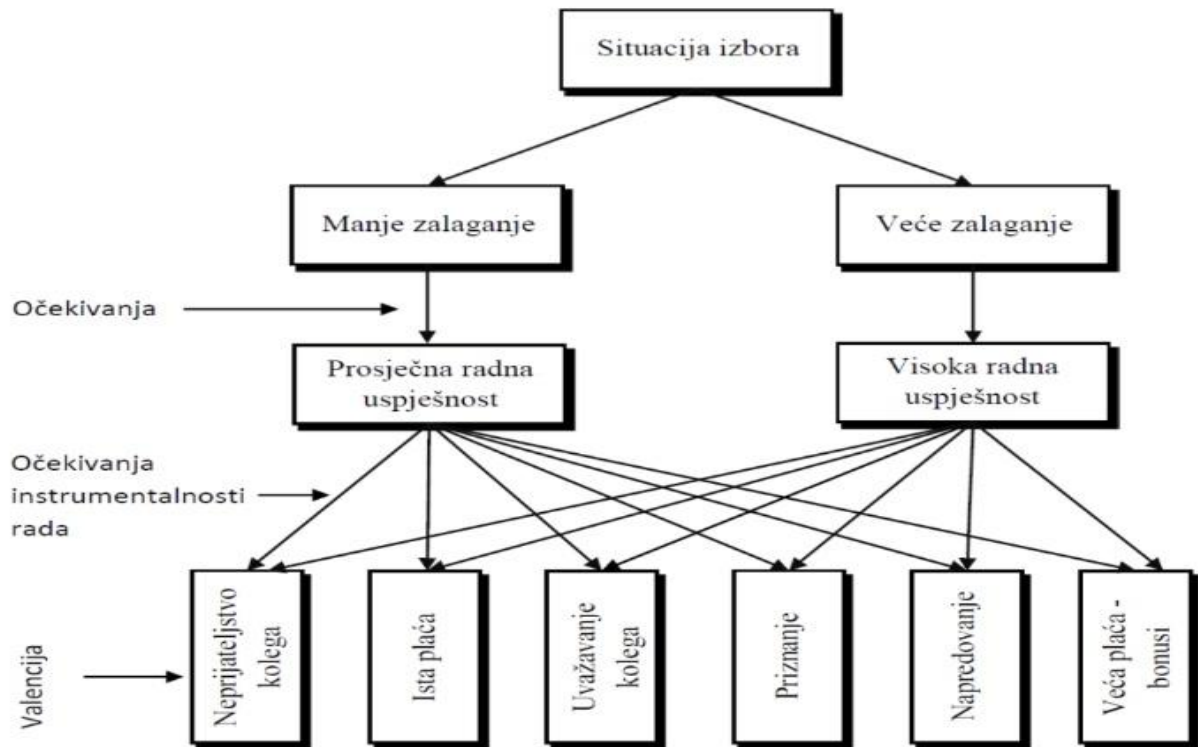
³⁵Wehrich, H., Koontz, H. (1998). op. cit., str. 471.

³⁶Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 551.

³⁷Buble, M. (2006). op. cit., str. 492-493.

- *Koncept instrumentalnosti* izbor neke alternative objašnjava očekivanom vezom između različitih efekata. To za pojedinca znači da nije samo važno značenje efekta izabrane alternative, već i veza između cilja i uloženog truda.

Slika 6. Vroomov kongitivni model motivacije



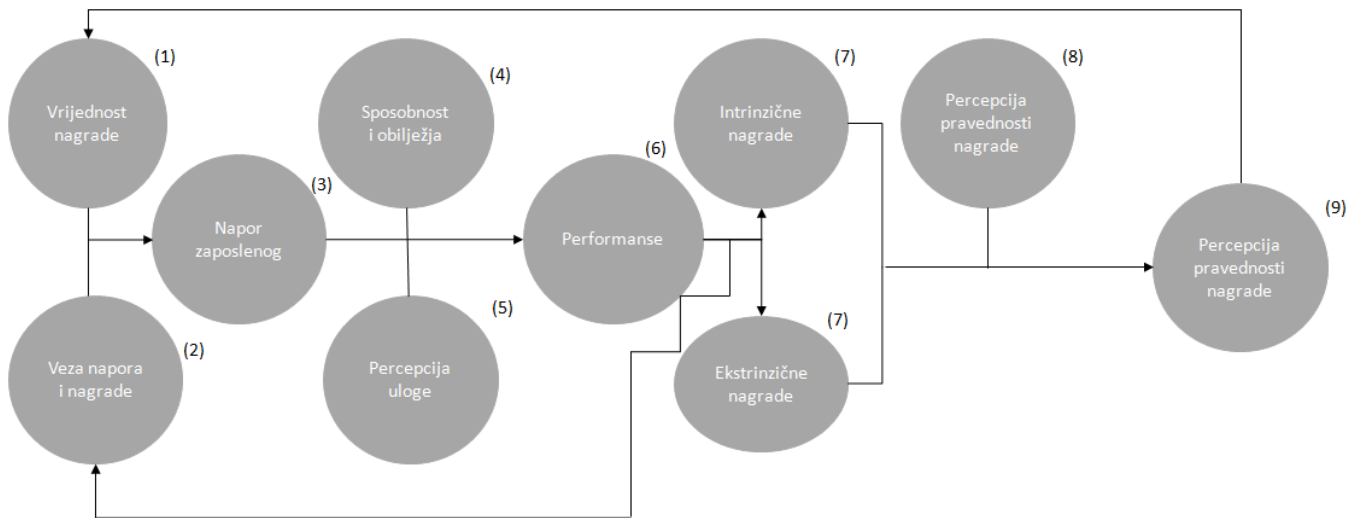
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 584.

2.3.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler izveli su sveobuhvatniji model motivacije koji većim dijelom izgrađen na teoriji očekivanja. Vroomov model proširuju novim faktorima jer smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka.³⁸ Porter-Lawlerov model očekivanja prikazan je na slici 7.

³⁸Buble, M. (2006). op. cit., str. 493.

Slika 7. Porter-Lawlerov model očekivanja



Izvor: izrada autorice prema Buble, M. (2006). *Osnove menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 347.

Kao što je vidljivo sa slike 7., veličina napora (motivacijska snaga + energija) ovisi o vrijednosti nagrade uvećanoj za količinu energije koji pojedinac smatra potrebnom i za vjerojatnost primanja nagrade. Realizacija vodi „unutarnjim“ nagradama (samopotvrđivanje i osjećaj ispunjenja) i „vanjskim“ nagradama (status i radni uvjeti).³⁹

2.3.2.3. Lawlerov model očekivanja

S obzirom da je Lawler smatrao da u Porter-Lawlerovom modelu nije dovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N-I) i učinak – efekti (I-E), on svoju pozornost usmjeruje na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja za relaciju N-I, kao i I-E.⁴⁰

Za relaciju N-I očekivanja, Porter je utvrdio nekoliko faktora, od kojih su najznačajniji.⁴¹

1. objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
2. percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
3. kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,

³⁹Zugaj, M., Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Varteks Tiskara: Fakultet organizacije i informatike, str. 165.

⁴⁰Buble, M. (2006). op. cit., str. 494.

⁴¹Ibidem., str. 494.

4. individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Istražujući pak I-E relaciju, Lawler je identificirao određene faktore među kojima su najznačajniji:⁴²

1. objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
2. percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji,
3. kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
4. privlačnost (valencija) očekivanih efekata,
5. unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada,
6. točnost N-I očekivanja.

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšana radnih učinaka posredstvom motivacije.

2.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams u svojoj teoriji istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koje pojedinac osjeća na radnom mjestu. U teoriji polazi od koncepta u kojem promatra specifičan odnos razmjene između pojedinca i organizacije. Pojedinac s jedne strane ulaže svoje znanje, energiju, iskustvo itd., dok od organizacije dobiva određene kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U ovakvoj razmjeni stalno je prisutna vjerojatnost nastanka nejednakosti koju može osjetiti jedna ili obje strane. Adams smatra da je upravo nejednakost pokretač u socijalnim situacijama. Iz tog razloga smatra da je potrebno utvrditi uvjete i mehanizme generiranja nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti.⁴³

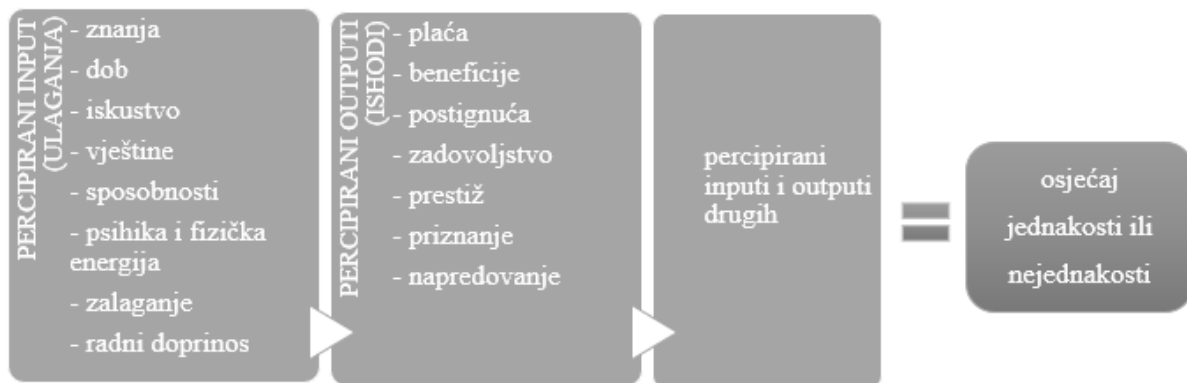
Nejednakost za osobu uvijek postoji kada je odnos njezinih outputa prema inputima i odnos outputa i inputa drugih nejednak. Dakle, izvor osjećaja nejednakosti je diskrepancija inputa i outputa u odnosu na druge.⁴⁴ Glavne komponente teorije nejednakosti prikazane su na slici 8.

⁴²Buble, M. (2006). op. cit., str. 494.

⁴³Buble, M. (2006). op. cit., str. 494-495.

⁴⁴Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). op. cit., str. 554.

Slika 8. Glavne komponente teorije nejednakosti



Izvor: izradila autorica prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga., str. 551.

2.3.3. Suvremene teorije motivacije

Teorije koje su prethodno objašnjene, vrlo su poznate, ali se nakon duljeg i detaljnijeg razmatranja nisu održale. Suvremene teorije naziv su dobile po tome što predstavljaju aktualnu predodžbu u odnosu na objašnjavanje motivacije zaposlenika.⁴⁵

U suvremene teorije motivacije spadaju:⁴⁶

- McClellandova teorija potreba,
- Teorija kognitivne evaluacije,
- Teorija postavljanja ciljeva,
- Teorija samoeфикаsnosti,
- Teorija potpore,
- Teorija jednakosti,
- Teorija očekivanja.

⁴⁵Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 192.

⁴⁶Ibidem., str. 192.

2.3.3.1. McClellandova teorija potreba

McClellandova teorija potreba poznata i pod nazivom teorija motivacije postignuća ili teorija potrebe za postizanjem rezultata bazira se na intrinzičnoj motivaciji. Suština joj je da su potrebe i motivi u ponašanju pojedinca nastali na njegovu iskustvu.⁴⁷

David C. McClelland zajedno sa svojim suradnicima razvio je teoriju koja je usredotočena na tri vrste potreba – za postignućem, za moći i za povezivanjem. Potrebe je moguće definirati na sljedeći način:⁴⁸

- **Potrebu za postignućem** (*nAch* od *need for achievement*) karakterizira je nagon prema izvrsnosti. Ljudi koji imaju izraženu potrebu za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i isto tako pate od straha za neuspjehom. Postavljaju sebi jako visoke ciljeve, ali nisu kockari, pa ciljevi nisu neostvarivi. Realno se odnose prema rizicima i žele biti izazvani.⁴⁹ Ljudi s potrebom za postignućem preferiraju poslove koji zahtijevaju brzo pronalaženje rješenja za probleme. Osoba s potrebom za postignućem nije uvijek dobar menadžer, jer takva osoba najčešće teži ka ostvarenju vlastitih ciljeva, umjesto da pomaže drugima postići njihove.⁵⁰
- **Potreba za moći** (*nPow* od *need for power*) osobama daje snagu da druge navode na način ponašanja na koji inače ne bi pristali. Ovakve osobe su najčešće na pozicijama vođe.⁵¹
- **Potrebu za povezivanjem** (*nAff* od *need for affiliation*) obilježava želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosom. Osoba s potrebom za povezivanjem traži prijateljstvo, preferira kooperativne situacije i želi odnos s visokim stupnjem uzajamnog razumijevanja.⁵²

⁴⁷Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017). *Psihologija u upravljanju ljudskih potencijala*. Osijek: Studio HS Internet, str. 133.

⁴⁸Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 192.

⁴⁹Wehrich, H., Koontz, H. (1998). op. cit., str. 476.

⁵⁰Robbins, S. P., Coulter, M. (2016). *Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited, str. 497.

⁵¹Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 192.

⁵²Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 192-193.

2.3.3.2. Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije tumači da uvođenje vanjskih nagrada kao npr. plaća, za radni napor koji je prije predstavljao užitek (intrinzično zadovoljstvo), ima tendenciju smanjiti ukupnu razinu motivacije.

Iz tradicionalnog gledišta, pretpostavljalo se da su intrinzični motivatori poput postignuća, odgovornosti i sposobnosti, neovisno o ekstrinzičnim motivatorima kao što su plaća, promaknuće, dobar odnos s nadređenima. Teorija kognitivne evaluacije potvrdila je suprotno. Ona tvrdi da korištenje ekstrinzičnih nagrada kao naplata za visoke performanse uzrokuje opadanje intrinzičnih nagrada koje proizlaze iz toga da osoba radi ono što voli. Drugim riječima, kada se nekom dodijeli ekstrinzična nagrada za obavljanje zanimljivog posla, to uzrokuje pad intrinzičnog interesa za sam zadatak.⁵³

2.3.3.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva ističe kako namjere izražene u obliku ciljeva mogu biti veliki izvor motivacije.⁵⁴ Prema teoriji, namjere pojedinaca upravljaju njegovim akcijama, što dovodi do povećanja učinka kada su točno definirani ciljevi u odnosu na općenito postavljene ciljeve.⁵⁵

U teoriji postavljanja ciljeva naglašava se kako specifični ciljevi povećavaju performansu; teški ciljevi, ukoliko su prihvaćeni, rezultiraju u većoj performansi nego laki ciljevi, te da povratne informacije dovode do više performanse nego ako nema povratnih informacija.⁵⁶ Isto tako, ustanovljeno je da povratne informacije koje zaposlenicima omogućavaju da prate svoj napredak bolje motiviraju od povratnih informacija koje dobivaju od strane druge osobe.⁵⁷

⁵³Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 194.

⁵⁴Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017). op. cit., str. 133.

⁵⁵Žugaj, M., Brčić, R. (2003). op. cit., str. 166.

⁵⁶Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 197.

⁵⁷Robbins, S. P., Coulter, M. (2016). op. cit., str. 499.

2.3.3.4. Teorija samoefikasnosti

Teorija samoefikasnosti poznata je i pod nazivima *teorija socijalne kognicije* i *teorija socijalnog učenja*, a odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti određeni zadatak. Veća samoefikasnost znači veće vjerovanje u vlastite sposobnosti za uspješno obavljanje zadataka. Osoba s niskom samoefikasnošću će u teškim situacijama smanjiti trud ili pak potpuno odustati od zadatka, dok će se osoba s visokom razinom samoefikasnosti više truditi, kako bi savladala zadatak. Isto tako osobe s visokom samoefikasnošću na negativne povratne informacije reagiraju s povećanjem truda i motivacije, a osobe s niskom samoefikasnošću će vjerojatno smanjiti trud. Prema Albertu Banduri postoje četiri načina za povećanje samoefikasnosti:⁵⁸

- **Svladavanje izvedbe** je najvažniji izvor povećanja samoefikasnosti, a temelji se na dobivanju iskustva kroz posao ili zadatak,
- **Imitiranje** predstavlja dobivanje više samopouzdanja nakon što vidite da je netko drugi obavio zadatak, a najefikasnije je kada smatrate da ste slični osobi koju promatrate,
- **Verbalno uvjeravanje** znači postajanje samopouzdanijim kada vas netko uvjeri da posjedujete potrebne vještine za uspjeh,
- **Uzbuđenje** dovodi do stanja ispunjenosti energijom koja osobu potiče na dovršavanje zadataka i na taj način povećava samoefikasnost.

