Dizajn posla kao strategija motiviranja zaposlenika u uslužnom sektoru

Divković, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:502869

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij Menadžment

DIZAJN POSLA KAO STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA U USLUŽNOM SEKTORU

Diplomski rad

Ivana Divković

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij Menadžment

DIZAJN POSLA KAO STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA U USLUŽNOM SEKTORU

JOB DESIGN AS A STRATEGY OF MOTIVATING EMPLOYEES IN SERVICE SECTOR

Diplomski rad

Ivana Divković, 0067497237

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

Zagreb, rujan 2019.

Ivana Divković

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio prijave nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio prijave ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 25.9.2019. _____

Sadržaj

Sažetak I
Summary I
1. UVOD 1
1.1. Područje i cilj rada 1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 2
1.3. Sadržaj i struktura rada 2
2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I RADNI UČINAK 4
2.1. Pojam i važnost motivacije za rad 4
2.2. Pregled teorija motivacije 7
2.3. Intrinzična i ekstrinzična motivacija 16
2.4. Materijalne strategije motiviranja i radni učinak 18
2.5. Nematerijalne strategije motiviranja i radni učinak 22
3. DIZAJN POSLA KAO OBLIK NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA 26
3.1. Teorijsko određenje i važnost dizajna posla 26
3.2. Dimenzije dizajna posla 28
3.3. Teorije karakteristike posla i radna motivacija 31
4.4. Specifičnosti dizajna posla zaposlenika u uslužnom sektoru 34
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI OBILJEŽJA POSLA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA 38
4.1. Metodologija istraživanja 38
4.2. Rezultati istraživanja 39
4.3. Ograničenja istraživanja 60
5. ZAKLJUČAK 61
Popis izvora 62
Popis slika 67
Popis tablica 67
Popis grafova 67
Prilozi 68
Životopis kandidatkinje 72

Sažetak

Pronalazak odgovarajućih zaposlenika za organizacije može predstavljati veliki izazov. Ukoliko organizacija i uspije pronaći kvalitetne zaposlenike iste treba i zadržati. Pritom, dizajn posla predstavlja jedan od načina motiviranja zaposlenika. Kroz ovaj rad istražen je pojam motivacije i njezina važnost za rad zaposlenika te teoretski obrađen dizajn posla kao jedan od alata upravljanja ljudskim potencijalima. U anketnom istraživanju je sudjelovalo 214 ispitanika zaposlenih u uslužnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Kroz analizu dobivenih rezultata se utvrdilo kako zaposlenici smatraju da dizajn posla ima važnu ulogu u njihovom motiviranju, odnosno sve dimenzije dizajna posla su istaknuli kao važne. Nadalje, utvrdilo se kako ne postoji statistički značajna rodna razlika prilikom procjene važnosti dizajna posla kao načina motiviranja. Zaključno se može reći kako dizajn posla predstavlja potencijal za podizanje motivacije zaposlenika, ali i način kako privući nove zaposlenike i zadržati trenutne.

ključne riječi: motivacija, dizajn posla, uslužni sektor, zaposlenici

Summary

Finding the right employees can be a big challenge for organizations. But if the organization is successful in finding them, it must find a way to keep them. Job design can be one of the more successful ways of doing that. In this paper, motivation and its importance for employees was explored. This paper also theoretically explains job design as one of the ways for organizations to motivate their employees. The survey was taken by 214 respondents employed in the service sector in the Republic of Croatia. The analysis of the obtained results found that employees considered job design as an important factor in motivating them, i.e. they emphasized all dimensions of job design as important. Furthermore, no statistically significant gender difference was found when assessing the importance of job design as a type of motivation. In conclusion, it can be said that job design has the potential to boost employee motivation, but it also represents a way to attract new employees and retain current ones.

Keywords: motivation, job design, service sector, employees

1. UVOD

Velik broj suvremenih organizacija uvidio je važnost zaposlenika i njihovog rada kao ključnog čimbenika uspješnosti organizacije te se mnoštvo istraživanja u današnje vrijeme zasniva upravo na tome kako potaknuti zaposlenike da rade učinkovitije. Donedavno se smatralo da su novac i materijalni aspekti nagrađivanja glavni izvor motivacije zaposlenika. Međutim, sve se više naglašava neodrživost takvog načina motivacije u dugom roku (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013). Iz tog razloga, organizacije se okreću pronalasku novog načina motivacije koji će postići uspješnost koju novac nije mogao pa se, uz postojeće materijalne strategije motiviranja odlučuju i na korištenje nematerijalnih strategija motivacije svojih zaposlenika (Tudor i sur., 2010). S obzirom na to da ljudi većinu svog života provedu na radnom mjestu, veoma je važno na koji način je posao oblikovan (Križmarić, 2014). Dizajn posla definira kako je posao oblikovan, odnosno sadržaj posla i koje radne zadatke obuhvaća pojedino radno mjesto, a s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999). Organizacija putem dizajna posla može utjecati na povećanje ili smanjenje motivacije svojih zaposlenika, a ako na kvalitetan način oblikuje posao, zaposlenici će biti zadovoljniji, motiviraniji i na kraju produktivniji.

1.1. Područje i cilj rada

Područje ovog diplomskog rada je dizajn posla i njegove dimenzije te važnost ove strategije za motiviranje zaposlenika u uslužnom sektoru. U radu se naglašavaju i ostali načini motiviranja zaposlenika za postizanje boljeg radnog učinka te sve bitne odrednice povezane s dizajnom posla. Povezanost dizajna posla kao motivacije zaposlenika u uslužnom sektoru se povezuje prvo kroz teoriju, a nakon toga i kroz istraživanje.

Glavni cilj diplomskog rada je istražiti povezanost između dimenzija dizajna posla i motivacije zaposlenika, odnosno smatraju li zaposlenici uslužnog sektora da je dizajn posla važan čimbenik za motivaciju. Uz to se želi saznati je li spol bitna determinanta u procjeni dizajna posla kao načina motiviranja zaposlenika.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Za teorijske cjeline rada su se analizirali sekundarni izvori podataka, a oni uključuju znanstvene i stručne članke, knjige i internetske izvore na hrvatskom i engleskom jeziku. Većina članaka je pribavljeno putem elektroničkih baza podataka ResearchGate, Academia, Emarald i literature koja je dostupna na internetu. Za empirijski dio diplomskog rada korišteni su primarni izvori podataka koji su prikupljeni putem anketnog obrasca koji je preko društvenih mreža proslijeđen zaposlenicima u uslužnom sektoru. Uzorak se sastojao od 214 ispitanika, zaposlenih u uslužnom sektoru na području Republike Hrvatske, a riječ je o namjernom prigodnom uzorku. Anketa je preuzeta od Morgesona i Humphreya (2006) koji su je koristili u „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work“ te je prilagođena za potrebe ovog rada.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad je strukturiran u pet poglavlja. Rad počinje prvim poglavljem *Uvod* u kojemu se čitatelja uvodi u temu rada, prikazuje se koji su predmeti i ciljevi rada, na koji način su prikupljeni podaci potrebni za pisanje rada, koji su izvori podataka te sadržaj i struktura rada. Nakon prvog poglavlja slijedi teorijsko poglavlje *Motivacija zaposlenika i radni učinak* u kojemu je objašnjen pojam motivacije i njezina važnost za rad zaposlenika. U ovome poglavlju se objašnjavaju sadržajne i procesne teorije motivacije, kao i koja je razlika između intrinzične i ekstrinzične motivacije. Nadalje se objašnjavaju koje strategije motiviranja zaposlenika organizacija može upotrebljavati. Organizacije mogu birati između materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika, a najboljom opcijom se smatra njihova kombinacija. Treće poglavlje se naziva *Dizajn posla kao oblik nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika,* a ovo poglavlje se bavi s važnosti dizajna posla i njegovim teorijskim određenjem. Zatim se opisuju koje sve dimenzije posla postoje, koja su obilježja posla i za kraj se opisuju specifičnosti dizajn posla zaposlenika koje svoje aktivnosti obavljaju u uslužnom sektoru. Nakon navedenih teorijskih poglavlja slijedi četvrto poglavlje *Empirijsko istraživanje povezanosti obilježja posla i*

motivacije zaposlenika u kojemu se objašnjava metodologija istraživanja, dobiveni rezultati nakon provedenog istraživanja te koja su moguća ograničenja. U zadnjem, petom poglavlju se opisuju zaključci do kojih se došlo na temelju teorijskog i empirijskog dijela rada. Na kraju diplomskog rada se nalazi popis korištenih izvora, popis slika i tablica koje su prikazane u radu, prilozi i životopis kandidatkinje.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I RADNI UČINAK

