

# OSOBNJE I ORGANIZACIJSKE DETERMINANTE ZADOVOLJSTVA NA RADU NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL D.O.O.

---

Tuić, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:124:389390>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

**OSOBNE I ORGANIZACIJSKE  
DETERMINANTE ZADOVOLJSTVA NA RADU  
NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL D.O.O.**

Mentor:  
izv. prof. dr.sc. Danica Bakotić

Studentica:  
Tea Tulić

Split, rujan, 2019.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1. Problem istraživanja .....	4
1.2. Predmet istraživanja .....	6
1.3. Metode istraživanja .....	9
1.4. Ciljevi istraživanja .....	10
1.5. Istraživačke hipoteze .....	10
1.6. Doprinos istraživanja .....	11
1.7. Struktura rada.....	12
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI ZADOVOLJSTVA NA RADU, OSOBNE I ORGANIZACIJSKE DETERMINANTE KAO ODREDNICE ZADOVOLJSTVA NA RADU .....</b>	<b>12</b>
2.1. Pojmovno određenje zadovoljstva na radu .....	13
2.2. Osobne determinante kao prediktori zadovoljstva na radu .....	16
2.2.1. Teorijsko određenje osobnih determinanti .....	16
2.2.2. Petfaktorski model ličnosti Coste i McCraea .....	17
2.3. Organizacijske determinante zadovoljstva na radu.....	23
2.3.1. Teorijsko određenje organizacijskih determinanti .....	23
2.3.2. Vođenje i stilovi vođenja .....	24
2.3.3. Organizacijska pravednost.....	28
<b>3. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH DETERMINANTI NA ZADOVOLJSTVO NA RADU U ORGANIZACIJI LIDL. D.O.O.....</b>	<b>33</b>
3.1. Opći podaci o organizaciji.....	33
3.2. Metodologija istraživanja.....	34
3.3. Prikaz rezultata .....	38
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>5. LITERATURA.....</b>	<b>51</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>54</b>

<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>54</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>55</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>61</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>62</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Suvremeno je poslovno okruženje obilježeno kompetitivnošću, stoga je ključna determinanta efikasnog poslovanja svake organizacije sposobnost pružanja jedinstvenih te kvalitetnih proizvoda i/ili usluga. S ciljem efikasnog poslovanja organizaciji su potrebni zaposlenici koji su odani i koji profesionalno daju svoj doprinos za dobrobit cjelokupne organizacije (Tvarog Malić et al., 2014). Drugim riječima, zaposlenici predstavljaju temelj preko kojeg se definiraju strategije i ciljevi, ali i smjer djelovanja te svi drugi relevantni aspekti poslovanja organizacije. U tom su smislu zaposlenici izvor konkurentske prednosti, tj. inicijatori novih ideja koje pozitivno djeluju na rast i razvoj organizacije (Bakotić i Vojković, 2013). Isto tako treba naglasiti da su upravo ljudski resursi čija su znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije prediktori uspješnog poslovanja i djelovanja bilo koje organizacije (Kuka, 2011). Naime, potrebno je definirati ono što će zaposlenici raditi u organizaciji, ali i način na koji će se njihova individualna nastojanja optimalno ukomponirati sa svrhom realizacije ciljeva organizacije (Certo i Certo, 2008).

U suvremenim poslovnim uvjetima sve se više naglašavaju ključni elementi organizacijskog ponašanja, a naročito zadovoljstvo na radu. Zadovoljan zaposlenik doprinosi uspjehu organizacije, jer upravo je on taj koji donosi nove zamisli, mijenja proizvode, pronalazi rješenja za probleme, te tako potiče bolji poslovni rezultat organizacije. Smatra se da će zadovoljan zaposlenik biti uspješniji u obavljanju radnih zadataka od nezadovoljnog. Šverko (1991, prema Proroković et al., 2017) navodi da je zadovoljstvo na radu kompleksna varijabla i da se u njoj strukturi nalazi niz varijabli koje se vjerojatno mogu rangirati, od tzv. „čistih“ do onih koje su dosta složene i zato ih je nemoguće jednostavno definirati. Prema tome, zadovoljstvo na radu predstavlja opći afektivni odnos pojedinca prema poslu koji obavlja i cjelokupnoj radnoj situaciji. U teoriji, ono je rezultanta mišljenja zaposlenika o svim za njega relevantnim aspektima posla. Milner (2009) naglašava da je zadovoljstvo na radu rezultat procjenjivanja karakteristika posla preko niza elemenata. Najjednostavnije je postaviti pitanje u kojoj je mjeri zaposlenik zadovoljan radom kojeg obavlja. U tom se slučaju radi o globalnoj mjeri. Međutim, preciznije određenje zadovoljstva na radu moguće je sofisticiranijim pristupom koji uključuje niz elemenata posla stupnjevanim na određenoj skali, pri čemu se ispituje zaposlenikovo

mišljenje o dotičnoj tvrdnji. Svaka od tih procjena uzima se u obzir pri determiniranju općeg zadovoljstva na radu. Na taj se način pruža uvid u prepoznavanje problema. Prema tome, u posljednje se vrijeme u istraživanjima prednost daje multidimenzionalnom konceptu zadovoljstva na radu (Colquitt et al., 2001).

Važan utjecaj na zadovoljstvo na radu imaju osobne karakteristike zaposlenika, preciznije njegove crte ličnosti. Postoji nekoliko modela koji objašnjavaju čovjekovo ponašanje u radnoj svakodnevici. Osobne determinatne se ispituju preko petfaktorskog modela ličnosti. Autori ove teorije, Costa i McCrae (1996), navode pet dimenzija ličnosti, i to: neuroticizam odnosno sklonost doživljavanju neugodnih osjećaja; ekstraverziju tj. društvenost; otvorenost koja se može razmatrati u okviru intelektualne i druge radoznalosti; ugodnost koja se dovodi u vezu s kooperativnosti i altruizmom; savjesnost odnosno izražena sposobnost planiranja, organiziranja i izvršavanja radnih zadataka i sl. Pojavom petofaktorskog modela ličnosti provodi se značajan broj metaanalitičkih istraživanja koja su nedvosmisleno ukazala na važnost crta ličnosti za predikciju radnog ponašanja (Krapić, 2005). Istraživači koji se bave ličnošću uglavnom su postigli slaganje oko njezine strukture, te danas najveći broj autora kao skup dimenzija najvišeg reda kojima je moguće opisati ličnost svakog pojedinca prihvaća petofaktorski model (Krapić, 2005). Ekstraverzija i neuroticizam predstavljaju osnovne osi petofaktorskog modela, a neki istraživači (Tellegen, 1982) zbog visoke povezanosti ekstraverzije s pozitivnim, a neuroticizma s negativnim emocionalnim stanjima, predlažu čak preimenovanje ovih konstrukata u "pozitivnu", odnosno "negativnu emocionalnost".

S druge strane, osim osobina ličnosti, na zadovoljstvo zaposlenika utječu i neke organizacijske varijable. U okviru organizacijskih varijabli obrađuje se stil rukovođenja, odnosno odnos zaposlenika s neposredno nadređenim, te organizacijska pravednost. Iako postoji nekoliko podjela stila rukovođenja, izdvajaju se dva osnovna tipa ponašanja vođe: orijentiranost na zadatak i orijentiranost na međuljudske odnose (Judge, et al., 2004). Usmjerenost na zadatak odnosi se na stupanj pomaganja drugima u definiranju njihovih uloga na način da znaju točno što se od njih očekuje. Usmjerenost na međuljudske odnose determinirana je stvaranjem osjećaja ugodnosti u međusobnim odnosima, odnosno zadovoljstvu samim sobom i grupom. Ukratko, odnosi se na usmjerenost drugima (Šehić i Penava, 2007). Organizacijska pravednost može se definirati kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007.). Organizacijska se pravednost dijeli na 3 dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku.

U tom je kontekstu posebno važno naglasiti i rezultate istraživanja koja su u obzir uzela povezanost organizacijskih determinanti sa zadovoljstvom na radu kroz prizmu organizacijske pravednosti. Naime, trofaktorskim se modelom organizacijske pravednosti pokušalo pojasniti kakva je povezanost proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti te zadovoljstva na radu. Ambrose i Schminke (2003, prema Ambrose et al., 2007) dokazali su u svojoj studiji da na zadovoljstvo nadređenim utječe interakcijska pravednost, a da je distributivna pravednost prediktor specifičnih stavova u odnosu na određeni događaj. Također, Cohen-Charash i Spector (2001, prema Ambrose et al., 2007) proveli su meta-analizu putem koje su dobili nejednoznačne rezultate. Preciznije rečeno, potvrdili su da je zadovoljstvo plaćom više povezano s distributivnom pravednosti, što je u skladu s trofaktorskim modelom, no također su pokazali i da su s ovom vrstom organizacijske pravednosti više povezani stavovi prema sustavu, kao i zadovoljstvo nadređenim. Niz drugih istraživanja u proteklih su se par desetljeća bavili povezanošću proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti i različitih organizacijskih varijabli, a indicirala su na jaču povezanost distributivne pravednosti i zadovoljstva na radu (Schappe, 1998). Irving i sur. (2005) opisali su niz istraživanja kojom se sa zadovoljstvom na radu više povezuje percepcija proceduralne pravednosti od strane zaposlenika, a to ukazuje na neujednačenost rezultata.

Problem istraživanja ovoga rada odnosi se na utjecaj crta ličnosti, organizacijske pravednosti i stila vođenja na zadovoljstvo na radu. Sukladno navedenim istraživanjima, možemo zaključiti da su provedena brojna istraživanja koja upućuju na povezanost organizacijskih determinanti s različitim tipovima zadovoljstva na radu (zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo nadređenim itd.), ali nedostaju istraživanja koja povezuju organizacijske determinante s ukupnim zadovoljstvom na radu. Isto tako, daljnjim istraživanjem pokazat će se na koji su način crte ličnosti zaposlenika u poduzeću Lidl d.o.o. povezane sa zadovoljstvom na radu.

## **1.2. Predmet istraživanja**

U skladu s navedenim problemom istraživanja, predmet istraživanja odnosi se na utjecaj osobnih i organizacijskih determinanti na zadovoljstvo na radu. Bahtijarević-Šiber (1999) naglašava da za uspjeh organizacije nisu ključni samo zadovoljni vlasnici, nego i svi oni koji su na bilo koji način povezani s organizacijom. Zadovoljstvo zaposlenika važno je pri upravljanju ljudskim resursima te pokazuje povezanost s radnom uspješnosti, mada se ne može govoriti o izravnoj povezanosti zadovoljstva i proizvodnosti, budući da su suvremeni

zaposlenici kompleksne ličnosti na koje utječe više faktora, a ne samo zadovoljstvo. Definicija zadovoljstva na radu nije jednoznačna. Davis i Newstrom (1987, prema Bakotić i Vojković, 2013) zadovoljstvo na radu definirali su kao skup osjećaja, bilo pozitivnih ili negativnih, koje zaposlenici gaje prema svom poslu. Marušić (1994, prema Bakotić i Vojković, 2013) zadovoljstvo na radu opisuje kao odnos mentalnog sklopa pojedinca na radnu okolinu; Spector (1997, prema Bakotić i Vojković, 2013) zadovoljstvo na radu određuje kao stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao. Sličnu definiciju nude Jones i sur. (2000, prema Bakotić i Vojković, 2013) te zadovoljstvo na radu definiraju kao skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju. Prema ovim autorima može se zaključiti da su zadovoljni zaposlenici oni kojima se poklapaju njihove potrebe i interesi, radni uvjeti te ugodno radno okruženje. Problem upravljanja zadovoljstvom na radu zaposlenika u posljednje je vrijeme sve češći predmet studija te je fokusiran na sprječavanje kontraproduktivnog ponašanja zaposlenika na radnom mjestu (Pupovac i Zelenika, 2004., prema Pupovac et al., 2012). Istraživanja provedena u SAD-u pokazala su da je u periodu 2007. – 2008. godine postotak zaposlenika koji pokazuju odanost prema svojim poslodavcima pao s 95% na 39%, i to najčešće zbog recesije, a onda i utrke za povećanjem proizvodnosti rada (Pupovac et al., 2012). Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da se zadovoljstvo na radu naglo povećava do 30-ih godina života, a onda u 40-ima ulazi u stadij stabilizacije karijere, gdje se može pojaviti gubitak iluzije o samom poslu. Na zadovoljstvo na radu pozitivno se odražava i pozicija koju zaposlenik unutar organizacije zauzima. Drugim riječima, što se zaposlenik nalazi na višoj hijerarhijskoj razini, to je njegovo zadovoljstvo na radu veće. U konačnici, ukupno zadovoljstvo životom također ima značajan utjecaj na zadovoljstvo na radu.

Sageer i sur. (2012, prema Đokić et al. 2015) faktore koji utječu na zadovoljstvo na radu podijelili su na osobne i organizacijske. Osobne su determinante interne prirode. Herzberg i suradnici (1965) navode da su istraživanja pokazala da su zaposlenici čiji interesi, znanja i sposobnosti odgovaraju radnom mjestu u pravilu i zadovoljniji poslom kojeg obavljaju. U okviru osobnih determinanti koje utječu na zadovoljstvo na radu mogu se spomenuti i radni staž te dob. Osobe u zreloj dobi te one koje imaju dulji radni staž zadovoljnije su radom jer s vremenom postaju sve bolje u obavljanju delegiranih zadataka (Herzberg et al., 1965). Osobne karakteristike koje će se u ovom radu analizirati su otvorenost, savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i neuroticizam ili tzv. model "Big five" te u kojoj su mjeri one povezane sa zadovoljstvom na radu. Ekstraverziju karakterizira pozitivna emocionalnost, kao komponente sadrži socijalabilnost, poduzetnost, ambicioznost, te asertivnost, dok je neuroticizam ili negativna



emocionalnost sastavljena od emocionalne reaktivnosti, iritabilnosti i nesigurnosti (Krapić, 2005.). Ugodnost se najčešće konceptualizira kao globalna latentna varijabla koja sumira specifične tendencije i ponašanja kao što su ljubaznost, kooperativnost i sklonost pomaganju, dok savjesnost obuhvaća komponente kao što su potreba za kontrolom (nasuprot impulzivnosti), opreznost, pouzdanost, odgovornost, te sklonost napornom radu i postignuću (Krapić, 2005.) I otvorenost, kao i prethodne četiri crte predstavlja mješavinu različitih komponenti funkcioniranja ličnosti među kojima se nalaze intelekt u užem smislu (npr. inteligencija, pronicljivost, kreativnost), otvorenost za iskustva (npr. radoznalost, maštovitost, liberalnost), te neki aspekti kulture, osobnih stavova, sklonosti i orijentacija (Krapić, 2005.)

Segeer i sur. (2012, prema Đokić et al., 2015) naglašavaju da organizacijske determinante imaju ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika. Naime, zaposlenici provode većinu vremena u organizaciji, što znači da niz faktora iz okoline utječe na zaposlenikovo zadovoljstvo. Drugim riječima, organizacijske determinante zadovoljstva na radu eksterne su prirode. Kada su optimalne, nema nezadovoljstva na radu, ali ni ne utječu značajnije na povećanje zadovoljstva na radu. Đokić i suradnici (2015) navode da su istraživanja pokazala da su ljudi zadovoljniji kada obavljaju mentalno zahtjevniji posao jer se tu radi o izazovu. S druge strane, nagrade i priznanja najdjelotvorniji su motivatori, pod uvjetom da se radi o pravednom sustavu nagrađivanja. Također, što je okolina u kojoj zaposlenici rade poticajnije, to je i njihovo zadovoljstvo na radu izraženije (Segeer i sur., 2012, prema Đokić et al., 2015). Može se zaključiti da je pravednost u organizaciji nužna kako bi organizacija bila djelotvorna i uspješna. Organizacijska pravednost dijeli na se na distributivnu, proceduralnu i interakcijsku. Distributivna pravednost temelji se na Adamsovoj (1965) teoriji socijalne razmjene za evaluaciju pravednosti. Ona ističe kako je jedan način određenja je li ishod pravedan, izračun omjera ulaganja pojedinca (npr. edukacija, inteligencija, iskustvo) i dobivenih ishoda (npr. plaća, beneficije, priznanja) te usporedba tog omjera s omjerom referentnog drugog (kolega koji radi isti ili sličan posao). Također, ona pretpostavlja da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda koliko do pravednosti samog ishoda. Distributivna se pravednost definira kao prosudba o pravednoj raspodjeli ishoda, neovisno o tome je li kriterij za procjenu pravednosti temeljen na potrebama, jednakosti, doprinosima, ili pak kombinaciji navedenih faktora (Leventhal, 1980). S druge strane, proceduralna se pravednost odnosi na percipiranu pravednost metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka, a koje bi trebale biti dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997). Interakcijska se pravednost odnosi na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje

pojedinaца na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986). Također se odnosi na kvalitetu neformalnih interpersonalnih interakcija na radnom mjestu, osobito između zaposlenika i njegovog nadređenog (Simpson i Kaminski, 2007).

Što se tiče stila vođenja, treba prije svega naglasiti da je vođenje najzahtjevnija menadžerska funkcija putem koje se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje radnih zadataka. U teoriji i praksi vođenja razlikuje se više stilova vođenja, od autokratskog, kojeg karakterizira donošenje odluka isključivo od strane vođe, do demokratskog, u kojem su i podređeni uključeni u proces odlučivanja (Karlić i Hadelan, 2011). U kontekstu vođenja organizacije ne smiju se zanemariti ni motivacija, interpersonalni procesi i komunikacija, o čemu uvelike ovisi kvaliteta vođenja. Na taj se način utječe na aktivnosti pojedinca ili grupe kako bi se postigli određeni ciljevi (Buble, 2006). Kod rukovođenja usmjerenog na zadatak nadređeni jasno definiraju radne zadatke, ciljeve koji se moraju postići te način na koji će se oni najefikasnije izvesti. Drugim riječima, u fokusu tada nisu potrebe zaposlenika jer ih se ne percipira važnim. Kod rukovođenja usmjerenog na međuljudske odnose, nadređeni pridaje važnost osobnim problemima zaposlenika, nastoji održati dobre odnose među zaposlenicima, te učiniti radno okruženje što ugodnijim. Drugim riječima, ukoliko je ponašanje nadređenih usmjereno na interpersonalne odnose, onda je jasno da se potrebe zaposlenika percipiraju važnima u motivaciji za obavljanje radnih zadataka (Bojanović i Čizmić, 1997).