2.3.3.5. Teorija potpore

Teorija potpore koja je poznata i pod nazivom teorija pojačanja motivacije ima kognitivni pristup, te predlaže da nakane ljudi upravljaju njihovim akcijama. Zagovornici ove teorije smatraju da je ponašanje uvjetovano okolinom. Unutrašnja stanja se u teoriji potpore ignoriraju, te se usmjerava isključivo na to što se događa nakon što osoba poduzme neku akciju.⁵⁹

⁵⁸Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 200-201.

⁵⁹Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 202.

2.3.3.6. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti predstavlja situaciju u kojoj zaposlenici uspoređuju ono što ulažu u posao (kao primjerice trud, iskustvo, znanje) i ono što zauzvrat dobiju od posla (npr. plaće, beneficije itd.) s onim što drugi ulažu i zauzvrat dobiju. Kada se smatra da je vlastiti omjer uloga i uzvrata jednak omjeru drugih, kaže se da postoji stanje jednakosti. U suprotnom može doći do napetosti koje su izazvale nejednakosti – podcijenjenost može izazvati bijes, dok precijenjenost može izazvati osjećaj krivnje.⁶⁰

2.3.3.7. Teorija očekivanja

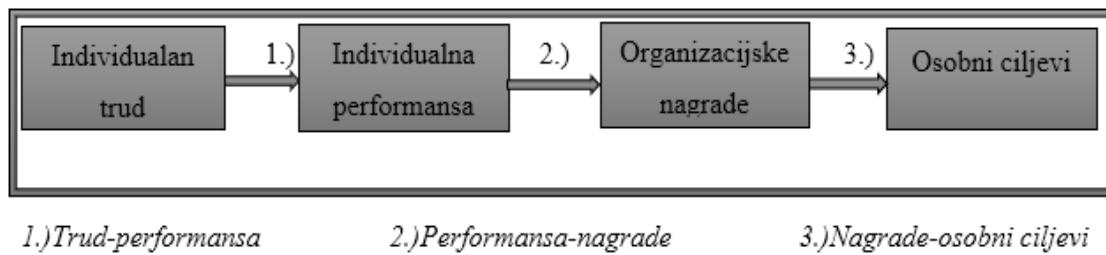
Tvorac teorije očekivanja, Victor Vroom, tvrdi da će snaga koju osoba ulaže u neki posao ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata, i o privlačnosti tog rezultata za osobu. Drugim riječima, teorija očekivanja kaže da će zaposlenici biti motivirani uložiti trud, ako očekuju dobru procjenu performansi, da će dobre procjene performansi dovesti do organizacijskih nagrada (npr. bonusi, promaknuća), te da će te nagrade zadovoljiti ciljeve zaposlenika. Teorija očekivanja prikazana je na slici 9. Iz navedenog može se zaključiti da je teorija usmjerena na tri odnosa:⁶¹

- *Trud-performansa:* pojedinčeva percipirana vjerojatnost da će određena razina rezultirati uspjehom,
- *Performansa-nagrada:* očekivanje da će određena razina performansi dovesti do dobivanja željenog rezultata,
- *Nagrade-osobni ciljevi:* razina do koje nagrade zadovoljavaju osobne ciljeve, te privlačnost tih nagrada za tu osobu.

⁶⁰Robbins, S. P., Coulter, M. (2016). op. cit., str. 503.

⁶¹Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 208.

Slika 9. Teorija očekivanja



Izvor: izradila autorica prema Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: ZŠEM, str. 186

2.4. Rangiranje motiva za rad

Razlikujemo dvije vrste motivacije – *ekstrinzičnu* motivaciju koja se odnosi na vanjsku motivaciju i *intrinzičnu* motivaciju koja se odnosi na unutarnju motivaciju. Ekstrinzična motivacija potaknuta je rezultatom koji će se ostvariti, dok se intrinzična motivacija odnosi na osjećaj unutarnjeg zadovoljenja. U nastavku će obje motivacije biti detaljnije objašnjene.

2.4.1. Ekstrinzični motivi

Ekstrinzična motivacija proizlazi iz poticaja i posljedica okoline. Može se reći da je rezultat želje za ostvarivanjem određenog cilja. Ona proizlazi iz logike „*Učini ovo i dobit ćeš ono*“, pri tome se „*ovo*“ odnosi na traženo ponašanje, a „*ono*“ je ekstrinzični poticaj ili posljedica. Dakle, ekstrinzična motivacija je okolinom stvoren razlog da se započne i ustraje u nekom ponašanju. Zapravo se svakoj aktivnosti može pristupiti s ekstrinzičnom ili intrinzičnom motivacijskom orijentacijom, pa je isto tako teško identificirati o kojoj vrsti motivacije se radi, ako se nekoga samo usputno promatra. Osnovna razlika između ekstrinzične i intrinzične motivacije leži u izvoru energiziranja i usmjeravanja ponašanja. Kod ekstrinzično motiviranog ponašanja, motivacija proizlazi iz poticaja i posljedica koji su uvjetovani ili ovisni o opažanom ponašanju.⁶²

⁶²Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap, str. 137-138.

2.4.2. Intrinzični motivi

Intrinzična motivacija je prirodno urođena sklonost da radimo ono što nas zadovoljava, zanima i čini sretnima. Ona proizlazi iz psiholoških potreba i osobne znatiželje za rastom i razvojem. Kada je osoba intrinzično motivirana, bavi se određenim aktivnostima jer je zabavljaju i predstavljaju vrstu izazova. Intrinzična motivacija predstavlja urođenu motivaciju za slijedom vlastitih interesa i razvijanja vještina i sposobnosti. Osjećaj kompetentnosti i samoodređenja su rezultat intrinzične motivacije.⁶³ Gomez-Mejia⁶⁴ navodi kako je prenošenje vlastite vizije na druge, i na taj način stvaranje vizije koju mogu prihvatiti kao svoju, prvi korak u poticanju intrinzične motivacije.

2.5. Strategije motiviranja zaposlenika

Strategije motiviranja zaposlenih mogu biti materijalnog ili nematerijalnog karaktera. Motiviranje zaposlenika materijalnim strategijama, odnosi se na sve vrste motivacije koje imaju materijalnu vrijednost. Nematerijalno motiviranje se pak odnosi na motiviranje zaposlenika svim ostalim vrijednostima, odnosno nematerijalnim oblicima motiviranja.

2.5.1. Materijalna strategija motiviranja

Materijalne strategije motiviranja moguće je podijeliti a dvije kategorije – *prva kategorija* se odnosi na sustav plaća i druge materijalne poticaje koji se vežu na individualan ili grupni rad, dok *drugu kategoriju* čini čitav niz materijalnih beneficija koji svaki pojedinac stječe zapošljavanjem u poduzeću. One su s individualnog gledišta nematerijalne prirode i ne distribuiraju se po kriterijima radnog učinka i uspješnosti. Između ostalog u tu kategoriju spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, slobodni dani, godišnji odmor itd. U današnjem poslovnom svijetu ovaj oblik materijalnih beneficija ključni je faktor za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, ali nema direktan utjecaj na radno ponašanje.

⁶³Reeve, J. (2010). op. cit., str. 137.

⁶⁴Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B, Cardy, R. L. (2008). *Management: People, performance change*. New York: McGraw-Hill/Irwin, str. 491.

Materijalne kompenzacije možemo podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, gdje razlikujemo razinu pojedinca i poduzeća.⁶⁵ Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> • plaća • bonusi • naknade za inovacije i poboljšice • naknade za širenje znanja i fleksibilnosti • ostali poticaji (bonusi) 	<ul style="list-style-type: none"> • stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćene odsutnosti o slobodni dani • automobil kompanije • managerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> • bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća • udio u profitu • udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> • mirovinsko osiguranje • zdravstvena zaštita • životno i druga osiguranja • naknade za nezaposlenost • obrazovanje • godišnji odmori • „božićnica“ i drugo • skrb od djeci i starima i dr.

Izvor: izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 614.

Kao što je vidljivo iz tablice 1. izravne materijalne kompenzacije odnose se na plaću, bonuse, naknade, udjele itd. Ova vrsta kompenzacije uglavnom je prisutna u svim poduzećima, s mogućim manjim odstupanjima ovisno o vrsti i veličini poduzeća. Nematerijalne kompenzacije pojedinca i poduzeća različite su u svakoj organizaciji, te u nekoj mogu biti više prisutne, a u nekoj manje.

⁶⁵Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 613-614.

2.5.2. Nematerijalna strategija motivacije

Kompletan motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine ključni dio, mora sadržavati i nematerijalne strategije motivacije koje zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Nematerijalne kompenzacije se odnose na sva motivirajuća sredstva koja nisu materijalnog oblika i ne vežu se direktno uz novac ili neku vrstu novčane naknade. Ključno polazište motivacijske prakse je spoznaja da će motivacija za rad biti veća što čovjek može zadovoljiti više različitih potreba. Pri tome treba imati na umu da je u današnje vrijeme sve važnije zadovoljiti i više od egzistencijalnih potreba pojedinca, pa se tako nematerijalna motivacija usmjerava na razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja i dr.⁶⁶

U svrhu sveobuhvatnijeg motiviranja zaposlenih razvijene su različite strategije nematerijalnih motivacija kao što su:⁶⁷

- dizajniranje posla,
- stil menadžmenta,
- participacija zaposlenih,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- fleksibilno radno vrijeme i programi,
- priznanje i *feedback*,
- organizacijska kultura,
- usavršavanje i razvoj karijere.

⁶⁶Bahtijarević-Šiber, F. (1999). op. cit., str. 667-668.

⁶⁷Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 153.

3. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Prije nego što se definiraju teorije i faktori zadovoljstva poslom, potrebno je odrediti sam pojam *zadovoljstvo poslom*.

3.1. Određenje pojma zadovoljstvo poslom

Pojam zadovoljstvo potječe od latinske riječi *incunditas* što u prijevodu znači užitak. Iz samog podrijetla te riječi vidljivo je da zadovoljstvo poslom treba biti povezano s uživanjem u onome što se radi. Zadovoljstvo poslom kompleksan je pojam za koji postoji nekolicina različitih definicija.⁶⁸ Marušić⁶⁹ zadovoljstvo na radu definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Davis i Newman⁷⁰ navode kako je zadovoljstvo poslom skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu. Mihailović⁷¹ pak tvrdi da je zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom generalizirano iskustvo i za same sadržaje posla, okolnosti pod kojima se obavlja i organizira u cjelini. Prema Daftu i Marcicu⁷² zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa kolegama. Najveća svjetska online platforma za zapošljavanje *LinkedIn* o zadovoljstvu posla piše: „Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta) te ocjenu posla (evaluacijska komponenta). Zadovoljan radnik je produktivan radnik a uspješnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima.“⁷³

Prema navedenim definicijama, zadovoljstvo poslom ovisi o pojedincu i njegovom stavu prema poslu, očekivanjima koja ima, te kako se želi ostvariti na poslu. Uz to, potrebno je i naglasiti da zadovoljstvo nije isključivo povezano samim poslom, već i radnom okolinom, kolegama, zadacima i poslovnoj politici organizacije.

⁶⁸Bakotić, D., Vojković, I. (2013). *Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi*. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7, 1, str. 33.

⁶⁹Marušić, S. (1990). op. cit., str. 22.

⁷⁰Davis, K., Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill., str. 176.

⁷¹Mihailović, D. (1985). *Motivacija za rad: sa postupcima i tehnikom merenja*. Jugoslovenski zavod za produktivnost rada, str. 146.

⁷²Daft, R. L., Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. South Western Thomas Learning., str. 358.

⁷³LinkedIn (2014): *Zadovoljstvo na poslu*, <https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu>, [14.08.2018]

3.2. Teorije zadovoljstva poslom

U teorije zadovoljstva poslom se ubrajaju emocionalne, informacijske i motivacijske komponente, iz kojih se kao predložak mogu izdvojiti:⁷⁴

- *teorija instrumentalnosti* – odnosi se na novac, fleksibilno radno vrijeme, ugled, autonomiju, sigurnost ili pak neku drugu komponentnu bitnu radniku,
- *teorija pravednosti* – zaposlenik će biti zadovoljan poslom, ukoliko smatra da je naknada za rad i trud pravedna, tj. ako odgovara količini truda koju je uložio,
- *teorija karakteristike posla* – sastoji se od šest komponenti koje mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, među koje spadaju autonomija, identitet zadatka, raznolikost radnih aktivnosti, povratne informacije, mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu i odnosi s kolegama.

3.3. Faktori zadovoljstva poslom

Nekolicina faktora utječe na zadovoljstvo poslom, a dijelimo ih na organizacijske faktore i na osobne faktore. U nastavku će ti faktori biti detaljnije objašnjeni.

3.3.1. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom

Među organizacijske faktore zadovoljstva poslom spadaju faktori zadovoljstva na koje poduzeće može utjecati i koji se direktno odnose na radno mjesto pojedinca:⁷⁵

- *Posao sam po sebi* – zaposlenici su zadovoljniji ako obavljaju poslove koji su po prirodi izazovniji od rutinskih poslova. Izazovni poslovi imaju tri karakteristike: daju slobodu djelovanja, omogućuju zaposleniku da radi raznovrsne zadatke, daje zaposlenicima povratnu informaciju kako su obavili pojedini zadatak.

⁷⁴Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 398-399.

⁷⁵LinkedIn (2014). Zadovoljstvo na poslu, <https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu>, [16.08.2018]

- *Sustav nagrađivanja* – generalno vrijedi pravilo da plaća utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Pri tome je jako bitno napomenuti da je percipirana pravednost sustava nagrađivanja bitnija od same visine plaće.
- *Ugodni radni uvjeti* – bolji radni uvjeti stvaraju veću mogućnost za postizanje većih očekivanih performansi.
- *Kolege na poslu* – zaposlene zadovoljava ukoliko se dobro slažu s kolegama na poslu i ako vlada ugodna socijalna atmosfera. U ovaj faktor se i ubraja odnos zaposlenika i nadređenog. Ukoliko zaposlenik osjeća da ga šef poštuje, hvali njegov rad, te s razvije ugodan odnos, to uvelike može utjecati na zadovoljstvo zaposlenog.
- *Organizacijska struktura* – dosadašnja istraživanja su pokazala da su zaposlenici više zadovoljni ukoliko je poduzeće decentralizirano, i tako imaju veću mogućnost participacije u odlučivanju. Jasna, poznata i stabilna organizacijska struktura također utječu na zadovoljstvo zaposlenih.

3.3.2. Osobni faktori zadovoljstva poslom

Osobni faktori zadovoljstva su oni čimbenici na koje poduzeće ne može utjecati, već oni isključivo ovise o pojedincu:⁷⁶

- *Osobne dispozicije, emocije i raspoloženje* – se odnose na pojedinčevu sklonost nezadovoljstvu, samokritici i kritici prema svojoj okolini, te usmjerenje na negativne aspekte.
- *Sklad između osobnih interesa i posla* – odnosi se na usklađenost osobnih kvalifikacija i radnog mjesta. Osoba koja ima odgovarajuće kvalifikacije za neki posao, postiže bolje rezultate od osobe koja nije dovoljno kvalificirana za obavljanje takve vrste zadataka.
- *Radni staž i starost* – stariji zaposlenici imaju tendenciju biti zadovoljniji poslom koji rade. Jedan razlog toga je što čovjek s vremenom postaje sve bolji u onome što radi, i najčešće bude nagrađen za svoja postignuća.

⁷⁶Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o., str. 365- 366.

- *Pozicija i status* – u pravilu su više pozicionirani zaposlenici zadovoljniji od svojih kolega nižih pozicija. Oni imaju veći ugled, mogućnosti, prava, slobodu i plaću, što su sve faktori koji utječu na njihovo zadovoljstvo.

3.4. Mjerenje zadovoljstva poslom

Najveći broj pokušaja mjerenja zadovoljstva poslom polazi od izvještaja zaposlenika. Razlikujemo dvije vrste mjerenja zadovoljstva poslom:⁷⁷

- **metoda globalne ocjene**, odnosno postavljanje zaposlenicima pitanje „Uzevši sve u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom?“ Ispitanici odgovaraju na način da zaokruže broj na skali od jedan do pet, koji predstavljaju odgovore od „jako nezadovoljan“ do „jako zadovoljan.“
- **zbroj rezultata aspekta posla** koji identificiraju ključne elemente posla i traže mišljenje zaposlenika o svakom od njih. Najčešće obuhvaćeni čimbenici su priroda posla, nadzor, trenutna plaća, prilike za napredovanje i odnosi s kolegama.