Motivacija se prepoznaje kao jedan od najvažnijih faktora za uspjeh. Organizacije koje posluju u današnje vrijeme zbog toga moraju pronaći načine kako motivirati svoje zaposlenike kako bi oni bili zadovoljni i učinkoviti u postizanju organizacijskih ciljeva. U ovome poglavlju pobliže će se definirati pojam i važnost motivacije te strategije pomoću kojih organizacije mogu podići razinu motivacije kod svojih zaposlenika.

2.1. Pojam i važnost motivacije za rad

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što u prijevodu znači kretati se. Ovaj pojam objašnjava zašto se ljudi odluče ponašati na neki određeni način u određenom trenutku. Pojedinac će uglavnom raditi neke aktivnosti za koje smatra da će imati poželjne ishode, a izbjegavati one aktivnosti za koje pretpostavlja da će dovesti do neželjenog ishoda (Beck, 2003). Motivacija je zajednički pojam za sve one unutarnje faktore koji dovode do konsolidiranja intelektualne i fizičke energije, iniciranja i organiziranja individualne aktivnosti, usmjeravanja ponašanja te određivanja smjera, intenziteta i trajanja (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557).

U Hrvatskoj enciklopediji se može pročitati da je motivacija psihički proces koji osobu potiče na metalne ili tjelesne aktivnosti i iznutra djeluje na ponašanje osobe. Motivacija se u psihologiji definira kao stanje kada je pojedinac motiviran potrebama, željama i/ili motivima na određeno ponašanje kako bi postigao određeni cilj (Petz, 2005). Motivacija predstavlja pokretačke sile u osobi, koje mogu biti pozitivne ili negativne, a koje dovode do određenog ponašanja pojedinca (Jambrek i Penić, 2008).

Buble (2009: 485) motivaciju definira kao svako utjecaj koji će izazvati, usmjeriti i održavati ciljno ponašanje ljudi. Motivacija predstavlja razlog zašto se osoba odluči raditi nešto, koliko dugo će biti posvećena aktivnosti koju radi, kao i koliki napor će uložiti prema ispunjenju svog cilja (Dornyei, 2000). Ciljevi koje pojedinac sebi postavi mogu biti različiti, svakodnevni i kratkoročni ciljevi, ali i oni dugoročni koji zahtijevaju trud i zalaganje. Cilj je ono što pojedinca

može motivirati da uopće uloži ikakav napor i volju prilikom obavljanja aktivnosti. Kada se osoba odluči za izvršavanje neke aktivnosti bilo bi korisno da se i obveže na postizanje ciljeva, jer oni neće utjecati na ponašanje, ako im osoba nije predana (Locke i Latham, 2002).

Motivacija se smatra važnom u svim područjima pa tako i u menadžmentu. Radna motivacija predstavlja važno područje za sve menadžere i organizacije, zbog toga što oni postaju svjesni da zaposlenici predstavljaju ključni resurs organizacije, a zadovoljni zaposlenici su preduvjet da organizacija postigne željeni uspjeh i rezultate. Između financijskih, ekonomskih i ljudskih resursa koje organizacija posjeduje, ljudski resursi su najvažniji jer mogu pružiti konkurentsku prednost organizacije (Akafo i Boateng, 2015). Menadžeri su pokazali veliki interes za pitanje motivacije iz tri razloga: zbog poboljšanja proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanja kvalitete radnog života u organizaciji i jačanja konkurentske sposobnosti i uspješnosti organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Unatoč brojnim istraživanjima radne motivacije, i dalje ne postoji jednoznačni odgovor što motivira zaposlenike zbog toga što je motivacija kao unutarnji osjećaj u domeni psiholoških faktora. Pojedine zaposlenike ne motiviraju iste stvari, ono što jednog motivira ne mora značiti da će i kod drugog zaposlenika izazvati istu razinu motivacije. One organizacije koje uspiju otkriti način kako motivirati svoje zaposlenike najčešće su uspješne u postizanju svojih ciljeva (Brnad, Stiljin i Tomljenović, 2016). Radna motivacija je jedna od aktivnosti vođenja kojom menadžer utječe na ponašanje ljudi tako što izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje (Cerović, 2003).

Menadžeri se trude motivirati svoje zaposlenike tako da čine određene stvari za koje pretpostavljaju da će zadovoljiti zahtjeve zaposlenika i motivirati ih u obavljanju posla (Lazibat i Dumičić, 2002). Ovdje je riječ o unutarnjoj varijabli koju menadžer ne može vidjeti nego samo može pretpostaviti da je određeni zaposlenik motiviran zbog toga što svoj posao obavlja uspješno i svjesno (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).

Motivirani zaposlenici će prilikom izvršavanja svojih zadataka uložiti veći napor i zalaganje što vodi do boljeg obavljanja posla, odnosno motiviraniji zaposlenici će biti produktivniji, a to utječe i na poslovanje organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kako bi njihovi zaposlenici bili što više motivirani, menadžeri se konstantno trude pronaći načine kako stvoriti pozitivnu motivacijsku

atmosferu u organizaciju i potaknuti razvoj motivacije kod svakog zaposlenika (Behn, 1995). Potrebno je prikupiti informacije o tome što je zaposlenicima potrebno za uspješan rad i doprinos, kako bi se na temelju tih informacija donijela odluka o načinu motiviranja zaposlenika (Brnad, Stiljin i Tomljenović, 2016). Motivacija zaposlenika se ipak ne može izmjeriti, nego se na temelju zalaganja i ustrajnosti zaposlenika te na temelju njihovih poslovnih rezultata pokušava zaključiti kakva je njihova motivacija (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557).

Kada se promatra organizacija, motivacija se može promatrati s dva stajališta. Prvo je s aspekta pojedinca, gdje se motivacija odnosi na interno stanje koje vodi k ostvarenju cilja, a s aspekta menadžera motivacija predstavlja aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da su usmjereni njihovom ostvarivanju (Bahtijarević-Šiber, 1999: 558).

Na motivaciju zaposlenika mogu utjecati brojni faktori. Faktori koji utječu na motivaciju se mogu podijeliti u tri grupe (Buble, 2009: 485-486):

1. Individualne karakteristike: u ovu grupu spadaju potrebe, stavovi, interesi, vjerovanja, mišljenja i vrijednosti pojedinca. Od osobe do osobe se ove karakteristike razlikuju pa su jako važne kod radne motivacije zaposlenika. Menadžeri će se morati potruditi otkriti koje su to individualne karakteristike pojedinih zaposlenika kako bi poticali one kojima se može doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacije.
2. Karakteristike posla: ova grupa faktora koji utječu na motivaciju se odnosi na atribute posla, odnosno na zahtjevnost, kompleksnosti, autonomnost i sl. Menadžeri se trebaju pobrinuti da postoji sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. Organizacijske karakteristike: ove karakteristike se nazivaju još i karakteristikama radne situacije, a tu spadaju pravila i procedure, sustav nagrađivanja, praksa menadžmenta i slično čime se doprinosi učinkovitosti organizacije.