### **1.3. Metode istraživanja**

U radu će se koristiti uobičajene znanstveno-istraživačke metode. Induktivnom metodom donijet će se općeniti zaključak na temelju pojedinačnih zapažanja u empirijskom dijelu rada. Deduktivnom će se metodom iz općih stavova izvesti konkretni zaključci u teorijskom dijelu rada. Metodom analize složeni će se sudovi, odnosno pojmovi raščlaniti na njihove sastavne dijelove, dok će se metodom sinteze u zaključnom dijelu rada povezati teorijski i praktični dio te oblikovati vlastiti sud. Metodom deskripcije opisat će se odnosi i veze u rezultatima istraživanja te će se također opisati i najvažnije odrednice vezane uz samu temu diplomskog rada u njegovom teorijskom dijelu. Metodom kompilacije sastavit će se teorijski dio rada koji će se sastojati od tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada. Komparativnom će se metodom usporediti rezultati istraživanja stručnjaka i vlastitog istraživanja. Za prikupljanje podataka koristit će se anketne metode, a statističkom metodom obradit će se istraživanjem prikupljeni podaci. Za prikazivanje podataka koristit će se tablice i grafikoni.

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja mogu se razmatrati kao znanstveni, odnosno spoznajni te kao praktični. I jedan i drugi su povezani s opisanim problemom i predmetom istraživanja, odnosno iz njih proizlaze. Spoznajni cilj ovog rada je pomoću adekvatne literature teorijski definirati osobne determinante, organizacijske determinante i zadovoljstvo na radu, te objasniti njihovu povezanost na temelju dosadašnjih istraživanja. Također, spoznajni cilj je i rezultat vlastitog istraživanja pomoću kojeg će se utvrditi u kojoj mjeri osobne i organizacijske determinatne utječu na zadovoljstvo na radu. Praktični cilj ovog rada je na temelju provedenog istraživanja u poduzeću Lidl d.o.o. prikazati realnu sliku zadovoljstva na radu zaposlenika u Lidl d.o.o., te ukazati na moguće probleme. U svakom slučaju, rezultati istraživanja će biti korisni timu za upravljanje ljudskim resursima.

#### **1.5. Istraživačke hipoteze**

U radu će se ispitivati 3 glavne istraživačke hipoteze i njima pripadajuće pomoćne hipoteze.

*H1. Dimenzije osobina ličnosti i zadovoljstvo na radu međusobno su povezane.*

Mirković i Čekrlija (2015) navode u svom istraživanju da dimenzije petofaktorskog modela ličnosti značajno utječu na ukupno zadovoljstvo na radu. U tom se istraživanju pokazalo da je neuroticizam negativno povezan sa ukupnim zadovoljstvom na radu. S druge strane, ekstraverzija i savjesnost su pozitivno povezane sa zadovoljstvom na radu. Međutim, meta-analiza koju su proveli Judge i suradnici (2002) pokazala je ugodnost i otvorenost nisu značajni prediktori zadovoljstva na poslu. Istraživači koji se bave ličnošću uglavnom su postigli slaganje oko njezine strukture, te danas najveći broj autora kao skup dimenzija najvišeg reda kojima je moguće opisati ličnost svakog pojedinca prihvaća petofaktorski model (Krapić, 2005). Statističkom obradom rezultata ankete utvrdit će se koje su osobine poželjne kod zaposlenika, te kako se njihove osobine odražavaju na zadovoljstvo na radu.

*H2. Dimenzije organizacijske pravednosti pridonose općem zadovoljstvu zaposlenika na radu.*

Distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost su u korelaciji i mogu se smatrati sastavnim komponentama ukupne organizacijske pravednosti prema novijim gledištima znanstvenika (Ambrose, M. et al. 2007). Novija istraživanja pokazuju da zaposlenici ne samo da razlikuju pojedine vrste pravednosti već i odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju određenom izvoru (Cropanzano i sur., 2001). Rezultati upućuju na to da zaposlenici razlikuju barem dva izvora (ne)pravednosti. Prvi je od njih neposredni rukovoditelj, a drugi organizacija u cjelini. Svaki zaposlenik želi biti tretiran pravedno, stoga se može pretpostaviti da će sve tri komponente organizacijske pravednosti biti pozitivno povezane s ukupnim zadovoljstvom na radu.

*H3. Stil vođenja organizacije povezan je sa zadovoljstvom zaposlenika na radu.*

Stil vođenja organizacije može se podijeliti na rukovođenje usmjereno na zadatak i rukovođenje usmjereno na međuljudske odnose. Kod rukovođenja usmjerenog na međuljudske odnose, nadređeni pridaje važnost osobnim problemima zaposlenika, nastoji održati dobre odnose među zaposlenicima, te učiniti radno okruženje što ugodnijim. S druge strane, kod rukovođenja usmjerenog na zadatak ne pridaje se važnost potrebama zaposlenika, već se isključivo fokusira na uspješno obavljanje radnog zadatka. Sukladno tome, pretpostavlja se da će zadovoljstvo zaposlenika na radu biti veće ukoliko je njihov nadređeni više usmjeren na međuljudske odnose, a manje na zadatak.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Izučavanjem relevantne znanstvene i stručne literature iz područja ekonomije u kombinaciji s psihologijom u ovom radu nastojat će se sintetizirati postojeće te kreirati nove spoznaje o utjecaju osobnih i organizacijskih determinanti na zadovoljstvo na radu. Već su provedena brojna istraživanja koja proučavaju zasebno utjecaj osobnih ili organizacijskih varijabli na različite tipove zadovoljstva na radu, ali specifičnost ovog istraživanja je što se zadovoljstvo na radu gleda generalno kao ukupan odraz navedenih varijabli. U ovom istraživanju spoznat će se koje osobine kod zaposlenika, te koji stil vodstva i vrsta organizacijske pravednosti najviše utječu na ukupno zadovoljstvo na radu. S obzirom da će se istraživanje provoditi u Lidl d.o.o., njihov bi menadžment ljudskih resursa mogao imati značajnu korist od rezultata ovog istraživanja. Također, na temelju provedenog istraživanja mogla bi se otvoriti i nova pitanja koja zahtijevaju daljnja ispitivanja.

## **1.7. Struktura rada**

U uvodnom dijelu rada prikazat će se problem i predmet istraživanja te metode koje će se koristiti prilikom izrade diplomskog rada. Iz problema i predmeta istraživanja proizlaze i ciljevi istraživanja te definiranje istraživačkih hipoteza. Navest će se i znanstveni te praktični doprinos istraživanja. U konačnici, na kraju uvodnog dijela ukratko će se predstaviti struktura rada.

U drugom poglavlju najprije će se teorijski definirati ključni pojmovi vezani uz samu temu, a to su zadovoljstvo na radu, organizacijske determinante i osobne determinante. Nakon teorijskog određenja pojmova, prikazat će se i rezultati relevantnih istraživanja kako bi se uobličio teorijski okvir rada i donio općeniti zaključak o povezanosti organizacijskih i osobnih determinanti sa zadovoljstvom na radu. Pritom će se posebno govoriti o utjecaju dimenzija ličnosti na zadovoljstvo na radu te o utjecaju stila vođenja i organizacijske pravednosti na zadovoljstvo na radu.

U trećem poglavlju prikazat će se rezultati provedenog istraživanja. Ukratko će se opisati metodologija istraživanja, uzorak ispitanika te korišteni instrument, odnosno anketa. Nakon toga će se na temelju rezultata statističke analize i tablično prikazanih kvantitativnih podataka objasniti do kojih se spoznaja došlo te jesu li hipoteze prihvaćene ili odbačene.

U zaključnom dijelu sintetizirat će se teorijski i empirijski dio rada uz implikacije vezane za rješavanje problema, a nakon toga slijedi popis literature, priloga, tablica, slika i grafikona.

## **2. TEORIJSKI ASPEKTI ZADOVOLJSTVA NA RADU, OSOBNE I ORGANIZACIJSKE DETERMINANTE KAO ODREDNICE ZADOVOLJSTVA NA RADU**

U ovom će se poglavlju raspravljati o problematici definiranja ključnih pojmova koji se odnose na temu rada. Također, prikazat će se i rezultati relevantnih istraživanja s ciljem zaključivanja o povezanosti organizacijskih i osobnih determinanti sa zadovoljstvom na radu.

## 2.1. Pojmovno određenje zadovoljstva na radu

Svako uspješno poduzeće teži ispunjenju tri glavna cilja: zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo potrošača i proizvodnost s profitom. Zaposlenici su preduvjet za kvalitetno obavljanje posla, te njihovo zadovoljstvo izravno utječe na opći uspjeh organizacije u cjelini. Zadovoljan će zaposlenik raditi učinkovitije i kreativnije i s većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima. Svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje i da će njegov trud i rezultati biti nagrađeni. Ovdje treba naglasiti da rad u organizaciji ne podrazumijeva isključivo listu zadataka koje zaposlenik mora obaviti na određenom radnom mjestu, već i interakciju s nadređenima, slijeđenje pravila organizacije i njene politike, rad u uvjetima koji su ponekad i daleko od idealnih i sl. To bi značilo da je percepcija zadovoljstva kompleksan zbroj niza elemenata koji čine rad u organizaciji (Milner, 2009).

Judge i Klinger (2008) smatraju da zadovoljstvo na radu dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je povećana produktivnost te smanjena stopa apsentizma i napuštanja organizacije. Upravo je zadovoljan radnik produktivan radnik, a uspješnost organizacije ne može postići s nezadovoljnim zaposlenicima. Upravo je zbog toga zadovoljstvo na radu predmet brojnih istraživanja u organizacijskoj psihologiji. Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje utječe na funkcioniranje organizacije. Bakotić (2009) naglašava kako postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje radnici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Te implikacije mogu voditi ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na funkcioniranje organizacije, odnosno na njeno ponašanje prema radnicima. Drugim riječima, ono pokazuje jesu li ispunjene zaposlenikove potrebe i želje, te jesu li oni sretni/zadovoljni na svom radnom mjestu.

Luthan (1998, prema Đokić et al., 2015) zaključio je da postoje tri ključne dimenzije zadovoljstva na radu (Slika 1). Zadovoljstvo u prvom redu podrazumijeva određenu emocionalnu reakciju na određenu situaciju tijekom rada. Drugo, zadovoljstvo na radu ovisi i o tome kakve su reakcije korisnika na pruženu uslugu, odnosno prodani proizvod, tj. koliko su zadovoljene potrebe korisnika. I treće, tu se radi i o stavovima vezanim za najznačajnije karakteristike na radu na koje ljudi u principu najviše reaguju.



**Slika 1. Dimenzije zadovoljstva na radu**

Izvor: prilagođeno prema Đokić, T. et al. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu finansijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*, 24 (1), str. 54.

Postavlja se pitanje kako mjeriti taj koncept? Postoje dvije metode koje se najčešće upotrebljavaju, a to su globalno mjerenje, odnosno globalni rejting, i rezultat zbrajanja niza aspekata rada. Globalno mjerenje provodi se na način da se zaposleniku postavi jedno pitanje na kojem on procjenjuje na skali od 1 do 5 svoje zadovoljstvo na radu. Pitanje najčešće glasi: Na skali od 1 do 5, koliko ste općenito zadovoljni na radu? Mnogo sofisticiranija metoda jest zbrajanje rezultata na tvrdnjama vezanim uz aspekte rada. Identificiraju se ključni aspekti rada i od ispitanika se traži da izraze svoj stav o tome. Najčešće se ispituju: priroda posla, supervizija, zadovoljstvo plaćom, prilike za napredovanje, odnosi s kolegama i uvjeti na radu (Milner, 2009).

Povezanost zadovoljstva na radu i individualnih performansi kompleksna je i dvosmjerna. Zadovoljni zaposlenici svoje će napore fokusirati na što bolje i kvalitetnije ostvarenje individualnih performansi. Međutim, i uspješni će zaposlenici biti zadovoljniji s obzirom na osjećaj postignuća. I jedne i druge to motivira na bolji rad. Sukladno tome, zadovoljstvo na radu i individualne performanse međusobno su neodvojivi te ih je stoga nemoguće zasebno promatrati, naročito ako se uzme u obzir da je njihov odnos cirkularan, što podrazumijeva dvosmjernu vezu (Bakotić i Vojković, 2013).

Bakotić i Vojković (2013) naglašavaju da će potencijali zaposlenika najviše doći do izražaja ako su zadovoljni na radu. Drugim riječima, u takvim okolnostima zaposlenici ostvaruju puni potencijal po pitanju usmjeravanja znanja, sposobnosti, vještina te napora i zalaganja s ciljem ostvarenja što boljih individualnih performansi.

Zadovoljstvo na radu ne utječe samo na ekonomske, nego i na određene sociološke fenomene te se kao takvo percipira kao indikator uspjeha poduzeća, ali i životnog blagostanja zaposlenika. U tom bi se smislu poduzeća trebala fokusirati, između ostalog, i na održavanje visoke razine zadovoljstva zaposlenika (Đokić et al., 2015).

Prema tome, jasno je da zadovoljstvo na radu implicira ne samo veću predanost zaposlenika poslu, nego i njegovu potpunu angažiranost i usmjeravanje radnim zadacima. Uspješna poduzeća prepoznala su važnost zadovoljstva zaposlenika polazeći od pretpostavke da je zadovoljstvo na radu preduvjet individualne uspješnosti, dok se ostvarenjem iznadprosječnih individualnih performansi kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva (Bakotić i Vojković, 2013).

Porter i Miles (1974, prema Đokić et al., 2015) naglašavaju tri ključna faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a to su: individualne karakteristike, odnosno potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje posjeduju pojedinci i koji se razlikuju od osobe do osobe, zatim specifičnosti posla kojeg obavljaju, npr. kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost, te naposljetku organizacijske karakteristike, tj. pravila i procedure, politika, praksa menadžmenta i sustav nagrađivanja kojima se povećava efikasnost poduzeća.





**Slika 2. Faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu**

Izvor: prilagođeno prema Đokić, T. et al. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu finansijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*, 24 (1), str. 54-55.

Sukladno prethodno navedenom, jasno je da zadovoljstvo na radu kompleksna varijabla te da sadrži niz dimenzija koje se mogu klasificirati. Usko je povezano s radnim vrijednostima i uključuje opći afektivni odnos pojedinca i prema poslu kojeg obavlja i čitavoj radnoj situaciji. U teoriji se to odnosi na stavove zaposlenika o relevantnim aspektima posla te kao takav predstavlja hipotetski konstrukt koji se ne može vidjeti, ali se očituje u ponašanju (Proroković, 2017). U novije se vrijeme u istraživanjima prednost daje multidimenzionalnom konceptu zadovoljstva na radu (Colquitt et al., 2001).

## **2.2. Osobne determinante kao prediktori zadovoljstva na radu**

Sageer i sur. (2012, prema Đokić et al., 2015) razlikuju osobne i organizacijske determinante koje utječu na zadovoljstvo na radu. O organizacijskim će se varijablama raspravljati kasnije u tekstu, a u okviru ove tematske jedinice teorijski će se odrediti osobne determinate te će se razmatrati petfaktorski model ličnosti Coste i McCraea.

### **2.2.1. Teorijsko određenje osobnih determinanti**

Važan utjecaj na zadovoljstvo na radu imaju osobne karakteristike zaposlenika (Costa i McCrae, 1996). Noe i suradnici (2006) naglašavaju da su osobne determinante zadovoljstva na radu oni faktori na koje poduzeće ne može utjecati, već oni ovise o samom zaposleniku. Svaka se osoba razlikuje i te razlike se temelje na obilježjima ličnosti. Osobe sklonije nezadovoljstvu ujedno iskazuju u svom ponašanju i neke neugodne emocije, kao npr. ljutnju, prijezir, nervozu, strah i sl. Zbog toga se oni fokusiraju na negativne aspekte, kako vlastite, tako i okolinske. Osobe koje su manje sklone nezadovoljstvu u pravilu su zadovoljnije na radu (Noe et al., 2006).

Rezultati studija koje su prikazali Herzberg i suradnici (1965) pokazuju da su zaposlenici čiji interesi, znanja i sposobnosti odgovaraju radnom mjestu u pravilu i zadovoljniji poslom kojeg obavljaju. Također, osobe u zreloj dobi te one koje imaju dulji radni staž zadovoljnije su radom jer s vremenom postaju sve bolje u svom poslu.