Kako bi se mjerenje zadovoljstva poslom još bolje objasnilo, Greenberg navodi sljedeće korisne tehnike:⁷⁸

- **rejting skale i upitnici** se sastoje od pitanja koja zaposlenicima omogućuju izražavanje mišljenja o poslu. Najčešće se koriste upitnici sa specijaliziranim rejting skalama, a jedan od najpopularniji instrumenata je indeks opisa posla. On naglašava različite aspekte zadovoljstva kao npr. posao, plaću, kolege, nagrade. Također često korišten instrument je Minesota upitnik o zadovoljstvu, kojeg ispitanici popunjavaju po stupnju zadovoljstva različitim aspektima kao što su plaća i mogućnost za napredak. Što je veći broj bodova ispunjenog upitnika, zaposlenik je zadovoljniji.
- **kritični incidenti** su opisi zaposlenih u kojima navode činjenice s kojima su posebno zadovoljni ili nezadovoljni. Ti opisi se prosljeđuju zaduženim osobama kako bi se ustanovile osnovne teme.

⁷⁷Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). op. cit., str. 85-86.

⁷⁸Greenberg J. (2010). *Behavior in organizations*, New Jersey: Practice Hall, str. 159-160.

- **intervjui i sastanci konfrontacija** su razgovori koji se vode sa zaposlenicima lice u lice. Ovom vrstom ispitivanja zaposlenika dobivaju se bolji i detaljniji rezultati nego s drugim metodama. Pitanja se postavljaju pažljivo, te se svi odgovori precizno bilježe. Bitna pretpostavka ove tehnike je da se intervju vodi u ugodnoj okolini, gdje ispitanici mogu slobodno i bez straha govoriti.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

U ovom dijelu diplomskog rada se uz metodologiju istraživanja analiziraju rezultati istraživanja, te se verificiraju postavljene istraživačke hipoteze.

4.1. Metodologija istraživanja

Prije nego što je provedeno istraživanje, postavljene su istraživačke hipoteze koje su navedene u uvodnom dijelu rada. Istraživanje veze između zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije provedeno u vremenskom razdoblju od dva tjedna, krajem kolovoza i početkom rujna 2018. godine. Istraživanje je obuhvatilo 37 poduzeća koja prema djelatnosti spadaju u tekstilnu industriju. Prikupljeni odgovori dobiveni su direktno od ispitanika, što znači da su primarnog karaktera.

4.1.1. Istraživački instrument – anketni upitnik

U svrhu istraživanja je kao istraživački instrument korišten anketni upitnik kreiran posebno za potrebe diplomskog rada, a koji se sastoji od tri dijela:

- dio vezan za osnovne podatke ispitanika,
- dio vezan za faktore motivacije,
- dio vezan za faktore zadovoljstva.

U dijelu s osnovnim podacima, ispituju su spol, dob, obrazovanje, veličina poduzeća u kojem ispitanici rade, status zaposlenja, dosadašnji radni staž i pozicija na kojoj zaposlenici rade.

Drugi dio upitnika, vezan za faktore motivacije obuhvaća pitanja o primanju kompenzacija, zadovoljstvom radnih uvjeta, te ocjenu faktora motivacije zaposlenike, izazovnost posla, mogućnost dodatne kvalifikacije itd.

Dio upitnika vezan za faktore zadovoljstva ispituje zalaganje zaposlenih u odnosu na plaću, primitak povišice, radnu klimu i što poslodavac poduzima za poboljšanje radne klime, kao i ocjenu faktora zadovoljstva zaposlenih kao npr. odnos sa suradnicima i nadređenima, zadovoljstvo plaćom itd.

Sva pitanja u anketnom upitniku su zatvorenog tipa, što znači da ispitanici biraju jedan od ponuđenih odgovora. Anketni upitnik koji je napravljen u svrhu istraživanja nalazi se u prilogu rada.

4.1.2. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja obuhvaća 37 poduzeća koja ukupno zapošljavaju 627 zaposlenih. U istraživanju je sudjelovalo 99 zaposlenih. Sva poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju nalaze se u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Svi ispitanici su odabrani slučajnim odabirom između zaposlenih u svim poduzećima tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije. Stopa povrata je 15,79%.

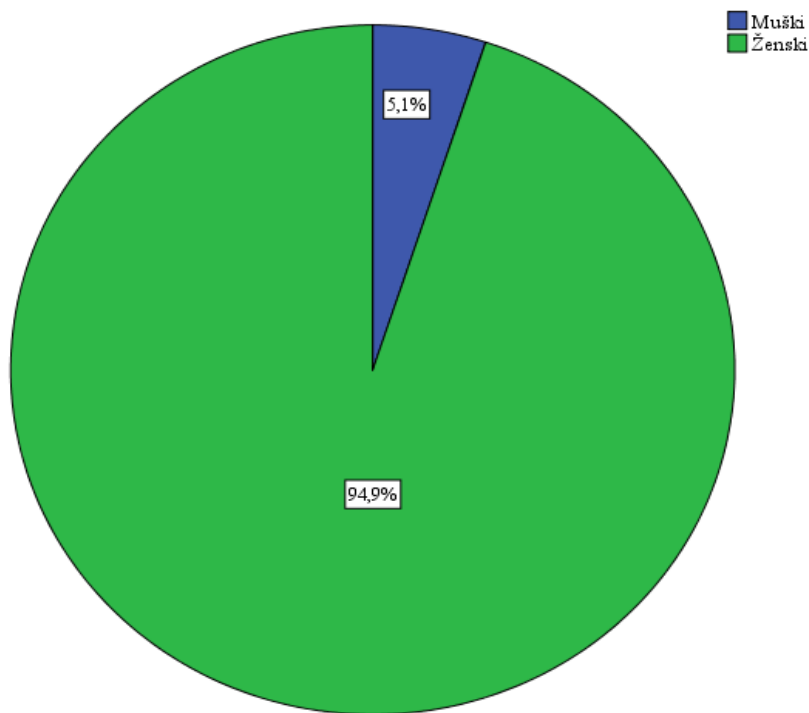
4.2. Rezultati istraživanja

Rezultati dobiveni istraživanjem podijeljeni na tri dijela: prvi dio koji je vezan za opće karakteristike uzorka, drugi dio koji se odnosi na faktore motivacije i treći dio koji se odnosi na faktore zadovoljstva zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

4.2.1. Opće karakteristike uzorka

Kao što je prethodno već spomenuto, u istraživanju je sudjelovalo 99 ispitanika. U nastavku slijedi struktura dobivenih rezultata.

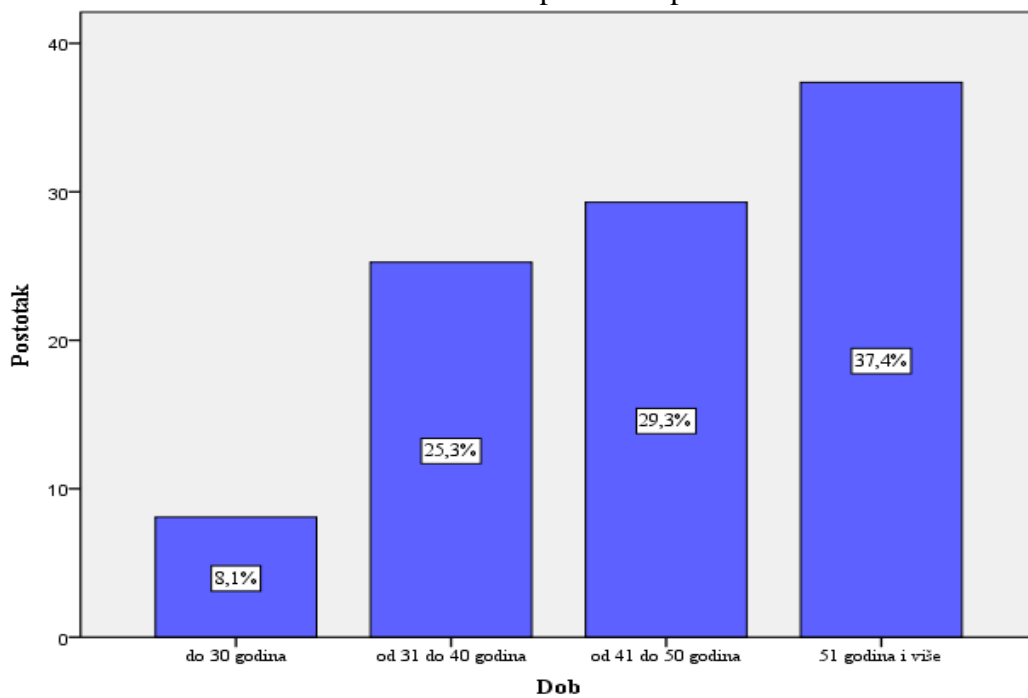
Grafikon 1. Struktura zaposlenika prema spolu



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz grafikona 1. vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 5,1% muškaraca i čak 94,9% žena. Struktura rezultata vezanih za dob slijedi u grafikonu 2.

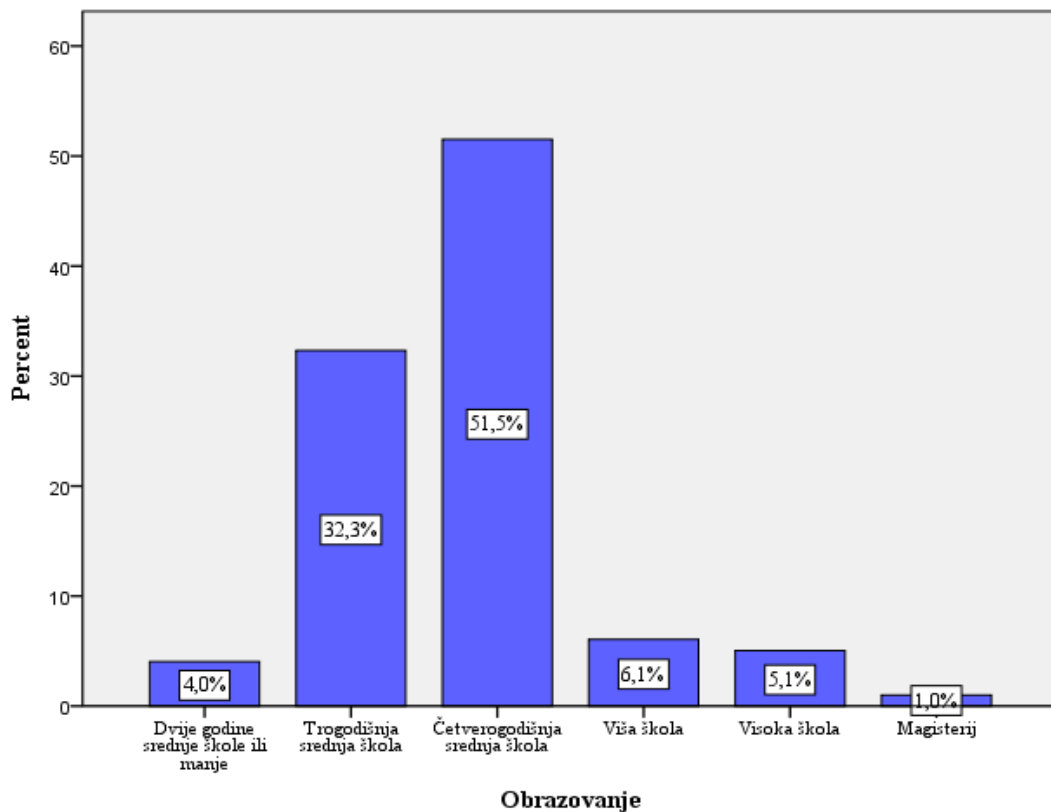
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobi



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz grafikona 2. vidljivo je da je najveći broj ispitanika stariji od 51 godinu, što čini 37,4% uzorka, dok je najmanje sudionika ankete mlađe od 30 godina, točnije samo 8,1%. Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja prikazana je grafikonom 3.

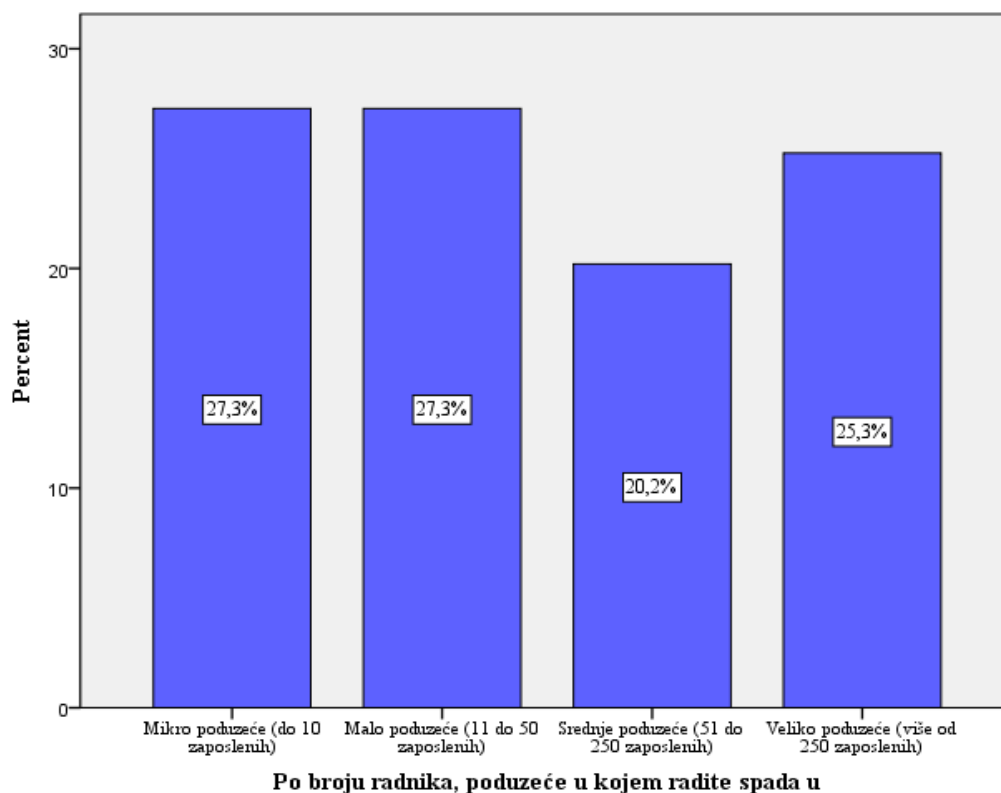
Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo iz grafikona 3., najveći broj zaposlenika, čak 51,5% ima završenu četverogodišnju srednju školu. Najmanje ispitanih ima završen magisterij, i to samo 1% ukupnog uzorka. Raspodjela broja zaposlenika prema veličini poduzeća prikazana je grafikonom 4.

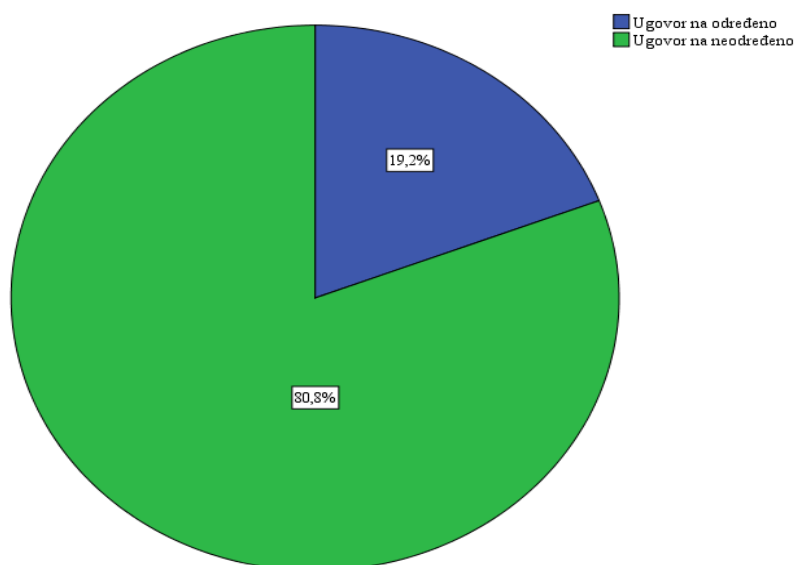
Grafikon 4. Struktura broja zaposlenika prema veličini poduzeća



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz grafikona 4. uočljivo je da je broj zaposlenika prema veličinama poduzeća prilično jednako raspoređen. Najviše zaposlenika radi u mikro i malim poduzećima, po 27,3%. Najmanje radi u srednjim poduzećima, ukupno 20,2% uzorka. Struktura zaposlenika prema statusu zaposlenja prikazana je u grafikonu 5.