Ove tri grupe faktora motivacije međusobno su povezani, pa se niti jedna grupa ne smije zanemariti, a karakteristike trebaju biti koncipirane tako da privuku nove zaposlenike, a postojeće zadrže u organizaciji. Bahtijarević-Šiber uz ove faktore ističe još jednu kategoriju koja uključuje društvenu okolinu, društveno-ekonomski razvoj i sl (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Način na koji će menadžeri motivirati i nagrađivati svoje zaposlenike ne može ovisiti o njihovim osobnim stavovima, nego je to sastavni dio poslovne politike te definiranih pravila poslovnog

sustava (Varga, 2011). Potrebno je izgraditi kvalitetan motivacijski sustav jer motivirani zaposlenici organizaciji daju dodanu vrijednost. Nemotivirani zaposlenici imaju manju radnu uspješnost, kod njih je izražena nezainteresiranost i neprivrženost organizaciji. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava su privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, poticanje kvalitetnog obavljanja posla i visokih standarda uspješnosti, poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unapređenja poslovanja, osiguranje identifikacije s organizacijom i interesa za njezin stalni razvoj i uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Organizacije trebaju u sve većoj mjeri biti svjesne važnosti motivacije zaposlenika jer dolazi do povećanja zadovoljstva i postizanja visokog morala zaposlenika, a time i do povećanja radne uspješnosti i na kraju i do ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Menadžeri moraju biti svjesni da na motivaciju zaposlenik utječu različiti čimbenici, a neki čimbenici mogu podići razinu motivacije dok drugi mogu demotivirati zaposlenike i to onda kada nisu ni prisutni. Zaposlenici imaju različite potrebe, a ono što motivira zaposlenike ne mora biti ono što menadžer misli da ih motivira. Sustav nagrađivanja za koji se menadžer odluči mora biti pravedan, a menadžeri moraju znati kako su nagrade učinkovitije sredstvo motivacije od kazni (Tudor i sur., 2010).

2.2. Pregled teorija motivacije

Pedesetih godina prošlog stoljeća pojam motivacije dobiva na važnosti kako u svakodnevnom tako i u poslovnom životu pojedinca. Dolazi do pojave brojnih teorija motivacije koje su pokušale objasniti što je to što motivira pojedince i na koji način ga se može učinkovitije motivirati (Weihrich i Koontz, 1998).

Najčešća podjela koja se koristi, dijeli teorije motivacije na (Galetić, 2015):

1. Sadržajne teorije motivacije
2. Procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije odnose se na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, stavljajući u prvi plan potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Nastoje objasniti zašto pojedinac neke čimbenike motivacije želi, a neke izbjegava. Prvenstveno su usmjerene na varijable koje utječu na ponašanje zaposlenika, a ne na procese. Ove teorije motivacije se nazivaju još i individualnim teorijama zbog toga što naglašavaju individualne potrebe pojedinca, njegovo ponašanje i sustav nagrađivanja (Bahtijarević-Šiber, 1999: 559). Sadržajne teorije promatraju motivaciju kao rezultat unutarnjih poriva koji tjeraju osobu na djelovanje u skladu sa zadovoljenjem individualnih ciljeva (Galetić, 2015).

Najvažnije sadržajne teorije motivacije su (Buble, 2009):

1. Teorija hijerarhije potreba
2. Teorija trostupanjske hijerarhije
3. Teorija motivacije postignuća
4. Dvofaktorska teorija motivacije
5. Teorija motivacije uloga

Teorija hijerarhije potreba

Začetnik teorije hijerarhije potreba je psiholog Abraham Maslow, a polazi od pretpostavke da svi ljudi na sličan način zadovoljavaju svoje želje i potvrde, određenim redoslijedom prema važnosti (Varga, 2011). Potrebe se zadovoljavaju od najniže razine prema vrhu i ne može se zadovoljiti niti jedna potreba s više razine dok se potrebe na nižoj razini ne zadovolje (Bahtijarević-Šiber, 1999: 560). Teorija polazi od dvije pretpostavke, a to su da je pojavljivanje neke potrebe uvjetovano prethodno zadovoljenom važnijom potrebom i da su sve potrebe međusobno zavisne, odnosno niti jedna potreba se ne može promatrati sama za sebe (Buble, 2009).

Ljudske potrebe su podijeljene u pet skupina (Buble, 2010):

Fiziološke potrebe: početna točka teorije motivacije u ovu skupinu potreba ubrajaju se potreba za hranom, vodom, stanovanjem, spavanjem, toplinom i sl. Ove se potrebe nalaze na najnižoj stepenici hijerarhije, nužne su za život te se niti jedne druge potrebe ne mogu zadovoljiti ako fiziološke potrebe nisu zadovoljene;

Potrebe za sigurnošću: potrebe kao što su oslobođenje od straha, patnje, gubitka života, doma, poslovna nesigurnost i slično, odnosno potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti dolaze do izražaja tek nakon zadovoljenja fizioloških potreba;

Potreba za pripadanjem: socijalne potrebe: s obzirom na to da je čovjek društveno biće, on ima potrebu biti prihvaćen od strane drugih, kao i želju za interakcijom s drugim ljudima. Primjer socijalnih potreba su: prijateljstvo, ljubav, održavanje dobrih veza sa suradnicima i sl;

Potreba za poštovanjem: ova potreba je svojevrsni nastavak na socijalne potrebe jer čovjek želi steći određeni ugled i položaj u društvenom i poslovnom okruženju nakon zadovoljenja potrebe za povezivanjem. Čovjek treba imati kako samopoštovanja s jedne strane, tako i poštovanje od drugih ljudi s druge strane. Čovjek mora osjećati da radi nešto dobro, ali u istom trenutku mora i od svoje okoline dobiti potvrdu;

Potreba za samopotvrđivanjem: ova potreba se nalazi na vrhu hijerarhije potreba, čovjek želi dostići osjećaj samoispunjenja. Ova potreba je zadovoljena kada osoba postane ono što ona osjeća da treba biti .Na vrhu hijerarhije potreba se nalazi potreba za osobnim razvojem, realizacijom punog osobnog potencijala, samoostvarenje i sl.

Maslow je pretpostavljao da pojedinac ne prepoznaje, pa time ni ne pokušava zadovoljiti višu potrebu u hijerarhiji, sve dok prepoznata potreba nije u potpunosti zadovoljena (Gawel, 1997).

Teorija trostupanjske hijerarhije

Trostupanjsku hijerarhiju potreba je predstavio Clayton P. Alderfer, američki psiholog, koji je nastojao modificirati teoriju hijerarhija potreba pa je broj potreba sažeo na tri kategorije: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Ova teorija se naziva i ERG teorija, skraćeni naziv od engl. existence-relatedness-growth (Buble, 2009).