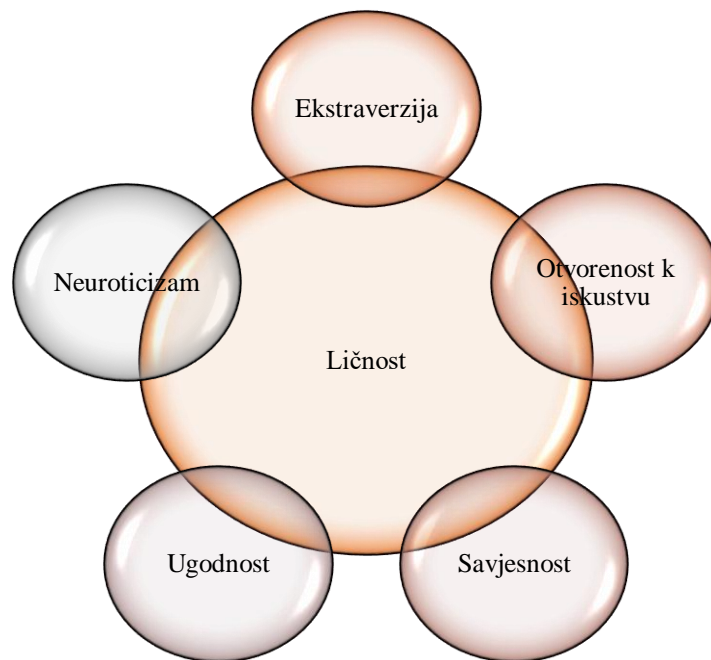
Allport i Odbert su skovali prvu listu termina koji opisuju razlike u ponašanju te su ih podijelili na osobine ličnosti, privremena stanja i raspoloženja, evaluativne procjene ponašanja i reputacije te fizičke karakteristike i talente. Kao važna odrednica osobnih determinanti u ovom radu proučavat će ličnost i njezina obilježja. U okviru psihologije, javilo se više pristupa koji su pokušali objasniti ličnost, poput psihoanalitičkog (čiji je najpoznatiji predstavnik Sigmund Freud), kognitivnog, humanističkog, biheviorističkog i drugih. Svima je cilj bio objasniti zašto se ljudi ponašaju na određene načine te koji je uzrok razlika u njihovu ponašanju.

### 2.2.2. Petfaktorski model ličnosti Coste i McCraea

U drugoj polovici 20. st. organizacijski psiholozi bavili su se situacijskim faktorima kao značajnoj determinanti radnog ponašanja, a crte ličnosti bile su u drugom planu. Krajem 20. st. crte ličnosti ponovno se vraćaju u fokus uslijed suglasja oko strukture ličnosti i metaanalitičkih istraživanja koja su identificirala korisnost dimenzija ličnosti u kontekstu predviđanja raznih kriterijskih konstrukata (Kračić, 2005). Ličnost se može definirati kao karakterističan oblik ponašanja, razmišljanja i emocija koja određuju stupanj prilagodljivosti različitim životnim situacijama (Kesić, 1999). Općenito govoreći crte ličnosti čine ljude međusobno različitima i te se osobine obično pojavljuju u formi pridjeva koje koristimo kada govorimo o nekoj osobi.

Niz istraživanja iz organizacijske psihologije bavio se ispitivanjem odnosa zadovoljstva poslom i osobina ličnosti. Teorijska podloga pritom se odnosila na petfaktorski model Coste i McCraea.

Njihov model uključuje sveobuhvatnu taksonomiju crta ličnosti s pet faktora koji definiraju normalno i patološko jedinstveno polje ličnosti. Prema tom modelu, temeljna se struktura ličnosti može opisati kroz pet faktora (Mirković i Čekrljija, 2015), koji su prikazani na Slici 3.



### **Slika 3. Petfaktorski model ličnosti**

Izvor: prilagođeno prema Mirković, B. i Čekrljija, Đ. (2015). Karakteristike ličnosti zaposlenih i zadovoljstvo poslom. Radovi, br. 22, str. 215.

Ekstraverzija i neuroticizam temeljne su osi petfaktorskog modela (Krapić, 2005). Zbog njihove suštinski negativne prirode, neurotični pojedinci doživljavaju više negativnih životnih događaja od drugih pojedinaca, djelomično zato što se nalaze u situacijama koje potiču negativan utjecaj. Da se takve situacije dogode na poslu ili da su vezane uz posao, one bi rezultirale smanjenjem razine zadovoljstva na radu (Judge et al., 2002). Neuroticizam se shvaća i kao negativna emocionalnost koja je sastavljena od emocionalne reaktivnosti, iritabilnosti i nesigurnosti (Krapić, 2005).

Dok je neuroticizam povezan s negativnim iskustvima, ekstraverzija se veže uz predisponiranost u iskušavanju pozitivnih emocija (Judge et al., 2002). Drugim riječima, ekstraverzija jest pozitivna emocionalnost koja kao komponente sadrži socijabilnost,

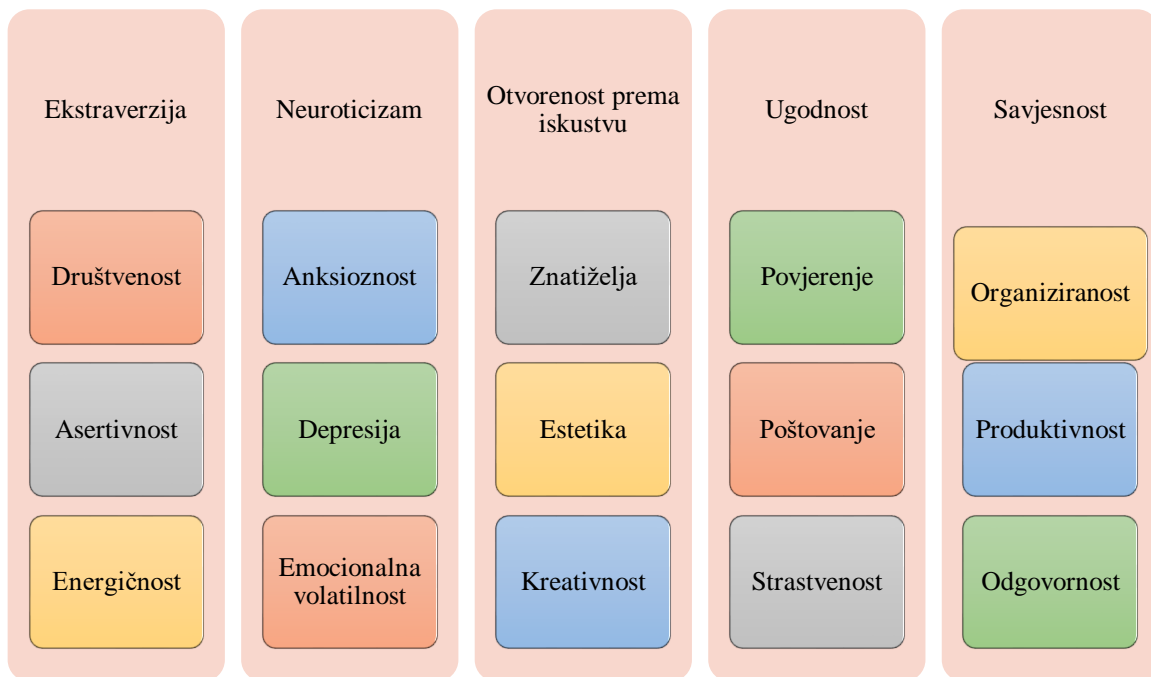
poduzetnost, ambicioznost, te asertivnost (Krapić, 2005). Doživljavanje pozitivnih emocija pozitivno je povezano sa doživljavanjem zadovoljstva na radu, što su metaanalizom dokazali Connolly i Viswesvaran (2000, prema Judge et al., 2002). Također, istraživanja su pokazala da ekstraverti sklapaju više prijateljstava i da provode više vremena u društvu nego introverti. Zbog toga Watson i Clark (1997, prema Judge et al., 2002) smatraju da će takve osobe kvalitetne međuljudske odnose doživljavati kao nagradu.

Feist (1998, prema Judge et al., 2002) navodi da je otvorenost prema iskustvu povezana sa znanstvenošću, umjetnošću i kreativnošću. Međutim, čini se da nijedan od navedenih koncepata nije usko povezan sa zadovoljstvom na radu. DeNeve i Cooper (1998, prema Judge et al., 2002) ističu kako je otvorenost prema iskustvu zapravo dvosjekli mač koji omogućuje pojednicu da intenzivnije osjeća i dobro i loše, stoga nije posve jasan njihov utjecaj na zadovoljstvo na radu. Otvorenost u tom smislu predstavlja mješavinu različitih komponenti funkcioniranja ličnosti među kojima se nalaze intelekt u užem smislu (npr. inteligencija, pronicljivost, kreativnost), otvorenost za iskustva (npr. radoznalost, maštovitost, liberalnost), te neki aspekti kulture, osobnih stavova, sklonosti i orijentacija (Krapić, 2005.)

Što se tiče ugodnosti, Costa i McCrae (1991, prema Judge et al., 2002) tvrde da je taj koncept povezan sa osjećajem sreće. Ugodnost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom životom općenito, iako je povezanost relativno niska. Reflektirajući takvu tezu na posao, zaključili su da bi onda vrijedila i u odnosu na zadovoljstvo na radu. Organ i Lingl (1995, prema Judge et al., 2002) složili su se da ugodnost uključuje slaganje s drugima u ugodnim i zadovoljavajućim odnosima. Kao takva, ugodnost se najčešće konceptualizira kao globalna latentna varijabla koja sumira specifične tendencije i ponašanja kao što su ljubaznost, kooperativnost i sklonost pomaganju (Krapić, 2005.)

Organ i Lingl (1995, prema Judge et al., 2002) naglašavali su da savjesnost treba biti povezana sa zadovoljstvom na radu zato što predstavlja opću tendenciju uključenja u rad i time dovodi do veće vjerojatnosti dobivanja zadovoljavajućih radnih nagrada, bilo formalnih bilo neformalnih. John i Srinastava (1999, prema Bui, 2017) ističu da petfaktorski model ličnosti ne podrazumijeva svodenje razlika ličnosti na samo pet osobina, ali tih pet faktora predstavljaju osobnost na najširem stupnju apstrakcije, a svaka dimenzija sažima veliki broj različitih, specifičnijih osobina ličnosti.

Sukladno prethodno navedenom, može se zaključiti da se individualne razlike u karakterističnim obrascima mišljenja, emocionalnog doživljavanja i ponašanja ljudi mogu organizirati u smislu crta ličnosti prema petfaktorskom modelu. Te se crte mogu konceptualizirati hijerarhijski, pri čemu svaka domena obuhvaća nekoliko više specifičnih osobina (Soto i John, 2017), kao što se može vidjeti na Slici 4.



**Slika 4. Crte ličnosti prema petfaktorskom modelu i njihove dimenzije**

Izvor: Soto, C. J. i John, O. P. (2017). Short and extra-short forms of the Big Five Inventory–2: The BFI-2-S and BFI2-XS. *Journal of Research in Personality*, br. 68, str. 71.

U povijesti istraživanja ličnosti promatrao se niz osobina, a brojne su osobine proučavane u odnosu na zadovoljstvo poslom (Bui, 2017). Judge i suradnici (2002) su u svojim istraživanjima veza između crta ličnosti i zadovoljstva na radu došli do sljedećih zaključaka. Utvrđena je značajna korelacija između neuroticizma, savjesnosti, ekstraverzije i zadovoljstva na radu. Preciznije rečeno, neuroticizam je u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom na radu, a savjesnost i ekstraverzija pozitivno su povezane. Ugodnost i otvorenost prema iskustvu nisu se pokazali kao značajni prediktori zadovoljstva na radu, što nije u skladu s rezultatima istraživanja Coste i McCraea (1991, prema Mirković i Čekrlija, 2015), čija su istraživanja pokazala da je ugodnost značajan prediktor zadovoljstva na radu.

Furnham i Zacherl (1986, prema Bui, 2017) ispitali su odnos dimenzija ekstraverzije, neuroticizma i psihotizma te zadovoljstva poslom. Otkrili su da se samo ekstraverzija značajno povezuje sa zadovoljstvom na poslu. Judge i suradnici (2000, prema Bui, 2017) istraživali su odnos samovrednovanja s dimenzijama samopoštovanja, generalizirane samoeфикаsnosti, lokusa kontrole i neuroticizma te zadovoljstva poslom. U jednoj studiji slučaja otkrili su da je samoprocjena pozitivno povezana sa zadovoljstvom na poslu, dok u drugoj studiji to nije bio slučaj. U obje je studije neuroticizam bio negativno povezan sa samoprocjenom, dok su samopoštovanje, samoeфикаsnost i lokus kontrole često pozitivno povezani sa samovrednovanjem.

Ilies i Judge (2003, prema Bui, 2017) u jednoj studiji proveli metaanalizu na temelju koje su utvrdili da je emocionalna stabilnost, koja je suprotna neuroticizmu, snažno povezana sa zadovoljstvom poslom. Furnham i suradnici (2009, prema Bui, 2017) u studiji provedenoj na uzorku od 202 radnika u Velikoj Britaniji potvrdili su da je veza između neuroticizma i zadovoljstva poslom pozitivna, ali nije statistički značajna. Stoga su rezultati ispitivanja utjecaja neuroticizma na zadovoljstvo poslom kontroverzni i potrebno je detaljnije istražiti taj odnos.

Što se tiče ekstraverzije, čini se da postoji jaka povezanost između ekstraverzije i zadovoljstva poslom. Primjerice, prema studiji Brayfielda i Marsha (1957, prema Bui, 2017) i istraživanju Furnhama i Zacherla (1986, prema Bui, 2017), utvrđeno je da je ekstraverzija najviše povezana sa zadovoljstvom poslom. U metaanalizi na 163 neovisna uzorka i 334 korelacije Judge i suradnici (2002, prema Bui, 2017) potvrdili su snažnu povezanost između ekstraverzije i zadovoljstva poslom. U drugoj metaanalizi Ilies i Judge (2003, prema Bui, 2017) također su otkrili značajnu povezanost između ekstraverzije i zadovoljstva poslom. Međutim, u studiji u kojoj su sudjelovala 202 zaposlenika s punim radnim vremenom Furnham i suradnici (2009, prema Bui, 2017) utvrdili su da ekstraverzija nije čvrsto povezana sa zadovoljstvom poslom.

Otvorenost prema iskustvu može se percipirati kao pozitivna kvaliteta zaposlenika (Desimoni i Leone, 2014, prema Bui, 2017), a Gregory i suradnici (2010, prema Bui, 2017) naglašavaju da je i važan faktor zadovoljstva životom odraslih. Međutim, otvorenost za iskustvo ponekad se može percipirati kao dvosjekli mač u karijeri za one koji imaju visoku razinu otvorenosti budući da su otvoreni ljudi skloni prebacivanju na posao ili iskazuju nezadovoljstvo u uobičajenim zanimanjima (Judge et al., 2002, prema Bui, 2017). Neke studije pokazuju da

otvorenost prema iskustvu nema značajnog utjecaja na zadovoljstvo poslom (Furnham i et al., 2009, Ilies i Judge, 2003, Judge et al., 2002., sve prema Bui, 2017).

Ugodnost ukazuje na suradnju, odnosno povjerenje u druge i brigu te dobronamjernost i veselu narav (Judge et al., 1999., prema Bui, 2017). Furnham i Cheng (2015, prema Bui, 2017) identificirali su rane pokazatelje ugodnosti koje uključuju socijalni status, inteligenciju, obrazovanje, zanimanje i spol. Čini se da žene postižu veći stupanj ugodnosti od muškaraca. Trenutna literatura pokazuje nejasan odnos između ugodnosti i zadovoljstva poslom. Primjerice, smatra se da je ugodnost pozitivno i značajno povezana sa zadovoljstvom poslom u metaanalizi Iliesa i suradnika (2009, prema Bui, 2017), dok je neznatna u drugim studijama (Furnham i et al., 2009, Ilies i Judge, 2003, Judge et al., 2002, sve prema Bui, 2017). Stoga rezultati nisu dosljedni, što poziva na daljnja istraživanja.

Furnham i Cheng (2015, prema Bui, 2017) pokazali su da je roditeljski socijalni status, inteligencija, obrazovanje značajno povezano sa savjesnošću. Posebno su naglasili da na ljestvicama savjesnosti žene postižu bolje rezultate nego muškarci. Savjesnost je najkonzistentniji prediktor uspješnog rada u svim vrstama zaposlenja i zanimanja (Barrick et al., 2001, Judge et al., 1999, sve prema Bui, 2017).

Yildirim i suradnici (2016) proveli su istraživanje na temelju kojeg su zaključili da postoji statistički značajan odnos između unutarnjeg zadovoljstva i dimenzija otvorenosti i savjesnosti. Nadalje, uočen je i statistički značajan odnos između općeg zadovoljstva poslom i dimenzija otvorenosti i savjesnosti. Na temelju njihove regresijske analize utvrđeno je da ekstraverzijska dimenzija ima značajniji učinak od dimenzije otvorenosti. Dimenzije ekstraverzije i otvorenosti imale su slab, ali statistički značajan utjecaj na opće zadovoljstvo poslom. Dimenzija ekstraverzije negativno je utjecala na opće zadovoljstvo poslom, dok je dimenzija otvorenosti imala pozitivan učinak.

Uzimajući u obzir rezultate razmatranih istraživanja, može se zaključiti da je savjesnost značajno povezana sa zadovoljstvom poslom, dok otvorenost prema iskustvu nema značajan utjecaj. Istraživanja su ukazala da tri od pet faktora, tj. neuroticizam, ekstraverzija i ugodnost, nemaju dosljednu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Pored toga, niti jedna studija nije istraživala odnos u više raščlanjenom kontekstu, kao što su razlike prema spolu ili dobi, usprkos

dokazima iz psihološke literature koji pokazuju velike razlike između ponašanja muškaraca i žena te mlađih i starijih osoba (Bui, 2017).

### **2.3. Organizacijske determinante zadovoljstva na radu**

U ovom će se potpoglavlju najprije teorijski definirati organizacijske determinante, a onda će se više pažnje posvetiti stilovima vođenja i organizacijskoj pravednosti.