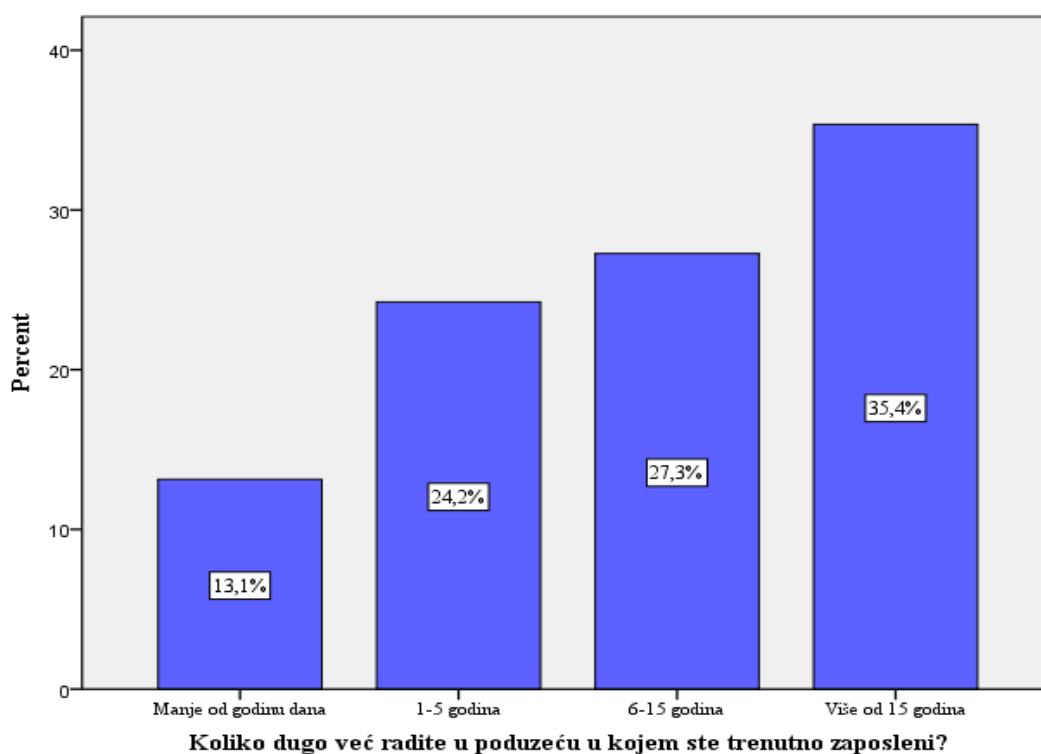
Grafikon 5. Struktura zaposlenika prema statusu zaposlenja



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz grafikona 5. vrlo lako je uočiti da većina zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije ima ugovor na neodređeno vrijeme, čak 80,8% ispitanika. Grafikonom 6. prikazane su godine radnog staža ispitanih zaposlenika.

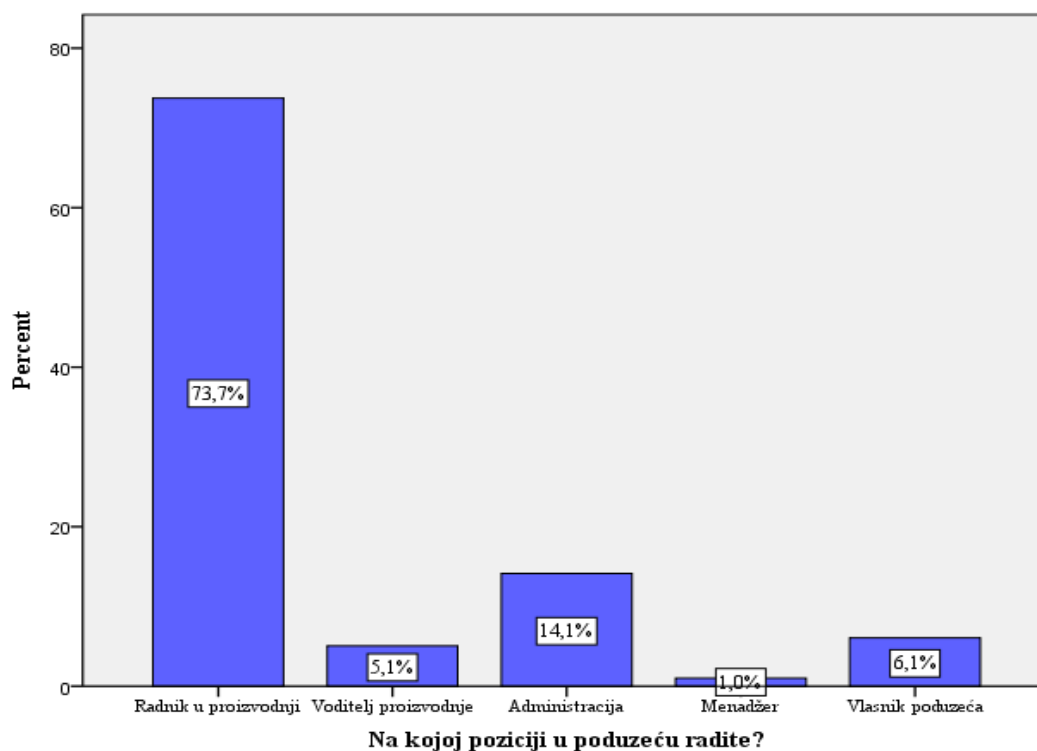
Grafikon 6. Struktura godina radnog staža



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Grafikon 6. jasno prikazuje da najveći broj anketiranih (35,4%) radi već preko 15 godina u poduzeću u kojem su trenutno zaposleni, dok je 13,1% zaposleno prije manje od godinu dana. Na grafikonu 7. vidjet će se koliko zaposlenih radi na pojedinačnim pozicijama u poduzeću.

Grafikon 7. Struktura pozicija rada



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema grafikonu 7 lako uočljivo je da najveći dio ispitanika radi u proizvodnji (73,7%), a samo jedan ispitanik radi na poziciji menadžera. S obzirom da je riječ o prerađivačkoj industriji ove brojke su u potpunosti logične.

4.2.2. Motivacija zaposlenika tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije

Drugi dio anketnog upitnika sastoji se od ukupno 12 pitanja od kojih su dva pitanja višestrukog izbora s jednim točnim odgovorom, a ostalih deset pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta. Ispitanici su mogli birati između stupnjeva intenziteta od 1 do 5, gdje stupanj 1 znači „uopće se ne slažem“, stupanj 2 „djelomično se ne slažem“, stupanj 3 „niti se slažem niti se ne slažem“, stupanj 4 „djelomično se slažem“, stupanj 5 „u potpunosti se slažem“.

4.2.2.1. Pitanja višestrukog izbora

U tablici 2. je vidljivo, primaju li zaposlenici uz redovitu plaću i neki drugi oblik kompenzacije i o kojem obliku je riječ.

Tablica 2. Distribucija osnovnih oblika kompenzacija

OBLIK KOMPENZACIJE	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Primam bonus	15	15,2	15,2	15,2
Primam razne beneficije (npr. službeni mobitel ili automobil, fleksibilno radno vrijeme, besplatna članstva)	7	7,1	7,1	22,2
Primam neki drugi oblik kompenzacije	6	6,1	6,1	28,3
Ne primam nijedno od navedenog	71	71,7	71,7	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz tablice 2. vidljivo je da najveći dio zaposlenika ne prima nijedan oblik kompenzacija, i to čak 71,7%. Tek 15 anketiranih je izjavilo da prima bonus, a samo njih 7 prima neku vrstu beneficija kao službeni mobitel ili službeni auto. U tablici 3. nalazi se distribucija odgovora na pitanje u kojoj su mjeri zaposlenici zadovoljni s radnim uvjetima.

Tablica 3. Distribucija zadovoljstva zaposlenika radnim uvjetima

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Jako sam zadovoljan/zadovoljna	28	28,3	28,3	28,3
Prilično sam zadovoljan/zadovoljna	34	34,3	34,3	62,6
Niti sam zadovoljan/zadovoljna, niti sam nezadovoljan/nezadovoljna	23	23,2	23,2	85,9
Uglavnom sam nezadovoljan/nezadovoljna	11	11,1	11,1	97,0
Nezadovoljan/nezadovoljna sam	3	3,0	3,0	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz tablice 3. vidljivo je da je 34,3% zaposlenih prilično zadovoljno radnim uvjetima. Svega su tri zaposlenika izjavila da su nezadovoljna radnim uvjetima u poduzeću u kojem su zaposleni.

4.2.2.2. Pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta

Pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta odnose se na faktore motivacije. Ovdje zaposlenik bira, ovisno o stupnju intenziteta, koliko se slaže s navedenom tvrdnjom. Ponuđeno je 5 stupnjeva intenziteta, gdje 1 znači „uopće se ne slažem“ i 5 „u potpunosti se slažem“. Stupnjevi intenziteta su jednaki za svako pitanje, a potrebno je zaokružiti jedan stupanj za svako pitanje. Izazovnost i rutina posla prikazana tablicom 4.

Tablica 4. Izazovnost i rutina posla

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	8	8,1	8,1	8,1
Djelomično se ne slažem	12	12,1	12,1	20,2
Niti se slažem niti se ne slažem	24	24,2	24,2	44,4
Djelomično se slažem	28	28,3	28,3	72,7
U potpunosti se slažem	27	27,3	27,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz tablice 4. vidljivo je da se 55,6% zaposlenika djelomično ili u potpunosti slažu s tvrdnjom da im je posao izazovan i da nije rutinski. Za razliku od njih, 20,2% ispitanika izjavilo je da se uopće ili djelomično ne slažu s tom tvrdnjom, dok 24,2% anketiranih tvrdi da se niti slažu, niti ne slažu. Tablica 5. rezimira odgovore intenziteta za tvrdnju, da poslodavac ulaže u dodatno kvalificiranje zaposlenika.

Tablica 5. Ulaganje poslodavaca u dodatno školovanje/kvalificiranje

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	40	40,4	40,4	40,4
Djelomično se ne slažem	13	13,1	13,1	53,5
Niti se slažem niti se ne slažem	13	13,1	13,1	66,7
Djelomično se slažem	24	24,2	24,2	90,9
U potpunosti se slažem	9	9,1	9,1	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz tablice 5. vidljivo je da se više od pola anketiranih, točnije 53,5% djelomično ili uopće ne slaže s tvrdnjom da njihov poslodavac ulaže u dodatno školovanje/kvalificiranje. Svega 9,1%

ispitanika se u potpunosti slažu s tvrdnjom. U tablici 6. prikazani su odgovori za tvrdnju u kojoj mjeri zaposlenici dobivaju priznanja za svoj rad.

Tablica 6. Dobivanje priznanja za obavljeni rad

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	23	23,2	23,2	23,2
Djelomično se ne slažem	4	4,0	4,0	27,3
Niti se slažem niti se ne slažem	25	25,3	25,3	52,5
Djelomično se slažem	19	19,2	19,2	71,7
U potpunosti se slažem	28	28,3	28,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Istraživanje iz tablice 6. je pokazalo da više od četvrtine zaposlenika (27,3%) smatra da ne dobiva dovoljno priznanja za svoj rad. Za razliku od njih, skoro polovina svih anketiranih (47,5%) tvrdi da dobivaju dovoljno priznanja za obavljeni rad. Tablica 7. pokazuje procjenu vlastite uspješnosti.

Tablica 7. Procjena vlastite uspješnosti

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Djelomično se ne slažem	1	1,0	1,0	1,0
Niti se slažem niti se ne slažem	13	13,1	13,1	14,1
Djelomično se slažem	40	40,4	40,4	54,5
U potpunosti se slažem	45	45,5	45,5	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz tablice 7. vidljivo je da od ukupno 99 anketiranih, čak 85 osoba odnosno 85,9% je izjavilo da sebe smatra umješnim. Samo je jedna osoba odgovorila da se djelomično ne slaže s tom. U tablici 8. prikazane su procjene vlastite odgovornosti na radnom mjestu.

Tablica 8.Odgovornosti na radnom mjestu

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	2	2,0	2,0	2,0
Djelomično se ne slažem	3	3,0	3,0	5,1
Niti se slažem niti se ne slažem	12	12,1	12,1	17,2
Djelomično se slažem	30	30,3	30,3	47,5
U potpunosti se slažem	52	52,5	52,5	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz tablice 8. vidljivo je da samo 5% ispitanika tvrdi da nema odgovornost na radnom mjestu, dok 82,8% tvrdi suprotno. Odgovori vezani za tvrdnju da radno mjesto pruža financijsku sigurnost izneseni su u tablici 9.

Tablica 9. Financijska sigurnost

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	12	12,1	12,1	12,1
Djelomično se ne slažem	13	13,1	13,1	25,3
Niti se slažem niti se ne slažem	14	14,1	14,1	39,4
Djelomično se slažem	27	27,3	27,3	66,7
U potpunosti se slažem	33	33,3	33,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što prikazuje tablica 9., jedna trećina svih ispitanika, točnije 33 osobe izjavile su da se u potpunosti slažu s tvrdnjom da im radno mjesto pruža financijsku sigurnost. 39,4% anketiranih tvrdi da im radno mjesto ne pruža financijsku sigurnost ili da se niti slažu niti ne slažu s tom tvrdnjom. U tablici 10. sažeti su odgovori za tvrdnju, da radno mjesto pruža dovoljno mogućnosti za razvoj vlastitih sposobnosti.

Tablica 10. Mogućnost razvoja vlastitih sposobnosti

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	16	16,2	16,2	16,2
Djelomično se ne slažem	8	8,1	8,1	24,2
Niti se slažem niti se ne slažem	13	13,1	13,1	37,4
Djelomično se slažem	35	35,4	35,4	72,7
U potpunosti se slažem	27	27,3	27,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 10. pokazuje da 62,6% od ukupnog uzorka izjavilo je da im radno mjesto pruža mogućnost razvoja vlastitih sposobnosti. Skoro jedna četvrtina (24,2%) tvrdi da se ne slažu s tim. Tablica 11. predstavlja distribuciju odgovora vezanih za tvrdnju, da na radnom mjestu mogu slobodno iznijeti prijedloge za poboljšanje rada.

Tablica 11. Slobodno iznošenje prijedloga za poboljšanje rada

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	7	7,1	7,1	7,1
Djelomično se ne slažem	8	8,1	8,1	15,2
Niti se slažem niti se ne slažem	28	28,3	28,3	43,4
Djelomično se slažem	25	25,3	25,3	68,7
U potpunosti se slažem	31	31,3	31,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo iz tablica 11., 15,2% svih ispitanika smatra da ne mogu slobodno iznijeti prijedloge za poboljšanje rada. 28,3% anketiranih se niti slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom, dok je 56,6% zaposlenika izjavilo da mogu iznositi prijedloge za poboljšanje rada. U kojoj mjeri nadređeni prihvaća dobre ideje zaposlenika rezimirano je u tablici 12.

Tablica 12. Prihvaćanje dobrih ideja od strane nadređenog

STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	15	15,2	15,2	15,2
Djelomično se ne slažem	16	16,2	16,2	31,3
Niti se slažem niti se ne slažem	16	16,2	16,2	47,5
Djelomično se slažem	27	27,3	27,3	74,7
U potpunosti se slažem	25	25,3	25,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Analizirajući rezultate dobivene u tablici 12. vidljivo je da se skoro podjednak postotak ispitanika uopće, djelomično ili niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom da nadređeni uvijek prihvati njihove dobre ideje. Malo više od polovice anketiranih (52,6%) izjavilo je da njihov nadređenih prihvaća njihove dobre ideje. Tablica 13. se odnosi na razinu kolegijalnosti na radnom mjestu.