Sikavica i suradnici opisuju ove tri kategorije potreba (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 539):

1. egzistencijalne potrebe: ove potrebe uključuju fiziološke potrebe, kao i materijalna sredstva potrebna za zadovoljenje tih fizioloških potreba. U ovu skupinu potreba možemo svrstati plaću, materijalne dobitke i beneficije, fizički uvjeti rada i sl;

2. potrebe povezanosti: u ovu skupinu potreba ubrajaju se potrebe za socijalizacijom i potvrđivanjem, odnosno potrebe pojedinca da se poveže sa svojim prijateljima i obitelji, kao i potrebe zaposlenika da ostvare pozitivne odnose s kolegama na poslu. Glavna karakteristika ove kategorije je proces uzajamnosti i razmjene;

3. potrebe rasta i razvoja: odnose se na samog sebe, vlastitu potrebu za napredovanjem, osobni rast i razvoj. Tek kada pojedinac riješi probleme te je u mogućnosti u potpunosti iskoristiti sve svoje potencijale može se reći da je ova grupa potreba zadovoljena te se daje osjećaj cjelovitosti pojedincu.

Za razliku od Maslowa, Alderfer je smatrao da ne postoji hijerarhija, odnosno da se niža potreba ne mora zadovoljiti kako bi pojedinac mogao zadovoljiti neku drugu skupinu potreba. Pojedinac se može posvetiti zadovoljavanju potreba rasta i razvoja bez da su druge dvoje kategorije potreba zadovoljene (Robbins i Judge, 2013).

Teorija motivacije postignuća

Što se tiče teorije motivacije postignuća, na njenom razvoju su radili brojni autori, ali najdalje u empirijskoj analizi su došli McClelland i Atkinson (Bahtijarević-Šiber, 1999). Teorija motivacije postignuća se razvila na temelju istraživanja koje je provedeno u organizaciji na temu zadovoljstvo poslom i performance radnika. Prikazuje kako ponašanje pojedinaca rezultira na temelju donesenih odluka, odnosno mjeri se razvoj motiva od prirodnih pobuda pa sve do odnosa s usađenim vrijednostima uslijed raznih okolnosti (Harrell i Stahl, 1981). Ova teorija se naziva još i McClellandovom teorijom stečenih potreba (Varga, 2011).

Potreba za uspjehom i postignućima (need for achievement): polazi se od pretpostavke da pojedince motivira želja za postignućem u radu. Pojedinci koji teže uspjehu će provoditi više vremena na poslu i trudit će se više od drugih, oni postavljaju visoke ali i ostvarive ciljeve. Iako

kod tih osoba postoji velika želja za uspjehom, istodobno imaju i strah od neuspjeha (Varga, 2011). Kod takvih pojedinaca se javlja želja da se napravi nešto bolje nego ikada prije (Certo i Certo, 2008: 388).

Potreba za moći (need for power): oni ljudi kod kojih je izražena potreba za moći će veću pažnju pridavati utjecaju i kontroli. Takvi ljudi imaju težnju za poziciju vođe, motivira ih želja za utjecajem na druge ljude, skloni su i raspravljanju, ali su i dobri su govornici (Varga, 2011). McClleland ističe kako moć ima i pozitivnu i negativnu stranu. Pozitivna strana moći se naziva socijalna moć i odnosi se na sposobnost utjecaja na druge ali zbog dobrobiti organizacijskih ciljeva. Negativna strana moći se naziva osobna moć i povezana je s potrebom pojedinca za dominacijom te može dovesti do pojave agresivnosti (Harrell i Stahl, 1981).

Potreba za pripadnošću (need for affiliation): pojedinci koji osjećaju potrebu za povezivanjem skloniji su onoj organizaciji u kojoj dolazi do razvoja i održavanja prijateljskih odnosa s drugim zaposlenicima. Uključuje sklonost timskom radu i suradnji (Varga, 2011). Problem koji se može pojaviti je funkcioniranje takvih pojedinaca u formalnom vodstvu, jer zbog želje da se održi prijateljska razina sa suradnicima i zaposlenicima ponekad je nemoguće disciplinirati podređene (McClelland i Boyatzis, 1982).

Dvofaktorska teorija motivacije

Američki psiholog Frederick Herzberg je motivaciji pristupio kroz usredotočenje na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad kojima je cilj mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevu teoriju hijerarhije potreba, ovo je najpoznatija teorija motivacije koja je imala veliki utjecaj na organizacije kao i na ponašanje unutar nje (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013). Herzberg je, unatoč tome što je prihvatio koncept važnosti potreba koje je iznio Maslow, smatrao da ipak nisu sve potrebe motivacijskog karaktera (Pupavac, 2015).

Ova teorija se bazira na dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka se odnosi na to da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma koja su povezana različitim faktorima. Suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a ne nezadovoljstvo; dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka teorije jest postojanje dviju skupina motivacijskih faktora: ekstrinzični (higijenski faktori) i intrinzični faktori ili motivatori (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ekstrinzični faktori se nazivaju još i higijenski faktori, situacijski ili kontekstualni faktori (Bahtijarević-Šiber, 1999). Njihovo nepostojanje može dovesti do toga da je osoba nezadovoljna svojim poslom, dok njihovo prisustvo neće dovesti do veće motiviranosti zaposlenika niti će poboljšati njegov radni učinak. Faktori koji pripadaju ovoj kategoriji su politika organizacije, radni uvjeti, plaća, interpersonalni odnosi, sigurnost posla, kvalitetno vodstvo, beneficije (Galetić, 2015).

Intrinzični faktori se smatraju motivatorima zbog toga što oni dovode do povećanja motivacije zaposlenika i njihovog zadovoljstva. Ako je ova kategorija faktora prisutna u organizaciji doći će do utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika u radu a samim time će doći i do utjecaja na proizvodnost rada (Buble, 2009). U ovu kategoriju pripadaju faktori kao što su izazovan posao za zaposlenike, razna priznanja koja dobivaju, postignuća, napredak, osjećaj odgovornosti, mogućnosti razvoja i napredovanja (Galetić, 2015).

Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga razvio je John Miner. On je svoju teoriju razvio na pristupu motivaciji koja se temelji na potrebama, a također je i pretpostavljao postojanje motivacijske strukture različitih tipova posla, odnosno uloga. John Miner je istraživao kakvu motivaciju imaju poduzetnici, menadžeri i stručnjaci (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 546).

Poduzetnike motivira mogućnost obavljanja posla kroz koji će moći pokazati svoju kreativnost i inovativnost, planiranje i strateško promišljanje te mogućnosti ostvarivanja postignuća. Poduzetnici imaju potrebu za povratnim informacijama kako bi na temelju njih mogli procijeniti uspjeh organizacije, ali i predvidjeli buduće poteze. Feedback, uz kontroliranje, je važan i zbog svođenja rizika na što nižu razinu. Motivacija menadžera se odnosi na ostvarivanje autoriteta nad podređenim zaposlenicima, a motivacija će kod njih biti izražena kada dođe do određenog natjecanja sa suradnicima, u trenutcima kada oni mogu iskazati svoju moć nad drugima i kada dosegnu željeni status kako u poslovnom okruženju tako i u krugu prijatelja. Stručnjaci će biti motivirani kada imaju mogućnost za konstantnim učenjem i kada se nađu u situaciji u kojoj mogu pomoći drugim ljudima, žele postojanje određene autonomije prilikom obavljanja svojih zadataka,a izražena im je i potreba za postizanjem određenog statusa kao i identifikacija s profesijom u kojoj se nalaze (Požega, 2012).

Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije nastoje objasniti koji su glavni razlozi zbog kojih se ljudi u određenim radnim situacijama ponašaju na određeni način (Bahtijarević-Šiber, 1999). Procesne teorije motivacije se nazivaju još i kognitivne teorije motivacije jer se temelje na pretpostavci postojanja voljnog izbora ponašanja, a pojedinci se vode time da će izabrano ponašanje dovesti do postizanja željenih ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 550). Ove teorije ističu kako sami koncept ljudskih potreba nije dovoljan kako bi se objasnila radna motivacija, nego je potrebno uključiti i neke druge čimbenika kao naprimjer što su percepcija, sustav vrijednosti, očekivanja i sl (Mijačika, 1989: 152).