#### **2.3.1. Teorijsko određenje organizacijskih determinanti**

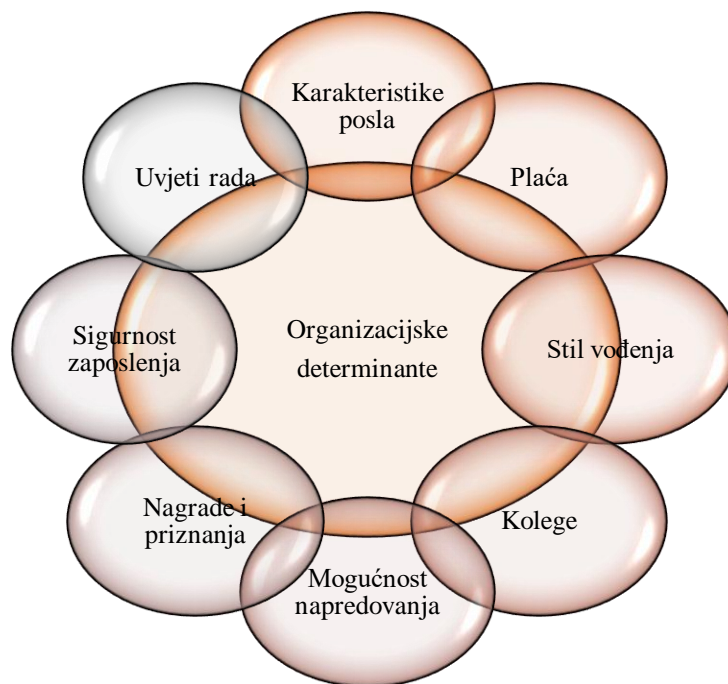
Segeer i suradnici (2012, prema Đokić et al., 2015) navode da organizacijske determinante imaju ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika. Vodeći se činjenicom da zaposlenici provode većinu vremena u organizaciji i da niz faktora iz okoline utječe na zaposlenikovo zadovoljstvo, autori su organizacijske determinante okarakterizirali kao determinante eksterne prirode. Kada su optimalne, nema nezadovoljstva na radu, ali ni ne utječu značajnije na povećanje zadovoljstva na radu.

Bakotić (2009) razlikuje osam organizacijskih determinanti (Slika 5). Prva determinanta, karakteristike posla, odnosi se na sadržaj i prirodu radnih zadataka. Naime, pokazalo se da zaposlenici više vole poslove na kojima mogu iskazati vještine i sposobnosti te zadatke u kojima im je omogućena stanovita sloboda djelovanja i povratna informacija o kvaliteti obavljenog posla. Druga važna determinanta jest plaća. U tom se kontekstu može spomenuti visina plaće, u kojoj je mjeri plaćanje pravedno te koje se metode koriste prilikom obračuna plaća. Nadalje, važna organizacijska determinanta su i nadređeni. Kada se govori o stilu vođenja kao organizacijskoj determinanti, onda se u obzir uzima spremnost na pružanje pomoći i podrške zaposlenicima te briga o njima, o njihovom napretku i o njihovom zadovoljstvu. Kvalitetan odnos s nadređenima indikator je zadovoljstva na radu. Jednako tako važan čimbenik uključuje i kvalitetne odnose s kolegama na poslu. Preciznije rečeno, kvalitetni međuljudski odnosi pozitivno utječu na osjećaj zadovoljstva na poslu, a posredno i na radnu efikasnost (Bakotić, 2009).

Sljedeća važna organizacijska determinanta jest i mogućnost napredovanja. Poduzeća bi zaposlenicima trebala osigurati realne mogućnosti za napredovanje. Neki su zaposlenici su motivirani za napredovanje uslijed porasta plaće ili se radi čisto o zadovoljavanju najviše



potrebe po Maslowljevoj hijerarhiji, a to je samoaktualizacija. Na to se mogu nadovezati nagrade i priznanja, odnosno sve beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu, u kontekstu čega se može spomenuti i koncept pravednosti u nagrađivanju. Pravedan sustav nagrađivanja implicira i veće zadovoljstvo na radu. Sigurnost zaposlenja još je jedna organizacijska determinanta koja se može povezati sa zadovoljstvom na radu. Naime, ugovor na neodređeno vrijeme zaposlenicima pruža stanovitu sigurnost, dok ugovor na određeno implicira neizvjesnost. I posljednje, uvjeti rada značajno utječu na zadovoljstvo na radu. Ukoliko su uvjeti rada dobri, povećat će se i zadovoljstvo zaposlenika. S druge strane, lošiji radni uvjeti impliciraju i veće nezadovoljstvo zaposlenika (Bakotić, 2009).



### **Slika 5. Organizacijske determinante**

Izvor: Bakotić, D. (2009). Međuviznost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi (doktorska disertacija). Split: Ekonomski fakultet, str. 44.

Na slici 5 prikazano je 8 organizacijskih determinanti koje utječu na zadovoljstvo na radu. U ovome radu detaljno će se obraditi stilovi vođenja te karakteristike posla, plaća, kolege, mogućnost napredovanja, nagrade i priznanja, sigurnost zaposlenja i uvjeti rada kao ostale odrednice zadovoljstva na radu koje zajedno čine organizacijsku pravednost.

#### **2.3.2. Vođenje i stilovi vođenja**

Općenito govoreći, vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija preko koje se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje radnih zadataka (Karlić i Hadelan, 2011). Bahtijarević-Šiber (2004) naglašava da je vođenje umjetnost utjecanja na ljude na način da oni teže realizaciji ciljeva poduzeća u kojem rade. Vođenje u tom smislu implicira i proces koji se odvija između vođa i njegovih sljedbenika, tj. grupe na koju kao vođe utječu. Međutim, ne utječe samo vođa na sljedbenike, već i oni utječu na vođu. Ranija poimanja vođenja uključivala su vertikalnu koordinaciju između vođa i sljedbenika, dok najnovija istraživanja ukazuju na potrebu horizontalne koordinacije dovodeći na taj način u pitanje oblik hijerarhije. Upravo suvremeno poimanje vođenja izjednačava vođu i sljedbenike, odnosno naglašava se da je vođa učinkovit koliko su učinkoviti i njegovi sljedbenici (Šehić i Penava, 2007).

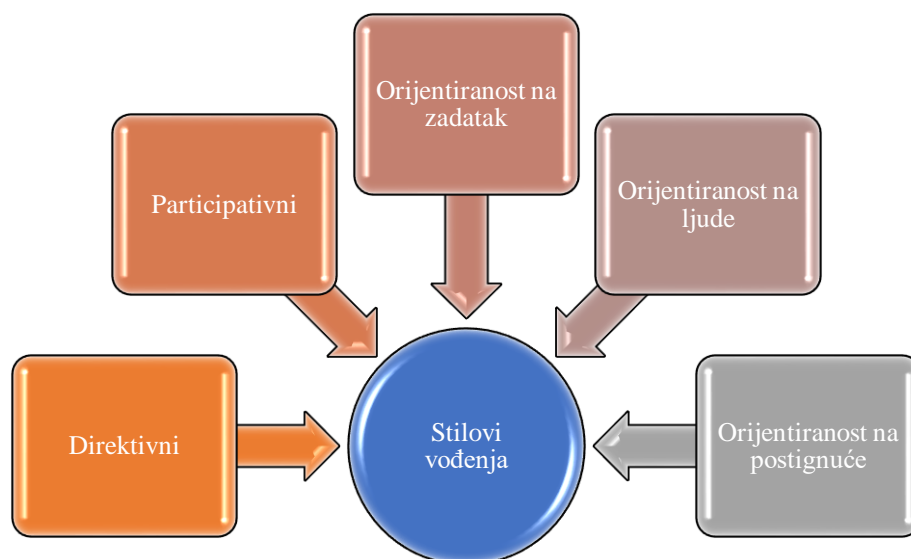
U praksi se često poistovjećuju vođenje i menadžment. Iako i jedan i drugi pojam podrazumijevaju ljude i postizanje ciljeva poduzeća, ipak se ta dva pojma u nekim ključnim elementima razlikuju. Menadžment je u prvom redu fokusiran na interno okruženje preko pet funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje, kontrola te kadroviranje (Šehić i Penava, 2007). Vođenje je s druge strane fokusirano na eksternu okolinu poduzeća na način da prepoznaje promjene koje se u okolini događaju, a koje su potencijalne prepreke i prijetnje poduzeću. To znači da je u fokusu menadžmenta interna stabilnost i efikasnost poduzeća, dok je u fokusu vođenja bilo kakva promjena u vanjskom okruženju i efektivnost. Vođenje je u tom smislu usmjereno na izgradnju misije i vizije poduzeća, kao i strategije za realizaciju, a menadžment operativnom planiranju, raspoređivanju ljudskih i drugih resursa s ciljem spotizanja definiranih strateških ciljeva (Šehić i Penava, 2007).

S obzirom na navedeno može se zaključiti da je vođenje složen proces i da ne postoji univerzalni profil idealnog i uspješnog vođe. U teoriji i praksi vođenja razlikuje se više stilova vođenja, od autokratskog, kojeg karakterizira donošenje odluka isključivo od strane vođe, do demokratskog, u kojem su i podređeni uključeni u proces odlučivanja (Karlić i Hadelan, 2011). Razmatranja o stilovima vođenja najčešće su se orijentirala oko dva ključna problema, a to su koji stilovi vođenja najviše utječu na efikasnost grupe te koji stilovi vođenja najviše odgovaraju zaposlenicima (Bojanović i Čizmić, 1997). Naime, očekuje se da bi ljudi koji rade u određenom poduzeću trebali biti zadovoljni i visokomotivirani. Upravo su oni glavno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, učinkovitosti, profitabilnosti i sl. (Kuka, 2011). U tom se smislu postavlja pitanje kvalitete stila vođenja u poduzeću. Lippit i White (1958, prema Bojanović i Čizmić, 1997) definirali su tri klasična stila vođenja, a to su: demokratski, autokratski i liberalni.

Ukratko, u demokratskom je stilu vođenja dominacija vođe slabija. Usprkos pozitivnom prizvuku, postavlja se pitanje jesu li demokratski stilovi najbolje rješenje. Naime, suvremeni uvjeti poslovanja ponekad diktiraju brzo donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti, što je kod demokratskih stilova vođenja katkad i nemoguće provesti. Prema tome, teško je očekivati da će demokratski stil vođenja samostalno odgovoriti na suvremene uvjete poslovanja. Dugotrajne konzultacije i grupna razmatranja često odugovlače proces donošenja odluka te je iz tih razloga u određenim situacijama nemoguće brzo donijeti odluku (Karlić i Hadelan, 2011).

S druge strane, kod autokratskog je stila uočljiva dominacija vođe, no ovaj je stil zbog negativnog prizvuka u imenu često stigmatiziran, čime se njegove pozitivne strane stavljaju u drugi plan, a to su mogućnost brzog odlučivanja, preuzimanje odgovornosti te brzo sankcioniranje. Prema istraživanju koje su proveli Karlić i Hadelan (2011), ovaj stil u kombinaciji s demokratskim bolja je opcija za uspostavljanje kvalitetnih međuljudskih odnosa te radne atmosfere. Posljednji stil, liberalni, tj. laissez-faire, prepoznatljiv je po nedostatku dominacije bilo kojeg sudionika u procesu donošenja odluka. Sukladno rezultatima navedenog istraživanja, takav stil vođenja kojeg karakterizira primjena odriješene ruke, izuzetno visok stupanj autonomije zaposlenika te nedostatak moći i autoriteta kod vođe nije naišao na odobrenje ispitanika.

Bojanović i Čizmić (1997) navode drugačiju podjelu stilova vođenja, što je vizualno prikazano na Slici 7.



**Slika 6. Stilovi vođenja**

Izvor: prilagođeno prema Bojanović, R. i Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, 30 (3), str. 172-173.

Practiciranjem direktivnog stila vođa jasno i precizno definira radne zadatke, uključujući i načine njihova izvršavanja za sve zaposlenike. Zauzima ulogu instruktora u obavljanju zadataka te postavlja standarde koji se moraju postići da bi se zadatak izvršio. Vođe koji primjenjuju participativni stil polaze od pretpostavke da su radnici vrijedni, suradljivi te da imaju pozitivan stav prema radu. Takav vođa surađuje sa sljedbenicima u smislu pružanja pomoći pri rješavanju različitih problema te uvažava njihovo mišljenje. Sljedbenici su uključeni u planiranje i proces odlučivanja. Što se tiče stila vođenja kojeg karakterizira usmjerenost na zadatak, vođa postavlja fokus na tehničke aspekte posla i ne brine o problemima i potrebama zaposlenika. To znači da ih niti ne smatra značajnim da bi se posao učinkovito obavio. Stil vođenja koji je usmjeren na ljude karakterizira briga o osobnim problemima i potrebama zaposlenika, što se percipira ključnim u motiviranju tima. Vođa nastoji održati kvalitetne odnose razrješavajući konflikte u grupi i razvijajući identifikaciju s grupom. Vođa koji prakticira stil vođenja usmjeren na postignuće polazi od pretpostavke da prosječni zaposlenik ima potencijal te se trudi posao učiniti zanimljivim i izazovnim s ciljem poticanja zaposlenika na samoaktualizaciju (Bojanović i Čizmić, 1997).

Međutim, u kontekstu vođenja organizacije ne smiju se zanemariti ni motivacija, interpersonalni procesi i komunikacija, o čemu uvelike ovisi kvaliteta vođenja. Na taj se način utječe na aktivnosti pojedinca ili grupe kako bi se postigli određeni ciljevi (Buble, 2006). Komparativna istraživanja efikasnosti različitih stilova vođenja nisu dala sasvim jasne rezultate, što znači da se niti jedan stil vođenja ne može potvrditi kao univerzalno dobri ili univerzalno loši. Drugim riječima, svaki se od stilova vođenja treba primjenivati sukladno situaciji u kojoj su oni najbolje rješenje. Uris (1967, prema Bojanović i Čizmić, 1997) navodi da odluka o izboru stila vođenja ovisi od nekoliko čimbenika, a to su osobine ličnosti članova tima, situacija i tip grupe. Georgopoulos i Mann (1967, prema Bojanović i Čizmić, 1997) ističu kako svaki vođa mora biti spreman na primjenu stila vođenja koji je usmjeren zadatku te koji je usmjeren ljudima. Sukladno tome može se zaključiti da su ti rezultati studija bili temelj razvoja kontingencijskih teorija vođenja. Prema tim teorijama, ako nijedan stil vođenja nema jasnu prednost nad drugima, najveće izgleda za uspjeh imaju situacijski modeli vođenja koji kombiniraju stilove vođenja i situacijske faktore. Naslanjajući se na te postavke Fiedler (1987, prema Bojanović i Čizmić, 1997) je u svom kontingencijskom modelu postavio shemu prema

kojoj navedena dva stila vođenja treba primjenjivati uzimajući u obzir tri situacijske varijable, a to su: odnos vođe i sljedbenika, struktura zadatka te moć vođe.

House i Mitchell (1974, prema Bojanović i Čizmić, 1997) krenuli su i korak dalje te razvili model korak – cilj koji se sastoji od četiri stila rukovođenja: orijentiranost na postignuće, direktivno vodstvo, participativno vodstvo, podržavajuće vodstvo. Ta se četiri stila primjenjuju ovisno o karakteristikama zaposlenika i karakteristikama zadatka.

Wroom i Yeton (1973, prema Bojanović i Čizmić, 1997) definirali su pet stilova vođenja od autokratskog do grupnog koji se primjenjuju ovisno o problemima koje treba riješiti, količini informacija te razine sudjelovanja zaposlenika. Međutim, empirijska i istraživačka iskustva u kontekstu kontingencijskih teorija ukazuju da za istu situaciju navedeni modeli ne pretpostavljaju isti stil vođenja, što znači da ovi modeli ne donose konačno rješenje problema. Barrow (1977, prema Bojanović i Čizmić, 1997) ukazao je da se ovi modeli nisu praktično potvrdili, odnosno samo su parcijalno potvrđeni. Zašto je tome tako? Odgovor može biti taj da navedeni modeli u obzir nisu uzeli osobine ličnosti vođa.

### 2.3.3. Organizacijska pravednost

Proces razmjene kontinuitet je u ljudskim interakcijama i čini se da ima osobine svojstvene samom sebi, ali i da generira utjecaj, motivaciju i ponašanje koji se ne mogu predvidjeti ako se ne razumiju procesi razmjene. Stoga se u fokus postavljaju razmatranja o percepciji koncepta pravde i nepravde u društvu općenito. U tom se smislu može tvrditi da se sva nezadovoljstva i nizak moral odnose na patnju osobe u društvenim razmjenama. Međutim, značajan dio slučajeva može se objasniti nepravdom. U teoriji nejednakosti percepcija nepravde može utjecati na specifična predviđanja o ponašanju osoba u društvenim interakcijama. Relativna uskraćenost i distributivna pravda, kao teorijski koncepti, određuju neke od uvjeta koji potiču percepciju nepravde i neke od uvjeta koji potiču percepciju pravde u odnosima (Adams, 1965).

Konceptom pravde bavili su se filozofi i stručnjaci iz polja društvenih znanosti mnogo prije menadžera. U Herodotovoj Povijesti i Plutarhovim Usporednim životopisima opisana su dostignuća Solona, atenskog zakonodavca koji je reformirao vladu po principu tadašnjeg poimanja koncepta pravednosti. Menadžeri nastoje razumjeti koncept pravednosti zato što uočavaju da ljudi određene događaje vide kao pravedne, uključujući i posljedice koje proizlaze

iz procjene pravednosti. U tom je smislu pravda više subjektivna jer se odnosi na ono što pojedinci percipiraju ispravnim, odnosno pravednim, a takva percepcija ne mora nužno odgovarati objektivnoj stvarnosti (Cropanzano et al., 2007).