Tablica 13. Razina kolegijalnosti na radnom mjestu

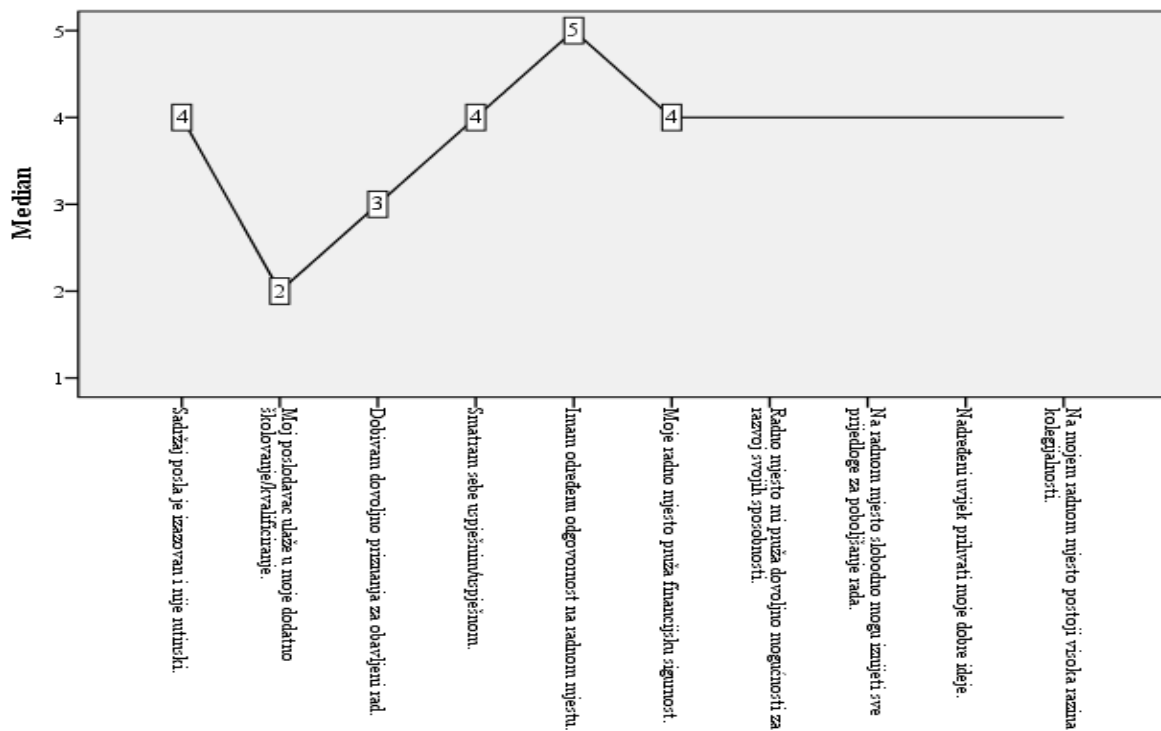
STUPANJ ZADOVOLJSTVA	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	7	7,1	7,1	7,1
Djelomično se ne slažem	9	9,1	9,1	16,2
Niti se slažem niti se ne slažem	12	12,1	12,1	28,3
Djelomično se slažem	39	39,4	39,4	67,7
U potpunosti se slažem	32	32,3	32,3	100,0
Ukupno	99	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

U tablici 13. 71,7% zaposlenika tvrdi da postoji visoka razina kolegijalnosti na njihovom radnom mjestu, a samo 16,2% smatraju da razina kolegijalnosti njihovom radnom mjestu nije visoka.

Grafikon 8. prikazuje medijan, a tablica 14. aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju i medijan svih odgovora na pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta vezana za motivaciju zaposlenika.

Grafikon 8. Medijalne vrijednosti faktora motivacije



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 14. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija odgovora na pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta vezana za motivaciju zaposlenika

Tvrđnja	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	N
Sadržaj posla je izazovan i nije rutinski.	3,55	1,239	4,00	99
Moj poslodavac ulaže u moje dodatno školovanje/kvalificiranje.	2,48	1,452	2,00	99
Dobivam dovoljno priznanja za obavljenu rad.	3,25	1,501	3,00	99
Smatram sebe uspješnim/uspješnom.	4,30	0,735	4,00	99
Imam određenu odgovornost na radnom mjestu.	4,28	0,937	5,00	99
Moje radno mjesto pruža financijsku sigurnost.	3,57	1,386	4,00	99
Radno mjesto mi pruža dovoljno mogućnosti za razvoj svojih sposobnosti.	3,49	1,395	4,00	99
Na radnom mjesto slobodno mogu iznijeti sve prijedloge za poboljšanje rada.	3,66	1,205	4,00	99
Nadređeni uvijek prihvati moje dobre ideje.	3,31	1,404	4,00	99
Na mojem radnom mjesto postoji visoka razina kolegijalnosti.	3,81	1,192	4,00	99

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Najveća medijalna vrijednost stupnja slaganja anketiranih je s tvrdnjom da imaju određenu odgovornost da radnom mjestu i iznosi 5, što znači da se polovica ispitanih iz uzroka u potpunosti slaže s tom tvrdnjom. Najmanja medijalna vrijednost stupnja slaganja ispitanika je s tvrdnjom da poslodavac ulaže u dodatno školovanje/kvalificiranje i iznosi 2, što znači da se polovica zaposlenika uopće ili djelomično ne slaže s tom tvrdnjom.

4.2.3. Zadovoljstvo zaposlenika tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije

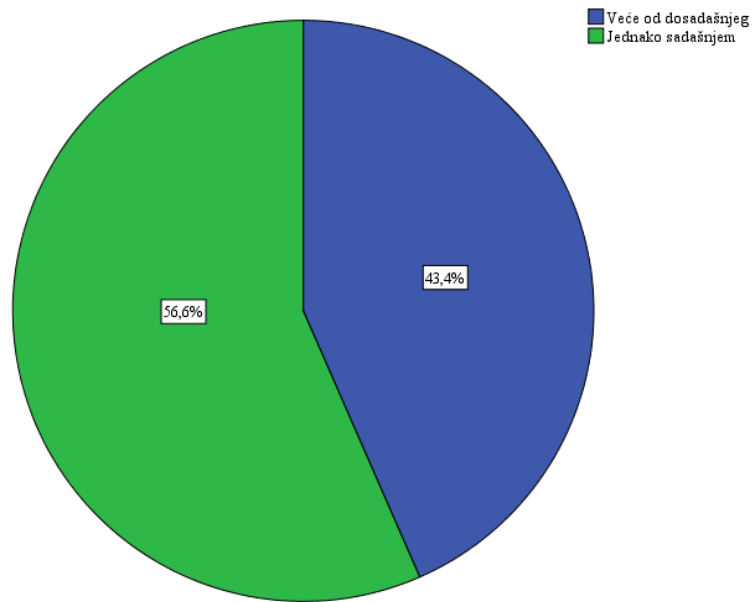
Treći i ujedno posljednji dio anketnog upitnika ispituje faktore zadovoljstva zaposlenika tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije i sastoji se od jedanaest pitanja. Četiri pitanja su pitanja višestrukog izbora s jednim točnim odgovorom, dok je preostalih sedam pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta. Pitanja se ocjenjuje stupnjevima intenziteta od 1 do 5, a vrijednosti intenziteta su jednake kao i kod pitanja ovog tipa iz djela faktora motivacije.

4.2.3.1. Pitanja višestrukog izbora

U posljednjem dijelu anketnog upitnika ispitivali su se faktori zadovoljstva zaposlenika. U pitanjima višestrukog izbora zaposlenici su morali izabrati jedan od ponuđenih odgovora koji najbolje opisuje njihovo mišljenje. Ukupno je četiri pitanja ovog tipa.

Grafikon 9. predstavlja strukturu razine zalaganja zaposlenika na poslu, ako bi primali veću plaću od trenutne.

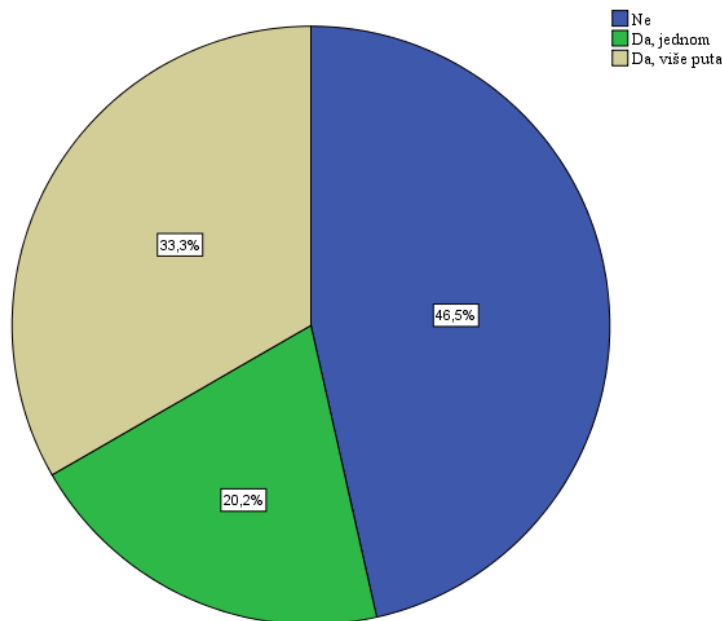
Grafikon 9. Struktura razine zalaganja zaposlenika na poslu, ako bi primali veću plaću od trenutne



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema dobivenim rezultatima, iz grafikona 9. vidljivo je da bi se 43,4% svih ispitanih više zalagali da primaju veću plaću od svoje sadašnje, a 56,6% anketiranih bi se zalagalo jednako kao i do sada. Iz sljedećeg grafikona može se vidjeti jesu li zaposlenici do sada primili povišicu.

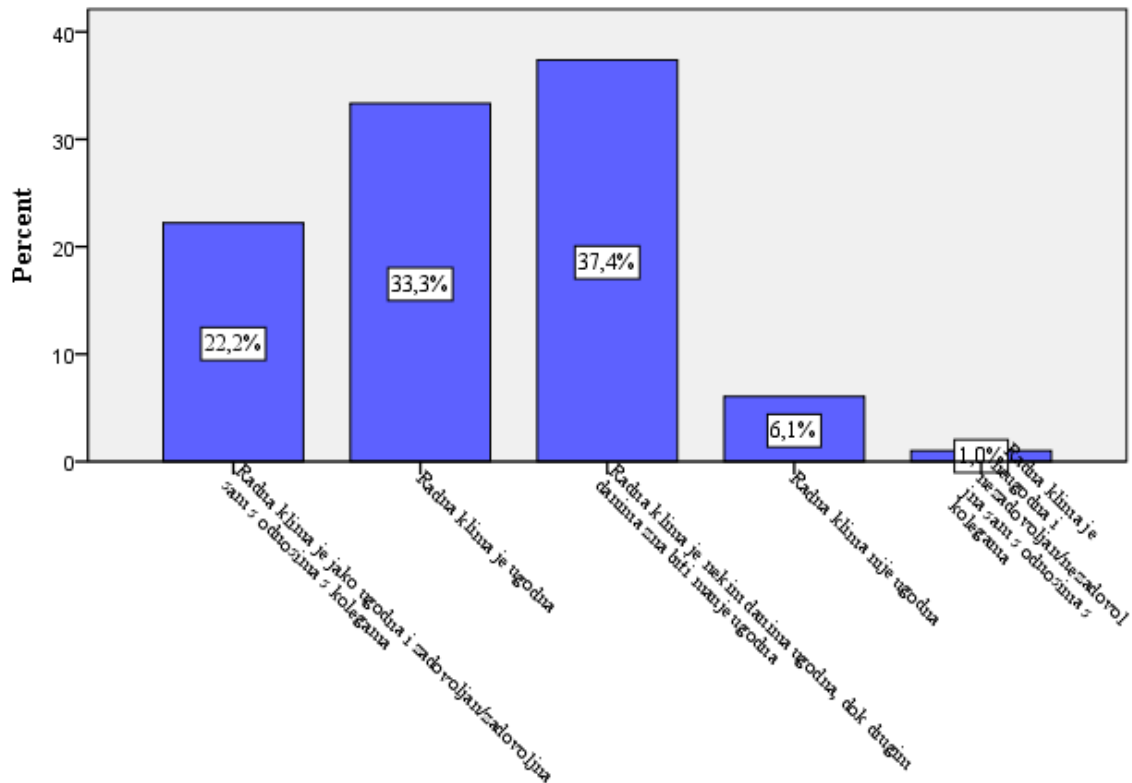
Grafikon 10. Struktura primitka povišice



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Podaci iz grafikona 10. pokazuju da je 53,5% ispitanih barem jednom primilo povišicu. Ostalih 46,5% nije nikada primilo povišicu. Na grafikonu 12. prikazana je struktura zadovoljstva radnom klimom.

Grafikon 11. Struktura zadovoljstva radnom klimom

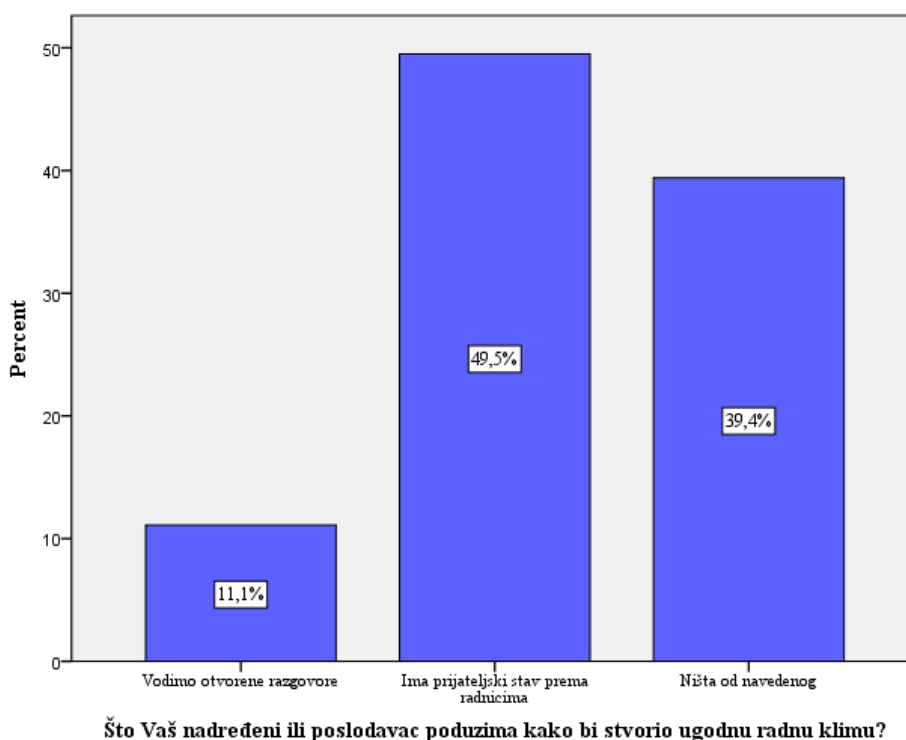


Kako biste opisali radnu klimu u poduzeću u kojem radite?

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Od 99 ispitanih 55,5% ih je izjavilo da su zadovoljni ili jako zadovoljni radnom klimom i odnosima s kolegama, dok je 7,1% anketiranih mišljenja da radna klima nije ugodna i da su nezadovoljni odnosima s kolegama. Posljednje pitanje višestrukog izbora ispituje što nadređeni/poslodavac poduzima kako bi stvorio ugodnu radnu klimu.

Grafikon 12. Poduzimanja nadređenog/poslodavca za stvaranje ugodne radne klime



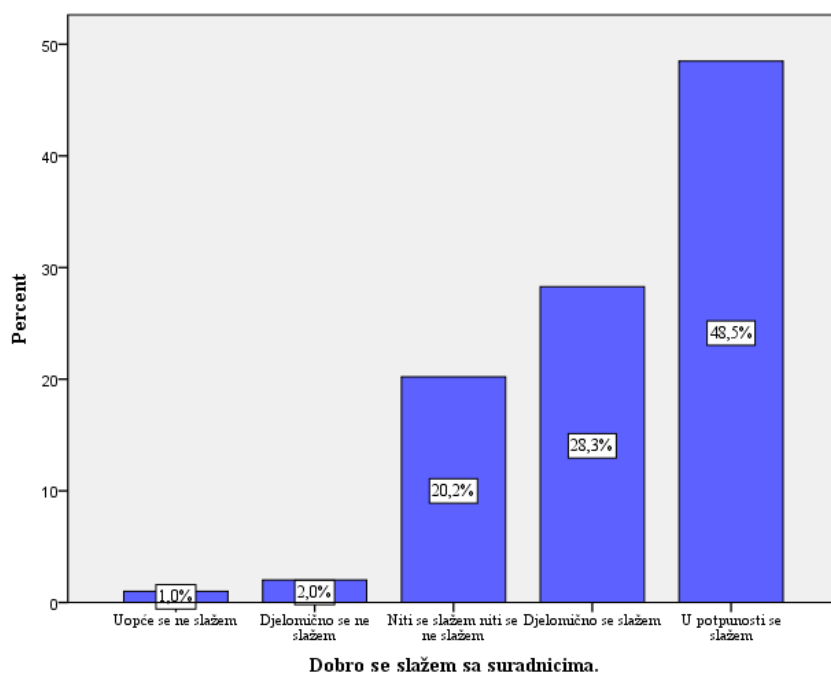
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo iz grafikona 12., skoro polovica svih ispitanika izjavila je da njihov nadređeni ili poslodavac ima prijateljski stav i na taj način stvara ugodnu radnu klimu, dok 39,4% anketiranih tvrdi da njihov nadređeni/poslodavac ne poduzima ništa po tom pitanju.