Najistaknutije teorije motivacije koje se karakteriziraju kao procesne su (Galetić, 2015: 36):

1. Vroomov kognitivni model motivacije,
2. Porter-Lawlerov model očekivanja,
3. Teorija cilja
4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Vroomov kognitivni model motivacije

Teoriju očekivanja iznosi Victor Harold Vroom. Vroomov kognitivni model motivacije se smatra jednim od najprihvaćenijih objašnjenja samog pojma motivacije, a razvijen je kako bi se objasnila i analizirala motivacija koja postoji u organizaciji, odnosno definiralo radno ponašanje i što utječe na njega (Brnad, Stiljin i Tomljenović, 2016). Teorija polazi od pretpostavke da će svaka osoba racionalno birati između različitih oblika ponašanja te uz to će procjenjivati značaj koje će to ponašanje imati na njega (Bahtijarević-Šiber, 1999: 582). Vroom je postavio pitanje zašto se neka osoba u određenoj situaciji u kojoj se nađe na svome radnom mjestu odlučuje za neke alternativne oblike ponašanja, dok druge odbacuje. Kako bi pronašao odgovor na ovo pitanje uveo je tri koncepta (Buble, 2011):

- Koncept valencije se odnosi na važnost koju različite nagrade imaju za osobu. Valencija, odnosno privlačnost, može biti negativna i pozitivna, a uključuje i indiferentnost prema nagradi za aktivnost (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013). Valencije variraju između +1 i -1, ovisno o poželjnosti koju nagrada ima za

pojedinca. Pozitivna valencija se pojavljuje kada pojedinac u velikoj mjeri želi osvojiti nagradu, negativna valencija se pojavljuje kada nagrada nije željena, a u slučaju da osoba ne pokazuje nikakav odgovor prema nagradi valencija će biti 0 (Bahtijarević-Šiber,1999: 583).

- Koncept očekivanja se odnosi na vođenje prema ostvarenju ciljeva koji su važni za pojedinca. Intenzitet očekivanja je različit. S jedne strane imamo potpunu subjektivnu sigurnost da će aktivnost pojedinca dovesti do određenih ishoda, dok je s druge strane minimalna subjektivna sigurnost da ono što on radi neće dovesti do ishoda (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).
- Koncept instrumentalnosti odnosi se na to da očekivanom vezom između različitih efekata objašnjava izbor neke alternative, odnosno za pojedinca nije važan samo efekt izabrane alternative, niti vjerojatnost da će se tako ostvariti željeni cilj nego i veza između željenog cilja i napora koji je uložen za ostvarenje cilja (Buble, 2011: 127). Ovaj koncept objašnjava zbog čega su neki ishodi važni za pojedinca, kao i odakle im pozitivna i negativna valencija (Galetić, 2015).

Zaposlenici će biti motivirani uložiti veći trud i napore ako vjeruju da će rezultat toga dovesti ih do dobrih procjena performansi, a dobre procjene performansi će ih dovesti do organizacijskih nagrada s kojima će pojedinci zadovoljiti svoje osobne ciljeve (Robbins i Judge, 2013).

Porter-Lawlerov model očekivanja

Model koji su razradili Porter i Lawler se smatra nastavkom na Vroomovu teoriju motivacije, uz uvođenje dodatnih varijabli. Motivaciju smatraju samo jednim od faktora koji utječe na radno ponašanje pa zbog toga uključuju i druge varijable (Bahtijarević-Šiber, 1999: 591). Osim standardnih kao što su nagrade, pravednost i vrijednost oni model nadopunjuju sa sposobnošću i karakteristikama pojedinca, zadovoljstvo i slično (Buble, 2006: 347).

Ovaj model su primijenili prvenstveno na menadžerima, a isticali su da iznos napora ovisi o vrijednosti nagrade koja je uvećana za iznos energije koju osoba smatra potrebnom te za vjerojatnost primanja nagrade (Lazibat i Dumičić, 2002: 8).

Teorija cilja

Teoriju postavljanja ciljeva iznio je Edwin Locke, a isticao je kako će ljudi biti motivirani ako se utvrđuju i dostižu zadani ciljevi. Zaposlenici će ostvarivati veći radni učinak ako su ciljevi postavljeni jasno, a s dostizanjem ciljeva i motivacija zaposlenika će biti izrazito veća (Galetić, 2015). U ovoj teoriji se ističe da ciljevi moraju biti "SMART", specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski ograničeni kako bi svi zaposlenici znali što se od njih očekuje (Galetić, 2015).

Prilikom postavljanja ciljeva bitno je misliti na dva načela, ciljevi koji se postavljaju moraju biti visoki, ali ostvarivi i moraju se moći izmjeriti objektivno te biti vezani uz posao koji se obavlja (Obradović, Smardžija i Jandrić, 2015: 206).

Ova teorija se temeljito istražila i svi rezultati ističu kako njena primjena dovodi do ostvarenja boljeg radnog učinka (Weihrich i Koontz, 1998: 9). No teorija je uglavnom testirana na kratkoročnim ciljevima, kao i koncentrirana na osobne ciljeve ne uključujući ciljeve tima (Obradović, Smardžija i Jandrić, 2015: 207).

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

U svojoj teoriji Adams stavlja naglasak na percepciju ljudi, odnosno na to da se s njima postupa (ne)pravedno što može utjecati na njihovu motivaciju i radni učinak (Varga, 2011). Teorija se definira kao subjektivno mišljenje pojedinca o tome je li nagrada koju prima u odnosu na inpute koje je uložio pravedna, uspoređujući je s nagradama drugih zaposlenik (Lazibat i Dumičić, 2002). Pojedinac smatra da nejednakost postoji onda kada je odnos njegovih outputa u odnosu na inpute nejednak odnosu outputa i inputa drugih (Bahtijarević-Šiber, 1999). Osnovne postavke teorije se dijele u dvije kategorije: prva je ona koja se odnosi na uvjete i mehanizme razvoja percepcije nejednakosti, a druga kategorija se odnosi na rješavanje problema nejednakosti (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013: 59).

Percepcija nejednakosti se generira na dva načina, usporedbom onoga što zaposlenik daje organizaciji i onoga što dobiva od nje i usporedbom s drugima u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 553).

Ova teorija upozorava menadžere kolika je važnost pravednosti sustava nagrađivanja u organizaciji. Veoma je važno da menadžeri daju svojim zaposlenicima povratne informacije o

njihovoj izvedbi kako bi se smanjilo njihovo nezadovoljstvo, a samim ti i povećavala motivacija i radni učinak (Varga, 2011). Iako se na prvu čini da je ova teorija veoma jednostavna, glavni nedostatak koji joj se pripisuje je taj što pojedinci u stvarnim situacijama različito reagiraju na nejednakost, kao i to da ne postoji jednak stupanj do kojeg je mogu tolerirati (Galetić, 2015).

2.3. Intrinzična i ekstrinzična motivacija

Motivacija se može podijeliti u dvije skupine: intrinzičnu ili unutarnju motivaciju koja svoj izvor pronalazi unutar same osobe i ekstrinzičnu ili vanjsku motivaciju koja će svoj izvor pronaći u vanjskom okruženju.

Osobe su od samog rođenja radoznala i znatiželjna bića koja pokazuju volju i spremnost za istraživanjem i učenjem te im za to nisu potrebni nikakvi poticaji i nagrade, a osobe zbog vlastitog interesa razvijaju svoja znanja i vještine. Ovdje vidimo da je intrinzična motivacija veoma važna vrsta motivacije za pojedinca. No nakon ranog djetinjstva intrinzična motivacija se sve više ograničava zahtjevima društva i ulogama koje se očekuju od pojedinca. Pojedinac mora biti spreman obavljati neke aktivnosti koje mu možda neće biti zanimljive, ali ih izvršava zbog nagrada koje može očekivati. U ovom slučaju dolazi do izražaja vanjska motiviranost (Ryan i Deci, 2000). U nastavku će se obliže opisati ove dvije skupine motivacije.