Upravo je organizacijska pravednost jedna od tema koje su najviše zanimale znanstvenike u području industrijsko-organizacijske psihologije, upravljanja ljudskim resursima i organizacijskog ponašanja posljednjih godina. Bilo da je riječ o pravednosti velikih organizacijskih politika, kao što su platni sustavi ili individualne prakse, pitanja pravednosti na radu su sveprisutna. Primjerice, pitanja o pravednosti javljaju se kad god se donose odluke o raspodjeli sredstava. Općenito govoreći, proučavanje organizacijske pravednosti usredotočilo se na dva glavna pitanja: odgovore zaposlenika na stvari koje primaju, odnosno ishode, te sredstva pomoću kojih dobivaju te ishode, odnosno postupke (Cropanzano i Greenberg, 1997).

Raspodjela nagrada i resursa univerzalni je fenomen koji se javlja u društvenim sustavima svih veličina, od malih skupina do cijelih društava. Način na koji se društveni sustav bavi tim pitanjima ima veliki utjecaj na njegovu učinkovitost i na zadovoljstvo svojih članova. Iz tih su razloga u svojim studijama centralno mjesto pravednosti dali brojni politički, ekonomski znanstvenici, kao i sociolozi te psiholozi (Leventhal, 1980).

U teoriji pravednosti javljaju se tri glavna problema. Teorija pravednosti koristi više jednodimenzionalnu nego višedimenzionalnu koncepciju pravednosti, odnosno konceptualizira percipiranu pravednost isključivo u smislu načela zasluga. Drugi problem je u tome što teorija pravednosti razmatra samo konačnu distribuciju nagrada. Postupci koji generiraju tu distribuciju nisu ispitani. Fokus je na pravednoj distribuciji, dok su problemi poštenog postupka zanemareni. Treći problem odnosi se na to da teorija pravednosti teži pretjerivanju jer je briga za pravdu samo jedna motivacijska sila među mnogima koji utječu na društvo (Leventhal, 1980).

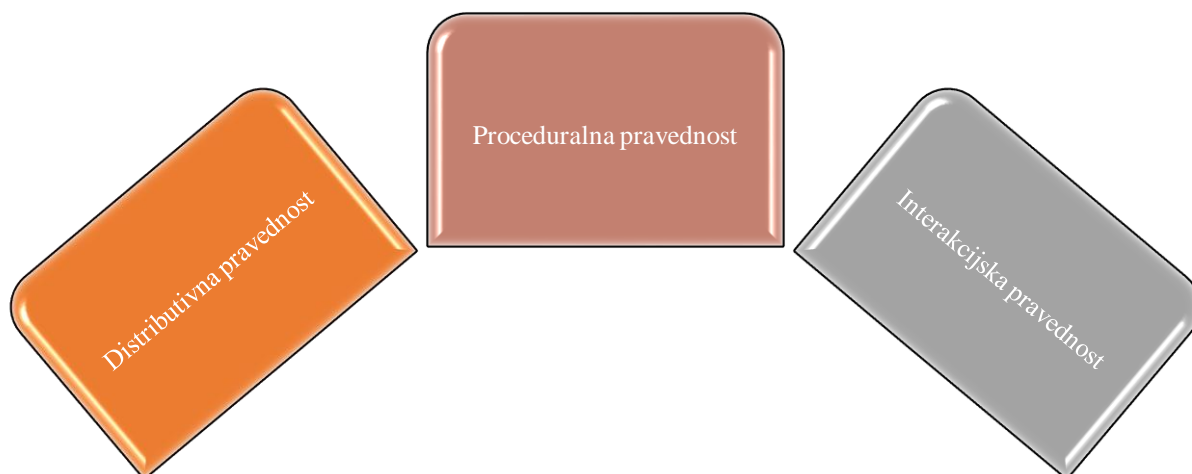
Organizacijska pravednost odnosi se na stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno, što znači da provođenje pravednosti od strane menadžmenta zahtijeva zauzimanje perspektive zaposlenika. Drugim riječima, menadžeri moraju razumjeti koje situacije uzrokuju subjektivni osjećaj organizacijske pravednosti (Tvarog-Malvić et al., 2014). Istraživanje koje su proveli Bies i Moag (1986) ukazalo je na posrednički odnos organizacijskog ponašanja između organizacijske pravednosti i organizacijskog učinka.

Utvrđeno je i da organizacijsko ponašanje u potpunosti posreduje odnos između psihološkog osnaživanja i percipiranog organizacijskog učinka.

Menadžeri često pretpostavljaju da je pravda u očima zaposlenika samo poželjni ishod onog što zaslužuju. Tako često miješaju pogodovanje i pravednost. Pogodovanje se odnosi na procjenu osobne vrijednosti, a pravednost na procjenu moralne ispravnosti. Cropanzano i suradnici (2001, prema Cropanzano et al., 2007) naglašavaju da je važno dobiti ono što se želi, ali da se pritom i druge stvari moraju uzeti u obzir. U tom smislu izdvajaju tri razloga koji objašnjavaju važnost pravednosti, a to su dugoročna korist te društvene i etičke implikacije.

U kontekstu dugoročne koristi Cropanzano i suradnici (2007) ističu važnost kontrolnog modela prema kojem zaposlenici preferiraju pravdu jer im to omogućuje da predvide i kontroliraju ishode svog rada. Kada su pojedinci nagrađeni za svoj rad, oni su ujedno i ponosni na izvedbu. Međutim, isti se osjećaj javlja i kada je njihov uspjeh rezultat varanja iako će istovremeno navesti i osjećaj krivnje za nepošteno ponašanje. Što se tiče društvenih implikacija organizacijske pravednosti, ljudi žele biti prihvaćeni i cijenjeni. Prema modelu grupne vrijednosti, sami tretman zaposlenika indicira na činjenicu cijeni li ih se i prihvaća. Što se više cijeni organizacija, veći je i stres te uznemirenost u slučaju nepravednog postupanja. U kontekstu etičkih implikacija, ljudi također brinu o pravednosti jer vjeruju da je to moralno prikladan način tretiranja drugih. Kada pojedinci svjedoče događaju za kojeg smatraju da je etički neprikladan, vjerojatno će poduzeti rizike računajući na zasluženu kaznu (Cropanzano et al., 2007).

Na temelju dosadašnjih istraživanja (Jex i Britt, 2008., Pinder, 2008., Greenberg, 1990., sve prema Tvarog-Mmalvić et al., 2014) zaključuje se da zaposlenici procjenjuju tri kategorije događaja u organizaciji, a to su: percipirana pravednost ishoda, odnosno distributivna pravednost, pravednost formalnih procedura, odnosno proceduralna pravednost te pravednost interpersonalnih transakcija, odnosno interakcijska pravednost.



### **Slika 7. Kategorije organizacijske pravednosti**

Izvor: prilagođeno prema Tvarog Malić, S. et al. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomika misao i praksa*, 23 (1), str. 44.

Konceptualizacija distributivne pravednosti u suvremenom se kontekstu veže uz Homansa (1961, prema Cropanzano i Greenberg, 1997) koji je istaknuo da će nagrada biti razmjerna troškovima i da će neto nagrade ili profiti biti razmjerne njihovim ulaganjima. Proširujući ovaj koncept na kontekst organizacija, Adams (1965, prema Cropanzano i Greenberg, 1997) je predložio teoriju nejednakosti, prema kojoj su ljudi motivirani da izbjegnu napetost koja proizlazi iz stanja u kojima je omjer vlastitih ishoda, odnosno nagrada u usporedbi s vlastitim doprinosima nejednak s odnosnim omjerom usporedbe.

Istraživanja Thibauta i Walkera (1975, prema Cropanzano i Greenberg, 1997) koja uspoređuju različite pravne sustave dovela su do zaključka da su procedure koje se smatraju pravednima one koje ljudima daju glas u postupcima koji utječu na njih. Leventhal (1976, prema Cropanzano i Greenberg, 1997) je otišao i korak dalje te ustanovio da se postupci mogu smatrati pravednima u mjeri u kojoj se pridržavaju određenih kriterija, a to su: dosljedna primjena, odsutvo pristranosti, točnost, ispravljivost, reprezentativnost u svim pitanjima i utemeljenost na prevladavajućim etičkim standardima. Glavni razlog popularnosti proučavanja proceduralne pravednosti u organizacijama leži u činjenici da se pošteni postupci povezuju sa širokim rasponom poželjnih ishoda.



Interakcijska pravednost možda je najjednostavnija komponenta organizacijske pravednosti. Ova se kategorija pravednosti odnosi na ponašanje jedne osobe prema drugoj. Osoba je interakcijski pravedna jedino ako na odgovarajući način dijeli informacije drugima te izbjegava grube ili okrutne primjedbe. Colquitt i suradnici (2001, prema Cropanzano et al., 2007) ističu da postoje dva aspekta interakcijske pravednosti. Prvi dio, koji se ponekad naziva informacijska pravednost, odnosi se na to je li osoba iskrena i ima li odgovarajuća opravdanja kada stvari idu loše. Drugi dio, koji se ponekad naziva međuljudska pravda, odnosi se na poštovanje i dostojanstvo s kojim se tretira drugog.

Navedene tri kategorije pravednosti sastavne su komponente ukupne organizacijske pravednosti i njihova se interakcija može objasniti u više smjerova. Međutim, negativni efekti nepravednosti mogu se djelomično ublažiti ako je jedna od navedenih komponenti pravedna, što znači da su moguće pozitivne reakcije zaposlenika. Ako se ove komponente razmatraju odvojeno, onda je lakše prepoznati nepovoljne faktore (Tvarog-Malvić et al., 2014).

Od posljedica organizacijske pravednosti najčešće se istraživala organizacijska odanost, zatim i zadovoljstvo poslom, radni učinak, organizacijsko građansko ponašanje i napuštanje organizacije. Niz je studija potvrdio da su zaposlenici s kojima se pravedno postupa mnogo odaniji svojem poslodavcu (Chohen-Charash i Spector, 2001., DeConinck i Johnson, 2009., Randall i Mueller, 1995., Viswesvaran i Ones, 2002., sve prema Tvarog-Malvić, 2014). Viswesvaran i Ones (2002, prema Tvarog-Malvić, 2014) dokazali su povezanost odanosti s distributivnom i proceduralnom pravednosti, pri čemu je značajnija korelacija utvrđena kod proceduralne pravednosti. Što se tiče korelacije organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom na radu, proveden je niz istraživanja u prvom desetljeću 21. st. (DeConinck i Bachmann, 2007, Kumar, Bakhshi i Rani, 2009, Rezaiean et al., 2010, Rifai, 2005, Viswesvaran i Ones, 2002, sve prema Tvarog-Malvić, 2014). Sva su istraživanja potvrdila značajnu ulogu zadovoljstva na radu, a do sličnih su rezultata došli i DeConinck i Bachmann (2007, prema Tvarog-Malvić, 2014). Može se zaključiti da važnost percepcije pravednosti i njenih učinaka na zadovoljstvo na radu ne može biti zanemarena. Sve su tri kategorije mogle poslužiti kao prediktori zadovoljstva na radu (Schappe, 1998).

### **3. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH DETERMINANTI NA ZADOVOLJSTVO NA RADU U ORGANIZACIJI LIDL. D.O.O.**

U ovom će se poglavlje najprije nekoliko riječi posvetiti organizaciji Lidl d.o.o. Nakon toga će se ukratko opisati metodologija istraživanja, uzorak ispitanika te korišteni instrument, a onda i statističkom analizom te interpretacijom rezultata objasniti do kojih se spoznaja došlo te jesu li hipoteze prihvaćene ili odbačene.

#### **3.1. Opći podaci o organizaciji**

Počeci Lidla datiraju se u 30-e godine 20. stoljeća. U mjestu Schwäbischen osnovana je tvrtka pod nazivom Lidl & Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung. Nakon nekog vremena aktivnosti su se razdvojile na područje diskontnih trgovina prehrambenim proizvodima koje je preuzela tvrtka Lidl i na područje samoposluga i trgovačkih centara kao što su Kaufland i Handelshof. Lidl je danas dio grupacije Schwarz i spada među 10 vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina. Također, predstavlja međunarodno aktivnu grupaciju s vlastitim nacionalnim društvima u cijeloj Europi ([www.lidl.hr](http://www.lidl.hr)).

Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. je komanditno društvo za trgovinu i upisano je u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod matičnim brojem 080434955. Društvo je s radom započelo 23. studenog 2006. godine otvaranjem prvih 13 trgovina. Do kraja veljače 2018. godine Lidl je u Hrvatskoj otvorio ukupno 94 trgovine i brojio 2 239 zaposlenih. Njegova je osnovna djelatnost trgovina na malo prehrambenim i neprehrambenim proizvodima na području Republike Hrvatske. Financijskih rezultata za 2018. godinu još uvijek nema objavljenih u Registru godišnjih financijskih izvještaja, no u 2017. godini društvo je ostvarilo prihode od 4.699.658 HRK, odnosno 16,36% više nego 2016. godine. S druge strane, i rashodi su porasli otprilike isto toliko. Smatra se da je porast prihoda rezultat ekspanzivne politike društva, dobre turističke sezone, kao i stanja na maloprodajnom tržištu. Prema tome, trend kretanja prihoda i rashoda pozitivno se odrazilo na financijski rezultat društva, koje je, u skladu s tim, ostvarilo dobit nakon oporezivanja u iznosu od 262.048.369 HRK (Godišnje izvješće, 2018).

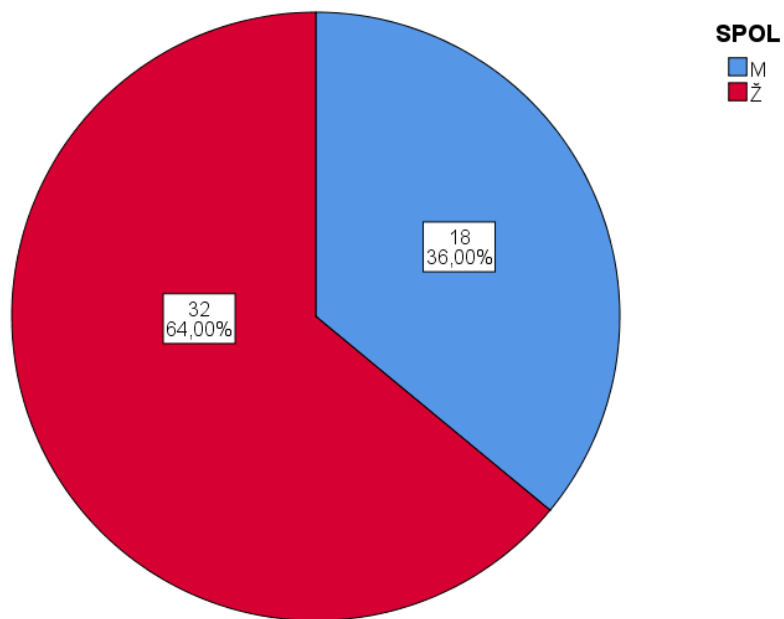
Društvo naglašava da zadovoljstvo kupaca definira njihov rad, kao i odnos cijene i kvalitete. Rast je posljedica ekspanzije i kontinuiranog poboljšanja u trgovinama. Uspjeh osigurava brzo donošenje odluka, ali i jednostavnost radnih procesa. Poslovanje je, između ostalog, obilježeno ekonomskom, društvenom i ekološkom odgovornošću. Društvo se prema zaposlenicima odnosi korektno i pošteno, uz naglasak na međusobnu podršku. Radna atmosfera definirana je pohvalama, priznanjima i sposobnošću prihvaćanja kritike ([www.lidl.hr](http://www.lidl.hr)).

Društvo ozbiljno shvaća svoje odgovornosti. Ponuda kvalitetnih proizvoda po prihvatljivim cijenama kontinuirano usmjerava društvo prema eliminiranju otpada i optimiziranju potrošnje energije. Visoku kvalitetu namjerava zadržati i u budućnosti, stoga je važno konstantno koristiti održive resurse, ulagati u ljude i proizvode. Poslovanje u međunarodnim okvirima takvo što i omogućuje. To znači da se može izvesti i veliki broj hrvatskih proizvoda, što je Lidl pozicioniralo kao jednog od najvećih izvoznika hrvatskih proizvoda, stvarajući na taj način stotine radnih mjesta za jačanje gospodarstva ([www.lidl.hr](http://www.lidl.hr)).

### **3.2. Metodologija istraživanja**

U svrhu ispitivanja povezanosti osobnih i organizacijskih determinanti sa zadovoljstvom na poslu korišten je anketni upitnik. U prvom dijelu upitnika nalaze se pitanja vezana za demografske karakteristike ispitanika: spol, dob, stupanj obrazovanja, bračni status i godine rada u Lidlu. U drugom dijelu upitnika navedeno je 15 tvrdnji koje opisuju ispitanike kao osobu. Treći dio upitnika čini 15 tvrdnji koje se odnose na karakteristike organizacije u kojoj ispitanici rade. Četvrti dio upitnika sastoji se od 20 tvrdnji vezanih za opisivanje neposrednog nadređenog. Posljednje pitanje vezano je uz ukupno zadovoljstvo ispitanika na poslu. Ispitanici su zamoljeni da na tvrdnje odgovaraju iskreno na način da na Likertovoj skali od 1 do 5 zaokruže stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom, pri čemu 1 znači u potpunosti se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 50 ispitanika. Također, ispitanicima je navedena svrha provođenja anketnog upitnika i zajamčena im je anonimnost. U radu se koriste metode grafičkog prikazivanja kojima se prezentira sociodemografska struktura ispitanika.

Od ukupno 50 ispitanika, u istraživanju je sudjelovalo 36% muškaraca i 64% žena. Struktura ispitanika po spolu prikazana je na Grafikonu 1.