4.2.3.2. Pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta

Pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta ispituju zadovoljstvo zaposlenika i čine posljednja pitanja anketnog upitnika. I ovdje su anketirani trebali odgovarati zaokruživanjem broja od 1-5 koji predstavljaju jednake stupnjeve intenziteta kao i kod pitanja ovog tipa koja su se odnosila na faktore motivacije. Ukupno je sedam pitanja ovog tipa, a u nastavku slijedi prikaz odgovora. Grafikon 13. prikazuje odnos sa suradnicima.

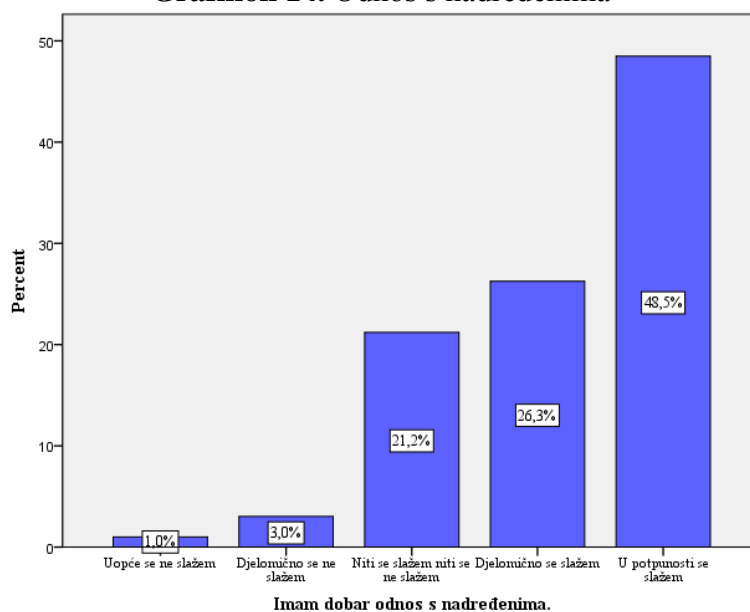
Grafikon 13. Odnos sa suradnicima



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz grafikona 13. očigledno je da se većina ispitanika (76,8%) dobro slaže sa svojim suradnicima. Samo 3 sudionika ankete su izjavila da se uopće ili djelomično ne slažu dobro sa svojim suradnicima. Odgovori vezani za odnos s nadređenima nalaze se u grafikonu 14.

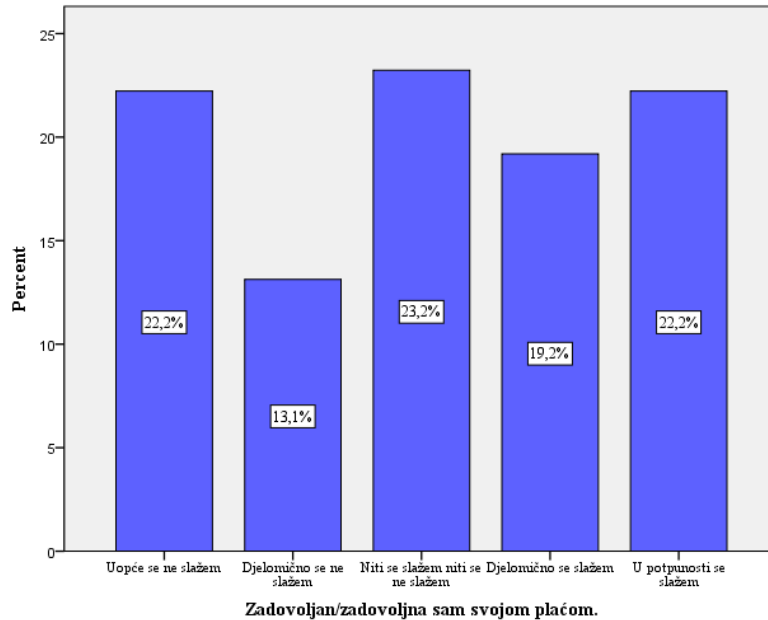
Grafikon 14. Odnos s nadređenima



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Istraživanje je pokazalo da se 74,8% svih ispitanih djelomično ili u potpunosti slažu s tvrdnjom da imaju dobar odnos s nadređenima. Svega 4% anketiranih tvrdi da se ne slažu dobro sa svojim nadređenima. Razina zadovoljstva plaćom prikazana je u sljedećem grafikonu.

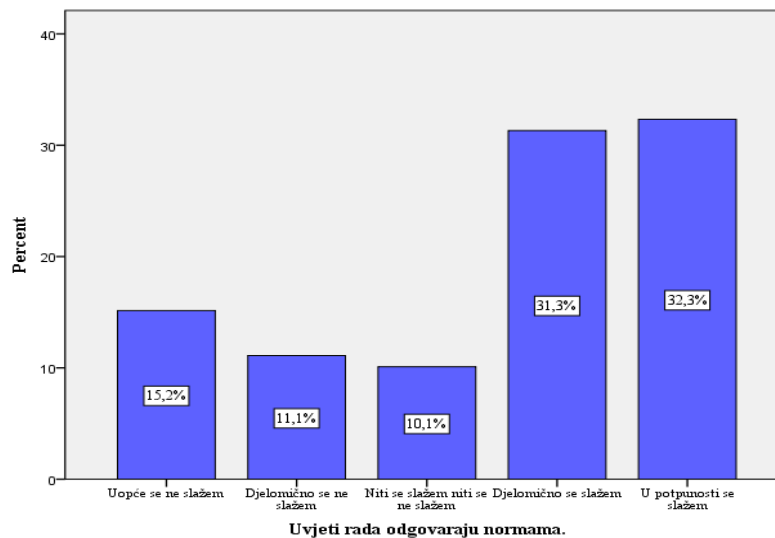
Grafikon 15. Zadovoljstvo plaćom



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Jednak broj ispitanika, točnije 22,2% izjavio je da se uopće ne slažu, odnosno da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da su zadovoljni svojom plaćom. U grafikonu 16. izneseni stupnjevi intenziteta za tvrdnju da radni uvjeti odgovaraju normama.

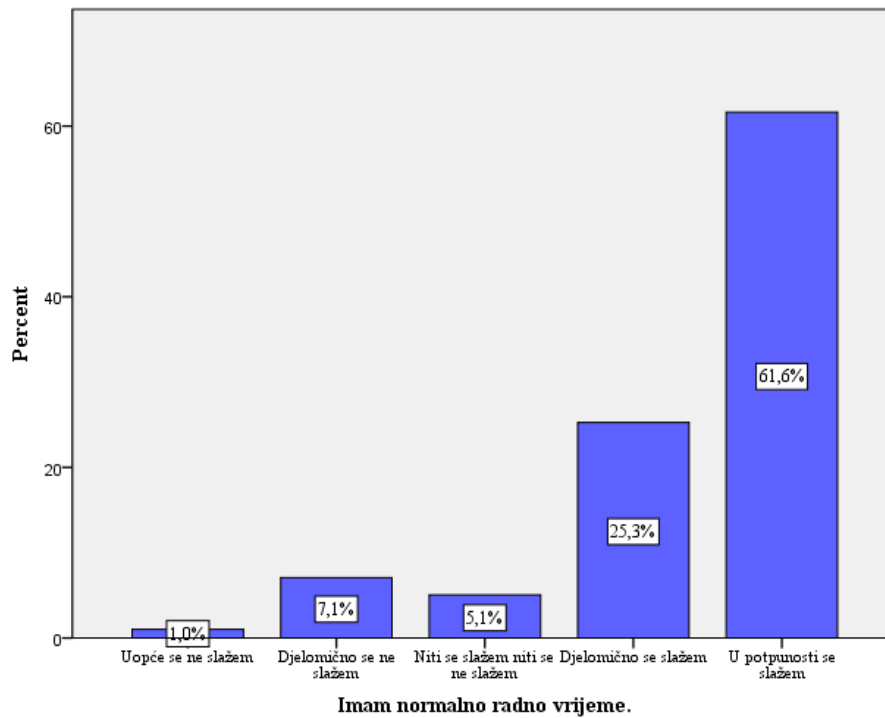
Grafikon 16. Uvjeti rada odgovaraju normama



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Većina anketiranih (63,6%) navodi da radni uvjeti odgovaraju normama. Za razliku od njih, 26,3% ispitanih tvrdi da radni uvjeti ne odgovaraju zadanim normama. U nastavku slijedi grafički prikaz ocjena za tvrdnju, da ispitanici imaju normalno radno vrijeme.

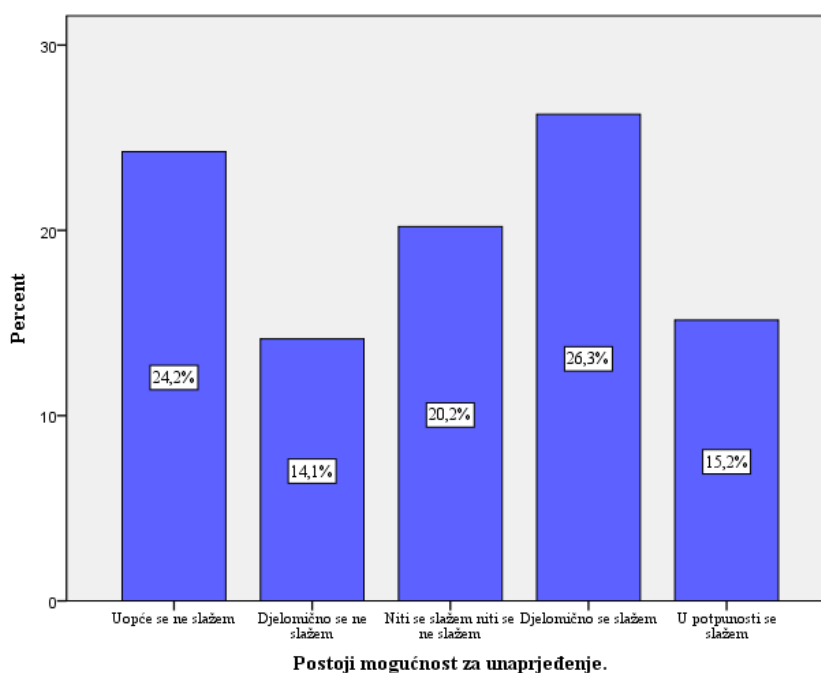
Grafikon 17. Radno vrijeme



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Čak 86,9% sudionika ankete navodi da se djelomično ili u potpunosti slažu s tvrdnjom da imaju normalno radno vrijeme. Samo 8,1% zaposlenika tvrdi da nema normalno radno vrijeme, a 5,1% se niti slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom. Grafikon 18. prikazuje procjenu mogućnosti za napredovanje unutar poduzeća.

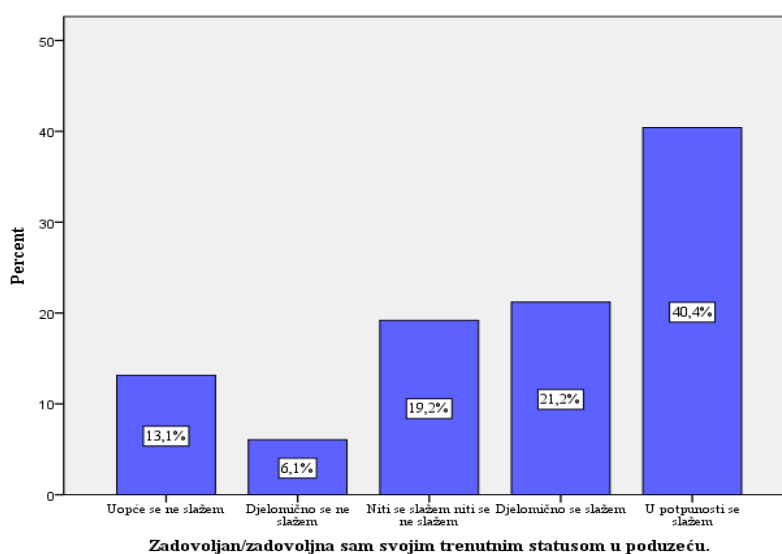
Grafikon 18. Mogućnost za unaprjeđenje



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz podataka iz grafikona 18. može se vidjeti da skoro četvrtina anketiranih (24,2%) smatra da uopće ne postoji mogućnost za unaprjeđenje. Za razliku od njih 41,5% ispitanih tvrdi da se barem djelomično slažu s tvrdnjom da postoji mogućnost za unaprjeđenje. Posljednje pitanje anketnog upitnika odnosi se na zadovoljstvo trenutnim statusom u poduzeću. Dobiveni rezultati sažeti su grafikonu 19.

Grafikon 19. Zadovoljstvo statusom u poduzeću

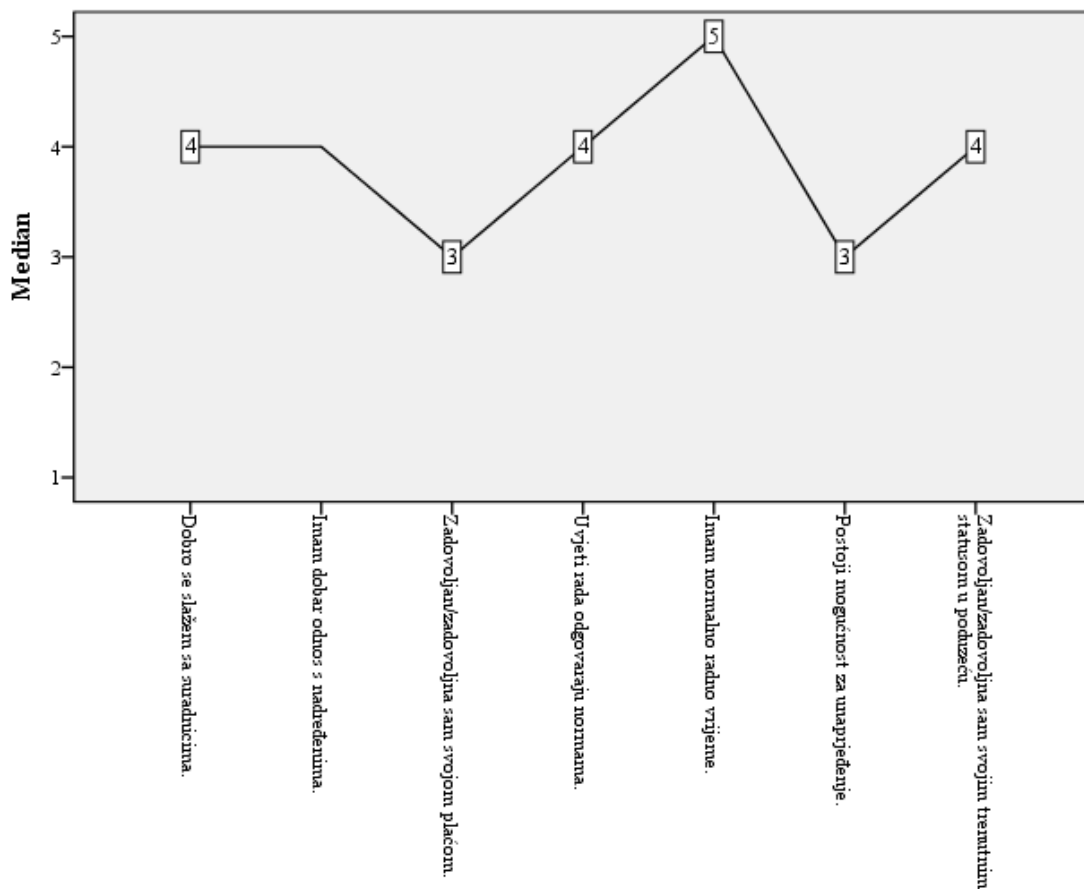


Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima iz grafikona 19. vidljivo je da se 62,6% svih ispitanih bar djelomično slažu s tvrdnjom da su zadovoljni s trenutnim statusom u poduzeću. Za razliku od njih, skoro petina anketiranih nije zadovoljna svojim statusom u poduzeću u kojem rade.