Ako govorimo o zaposlenicima koji obavljaju svoj posao bez da očekuju neku nagradu, onda kažemo da oni imaju unutarnju motivaciju za rad, odnosno intrinzičnu motivaciju. Intrinzična motivacija se odnosi na onu motivaciju koja svoj izvor pronalazi u samoj osobi, ono što nekog pojedinca iznutra navodi na aktivnosti, a primjer za ovu motivaciju je potreba za znanjem, emocije, osjećaj rasta i sl. To je sklonost osobe da se bavi vlastitim interesima i uz to da traži optimalne ciljeve (Revee, 2010).

Intrinzična motivacija podrazumijeva da kod pojedinca postoji radna energija (zanos, vitalnost), usmjerenost ka cilju (marljivost, upornost), interes (znatiželja, entuzijazam), samopoimanje (odsutnost straha od kritika, visoko samopoštovanje) i nezavisnost, odnosno spremnost na rizik, inicijativa i sl (Čudina-Obradović, 1990).

Intrinzično motivirani zaposlenici dobrovoljno obavljaju svoje zadatke, jer oni za njih predstavljaju izazov ili zabavu, željni su novih znanja, bez obzira na materijalne nagrade ili pritiske iz okoline (Ryan i Deci, 2000). Intrinzična ili unutarnja motivacija se smatraju važnim ako se žele postići vrhunski ciljevi, a to se posebno odnosi na nerutinske poslove u kojima je naglasak na kreativnosti i inovativnosti (Pink, 2013).

Ako osoba izvršava svoje radne zadatke kako bi bila nagrađena, onda je ta osoba motivirana faktorima iz vanjske okoline, odnosno govorimo o ekstrinzičnoj motivaciji. Ekstrinzična motivacija je ona motivacija koja svoj izvor ima izvan osobe, to je sve ono što pojedinca izvana može navesti na neku aktivnost (Revee, 2010).

Nagrade koje drugi ljudi daju za ponašanje ekstrinzične su nagrade (Beck, 2003: 191). Nagrađivanje zaposlenika u pogledu plaća, bonusa i sl. će voditi prema ostvarenju pozitivnih ishoda u onim poslovima koji se obavljaju rutinski, a kada je riječ o onim zaposlenicima koji obavljaju kreativnije zadatke, dodatni vanjski faktori nagrađivanja mogu umanjiti motivaciju i dovesti do negativnog ponašanja (Pink, 2013).

Autori Deci i Ryan (2000) smatraju kako intrinzična i ekstrinzična motivacija nisu dva tipa motivacije, nego se oni nalaze na kontinuumu u kojemu se pojavljuje s jedne strane amotivacija, preko nekoliko vrsta ekstrinzične motivacije i na kraju do intrinzične motivacije.

Amotivacija, ili drugim riječima nepostojanje motivacije se nalazi na lijevoj strani kontinuuma, a označava stanje kada pojedinac ne posjeduje želju za ikakvim djelovanjem, ne vrednuje aktivnosti (Ryan, 1995. prema Ryan i Deci, 2000) i ne osjeća kompetenciju za njihovim izvršavanjem Deci, 1975. prema Ryan i Deci, 2000).

Intrinzična motivacija se nalazi na desnoj strani kontinuuma i kao što se prije istaknulo, to je stanje kada je pojedinac motiviran za obavljanje neke aktivnosti samim sobom. Pojedinac izvor motivacije pronalazi u sebi radi zadovoljenja vlastitih interesa (Ryan i Deci, 2000).

U sredini kontinuuma se nalazi ekstrinzična motivacija, a postoje četiri vrste. Vanjska regulacija koja predstavlja ponašanje pojedinca zbog izbjegavanja kazne ili dobivanja neke nagrade, odnosno pojedinac radi zbog vanjskog zahtjeva. Usvojena regulacija predstavlja ponašanje pojedinca kojim on želi izbjeći krivnju ili osjećaj srama. Poistovjećena regulacija je oblik

ekstrinzične motivacije koja se odnosi na svjesno vrednovanje ponašanja pojedinca i kojim on svoje ponašanje smatra važnim. Integrirana regulacija se smatra prijelaznim oblikom prema intrinzičnoj motivaciji jer predstavlja ponašanje pojedinca kojim on želi ostvariti ishod koji je njemu osobno važan. Mnoge osobine ovog oblika motivacije su slične intrinzičnoj motivaciji jer su oba oblika istovremeno i autonomni i nekonfliktni ali i dalje je riječ o ekstrinzičnoj motivaciji (Ryan i Deci, 2000).

Iako je ovdje riječ o dvije skupine motivacije koje su sasvim različite, motivacija će biti najsnažnija ako se radi i o intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji u isto vrijeme (Pastuović, 1999).

2.4. Materijalne strategije motiviranja i radni učinak

Nagrađivanjem zaposlenika organizacija želi utjecati na motivaciju zaposlenika i njihov radni učinak, potičući zaposlenike da ulože trud u obavljanju svojih zadataka (Galetić, 2015). Nagrađivanje zaposlenika, a time i utjecaj na motivaciju odnosi se na poticanje ljudi da kroz ostvarenje svojih osobnih ciljeva ostvare i organizacijske ciljeve koji se često međusobno isprepliću (Varga, 2011). Materijalne kompenzacije koje zaposlenik prima od organizacije su usmjerene na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999). Prilikom određivanja koje materijalne kompenzacije će zaposlenik primiti od organizacije, bitno je da ih menadžer prilagodi svakom zaposleniku zbog toga što se njihove individualne potrebe razlikuju. Sustav nagrađivanja treba biti motivirajući kako bi zaposlenici bili više motivirani, zadovoljniji, a samim time i produktivniji (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).

Materijalne kompenzacije se klasificiraju s dva aspekta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 710):

1. stupanj izravnosti: materijalne kompenzacije koje pojedinac može primiti izravno u obliku novca ili u naravi te kao neizravne materijalne kompenzacije gdje zaposlenik nagradu neće primiti izravno, ali će pridonijeti njegovom materijalnom standardu.

2. razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja: materijalna kompenzacija koja se prima razlikuje se na individualnoj i organizacijskoj razini. Individualna materijalna kompenzacija povezana je s individualnim radom i učinkom, materijalna organizacijska motivacija se odnosi na organizacijske programe i uspješnosti u postavljanju ciljeva.

Bitno je da menadžeri pažnju posvete idućim stvarima kada oblikuju materijalno nagrađivanje: (Bahtijarević-Šiber, 1999: 615):

1. Materijalne nagrade koje se planiraju moraju biti povezane s onim pokazateljima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa mogu utjecati sa svojim ponašanjem.
2. Veza između rezultata rada i nagrade mora biti jasna i vidljiva.
3. Bolje je nagrađivati nego kažnjavati, sustav nagrađivanja bi se trebao više temeljiti na pozitivnim nego na negativnim aspektima
4. Kada se materijalna naknada poveća kao rezultat većeg učinka to povećanje mora biti dovoljno veliko kako bi se poticao dodatni napor.
5. Povećanje plaće i nagrade vezano uz veći učinak mora slijediti i povećane rezultate
6. Materijalne nagrade moraju biti primjerene uloženom trudu, pravedne i fer u odnosu na druge
7. Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti vidljivo značajne kako bi poticale zaposlenike na dobar rad.