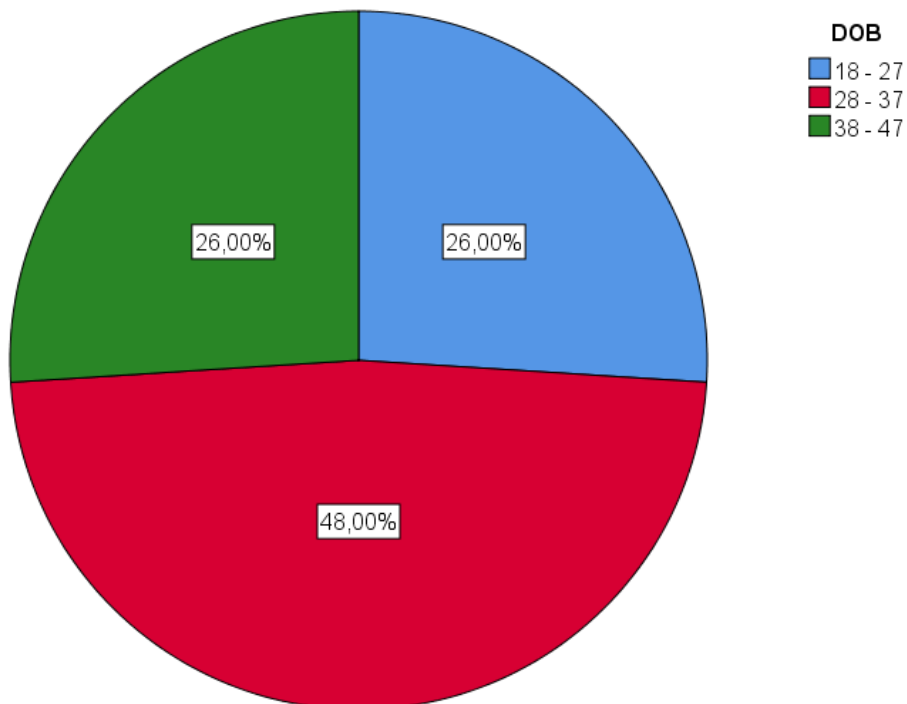


**Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu**

Izvor: obrada autorice

Prema spolu ispitanika može se utvrditi da je za 14 osoba veći broj ispitanica u odnosu na broj ispitanika u uzorku.

Na Grafikonu 2 prikazana je struktura ispitanika prema dobi.

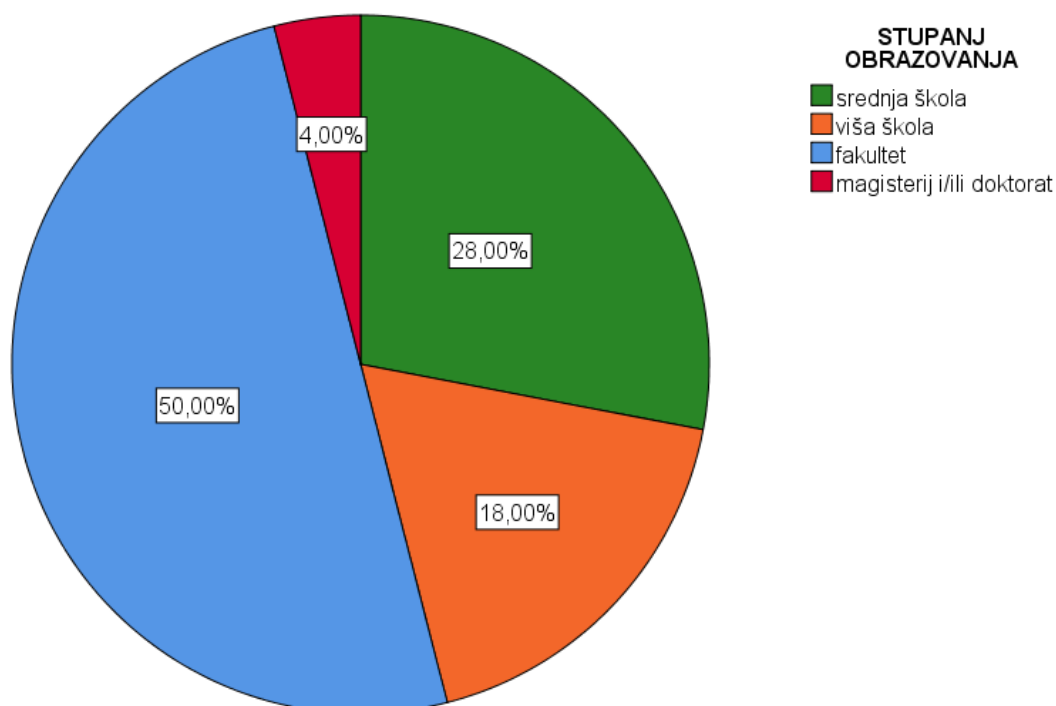


## Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobi

Izvor: obrada autorice

Prema starosnoj dobi ispitanika može se utvrditi da je najveći broj zaposlenika starosne dobi između 28 i 37 godina (24 ispitanika), dok je manji broj mlađih (18-27 godina), te starijih (38-47 godina) ispitanika koji su u uzorku zastupljeni sa po 13 ispitanika.

U Grafikonu 3 prikazana je struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.

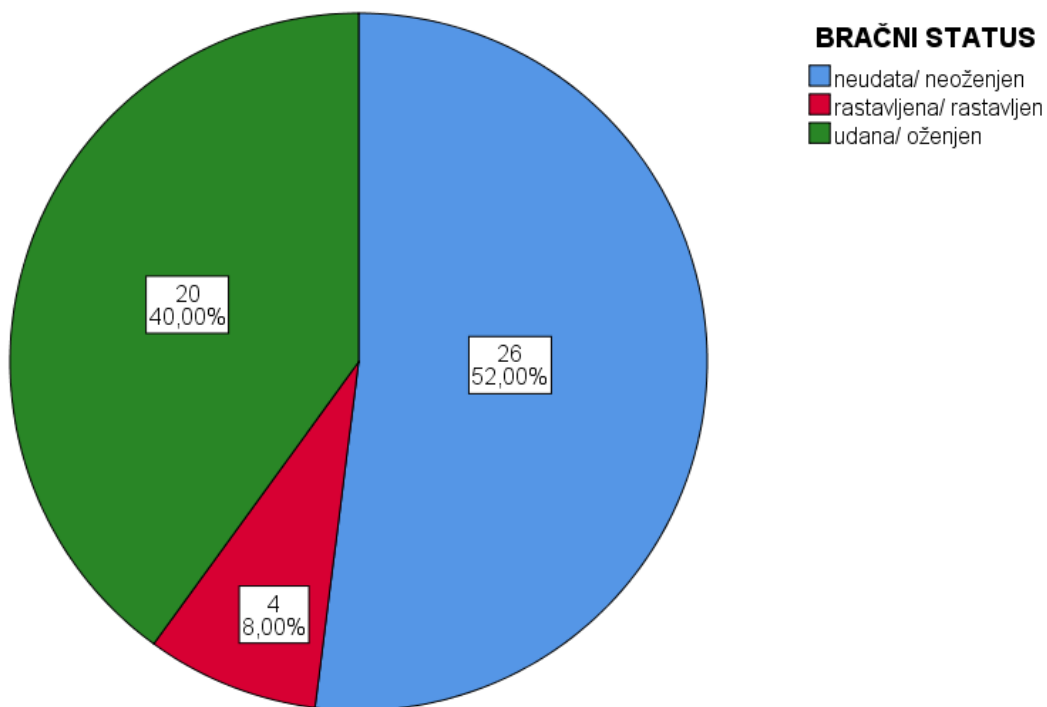


## Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: obrada autorice

Prema stupnju obrazovanja može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima završeno fakultetsko obrazovanje (17 ispitanika), dok najmanji broj ispitanika ima završen magisterij i/ili doktorat (2 ispitanika).

U Grafikonu 4 prikazana je struktura ispitanika prema bračnom statusu.

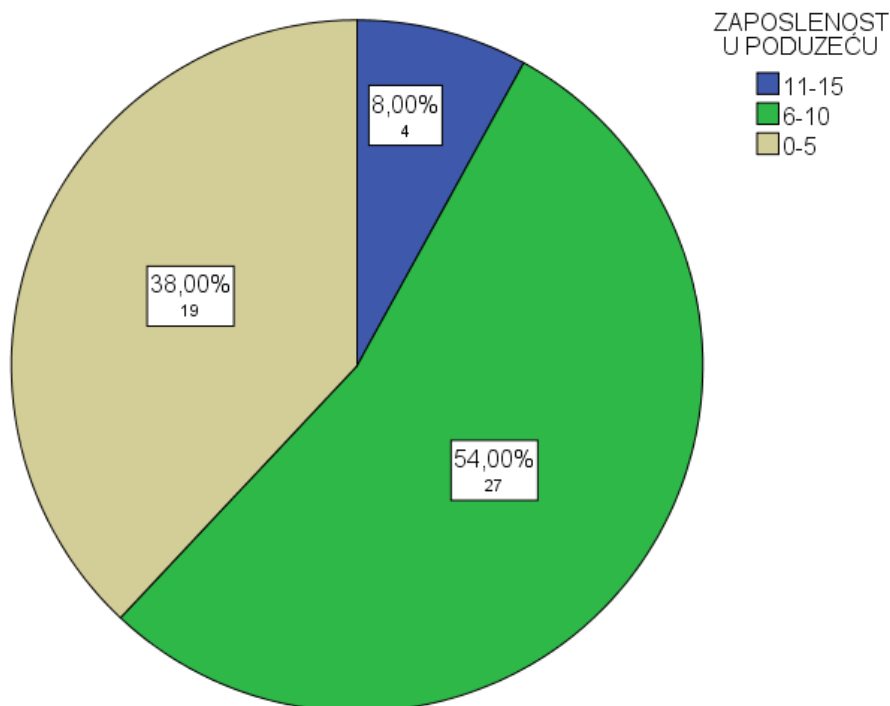


**Grafikon 4. Struktura ispitanika prema bračnom statusu**

Izvor: obrada autorice

Prema bračnom statusu može se utvrditi da su najveći broj ispitanika neudati/neoženjeni koji su zastupljeni u uzorku sa 26 ispitanika (52,00%), dok je najmanji broj ispitanika rastavljen (4 ispitanika; 8,00%).

Grafikon 5 prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na radni staž.



**Grafikon 5. Struktura ispitanika prema radnom stažu u organizaciji**

Izvor: obrada autorice

Prema duljini staža u poduzeću može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima radni staž između 6 i 10 godina (27 ispitanika), dok je najmanji broj ispitanika s radnim stažem između 11 i 15 godina (4 ispitanika) što je logično s obzirom da poduzeće Lidl d.o.o. u Hrvatskoj posluje tek 13 godina.

### 3.3. Prikaz rezultata

Upotrebom metoda deskriptivne statistike, i to aritmetičke sredine, moda i medijana kao srednjih vrijednosti, te minimuma, maksimuma i standardne devijacije kao pokazatelja disperzije prezentira se razina dimenzija osobina ličnosti, dimenzija organizacije (stilovi vođenja i organizacijska pravda) te zadovoljstva. Povezanost se testira Spearmanovom korelacijom. Opravdanost korištenja Spearmanove korelacije proizlazi iz upotrebe ordinalne mjerne skale kod varijable zadovoljstva koje je ispitano upotrebom jedne tvrdnje o zadovoljstvu ispitanika. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 25.

Podaci o dimenzijama osobina ličnosti prikupljeni su upotrebom 15 tvrdnji kojima se definira snaga osobina ličnosti pojedinca, gdje su ispitanici iskazivali slaganje s tvrdnjama sukladno sljedećoj mjernoj skali:

- U potpunosti se ne slažem = 1,
- Ne slažem se = 2,
- Niti se slažem niti ne slažem = 3,
- Slažem se = 4, te
- U potpunosti se slažem = 5.

U sljedećoj tablici je prikazani su deskriptivni podaci iz upitnika petofaktorskog modela ličnosti.

**Tablica 1. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama osobina ličnosti**

		N	Prosjek	Stand. Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
1	<b>TIH*</b>	50	2,22	0,95	2,00	2,00	1,00	4,00
6	<b>DOMINANTAN</b>	50	3,32	0,79	3,00	3,00	1,00	5,00
11	<b>PUN ENERGIJE</b>	50	3,94	0,82	4,00	4,00	2,00	5,00
	<b>Ekstraverzija</b>	50	3,68	0,58	3,67	4,00	2,67	4,67
2	<b>SUOSJEĆAJAN</b>	50	3,84	0,55	4,00	4,00	3,00	5,00
7	<b>NEPRISTOJAN*</b>	50	1,80	0,70	2,00	2,00	1,00	4,00
12	<b>DOBRO MIŠLJENJE</b>	50	3,96	0,53	4,00	4,00	3,00	5,00
	<b>Ugodnost</b>	50	4,00	0,39	4,00	4,00	3,00	5,00
3	<b>NEORGANIZIRAN*</b>	50	1,70	0,76	2,00	2,00	1,00	4,00
8	<b>PROBLEMI SA ZADACIMA*</b>	50	2,10	0,97	2,00	2,00	1,00	4,00
13	<b>ODGOVORAN</b>	50	4,40	0,61	4,00	4,00	2,00	5,00
	<b>Savjesnost</b>	50	4,20	0,60	4,33	4,33	2,67	5,00
5	<b>FASCINIRAN UMJETNOŠĆU</b>	50	3,14	0,78	3,00	n/a**	2,00	4,00
10	<b>MALO INTERESA*</b>	50	2,54	0,84	2,00	2,00	1,00	5,00
15	<b>ORIGINALAN</b>	50	3,68	0,62	4,00	4,00	2,00	5,00
	<b>Otvorenost</b>	50	3,43	0,50	3,50	n/a	2,00	4,00
4	<b>PUNO SE BRINE*</b>	50	3,76	0,66	4,00	4,00	2,00	5,00
9	<b>DEPRESIVNO*</b>	50	1,52	0,61	1,00	1,00	1,00	3,00
14	<b>EMOCIONALNO STABILAN</b>	50	3,70	0,68	4,00	4,00	1,00	5,00
	<b>Neuroticizam</b>	50	3,47	0,42	3,67	3,67	1,67	4,00

\*kod izračuna razine ukupne osobine ličnosti korištene inverzne vrijednosti

\*\*multimodalna distribucija, mod se ne može odrediti

Izvor: obrada autorice

Gledajući deskriptivne podatke za ukupne rezultate na primijenjenom upitniku može se zaključiti da je prosječni ispitanik umjereno ekstravertiran, otvoren ka iskustvima i emocionalno stabilan. To znači da je prosječan ispitanik umjereno društven, umjereno pričljiv i umjereno poduzetan. Nadalje, prosječan zaposlenik je netko tko je radoznao i kreativan u obavljanju svakodnevnih zadataka, te netko tko se puno brine. Prosječan zaposlenik je nešto



više ugodan, odnosno slaže se s drugima i ljubazan je, te savjestan odnosno sklon napornom radu i u najvećoj mjeri odgovoran (prosječna vrijednost odgovora 4,40).

Tvrđnje iz upitnika koje opisuju osobu kao ekstravertnu su: ja sam netko tko je uglavnom tih, ja sam netko tko je dominantan, tko se ponaša kao vođa i ja sam netko tko je pun energije. Ugodnu osobu opisuju tvrdnje: ja sam netko tko je suosjećajan, ima meko srce, ja sam netko tko je nekad nepristojan prema drugima i ja sam netko tko ima dobro mišljenje o ljudima. Savjesnost je prikazana tvrdnjama: ja sam netko tko je uglavnom neorganiziran, ja sam netko tko ima problema sa započinjanjem zadataka i ja sam netko tko je odgovoran, na koga se može uvijek računati. Otvorene osobe pozitivno su odgovorile na tvrdnje: ja sam netko tko je fasciniran umjetnošću, glazbom ili literaturom, ja sam netko tko ima malo interesa za apstraktne ideje i ja sam netko tko je originalan, tko smišlja nove ideje. Emocionalna stabilnost ili neuroticizam opisuju tvrdnje: ja sam netko tko se puno brine, ja sam netko tko se često osjeća depresivno, tužno i ja sam netko tko je emocionalno stabilan, nije me lako uzrujati.

Sljedećim pitanjem su ispitanici iskazivali stupanj slaganja s tvrdnjama iz upitnika o organizacijskoj pravednosti:

- U potpunosti se ne slažem = 1,
- Ne slažem se = 2,
- Niti se slažem niti ne slažem = 3,
- Slažem se = 4, te
- U potpunosti se slažem = 5.

**Tablica 2. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske pravednosti**

		N	Prosjek	Stand. Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
1	<b>NAGRADA - ISKUSTVO</b>	50	3,56	0,61	4,00	4,00	1,00	4,00
2	<b>NAGRADA - TRUD</b>	50	3,78	0,55	4,00	4,00	1,00	4,00
3	<b>NAGRADA - POSAO</b>	50	3,82	0,52	4,00	4,00	1,00	4,00
4	<b>NAGRADA - STRESNOST</b>	50	3,42	0,67	3,50	4,00	1,00	4,00
5	<b>NAGRADA - RADNI UČINAK</b>	50	3,78	0,55	4,00	4,00	2,00	5,00
	Distributivna pravda	50	3,67	0,44	3,80	3,80	1,20	4,20
6	<b>POVRATNE INFORMACIJE</b>	50	4,06	0,62	4,00	4,00	2,00	5,00
7	<b>DODATNE INFORMACIJE</b>	50	3,98	0,47	4,00	4,00	3,00	5,00
8	<b>DODLJEDNOST ODLUKA</b>	50	4,36	0,53	4,00	4,00	3,00	5,00
9	<b>ODLUČIVANJE - TOCNE INFORMACIJE</b>	50	3,92	0,49	4,00	4,00	2,00	5,00

<b>10</b>	<b>PRAVEDNI POSTUPCI</b>	50	3,74	0,44	4,00	4,00	3,00	4,00
	Proceduralna pravda	50	4,01	0,33	4,00	4,00	3,00	4,60
<b>11</b>	<b>PRIMJERENO TRETIRANJE</b>	50	3,94	0,42	4,00	4,00	3,00	5,00
<b>12</b>	<b>POŠTOVANJE</b>	50	4,02	0,38	4,00	4,00	3,00	5,00
<b>13</b>	<b>ISKRENOST</b>	50	3,56	0,58	4,00	4,00	2,00	4,00
<b>14</b>	<b>DAJE DO ZNANJA VRIJEDNOST</b>	50	3,78	0,58	4,00	4,00	2,00	5,00
<b>15</b>	<b>VODI RAČUNA O OSJEĆAJIMA</b>	50	3,56	0,64	4,00	4,00	2,00	5,00
	Interakcijska pravda	50	3,77	0,28	3,80	4,00	3,00	4,20

Izvor: obrada autorice

Iz deskriptivnih podataka može se zaključiti da ispitanici smatraju prisutnim sva tri oblika organizacijske pravednosti u svojim poduzećima s tim da najznačajnijom smatraju proceduralnu pravednost (prosječna vrijednost odgovora 4,01). Proceduralna pravednost upućuje na pravednost metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka te na pravednosti samog ishoda.