Sljedeći grafikon i tablica prikazuju aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju i medijan svih odgovora na pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta vezana za zadovoljstvo zaposlenika.

Grafikon 20. Medijalne vrijednosti faktora zadovoljstva



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 15. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i medijalne vrijednosti faktora zadovoljstva

Tvrdnja	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	N
Dobro se slažem sa suradnicima.	4,21	0,907	4,00	99
Imam dobar odnos s nadređenima.	4,18	0,941	4,00	99
Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom.	3,06	1,456	3,00	99
Uvjeti rada odgovaraju normama.	3,55	1,431	4,00	99
Imam normalno radno vrijeme.	4,39	0,946	5,00	99
Postoji mogućnost za unaprjeđenje.	2,94	1,413	3,00	99
Zadovoljan/zadovoljna sam svojim trenutnim statusom u poduzeću.	3,70	1,396	4,00	99

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz tablice 15. je vidljivo da je najveća medijalna vrijednost stupnja slaganja ispitanika s tvrdnjom da imaju normalno radno vrijeme i iznosi 5, što znači da se polovica ispitanih iz uzorka u potpunosti slažu s tom tvrdnjom. Najmanja medijalna vrijednost stupnja slaganja ispitanika je s tvrdnjom da su zadovoljni sa svojom plaćom i iznosi 3, što znači da polovica zaposlenika ili niti slažu ili niti ne slažu, ili se djelomično slažu ili u potpunosti slažu s tom tvrdnjom.

U tablici 16. nalaze se aritmetička sredina, standardna devijacija i medijan pokazatelja uspješnosti poslovanja, koji su se koristili u svrhu verifikacije hipoteza.

Tablica 16. Aritmetička sredina, standardna devijacija i medijan pokazatelja uspješnosti.

	Bruto profitna marža u %	Neto profitna marža u %	ROE u %
Aritmetička sredina	3,071260	2,1230	11,470000
Standardna devijacija	9,3448854	7,71644	43,4075275
Medijan	2,806996	2,4950	7,000000
N	10	10	10

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 16. prikazuje da je u 10 promatranih poduzeća, prosječna bruto profitna marža iznosila 3,07% uz prosječno odstupanje 9,34 postotna poena, te medijalnu bruto profitnu maržu od 2,81%, što znači da je polovica poduzeća imalo bruto profitnu maržu veću od 2,81%. Prosječna neto profitna marža iznosila je 2,12% uz prosječno odstupanje 7,71 postotna poena i medijalnu neto profitnu maržu od 2,49%, što upućuje na to da je polovica poduzeća imalo neto profitnu maržu veću od 2,49%. Prosječni povrat od uloženog vlastitog kapitala

(ROE) uzorka iznosi 11,47% uz prosječno odstupanje 43,41 postotna poena i medijalni ROE od 7%, što znači da pola poduzeća ima ROE veći od 7%.

4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

U svrhu obrade prikupljenih podataka i verifikacije istraživačkih hipoteza korištene su statističke metode koeficijent Cronbach Alpha, t-test za dva nezavisna uzorka i Mann-Whitney test za dva nezavisna uzorka. Korišteni su programski paketi MS Excel, IBM SPSS i Statistics.

Na početku rada postavljene su dvije glavne istraživačke hipoteze.

Prva glavna hipoteza (H1) ispituje utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost poslovanja. Hipoteza je testirana na temelju tri pomoćne hipoteze koje ispituju utjecaj zadovoljstva zaposlenika na bruto profitnu maržu, neto profitnu maržu i ROE.

Druga glavna hipoteza (H2) ispituje utjecaj faktora radnog mjesta na zadovoljstvo zaposlenika. Ovdje će se testirati kako visina plaće, radna klima i radni uvjeti utječu na zadovoljstvo zaposlenika. U nastavku diplomskog rada slijedi testiranje, odnosno prihvaćanje ili odbacivanje istraživačkih hipoteza.

4.3.1. Utjecaj razine zadovoljstva na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Faktori zadovoljstva su mjereni Likertovom ljestvicom gdje su ispitanici ocjenjivali stupanj svojih slaganja afirmativnih tvrdnji (od 1 = „uopće se ne slažem“ do 5 = „u potpunosti se slažem“) pa je interna konzistentnost ovog oblika testiranja testirana koeficijentom Cronbach Alpha što prikazuje tablica 17..

Tablica 17. Koeficijent Cronbach's Alpha faktora zadovoljstva

Cronbach's Alpha	N poduzeća
0,898	10

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Koeficijent Cronbach Alpha iznosi 0,898 i budući da je viši od 0,8 ukazuje na visoku konzistentnost zadovoljstva različitim faktorima, pa je prosječna razina zadovoljstva izračunata kao aritmetička sredina stupnja slaganja ispitanika sa 7 tvrdnji.

Ispitanici su prema općoj razini zadovoljstva podijeljeni u dvije skupine, i to oni s nižom razinom zadovoljstva (manjom do prosječne ocjene 2,5), i višom razinom zadovoljstva (većom od prosječne ocjene 2,5). S obzirom da su pokazatelji uspješnosti (bruto profitna marža, neto profitna marža, ROE) kvantitativne varijable mjerene intervalnom skalom, a uzorak je dovoljno velik (N=99) testiranje ove hipoteze je provedeno korištenjem t-testa za dva nezavisna uzorka čiji su rezultati prikazani u tablici 18.

Tablica 18. Prosječna bruto profitna marža, neto profitna marža i ROE prema općoj razini zadovoljstva, standardna devijacija, standardna pogreška aritmetičke sredine

	Razina zadovoljstva	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritmetičke sredine
Bruto profitna marža	Nezadovoljni	16	2,00	0,000	0,000
	Zadovoljni	83	1,61	0,490	0,054
Neto profitna marža	Nezadovoljni	16	1,13	0,342	0,085
	Zadovoljni	83	1,52	0,503	0,055
ROE	Nezadovoljni	16	1,00	0,000	0,000
	Zadovoljni	83	1,37	0,487	0,053

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani u tablici 18. pokazuju da poduzeća s niskom razinom zadovoljstva zaposlenika ostvaruju prosječnu bruto profitnu maržu od 2%. S druge strane, kod poduzeća s visokom razinom zadovoljstva ostvaruju prosječnu bruto profitnu maržu od 1,61%. Poduzeća s niskom razinom zadovoljstva ostvaruju prosječnu neto profitnu maržu od 1,13%, a ona poduzeća s visokom razinom zadovoljstva 1,52%. Poduzeća u kojima je razina zadovoljstva niska, ostvaruju prosječni ROE od 1,00%, a poduzeća u kojima je razina zadovoljstva visoka 1,37%. Statistička značajnost između prethodno navedenih varijabli ispitana je primjenom Leveneova testa za jednakost varijanti čiji su rezultati prikazani u tablici 19.

Tablica 19. Rezultati t-testa aritmetičkih sredina bruto profitne marže, neto profitne marže i ROE dva nezavisna uzorka

		Leveneov test za jednakost varijanti		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
Bruto profitna marža	Pretpostavljene su jednake varijance	283,485	,000	3,136	97	,002
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			7,173	82,000	,000
Neto profitna marža	Pretpostavljene su jednake varijance	101,288	,000	-	97	,004
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			2,991	29,211	,001
ROE	Pretpostavljene su jednake varijance	229,215	,000	-	97	,003
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			3,866	82,000	,000
				3,057		
				6,992		

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz tablice 19. vidi se da varijance nisu homogene u ove dvije grupe, jer su empirijske razine signifikantnosti približno nula, a t-test je pokazao da postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina bruto profitne marže, neto profitne marže i ROE u ove dvije grupe na razini signifikantnosti od 5% ($p \approx 0$; $p = 0,001$; $p \approx 0$). Dakle, može se zaključiti da je prosječna bruto profitna marže statistički značajno manja u grupi zaposlenika koji imaju veću opću razinu zadovoljstva, dok su neto profitna marža i ROE statistički značajno veći u grupi koja ima veću razinu zadovoljstva. S toga se hipoteza H1 može djelomično prihvatiti: razina zadovoljstva pozitivno utječe na neto profitnu maržu i ROE, a negativno na bruto profitnu maržu.

4.3.2. Utjecaj faktora radnog mjesta na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

U ovom dijelu rada ispitan je utjecaj faktora radnog mjesta na prosječno zadovoljstvo zaposlenika tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije. Faktori radnog mjesta koji su se ispitivali su visina plaće, radna okolina i radni uvjeti.

Ispitanici su svoje zadovoljstvo pojedinim faktorima radnog mjesta ocjenjivali Likertovom ljestvicom od 1-5, pa je razlika u zadovoljstvu faktorima radnog mjesta između zaposlenika s manjom općom razinom zadovoljstva u odnosu na zaposlenike s većom razinom zadovoljstva testirana Mann-Whitney testom razlike medijana dva nezavisna uzorka čiji su rezultati prikazani u tablici 20.

Tablica 20. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija zadovoljstva faktorima radnog mjesta

Razina zadovoljstva	Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom.	Zadovoljstvo radnom klimom	U kojoj ste mjeri zadovoljni s radnim uvjetima na trenutnom radnom mjestu?
N	16	16	16
Median	1,00	3,00	2,00
Nezadovoljni Mean	1,19	2,81	2,31
Std. Deviation	0,403	0,911	0,873
N	83	83	83
Median	3,00	4,00	4,00
Zadovoljni Mean	3,42	3,87	4,01
Std. Deviation	1,298	0,823	0,890

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što prikazuje tablica 20., u ispitanom uzorku medijalno zadovoljstvo plaćom zaposlenika koji imaju nižu opću razinu zadovoljstva je iznosilo 1, što znači da je 50% tih zaposlenika iskazalo minimalno zadovoljstvo plaćom, dok je u grupi zaposlenika koji su iskazali višu opću razinu zadovoljstva medijan iznosio 3, što znači da je 50% tih ispitanika ocijenilo zadovoljstvo plaćom ocjenom 3 ili više.

U ispitanom uzorku medijalno zadovoljstvo radnom klimom zaposlenika koji imaju nižu opću razinu zadovoljstva je iznosilo 3, što znači da je 50% tih zaposlenika iskazalo zadovoljstvo radnom klimom ocjenom 3 ili više, dok je u grupi zaposlenika koji su iskazali višu opću razinu zadovoljstva medijan iznosio 4, što znači da je 50% tih ispitanika ocijenilo zadovoljstvo radnom klimom ocjenom 4 ili više.

U ispitanom uzorku medijalno zadovoljstvo radnim uvjetima zaposlenika koji imaju nižu opću razinu zadovoljstva je iznosilo 2, što znači da je 50% tih zaposlenika iskazalo zadovoljstvo radnim uvjetima ocjenom 2 ili manje, dok je u grupi zaposlenika koji su iskazali

višu opću razinu zadovoljstva medijan iznosio 4, što znači da je 50% tih ispitanika ocijenilo zadovoljstvo radnim uvjetima ocjenom 4 ili više. Nakon uvodne analize u tablici 21. prikazani su prosječni rangovi zadovoljstva faktorima radnog mjesta.

Tablica 21. Prosječni rangovi zadovoljstva faktorima radnog mjesta

	Razina zadovoljstva	N	Prosječni rang	Suma ranga
Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom.	Nezadovoljni	16	14,78	236,50
	Zadovoljni	83	56,79	4713,50
	Total	99		
Zadovoljstvo radnom klimom	Nezadovoljni	16	25,16	402,50
	Zadovoljni	83	54,79	4547,50
	Total	99		
U kojoj ste mjeri zadovoljni s radnim uvjetima na trenutnom radnom mjestu?	Nezadovoljni	16	16,91	270,50
	Zadovoljni	83	56,38	4679,50
	Total	99		

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što prikazuje tablica 21., zaposlenici koji imaju veću opću razinu zadovoljstva su iskazali veće zadovoljstvo u sva tri faktora radnog mjesta u odnosu na zaposlenike s manjom općom razinom zadovoljstva. Točnije, prosječni rang zadovoljstva plaćom u nižoj razini zadovoljstva zaposlenika iznosi 14,78, dok je u grupi zaposlenika s višom razinom zadovoljstva iznosi 56,79. Prosječni rang zadovoljstva radnom klimom u nižoj razini zadovoljstva zaposlenika iznosi 25,16, dok u grupi zaposlenika s višom razinom zadovoljstva iznosi 54,79. Prosječni rang zadovoljstva radnim uvjetima u nižoj razini zadovoljstva zaposlenika iznosi 16,91, dok u grupi zaposlenika s višom razinom zadovoljstva iznosi 56,38.

U testiranju statističke značajnosti između prethodno navedenih varijabli korišten je Mann-Whitney test čiji su rezultati prikazani u tablici 22.

Tablica 22. Rezultati Mann-Whitney testa zadovoljstva faktorima radnog mjesta

	Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom.	Zadovoljstvo radnom klimom	U kojoj ste mjeri zadovoljni s radnim uvjetima na trenutnom radnom mjestu?
Mann-Whitney U	100,500	266,500	134,500
Wilcoxon W	236,500	402,500	270,500
Z	-5,478	-3,984	-5,239
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000

a. Grouping Variable: Razina zadovoljstva

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Kao što prikazuje tablica 22., rezultati dobiveni primjenom Mann-Whitney testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom ($p = 0,00$), radnom klimom ($p = 0,00$), i radnim uvjetima ($p = 0,00$), s obzirom na razine zadovoljstva zaposlenika.

Iz svega navedenog se može zaključiti da faktori radnog mjesta pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika i da se hipoteza H2 u potpunosti prihvaća.

5. ZAKLJUČAK

Pojam zadovoljstvo usko je vezan uz pojam motivacija, pa se slobodno može reći da je zadovoljan zaposlenik rezultat njegove motivacije. Motivacija predstavlja skup procesa koji potiču i usmjeravaju ljudsko ponašanje ka određenom cilju uz potreban intenzitet i trajanje. Iz razloga što se potrebe pojedinaca razlikuju, tako se i razlikuju njihovi motivacijski faktori. S obzirom na to, potrebno je istražiti što pojedine zaposlenike motivira, kako bi se motivacija pravilno usmjerila. Pri tome se razlikuju individualne, organizacijske i karakteristike posla koje utječu na pojedinca. Kada govorimo o teorijama motivacije, razlikujemo sadržajne, procesne i suvremene teorije, a motive za rad rangiramo prema ekstrinzičnim (vanjskim) i intrinzičnim (unutarnjim) motivima. Kod strategija motiviranja primjenjuju se materijalna strategija i nematerijalna strategija. Materijalna strategija se može odnositi na pojedinca, što predstavlja sustav plaće i sve individualne poticaje ili na poduzeće što podrazumijeva niz materijalnih beneficija koji svaki pojedinac stječe zapošljavanjem u poduzeću, dok se nematerijalna strategija odnosi na motivirajuća sredstva koja nisu materijalnog oblika i ne vežu se direktno uz novac.

Kao što je prethodno već spomenuto, za motivacija pojedinca potrebno je ustanoviti njegove potrebe. Isto tako je potrebno otkriti faktore zadovoljstva pojedinaca koja se odražavaju na zadovoljstvo poslom, a to mogu biti između ostalog stav prema poslu, očekivanja i ono što pojedini žele ostvariti na poslu. Ovdje je bitno naglasiti da zadovoljstvo nije isključivo povezano sa samim poslom, već i s radnom okolinom, kolegama, zadacima i poslovnoj politici organizacije. Razlikujemo tri teorije zadovoljstva poslom: teoriju instrumentalnosti koja se odnosi na novac, fleksibilno radno vrijeme, sigurnost itd.; teoriju pravednosti koja navodi da će zaposlenik biti zadovoljan poslom, ukoliko smatra da je naknada za rad i trud pravedna; i teoriju karakteristike posla koja se sastoji od šest komponenti koje mogu utjecati na zadovoljstvo poslom među koje spadaju autonomija, raznolikost radnih zadataka, odnosi s kolegama i druge. Kada je riječ o faktorima zadovoljstva poslom diferenciramo organizacijske faktore i osobne faktore zadovoljstva poslom. Organizacijski faktori spadaju u faktore zadovoljstva na koje poduzeće može utjecati i direktno se odnose na radno mjesto pojedinca, a to su posao sam po sebi, sustav nagrađivanja, ugodni radni uvjeti, kolege na poslu i organizacijska struktura. Osobni faktori zadovoljstva poslom se pak odnose na osobne dispozicije, emocije i raspoloženje, sklad između osobnih interesa i posla, radni staž i starost i poziciju i status. Kako bi izmjerili razinu zadovoljstva, moguće je koristiti se dvjema

metodama: prva je metoda globalne ocjene gdje se zaposlenicima postavlja pitanje „Uzevši sve u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom?“, a oni potom odgovaraju na način da zaokruže broj od 1 do 5 koji predstavljaju stupnjeve intenziteta od „jako nezadovoljan“ do „jako zadovoljan“. Druga metoda je zbroj rezultata aspekta posla koji identificiraju ključne elemente posla i traže mišljenje zaposlenika o svakom od njih, a najčešće se odnose na prirodu posla, plaću, odnos s kolegama i druge.