U tablici su navedene koje su to izravne i neizravne kompenzacije na razini pojedinca i na razini poduzeća.

Tablica 1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	• *Plaća* • *bonusi i poticaji* • *naknade za inovacije i poboljšanja* • *naknade za širenje znanja i fleksibilnost* • *ostali*	• *stipendije i školarine* • *specijalizacije* • *plaćene odsutnosti i slobodni dani* • *automobil kompanije,* • *menadžerske beneficije* • *studijska putovanja*
Organizacija	• *udio u dobicima* • *udio u profitu* • *udio u vlasništvu (dioničarstvo zaposlenih*	• *mirovinsko osiguranje* • *zdravstveno osiguranje* • *životno osiguranje* • *plaćeni godišnji odmor* • *naknade (u slučaju bolovanja, nezaposlenosti...)* • *božićnica* • *subvencionirani krediti* • *dodatne usluge zaposlenicima (kemijska čistionica, auto-servis..)* • *programi rekreacije i zdravlja*

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

Plaća je naravno najvažniji oblik materijalne kompenzacije, a to je iznos novca koji je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za njegov rad (Buble, 2006: 288). Isplaćuje se na temelju obavljenog posla zaposlenika a visina ovisi o težini posla. Struktura plaće se predstavlja kao (Galetić, 2015):

plaća = osnovna plaća + varijabilni dio plaće + grupno poticajno nagrađivanje + beneficije

U izravne materijalne kompenzacije se ubrajaju, uz plaću, bonusi, poticaji i naknade koje zaposlenici primaju od organizacije. Oni se isplaćuju kao dodatak na plaću na temelju radnog učinka pojedinca, dovode do veće motiviranosti zaposlenika, većeg radnog učinka, a i poticanja

na inovativnost i kreativnost. Inovativnost je veoma važno poticati zbog toga što može dovesti do unapređenja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Izravne materijalne kompenzacije na razini organizacije se nazivaju još i grupnim poticajnim nagrađivanjem, a to su nagrade koje zaposlenici primaju na osnovu njihovog zajedničkog radnog učinka (Galetić 2015: 243). Najčešće korišteni sustavi su (Galetić, 2015):

- timski poticajni planovi: slično kao i individualno poticanje samo što svaki član tima dobiva materijalnu nagradu za izvršenje zajedničkog cilja;
- planovi udjela u zaradi: financijski udio koji zaposlenici dobivaju kao nagrada što su svojim trudom i naporom ostvarili povećanje produktivnosti ili smanjenje troškova, a najpoznatiji postupci su Scanlonov sustav, Ruckerov sustav i Improshare sustav;
- planovi udjela u profitu: postotak od profita koji se zaposleniku isplaćuje kao dodatak na plaću;
- dioničarstvo zaposlenih: prodaja dionica zaposlenicima po povoljnijim uvjetima.

Neizravne materijalne kompenzacije pridonose materijalnom položaju zaposlenika ali ih on ne prima u novcu, a zaposlenik ih stječe kada se zaposli organizaciji te ne ovise o radnom učinku i uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999: 614). Neizravne materijalne kompenzacije su poznate još i pod nazivom beneficije, a imaju za cilj povećati osjećaj pripadnosti organizaciji, zadovoljiti potrebe zaposlenika te osigurati privlačan ukupni paket nagrađivanja. Beneficije koje zaposlenik može dobiti su: mirovinsko, zdravstveno, socijalno, putno i životno osiguranje, otpremnine, plaćeno bolovanje, praznici i godišnji odmori, slobodni dani zbog smrtnog slučaja, plaćeni porodiljski dopust, troškovi prijevoza do posla, službeni auto, briga za djecu, povoljni krediti i sl. (Galetić, 2015), a najčešće se grupiraju u tri skupine: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999: 653).

Ako organizacija želi postići sustav nagrađivanja koji je motivirajući i poticajan za zaposlenike, potrebno je da se sastoji od sve četiri navedene grupe materijalnih kompenzacija (Tudor i sur., 2010). Kod mlađih zaposlenika u organizaciji se više javljaju potrebe za usavršavanjem i razvojem, dok stariji zaposlenici teže više ka sigurnosti posla i korektnim odnosima među kolegama, a menadžeri trebaju znati prepoznati što motivira pojedinog zaposlenika (Tudor i sur., 2010).

2.5. Nematerijalne strategije motiviranja i radni učinak

Motivacijski sustav, da bi bio cjelovit, treba se sastojati i od nematerijalnih strategija motivacije kojima se žele zadovoljiti raznolike potrebe zaposlenika jer zadovoljenjem što većeg broja potreba zaposlenik će biti više motiviran (Bahtijarević-Šiber, 1999). Financijska vrijednost nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika može biti mjerljiva, one organizaciju "ne koštaju ništa", a uvelike pridonose motivaciji zaposlenika i poboljšanja njihovog radnog učinka (Tudor i sur., 2010). Nematerijalne strategije motiviranja su brojne i složene i nije jednostavno napraviti njihovu klasifikaciju (Galetić, 2015). Nematerijalne strategije motiviranja su (Bahtijarević-Šiber, 1999: 667-668):

- dizajn posla,
- stil menadžera,
- participacija zaposlenika,
- fleksibilno radno vrijeme i programi,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- priznanje, usavršavanje i razvoj karijere i sl.

Posao je za svakog pojedinca važan aspekt individualne motivacije jer ipak veliki dio dana osoba provodi na radnom mjestu (Bahtijarević-Šiber, 1999). Dizajn posla je proces kojim se nastoji utvrditi sadržaj posla, funkcije posla te socijalni odnosi kako bi se zadovoljile potrebe pojedinog zaposlenika i postigli ciljevi organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 721). Ako organizacija uspije dobro dizajnirati posao koji zaposlenik mora obaviti, njegova razina motivacije će biti visoka, što vodi tome da će i njegov radni učinak biti bolji (Buble, 2010). Najpoznatiji pristupi dizajniranja posla su pojednostavnjenje posla, proširivanje posla, obogaćivanje posla i rotacija posla, a njima se pridodaje i podjela posla (Sikavica i Hernaus, 2011: 622).

Sljedeći element nematerijalnog motiviranja zaposlenika su menadžeri i stil menadžmenta. Menadžer je osoba koja je najzaslužnija za postupak motiviranja zaposlenika pa je ključno da on posjeduje određena znanja, vještine i sposobnosti (Varga, 2011). Menadžeri moraju obavljati razne zadatke: oni definiraju ciljeve i načine kako će se postići uspješnost organizacije; određuju

potrebne resurse za ostvarivanje ciljeva, utvrđuju organizacijsku kulturu te definiraju uspješni sustav nagrađivanja kako bi potaknuli svoje zaposlenike na što bolje obavljanje svojih aktivnosti (Buble, 2010:154). Postoje brojni stilovi menadžmenta od autokratskog pa sve do demokratskog stila vođenja, a brojna istraživanja su potvrdila da demokratski stil vođenja može imati visoki motivacijski potencijal na zaposlenike (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Participacija zaposlenika se odnosi na proces pomoću kojeg se zaposlenici uključuju u donošenje odluka i rješavanje problema. Želi se na što bolji način iskoristiti potencijal zaposlenika u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 721). Najčešća područja u kojima zaposlenici mogu sudjelovati su: postavljanje ciljeva, rješavanje problema, uvođenje promjena i donošenje odluka (Bahtijarević-Šiber, 1999). Menadžeri i organizacije počinju svoje zaposlenike uključivati u važne procese kako bi ih više motivirali i kako bi oni postali privrženiji organizaciji te kako bi povećali svoj radni učinak (Robbins i Judge, 2013).