Tvrđnje koje opisuju distributivnu pravednost u organizaciji su: organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo, organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao, organizacija me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao, organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnog mog posla i organizacija me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava mi napredovanje. Proceduralna pravednost prikazana je tvrdnjama: dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada od strane moje organizacije, organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam, organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam, poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija i postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani. Interakcijska pravednost odnosi se na tvrdnje: organizacija me tretira na primjeren način, moja organizacija me poštuje, organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno, moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca i moja organizacija vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.

Sljedećim pitanjem su ispitanici iskazivali stupanj slaganja s tvrdnjama koje opisuju tipove vođe sukladno sljedećoj mjernoj skali:

- U potpunosti se ne slažem = 1,
- Ne slažem se = 2,
- Niti se slažem niti ne slažem = 3,
- Slažem se = 4,
- U potpunosti se slažem = 5.

**Tablica 3. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama stila vođenja**

		<b>N</b>	<b>Prosje k</b>	<b>Stand. Dev.</b>	<b>Med ijan</b>	<b>Mod</b>	<b>Min</b>	<b>Mak s</b>
1	<b>ČLANOVIMA GOVORI ŠTO TREBAJU RADITI</b>	50	3,86	0,50	4,00	4,00	2,00	5,00
3	<b>POSTAVLJA STANDARDE</b>	50	3,94	0,71	4,00	4,00	2,00	5,00
5	<b>PREDLAŽE NAČINE</b>	50	3,82	0,60	4,00	4,00	2,00	5,00
7	<b>PREDSTAVLJA POGLEDE</b>	50	4,12	0,39	4,00	4,00	3,00	5,00
9	<b>RAZVIJA PLAN AKTIVNOSTI</b>	50	3,72	0,54	4,00	4,00	3,00	5,00
11	<b>DEFINIRA ODGOVORNOST</b>	50	4,36	0,56	4,00	4,00	3,00	5,00
13	<b>RAZJAŠNJAVA ULOGU</b>	50	3,96	0,64	4,00	4,00	2,00	5,00
15	<b>DAJE PLAN</b>	50	4,12	0,48	4,00	4,00	3,00	5,00
17	<b>OSIGURAVA KRITERIJE</b>	50	4,14	0,45	4,00	4,00	3,00	5,00
19	<b>OHRABRUJE</b>	50	3,70	0,58	4,00	4,00	2,00	4,00
	Usmjerenost na zadatak	50	3,97	0,28	4,00	3,80	3,20	4,60
2	<b>PRIJATELJSKO PONAŠANJE</b>	50	3,76	0,59	4,00	4,00	2,00	5,00
4	<b>POMAŽE DRUGIMA</b>	50	3,52	0,61	4,00	4,00	2,00	5,00
6	<b>UVAŽAVA PRIJEDLOGE</b>	50	3,78	0,58	4,00	4,00	3,00	5,00
8	<b>PRAVEDNO TRETIRA DRUGE</b>	50	3,80	0,61	4,00	4,00	2,00	5,00
10	<b>PREDVIDLJIVO SE PONAŠA</b>	50	4,38	0,57	4,00	4,00	3,00	5,00
12	<b>AKTIVNO KOMUNICIRA</b>	50	4,36	0,56	4,00	4,00	3,00	5,00
14	<b>POKAZUJE BRIGU</b>	50	3,78	0,58	4,00	4,00	2,00	5,00
16	<b>FLEKSIBILNOST</b>	50	4,02	0,55	4,00	4,00	2,00	5,00
18	<b>OTKRIVA MISLI</b>	50	2,92	0,72	3,00	3,00	1,00	4,00
20	<b>POMAŽE ČLANOVIMA DA SE SLAŽU</b>	50	3,26	0,69	3,00	3,00	1,00	4,00
	Usmjerenost na međusobne odnose	50	3,76	0,35	3,70	3,90	2,70	4,50

Izvor: obrada autorice

Deskriptivni podaci ukazuju na relativno izraženu podjednaku usmjerenost na zadatak i na usmjerenost na međuljudske odnose. Malo je značajnije vođenje usmjereno na zadatak

(prosječna vrijednost odgovora 3,97). Kod ovakvog tipa vođenja nadređeni jasno definira radne zadatke i ciljeve koji se moraju postići te način na koji će se oni najefikasnije izvesti.

Tvrđnje koje opisuju vođenje usmjereno na zadatak su: članovima grupe govori što treba raditi, postavlja standarde u izvršenju posla za članove grupe, predlaže načine za rješavanje problema, jasno predstavlja svoje poglede drugima, razvija plan aktivnosti za grupu, definira odgovornost za svakog člana grupe, razjašnjava svoju ulogu unutar grupe, daje plan za izvršenje posla, osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje i ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao. Vođenje usmjereno na međuljudske odnose opisuju tvrdnje: sa članovima grupe ponaša se na prijateljski način, pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi, uvažava prijedloge drugih, ostale tretira na pravedan način, ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe, aktivno komunicira sa članovima grupe, pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih, pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka, otkriva misli i osjećanja članovima grupe i pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.

**Tablica 4. Deskriptivna statistika ukupnog zadovoljstva na radu**

	N	Prosjek	Stand. Dev.	Medijan	Mod	Min	Maks
<b>Ukupno zadovoljstvo</b>	<b>50</b>	<b>4,00</b>	<b>0,57</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>

Izvor: obrada autorice

Prosječna ocjena ukupnog zadovoljstva ispitanika na radu je 4,00 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57, te je riječ o visokoj razini zadovoljstva (vrijednost veća od centralne vrijednosti 3).

U radu će se ispitivati 3 glavne istraživačke hipoteze.

*H1. Dimenzije osobina ličnosti i zadovoljstvo na radu međusobno su povezane.*

Mirković i Čekrlija (2015) navode u svom istraživanju da dimenzije petofaktorskog modela ličnosti značajno utječu na ukupno zadovoljstvo na radu. U tom se istraživanju pokazalo da je neuroticizam negativno povezan sa ukupnim zadovoljstvom na radu. S druge strane, ekstraverzija i savjesnost su pozitivno povezane sa zadovoljstvom na radu. Međutim, meta-analiza koju su proveli Judge i suradnici (2002) pokazala je da ugodnost i otvorenost nisu značajni prediktori zadovoljstva na poslu. Istraživači koji se bave ličnošću uglavnom su postigli

slaganje oko njezine strukture, te danas najveći broj autora kao skup dimenzija najvišeg reda kojima je moguće opisati ličnost svakog pojedinca prihvaća petofaktorski model (Krapić, 2005).

**Tablica 5. Korelacija dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva na radu**

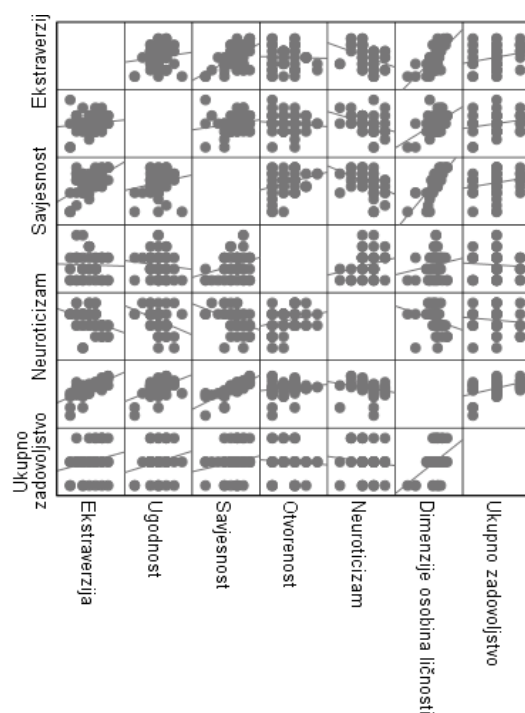
		Ukupno zadovoljstvo	
Spearman's rho	Ekstraverzija	Correlation Coefficient	,226
		Sig. (1-tailed)	,057
		N	50
	Ugodnost	Correlation Coefficient	,162
		Sig. (1-tailed)	,131
		N	50
	Savjesnost	Correlation Coefficient	,191
		Sig. (1-tailed)	,092
		N	50
	Otvorenost	Correlation Coefficient	-,072
		Sig. (1-tailed)	,311
		N	50
	Neuroticizam	Correlation Coefficient	-,144
		Sig. (1-tailed)	,160
		N	50
	Dimenzije osobina ličnosti	Correlation Coefficient	,300*
		Sig. (1-tailed)	,017
		N	50

\*. Korelacija je značajna pri 0.05

\*\*. Korelacija je značajna pri 0.01

Testiranjem povezanosti između razine dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva na radu može se utvrditi postojanje pozitivne, slabe i statistički značajne povezanosti, odnosno osobe sa većom razinom osobina ličnosti su i zadovoljnije na radnom mjestu. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 1,70% ( $\rho=0,300$ ).

**Graf : Dijagram rasipanja dimenzije osobina ličnosti i zadovoljstva**



**Grafikon 6. Dijagram rasipanja**

Izvor: obrada autorice

Iz grafičkog prikaza može se zaključiti da je rast razina osobina ličnosti praćen rastom zadovoljstva.

**Tablica 6. Povezanost zadovoljstva i elementa osobina ličnosti zaposlenika**

Spearman's rho	TIH	Correlation Coefficient	-0,056
		Sig. (2-tailed)	0,697
		N	50
	SUOSJEĆAJAN	Correlation Coefficient	-0,057
		Sig. (2-tailed)	0,695
		N	50
	NEORGANIZIRAN	Correlation Coefficient	0,061
		Sig. (2-tailed)	0,674
		N	50
	PUNO SE BRINE	Correlation Coefficient	-0,108
		Sig. (2-tailed)	0,454
		N	50
	FASCINIRAN UMJETNOŠĆU	Correlation Coefficient	<b>,321*</b>
		Sig. (2-tailed)	<b>0,023</b>
		N	<b>50</b>
	DOMINANTAN	Correlation Coefficient	0,092
		Sig. (2-tailed)	0,526
		N	50
	NEPRISTOJAN	Correlation Coefficient	<b>-,322*</b>
		Sig. (2-tailed)	<b>0,022</b>

	N	50
PROBLEMI SA ZADACIMA	Correlation Coefficient	<b>-,336*</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>0,017</b>
	N	50
DEPRESIVNO	Correlation Coefficient	-0,096
	Sig. (2-tailed)	0,508
	N	50
MALO INTERESA	Correlation Coefficient	<b>-,544**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>
	N	50
PUN ENERGIJE	Correlation Coefficient	<b>,289*</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>0,042</b>
	N	50
DOBRO MIŠLJENJE	Correlation Coefficient	0,000
	Sig. (2-tailed)	1,000
	N	50
ODGOVORAN	Correlation Coefficient	-0,030
	Sig. (2-tailed)	0,839
	N	50
EMOCIONALNO STABILAN	Correlation Coefficient	-0,223
	Sig. (2-tailed)	0,120
	N	50
ORIGINALAN	Correlation Coefficient	0,204
	Sig. (2-tailed)	0,155
	N	50
*. Korelacija je značajna pri 0.05		
**. Korelacija je značajna pri 0.01		

Izvor: obrada autorice

Testiranjem povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i fasciniranosti umjetnošću utvrđeno je postojanje statistički značajne pozitivne povezanosti ( $\rho=0,321$ ; emp.  $p=0,023$ ). Povezanost između nepristojnosti i zadovoljstva zaposlenika je negativna i statistički značajna ( $\rho=-0,322$ ; emp.  $p=0,022$ ). Povezanost između problema sa zadacima je negativna i statistički značajna ( $\rho=-0,336$ ; emp.  $p=0,017$ ). Nedostatatak interesa negativno je povezan sa zadovoljstvom ( $\rho=0,544$ ; emp.  $p<0,001$ ). Testiranjem je utvrđeno postojanje statistički značajne i pozitivne povezanosti između energičnosti na radnom mjestu i zadovoljstva ( $\rho=0,289$ ; emp.  $p=0,042$ ). Povezanosti između zadovoljstva i ostalih elemenata osobina ličnosti nisu utvrđene (empirijske  $p$  vrijednosti  $>0,050$ ). Slijedom navedenog, hipoteza Dimenzije osobina ličnosti i zadovoljstvo na radu međusobno su povezane prihvaća se kao istinita.

*H2. Dimenzije organizacijske pravednosti pridonose općem zadovoljstvu zaposlenika na radu.*

Distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost su u korelaciji i mogu se smatrati sastavnim komponentama ukupne organizacijske pravednosti prema novijim gledištima znanstvenika (Ambrose, M. et al. 2007). Novija istraživanja pokazuju da zaposlenici ne samo da razlikuju pojedine vrste pravednosti, već i odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju određenom izvoru (Cropanzano i sur., 2001). Rezultati upućuju na to da zaposlenici razlikuju barem dva izvora (ne)pravednosti. Prvi je od njih neposredni rukovoditelj, a drugi organizacija u cjelini. Svaki zaposlenik želi biti tretiran pravedno, stoga se može pretpostaviti da će sve tri komponente organizacijske pravednosti biti pozitivno povezane s ukupnim zadovoljstvom na radu.

**Tablica 7. Korelacija dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu**

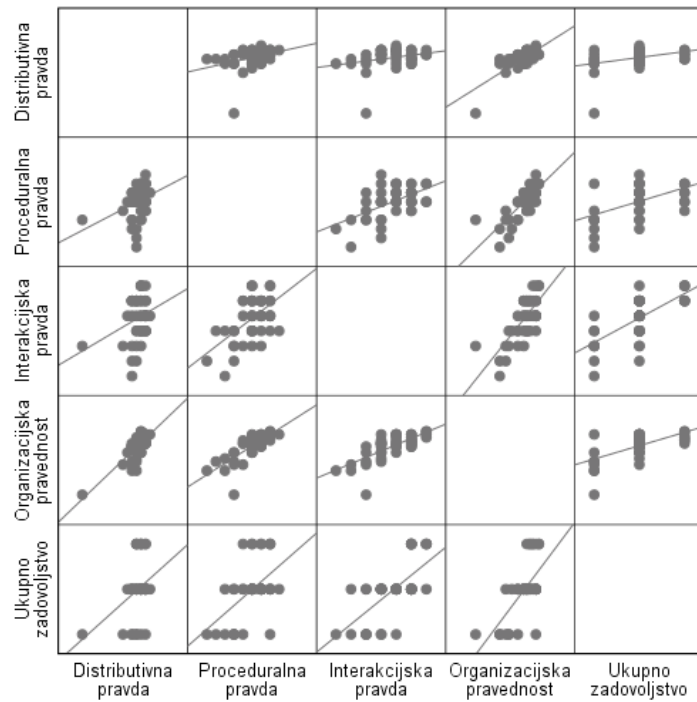
		Ukupno zadovoljstvo	
Spearman's rho	Distributivna pravda	Correlation Coefficient	,254*
		Sig. (1-tailed)	,037
		N	50
	Proceduralna pravda	Correlation Coefficient	,441**
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	50
	Interakcijska pravda	Correlation Coefficient	,664**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	50
Organizacijska pravednost	Correlation Coefficient	,568**	
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	50	

\*. Korelacija je značajna pri 0.05

\*\* . Korelacija je značajna pri 0.01

Testiranjem povezanosti razine svih dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu može se utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti, odnosno ispitanici koji procjenjuju organizaciju tako da postoji izražena distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost su zadovoljniji na radu.





**Grafikon 7. Dijagram rasipanja dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva**

Izvor: obrada autorice

Iz grafičkog prikaza može se utvrditi da je rast razina dimenzija organizacijske pravednosti praćen rastom zadovoljstva. Sukladno provedenoj analizi i prikazanim podacima može se zaključiti da su sve komponente organizacijske pravednosti i ukupno zadovoljstvo pozitivno povezani i da je ta povezanost statistički značajna. Prema tome, hipoteza Dimenzije organizacijske pravednosti pridonose općem zadovoljstvu zaposlenika na radu prihvaća se kao istinita.

*H3. Stil vođenja organizacije povezan je sa zadovoljstvom zaposlenika na radu.*

Stil vođenja organizacije može se podijeliti na rukovođenje usmjereno na zadatak i rukovođenje usmjereno na međuljudske odnose. Kod rukovođenja usmjerenog na međuljudske odnose, nadređeni pridaje važnost osobnim problemima zaposlenika, nastoji održati dobre odnose među zaposlenicima, te učiniti radno okruženje što ugodnijim. S druge strane, kod rukovođenja usmjerenog na zadatak ne pridaje se važnost potrebama zaposlenika, već se isključivo fokusira na uspješno obavljanje radnog zadatka. Sukladno tome, pretpostavlja se da će zadovoljstvo zaposlenika na radu biti veće ukoliko je njihov nadređeni više usmjeren na međuljudske odnose, a manje na zadatak.