U diplomskom radu ispitan je utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije. Kao pokazatelji uspješnosti poslovanja korištena je bruto profitna marža, neto profitna marža i ROE iz 2017. godine.

Prije provođenja istraživanja postavljene su istraživačke hipoteze koje je bilo potrebno prihvatiti ili odbaciti. Znanstveni ciljevi istraživanja bili su pojmovno odrediti zadovoljstvo zaposlenika, odrediti načine mjerenja razine zadovoljstva zaposlenika, utvrditi kolika je razina zadovoljstva zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, te odrediti uspješnost poslovanja poduzeća. Istraživački ciljevi su definirani kao istraživanje faktora i načina doprinošenja zadovoljstva zaposlenika i analiziranje kako zadovoljstvo zaposlenika utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, odnosno odrediti je li povećanje zadovoljstva utječe na povećanje uspješnosti poslovanja

U istraživanju je sudjelovalo deset poduzeća tekstilne industrije iz kojih je ukupno 99 zaposlenika anketirano. Anketa se provodila u vremenskom razdoblju od dva tjedna, krajem kolovoza i početkom rujna ove godine, a anketni upitnik koji su zaposlenici ispunjavali sastojao se od tri dijela. Prvi dio je vezan za opće karakteristike zaposlenika, drugi dio za faktore motivacije, a zadnji za faktore zadovoljstva.

U svrhu istraživanja utjecaja zadovoljstva na uspješnost poslovanja, ispitanici su podijeljeni u dvije skupine: zaposlenici s manjom razinom zadovoljstva (od 1 do 2,5) i zaposlenici s višom razinom zadovoljstva (od 2,51 do 5). Potom je izračunata bruto profitna marža, neto profitna marža i ROE za više zadovoljne i manje zadovoljne zaposlenike. Istraživanje je pokazalo da veća razina zadovoljstva utječe na smanjenje bruto profitne marže, povećanje neto profitne marže i povećanje ROE. Također je ispitano kako faktori radnog mjesta utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Pri tome su zaposlenici također podijeljeni na više i manje zadovoljne, te je izračunato zadovoljstvo plaćom, radnim uvjetima i radnom klimom. Rezultati istraživanja su pokazali da sva tri faktora pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

ABSTRACT

Employee satisfaction is the result of their motivation, so it is necessary to examine the needs of individuals to ensure that motivation can be properly geared to their needs. Motivation is a set of processes that encourage and direct the human way to the desired goals. To date, content, process and contemporary theories of motivation have been developed, where the motives for work are ranked as extrinsic (external) and intrinsic (internal). When talking about employee motivation strategies, we differentiate between material and immaterial strategies. Job satisfaction depends on the individual and his/her attitude toward the job, the expectations, and how the employee wants to perform at their job. It is also necessary to emphasize that satisfaction is not only related to the job itself but also to the whole work environment including colleagues, tasks and business policy of the organization. We distinguish three theories of work satisfaction: the theory of instrumentality, justice and job characteristics. Job satisfaction factors include organizational and personal factors, where employee satisfaction can be measured by the global rating method or the sum of the results of each job aspect.

The aim of the thesis is to examine the impact of employee satisfaction on the business performance of the textile industry of the Split-Dalmatia County. For this purpose, a survey was conducted in which 99 employees from 10 textile industry companies were asked to complete a survey questionnaire, which examined how employee satisfaction reflects on performance indicators. The results of the research show that a higher degree of employee satisfaction reduces the gross profit margins; however, it increases in net profit margins and Return on Equity (ROE). In addition, it has been investigated how the factors of work affect the employee's average satisfaction: it is proven that the salary level, the working environment as well as the working conditions positively affect the employee's satisfaction.

Key words: *motivation, satisfaction, employees, textile industry of the Split-Dalmatia County*

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Zagreb, Informator.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
4. Bateman, T. S., Zeithaml, C. P.(1993). *Management: Function & Strategy*. USA, The University of North Carolina at Chapel Hill.
5. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
6. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija nakladništvo.
7. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
8. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
9. Buble, M.(2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
10. Daft, R. L. (2008). *Management*. Vanderbilt University: Thomson South Western.
11. Daft , R. L, Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. South Western Thomas Learning.
12. Davis, K., Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
13. Furlan, I. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
14. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B, Cardy, R. L. (2008). *Management: People, performance change*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
15. Greenberg J. (2010). *Behavior in organizations*, New Jersey: Practice Hall.
16. Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017). *Psihologija u upravljanju ljudskih potencijala*. Osijek: Studio HS Internet.
17. Marušić, S. (1990). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut.
18. Mihailović, D. (1985). *Motivacija za rad: sa postupcima i tehnikom merenja*. Jugoslovenski zavod za produktivnost rada.
19. Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
20. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap.

21. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
22. Robbins, S. P., Coulter, M. (2016). *Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
23. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Siropolis, N. C. (1995). *Menadžment malog poduzeća*. Zagreb: MATE.
25. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE.
26. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
27. Žugaj, M., Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin, Varteks Tiskara: Fakultet organizacije i informatike.

Članci:

1. Bakotić, D., Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 7, 1, str. 33.

Diplomski radovi:

1. Gavranić-Jakas, N. (2017). *Utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača: diplomski rad*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
2. Babić, M. (2017). *Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću Ba-com trgovina d.o.o.: završni rad*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.

Internetski izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, Motivacija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>, [22.05.2018]
2. LinkedIn (2014): Zadovoljstvo na poslu, <https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu>, [14.08.2018 i 16.08.2018]

POPIS SLIKA

Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora.....	12
Slika 2. Maslowljeva hijerahija potreba	14
Slika 3. Teorija motivacije postignuća	17
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	19
Slika 5. Minerova teorija motivacije uloga	20
Slika 6. Vroomov kongitivni model motivacije	22
Slika 7. Porter-Lawlerov model očekivanja	23
Slika 8. Glavne komponente teorije nejednakosti	25
Slika 9. Teorija očekivanja.....	30

POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	32
Tablica 2. Distribucija osnovnih oblika kompenzacija	46
Tablica 3. Distribucija zadovoljstva zaposlenika radnim uvjetima.....	46
Tablica 4. Izazovnost i rutina posla.....	47
Tablica 5. Ulaganje poslodavaca u dodatno školovanje/kvalificiranje	47
Tablica 6. Dobivanje priznanja za obavljani rad	48
Tablica 7. Procjena vlastite uspješnosti.....	48
Tablica 8. Odgovornosti na radnom mjestu	49
Tablica 9. Financijska sigurnost.....	49
Tablica 10. Mogućnost razvoja vlastitih sposobnosti	50
Tablica 11. Slobodno iznošenje prijedloga za poboljšanje rada	50
Tablica 12. Prihvatanje dobrih ideja od strane nadređenog.....	51
Tablica 13. Razina kolegijalnosti na radnom mjestu	51
Tablica 14. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija odgovora na pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta vezana za motivaciju zaposlenika.....	52
Tablica 15. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i medijalne vrijednosti faktora zadovoljstva.....	62
Tablica 16. Aritmetička sredina, standardna devijacija i medijan pokazatelja uspješnosti.	62
Tablica 17. Koeficijent Cronbach's Alpha faktora zadovoljstva.....	63
Tablica 18. Prosječna bruto profitna marža, neto profitna marža i ROE prema općoj razini zadovoljstva, standardna devijacija, standardna pogreška aritmetičke sredine.....	64
Tablica 19. Rezultati t-testa aritmetičkih sredina bruto profitne marže, neto profitne marže i ROE dva nezavisna uzorka.....	65
Tablica 20. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija zadovoljstva faktorima radnog mjesta	66
Tablica 21. Prosječni rangovi zadovoljstva faktorima radnog mjesta	67
Tablica 22. Rezultati Mann-Whitney testa zadovoljstva faktorima radnog mjesta	68

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura zaposlenika prema spolu	41
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobi.	41
Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja	42
Grafikon 4. Struktura broja zaposlenika prema veličini poduzeća.	43
Grafikon 5. Struktura zaposlenika prema statusu zaposlenja.....	44
Grafikon 6. Struktura godina radnog staža.....	44
Grafikon 7. Struktura pozicija rada.	45
Grafikon 8. Medijalne vrijednosti faktora motivacije.....	52
Grafikon 9. Struktura razine zalaganja zaposlenika na poslu, ako bi primali veću plaću od trenutne.....	54
Grafikon 10. Struktura primitka povišice.....	54
Grafikon 11. Struktura zadovoljstva radnom klimom.....	55
Grafikon 12. Poduzimanja nadređenog/poslodavca za stvaranje ugodne radne klime.	56
Grafikon 13. Odnos sa suradnicima.	57
Grafikon 14. Odnos s nadređenima.	57
Grafikon 15. Zadovoljstvo plaćom.....	58
Grafikon 16. Uvjeti rada odgovaraju normama.	58
Grafikon 17. Radno vrijeme.....	59
Grafikon 18. Mogućnost za unaprjeđenje	60
Grafikon 19. Zadovoljstvo statusom u poduzeću.....	60
Grafikon 20. Medijalne vrijednosti faktora zadovoljstva.....	61

PRILOG

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT
Ivana Grbeša, univ. bacc. oec.
099/6903422

Split, 22.08.2018. godine

Poštovani,

U svrhu izrade Diplomskog rada provodi se istraživanje na temu „**Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća u tekstilnoj industriji Splitsko-dalmatinske županije**“ Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 37 poduzeća tekstilne industrije Splitsko-dalmatinske županije.

Molila bih Vas da se, odvajanjem 10 minuta Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anonimn, a sastoji se od tri dijela: osnovni podaci o ispitaniku, faktori motivacije i faktori zadovoljstva.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za izradu empirijskog dijela Diplomskog rada što može značajno doprinijeti utvrđivanju utjecaja razine zadovoljstva na uspješnost poslovanja. Također će se Vaši odgovori koristiti i u svrhu identificiranja problema koji se pojavljuju prilikom razvoja karijere i predstavljanje prijedloga za njihovo rješavanje.

Za sve detaljnije informacije i odgovore slobodno možete kontaktirati prvostupnicu, Ivanu Grbešu, bacc. oec. na broj mobitela 099/6903422 ili na mail: grbesai94@gmail.com.

S poštovanjem,

Ivana Grbeša, univ. bacc. oec.

DIO I. OSNOVNI PODACI

1. **Spol (zaokružiti samo jedan odgovor):**
 - a) muški
 - b) ženski

2. **Dob (zaokružiti samo jedan odgovor):**
 - a) do 30 godina
 - b) od 31 do 40
 - c) od 41 do 50
 - d) 51 godina i više

3. **Obrazovanje (zaokružiti samo jedan odgovor):**
 - a) dvije godine srednje škole ili manje
 - b) trogodišnja srednja škola
 - c) četverogodišnja srednja škola
 - d) viša škola
 - e) visoka škola ili više
 - f) magisterij
 - g) doktorat

4. **Po broju radnika, poduzeće u kojem radite spada u (zaokružiti samo jedan odgovor):**
 - a) mikro poduzeće (do 10 zaposlenih)
 - b) malo poduzeće (od 11 do 50 zaposlenih)
 - c) srednje poduzeće (od 51 do 250 zaposlenih)
 - d) veliko poduzeće (više od 250 zaposlenih)

5. **Status zaposlenja (zaokružiti samo jedan odgovor):**
 - a) ugovor na određeno
 - b) ugovor na neodređeno
 - c) stručno osposobljavanje

6. **Koliko dugo radite već u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni (zaokružiti samo jedan odgovor)?**
 - a) manje od godinu dana

- b) 1-5 godina
- c) 6-15 godina
- d) više od 15 godina

7. **Na kojoj poziciji u poduzeću radite (zaokružiti samo jedan odgovor)?**

- a) radnik u proizvodnji
- b) voditelj proizvodnje
- c) administracija
- d) menadžer
- e) vlasnik poduzeća

DIO II. FAKTORI MOTIVACIJE

8. **Primate li uz redovitu plaću i neki drugi oblik kompenzacija (zaokružite samo jedan odgovor)?**

- a) primam bonus
- b) primam razne beneficije (npr. službeni mobitel ili automobil, fleksibilno radno vrijeme, besplatna članstva)
- c) primam neki drugi oblik kompenzacije
- d) ne primam nijedno od navedenog

9. **U kojoj ste mjeri zadovoljni s radnim uvjetima na trenutnom radnom mjestu radite (zaokružite samo jedan odgovor)?**

- a) jako sam zadovoljan/zadovoljna
- b) prilično sam zadovoljan/zadovoljna
- c) niti sam zadovoljan/zadovoljna, niti sam nezadovoljan/nezadovoljna
- d) uglavnom sam nezadovoljan/nezadovoljna
- e) nezadovoljan/nezadovoljna sam

10. **Procijenite na skali od 1 do 5 koliko se slažete s navedenom tvrdnjom. Značenje pojedinih tvrdnji je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem. Za svaku tvrdnju zaokružite po jednu vrijednost na skali.**

r.br.	Tvrđnja					
1.	Sadržaj posla je izazovan i nije rutinski.	1	2	3	4	5
2.	Moj poslodavac ulaže u moje dodatno školovanje/kvalificiranje.	1	2	3	4	5
3.	Dobivam dovoljno priznanja za obavljeni rad.	1	2	3	4	5
4.	Smatram sebe uspješnim/uspješnom.	1	2	3	4	5
5.	Imam određenu odgovornost na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
6.	Moje radno mjesto pruža financijsku sigurnost.	1	2	3	4	5
7.	Radno mjesto mi pruža dovoljno mogućnosti za razvoj svojih sposobnosti.	1	2	3	4	5
8.	Na radnom mjesto slobodno mogu iznijeti sve prijedloge za poboljšanje rada.	1	2	3	4	5
9.	Nadređeni uvijek prihvati moje dobre ideje.	1	2	3	4	5
10.	Na mojem radnom mjesto postoji visoka razina kolegijalnosti.	1	2	3	4	5

DIO III. FAKTORI ZADOVOLJSTVA

11. Da primam veću plaću od svoje trenutne, moje zalaganje na poslu bi bilo (zaokružite samo jedan odgovor):

- a) veće od dosadašnjeg
- b) jednako sadašnjem
- c) manje od dosadašnjeg

12. Jeste li do sada primili povišicu plaće (zaokružite samo jedan odgovor)?

- a) da, jednom
- b) da, više puta
- c) ne

13. Kako biste opisali radnu klimu u poduzeću u kojem radite (zaokružite samo jedan odgovor)?

- a) radna klima je jako ugodna i zadovoljan/zadovoljna sam s odnosima s kolegama
- b) radna klima je ugodna
- c) radna klima je nekim danima ugodna, dok drugim danima zna biti manje ugodna
- d) radna klima nije ugodna
- e) radna klima je neugodna i nezadovoljan/nezadovoljna sam s odnosima s kolegama

14. Što Vaš nadređeni ili poslodavac poduzima kako bi stvorio ugodnu radnu klimu (zaokružite samo jedan odgovor)?

- a) vodimo otvorene razgovore
- b) ima prijateljski stav prema radnicima
- c) organizira druženja van radnog mjesta
- d) ništa od navedenog

15. Procijenite na skali od 1 do 5 koliko se slažete s navedenom tvrdnjom. Značenje pojedinih tvrdnji je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, u potpunosti se slažem. Za svaku tvrdnju zaokružite po jednu vrijednost na skali.

r.br.	Tvrdnja					
1.	Dobro se slažem sa suradnicima.	1	2	3	4	5
2.	Imam dobar odnos s nadređenima.	1	2	3	4	5
3.	Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom.	1	2	3	4	5
4.	Uvjeti rada odgovaraju normama.	1	2	3	4	5
5.	Imam normalno radno vrijeme.	1	2	3	4	5
6.	Postoji mogućnost za unaprjeđenje.	1	2	3	4	5
7.	Zadovoljan/zadovoljna sam svojim trenutnim statusom u poduzeću.	1	2	3	4	5