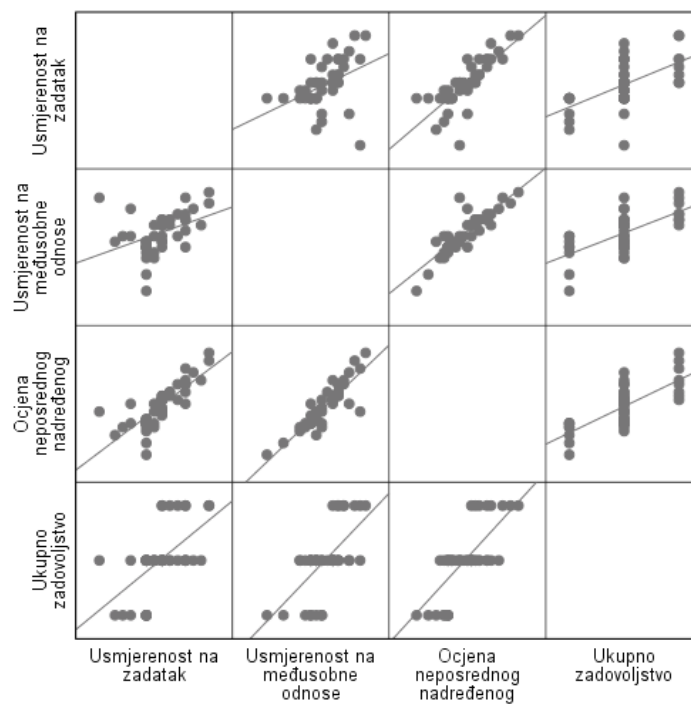
**Tablica 8. Korelacija stila vođenja i zadovoljstva na radu**

		Ukupno zadovoljstvo	
Spearman's rho	Usmjerenost na zadatak	Correlation Coefficient	,623**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	50
	Usmjerenost na međuljudske odnose	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	50
	Stil vođenja	Correlation Coefficient	,719**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	50

\*\* . Korelacija je značajna pri 0.01

Testiranjem povezanosti između svih dimenzija stila vođenja i zadovoljstva može se utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti. Ispitanici koji procjenjuju neposrednog nadređenog kao usmjerenog na međuljudske odnose te kao usmjerenog na zadatke su zadovoljniji na radu.

**Graf : Dijagram rasipanja stilova vođenja i zadovoljstva na radu**



## **Grafikon 8. Dijagram rasipanja**

Izvor: obrada autorice

Iz grafičkog prikaza može se utvrditi da je rast ocjene neposrednog nadređenog praćen rastom zadovoljstva. Sukladno prikazanim podacima, može se zaključiti da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost između dimezija stila vođenja i zadovoljstva na radu. Prema tome, hipoteza Stil vođenja organizacije povezan je sa zadovoljstvom zaposlenika na radu prihvaća se kao istinita.

Na temelju provedene analize i prikaza rezultata može se zaključiti da se sve tri hipoteze prihvaćaju kao istinite, što se može povezati s rezultatima istraživanja stručnjaka prikazanim u ovom radu.

## **4. ZAKLJUČAK**

Zadovoljstvo na radu ključna je determinanta ponašanja zaposlenika. Ako je zaposlenik zadovoljan, on će imati pozitivno mišljenje prema organizaciji, bit će spreman pomoći drugima, od sebe davati maksimum i sl. U tom smislu zadovoljstvo na radu utječe na organizacijsko ponašanje kroz koncept pravednosti. Povezanost zadovoljstva na radu i individualnih performansi izrazito je složena i dvosmjerna. To znači da će zadovoljni zaposlenici svoje napore usmjeravati na što kvalitetnije ostvarenje individualnih performansi, ali i da će uspješni zaposlenici biti zadovoljniji s obzirom na osjećaj postignuća. Istraživanja su pokazala značajan utjecaj na zadovoljstvo na radu imaju osobne karakteristike zaposlenika.

S druge strane, u radu su se razmatrale i organizacijske determinante zadovoljstva poslom koje se percipiraju kao determinante eksterne prirode jer zaposlenici provode većinu vremena u organizaciji i niz faktora iz okoline utječe na njihovo zadovoljstvo. Organizacijske determinante pojašnjene su kroz koncept stilova vođenja i organizacijske pravednosti. Općenito govoreći, razmatranja o stilovima vođenja najčešće su se fokusirala na dva ključna problema, a to su koji stilovi vođenja najviše utječu na efikasnost grupe te koji stilovi vođenja najviše odgovaraju zaposlenicima. Istraživanja su potvrdila da nema univerzalnog stila vođenja prikladnog za svaku situaciju, već se stil vođenja odabire sukladno situaciji, ali i da se u obzir moraju uzeti i osobine vođa.

Organizacijska pravednost pretpostavlja stupanj percepcije zaposlenika o pravednom postupanju u organizaciji, što znači da provođenje pravednosti od strane menadžmenta zahtijeva zauzimanje perspektive zaposlenika. Niz je istraživanja potvrdio važnost percepcije pravednosti i njenih učinaka na zadovoljstvo na radu.

U ovom je radu ispitivana povezanost osobnih i organizacijskih determinanti sa zadovoljstvom na poslu na primjeru Lidla d.o.o. k.d., i to na uzorku od 50 ispitanika. Analiza je pokazala da je prosječna ocjena ukupnog zadovoljstva ispitanika na radu je 4,00, što znači da riječ o visokoj razini zadovoljstva. Uzimajući u obzir rezultate analize može se zaključiti da su sve tri hipoteze istinite, što je na tragu rezultata niza studija.

Kao i sva empirijska istraživanja, i ovaj rad ima svoja ograničenja. Prvo, to je mali uzorak ispitanika koji onemogućava poopćavanje rezultata. Drugo, radi se o samoevaluacijskom tipu upitnika kojeg osim subjektivnosti može obilježiti i davanje društveno-poželjnih odgovora. Buduća bi istraživanja trebalo provesti na većem broju ispitanika i na većem broju organizacija kako bi se rezultati mogli generalizirati na populaciju.

## **5. LITERATURA**

1. Ambrose, M. et al. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), str. 21-36.
2. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299).
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bakotić, D. (2009). *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi* (doktorska disertacija). Split: Ekonomski fakultet.
5. Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65 (3), str. 222-240.
6. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7 (1), str. 31-44.

7. Bies, R.J. i Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55)
8. Bui, H. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42 (3), str. 21-30.
9. Bojanović, R. i Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, 30 (3), str. 169 - 180.
10. Buble, M. (2006). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
11. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Colquitt, J. A. et al. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), str. 425-445.
13. Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007.), The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, (21) 4: 34-48.
14. Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology* (str. 317-372). New York: John Wiley & Sons
15. Đokić, T. et al. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*, 24 (1), str. 49-79.
16. *Godišnje izvješće* (2018). Zagreb: Lidl d.o.o.
17. Judge, T. A., Piccolo, R. F. i Ilies, R. (2004). The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, str. 36-51
18. Judge, T. Heller, D. and Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
19. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publication
20. Herzberg, F. et al. (1965). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
21. Karlić, T. i Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2), str. 67-72.
22. Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14(1), 39-55.
23. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2), str. 66-68.

24. Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55).
25. McCrae, R. R. i Costa, P. (1996). The five factor model of personality: Theoretical Perspective. [Mrežno]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/247880369\\_The\\_five\\_factor\\_model\\_of\\_personality\\_Theoretical\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/247880369_The_five_factor_model_of_personality_Theoretical_Perspective) [1.3.2019.]
26. Milner, K. (2009). Attitudes and Job Satisfaction. U: Robbins, S. P. et al. (Ur.), *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives* (str. 71-89). Cape Town: Pearson Education.
27. Mirković, B. i Čekrlija, Đ. (2015). Karakteristike ličnosti zaposlenih i zadovoljstvo poslom. *Radovi*, br. 22, str. 213-230.
28. Noe, R. A. et al. (2006). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
29. Proroković, A. et al. (2017). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6 (1), str. 3-17.
30. Pupovac, D. et al. (2012). Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća. *Zbornik rada Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 3 (2), str. 79-83.
31. Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*, 12 (4), str. 493-503.
32. Simson P. i Michelle Kaminski (2007). *Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing*.
33. Soto, C. J. i John, O. P. (2017). Short and extra-short forms of the Big Five Inventory–2: The BFI-2-S and BFI2-XS. *Journal of Research in Personality*, br. 68, str. 69-81.
34. Šehić, D. i Penava, S. (2007). *Leadership*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
35. Tvarog-Malvić, S. et al. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomska misao i praksa*, 23 (1), str. 43-62.
36. Yildirim, B. I. et al. (2016). The Relationship between the Five-factor Personality Traits of Workers and their Job Satisfaction: S Study on Five Star Hotels in Alanya. *Procedia Economics and Finance*, 39, str. 284-291.
37. Web stranice društva Lidl d.o.o. k.d.: [www.lidl.hr](http://www.lidl.hr) (1.7.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Dimenzije zadovoljstva na radu.....	14
Slika 2. Faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu .....	16
Slika 3. Petfaktorski model ličnosti.....	18
Slika 4. Crte ličnosti prema petfaktorskom modelu i njihove dimenzije .....	20
Slika 5. Organizacijske determinante .....	24
Slika 6. Dimenzije razlikovanja vođenja i menadžmenta ...Error! Bookmark not defined.	
Slika 7. Stilovi vođenja .....	26
Slika 8. Kategorije organizacijske pravednosti .....	31

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu .....	35
Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobi .....	36
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja.....	36
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema bračnom statusu .....	37
Grafikon 5. Struktura ispitanika prema radnom stažu u organizaciji.....	38
Grafikon 6. Dijagram rasipanja.....	45
Grafikon 7. Dijagram rasipanja.....	48
Grafikon 8. Dijagram rasipanja.....	50

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama osobina ličnosti .....	39
Tablica 2. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske pravednosti .....	40
Tablica 3. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama stila vođenja.....	42
Tablica 4. Deskriptivna statistika ukupnog zadovoljstva na radu.....	43
Tablica 5. Korelacija dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva na radu .....	44
Tablica 6. Povezanost zadovoljstva i elemenata osobina ličnosti zaposlenika .....	45
Tablica 7. Korelacija dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu.....	47
Tablica 8. Korelacija stila vođenja i zadovoljstva na radu .....	49

## PRILOZI



Poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik koji je konstruiran u svrhu pisanja diplomskog rada pod nazivom “Osobne i organizacijske determinante zadovoljstva poslom”.

### **Postupak istraživanja**

Tijekom istraživačkog postupka od Vas će se tražiti da ispunite upitnik koji slijedi. Prilikom popunjavanja upitnika molimo Vas da pažljivo pročitate uputu koja prethodi svakoj novoj seriji pitanja. Sudjelovanje u ovom istraživanju je **DOBROVOLJNO I ANONIMNO**, stoga se podatak o Vašem imenu u upitniku nigdje ne traži te u bilo kojem trenutku tijekom istraživanja možete odustati. Na sva pitanja, molimo Vas, odgovarajte što spontanije i što iskrenije možete te Vas molimo da ne izostavite niti jedno pitanje.

Za sve dodatne informacije o istraživanju možete se obratiti:

Studentica: Tea Tulić ( Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split) [tulic.tea@gmail.com](mailto:tulic.tea@gmail.com) .



Pred Vama se nalazi nekoliko *općenitih pitanja*. Molimo Vas da pažljivo pročitate svako od postavljenih pitanja te iskreno odgovorite na njih.

Spol: M / Ž

Koliko imate godina?    a) 18 - 27  
                                  b) 28 - 37  
                                  c) 38 - 47  
                                  d) 48 - 57  
                                  e) 58 - 67

Koji je Vaš završeni stupanj obrazovanja:    a) osnovna škola  
  b) srednja škola  
  c) viša škola  
  d) fakultet  
  e) magisterij i/ili doktorat

Bračni status:    a) neudata/ neoženjen  
                          b) udana/ oženjen  
                          c) rastavljena/ rastavljen  
                          d) udovica/ udovac

Koliko ste dugo zaposleni u poduzeću u kojem trenutno radite (u godinama)?    a) 0 - 5  
  b) 6 - 10  
  c) 10 - 15

Pred Vama se nalaze tvrdnje koje opisuju *Vas kao osobu*. Pažljivo pročitajte svaku od navedenih te zaokružite odgovor s desne strane koji je za Vas najtočniji i koji Vas najbolje opisuje.

	1	2	3	4	5		
	U potpunosti se NE slažem	NE slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem		
Ja sam netko tko je uglavnom tih.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je suosjećajan, ima meko srce.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je uglavnom neorganiziran.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko se puno brine.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je fasciniram umjetnošću, glazbom ili literaturom.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je dominantan, tko se ponaša kao vođa.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je nekad nepristojan prema drugima.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko ima problema sa započinjanjem zadataka.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko se često osjeća depresivno, tužno.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko ima malo interesa za abstraktne ideje.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je pun energije.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko ima dobro mišljenje o ljudima.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je odgovoran, na koga se može uvijek računati.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je emocionalno stabilan, nije me lako uzrujati.			1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je originalan, tko smišlja nove ideje.			1	2	3	4	5

Pred Vama se nalaze tvrdnje koje opisuju *neke karakteristike organizacije u kojoj radite*. Pažljivo pročitajte svaku od navedenih te zaokružite odgovor s desne strane koji najbolje opisuje Vaše radno mjesto.

	1	2	3	4	5
	U potpunosti se NE slažem	NE slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo.	1	2	3	4	5
Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao	1	2	3	4	5
Organizacija me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao.	1	2	3	4	5
Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnost mog posla.	1	2	3	4	5
Organizacija me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava mi napredovanje.	1	2	3	4	5
Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada od strane moje organizacije.	1	2	3	4	5
Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.	1	2	3	4	5
Prema meni se odluke dosljedno provode od strane organizacije.	1	2	3	4	5
Poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	1	2	3	4	5
Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani.	1	2	3	4	5
Organizacija me tretira na primjeren način.	1	2	3	4	5
Moja organizacija me poštuje.	1	2	3	4	5
Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.	1	2	3	4	5
Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.	1	2	3	4	5
Moja organizacija vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.	1	2	3	4	5

Pred Vama se nalaze tvrdnje koje opisuju *Vašeg neposrednog nadređenog*. Pažljivo pročitajte svaku od navedenih te zaokružite odgovor s desne strane koji ga najbolje opisuje. Svaka od navedenih tvrdnji započinje sa “Moj nadređeni...”

	1	2	3	4	5		
	U potpunosti se NE slažem	NE slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem		
Članovima grupe govori što treba raditi.			1	2	3	4	5
Sa članovima grupe ponaša se na prijateljski način.			1	2	3	4	5
Postavlja standarde u izvršenju posla za članove grupe.			1	2	3	4	5
Pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi.			1	2	3	4	5
Predlaže načine za rješavanje problema.			1	2	3	4	5
Uvažava prijedloge drugih.			1	2	3	4	5
Jasno predstavlja svoje poglede drugima.			1	2	3	4	5
Ostale tretira na pravedan način.			1	2	3	4	5
Razvija plan aktivnosti za grupu.			1	2	3	4	5
Ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe.			1	2	3	4	5
Definira odgovornost za svakog člana grupe.			1	2	3	4	5
Aktivno komunicira sa članovima grupe.			1	2	3	4	5
Razjašnjava svoju ulogu unutar grupe.			1	2	3	4	5
Pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih.			1	2	3	4	5
Daje plan za izvršenje posla.			1	2	3	4	5
Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka.			1	2	3	4	5
Osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje.			1	2	3	4	5
Otkriva misli i osjećanja članovima grupe.			1	2	3	4	5
Ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao.			1	2	3	4	5
Pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.			1	2	3	4	5

Pred Vama se nalazi tvrdnja koja se odnosi na *zadovoljstvo na radu*. Ocijenite Vaše ukupno zadovoljstvo na radu pri čemu je:

1	2	3	4	5		
Vrlo nezadovoljan	Nezadovoljan	Niti zadovoljan niti nezadovoljan	Zadovoljan	Potpuno zadovoljan		
Na radu sam...		1	2	3	4	5

**Zahvaljujemo na suradnji!!!**

## SAŽETAK

U suvremenim uvjetima poslovanja naglašavaju se ključni elementi organizacijskog ponašanja, u prvom redu zadovoljstvo na radu. Provedena su istraživanja koja su se temeljila na povezanosti osobnih i organizacijskih determinanti na zadovoljstvo na poslu. Problem istraživanja ovoga rada odnosi se na utjecaj crta ličnosti, organizacijske pravednosti i stila vođenja na zadovoljstvo na radu. Ciljevi istraživanja su teorijski definirati osobne i organizacijske determinante, zadovoljstvo na radu i objasniti njihovu povezanost na temelju dosadašnjih istraživanja. Provedeno istraživanje ukazalo je u kojoj mjeri osobne i organizacijske determinatne utječu na zadovoljstvo na radu u Lidlu. Ograničenja istraživanja očituju se u pitanju iskrenosti sudionika i nemogućnosti poopćavanja rezultata.

Ključne riječi: osobne determinante, organizacijske determinante, stil vođenja, Lidl d.o.o.

## **SUMMARY**

In today's business environment, the key elements of organizational behavior are emphasized, especially job satisfaction. Conducted research was based on the relationship between personal and organizational determinants on job satisfaction. The research problem is related to the influence of personality traits, organizational fairness, and leadership style on job satisfaction. The aims of the research are to theoretically define personal and organizational determinants, job satisfaction and to explain their correlation based on previous research. The conducted research indicated the extent to which personal and organizational determinants influence job satisfaction in Lidl. The limitations of the research are evident in the honesty of the participants and the inability to generalize the results.

Keywords: personal determinants, organizational determinants, leadership style, Lidl d.o.o.