Fleksibilno radno vrijeme omogućuje zaposlenicima da usklade svoj stil života i privatne obveze sa zahtjevima radnog mjesta (Buntak, Drožđek, i Kovačić, 2013). Fleksibilno radno vrijeme se može oblikovati kao (Bahtijarević-Šiber, 1999: 700):

- određivanje vremena kada svi trebaju biti na poslu,
- razdoblja u kojem se može dolaziti i odlaziti s posla,
- obveznog radnog vremena unutar radnog tjedna,
- skraćeni radni tjedan i rad od kuće.

Fleksibilno radno vrijeme dovodi do smanjenja apsentizma i fluktuacije, povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika što vodi i do boljeg radnog učinka zaposlenika i poboljšanja proizvodnosti. Negativne strane se odnose na nedostatak nadzora, teško planiranje radnog vremena, evidentiranje odrađenih sati, nedostupnost ključnih ljudi i sl. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 702).

Povratna informacija ima za cilj povećati motivaciju zaposlenika, potaknuti njihovo samopouzdanje, omogućiti profesionalni razvoj, pružiti priliku i pomoć suradnicima te vodi uspostavljanju međusobnog povjerenja (Buble, 2010: 156). Povratna informacija mora biti točna, objektivna, pravodobna, iskrena, dosljedna, poticajna, ako je povratna informacija

pozitivna treba biti javna, a ako je riječ o negativnoj povratnoj informaciji onda treba biti "u četiri oka" (Bahtijarević-Šiber, 1999: 705-706). Kada zaposlenik svoje zadatke izvrši kako treba, povratna informacija treba sadržavati priznanje ili pohvalu, dok je u slučaju nedovoljno dobro odrađenog posla bitno da menadžer pruži savjet ili kritiku na konstruktivan način (Tudor i sur, 2010).

Upravljanje pomoću ciljeva je pristup kojim se predstavljaju organizacijski odjelni i individualni ciljevi, a kroz suradnju se utvrđuju aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje (Bahtijarević-Šiber, 1999: 688). Ciljevi trebaju biti oblikovani tako da su "SMART", specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski ograničeni. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Upravljanje pomoću ciljeva ima nezavisni motivacijski potencijal zaposlenika, vodi obogaćivanju poslu, a ostvarivanje ciljeva predstavlja osnovu za nagrađivanje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Organizacijska kultura se odnosi na vrijednosti i uvjerenja koja postoje u određenoj organizaciji i koja usmjeravaju ponašanje pojedinaca i cijele organizacije (Tudor i sur, 2010: 24). Organizacijska kultura koja dovodi do velike motivacije zaposlenika poprima sljedeće karakteristike (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013):

- temeljne vrijednosti su povezane s ljudima, radom i uslugama
- prilagođava se potrebama sposobnih ljudi
- potiče se nagrađivanje kreativnosti, preuzimanje rizika i uvođenje promjena
- atmosfera je prijateljska
- stvara se osjećaj ponosa, uspjeha i zadovoljstva
- osjeti se duh zajedništva i briga organizacije o svojim ljudima

Učenje i razvoj predstavlja veliki oblik motivacije za visokoobrazovane zaposlenike koji žele obavljati izazovnije poslove i imati priliku učiti od najboljih (Tudor i sur, 2010: 24). Učenje omogućuje zaposlenicima stjecanje novih znanja i vještina i rezultira trajnom promjenom ponašanja, a razvojem zaposlenici imaju mogućnosti stjecati nova znanja i vještine pomoću kojih će moći obavljati neke složenije poslove (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Za samomotiviranje je najznačajniji sami zaposlenik, koji mora konstantno podizati vlastitu motivaciju. Menadžer može inspirirati zaposlenika kroz poticanje na iznošenje mišljenja, potpomaganjem razvoja talenata, osposobljavanje, stvaranje pozitivnog ozračja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008), a zaposlenici trebaju sve te mogućnosti iskoristiti i podići vlastitu razinu motivacije.

3. DIZAJN POSLA KAO OBLIK NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Ljudi većinu svog života provode na radnom mjestu i veoma im je važno da ih njihov posao ispunjava. Kako bi bili zadovoljni i motivirani, značajno je oblikovati posao na odgovarajući način. Dizajn posla se smatra jednim od načina kako se nematerijalno može motivirati zaposlenike. Dobro dizajniran posao pomaže i zaposlenicima s jedne strane podižući im osjećaj vrijednosti i organizaciji jer uz motiviranije zaposlenike dolazi i njihova veća produktivnost i postizanje organizacijskih ciljeva.

3.1. Teorijsko određenje i važnost dizajna posla

Nekada se dizajnu posla nije pridavala velika pozornost, ali kako organizacije postaju svjesnije zaposlenika kao najvažnijeg djela, tako se počinju proučavati načini kao motivirati zaposlenike. Kao važan dio menadžmenta se 70-ih godina prošlog stoljeća javlja disciplina oblikovanja radnog mjesta ili dizajn posla (Buntak, Sesar i Vršić, 2013).

Različiti autori su definirali pojam dizajna posla. Dizajn posla je proces kojim se nastoji utvrditi sami sadržaj posla, zatim i funkcije posla, kao i kakvi su socijalni odnosi na poslu, a sve s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva s jedne strane i zadovoljavanja individualnih potreba zaposlenika koji obavljaju taj posao (Bahtijarević-Šiber, 1999: 669). Dizajn posla se definira i kao proces kojim se odlučuje kako će se posao izvršiti i koje zadatke će pojedinci morati obavljati za određeni posao. Radno mjesto mora biti takvo da se posao može obavljati efikasno, utjecaj na motivaciju zaposlenika mora biti veliki i pozitivan i posao mora biti siguran za zaposlenike (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2011).

Dizajn posla je funkcija utvrđivanja zadataka i odgovornosti koje zaposlenik ima u organizaciji (Ali i Aroosiya, 2012 prema Belias i Sklikas, 2013). Hackman i Oldham (1980) navode kako dizajn posla uključuje mogućnosti i ograničenja koje pripadaju zaposleniku kada im se dodijeli

određeni zadatak, kao i odgovornosti koje zaposlenik ima i koje utječu na to kako zaposlenik obavlja svoj posao i kako doživljava rad (Thusyanthy, 2014).

Dizajn posla uključuje ciljeve i zadatke koji se dodjeljuju pojedinom zaposleniku, a koje on mora ispuniti. Menadžeri samo od sebe mogu svjesno ili nesvjesno utjecati na dizajn posla. Na svjestan način oni mijenjaju dizajn posla u svrhu poboljšanja produktivnosti ili kako bi utjecali na motivaciju zaposlenika. No, kod uvođenja novih tehnologija u organizaciju koje mogu promijeniti samu prirodu posla i način kako se obavljaju zadaci oni nesvjesno utječu na dizajn posla (Daft, 2009).

Dizajn posla se smatra veoma važnim za zaposlenika jer ako je on zadovoljan s poslom, njegova motivacija će biti znatno veća pa će uložiti više truda i napora u izvršenju svojih obveza. Svaki zaposlenik želi raditi posao koji ga ispunjava. Velika važnost dizajna posla ogleda se u tome što ako je posao dizajniran na zanimljiv i izazovan način motivacija zaposlenika će rasti, dok s druge strane ako je posao dosadan za zaposlenike postoji velika prepreka prema motivaciji za rad. (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013: 214). Prilikom dizajniranja posla prvo se treba analizirati što će obavljati zaposlenik, a nakon toga se u obzir trebaju uzeti i autonomija, odgovornost i samokontrola kao motivirajuće karakteristike za zaposlenike (Armstron, 2003 prema Belias i Sklikas, 2013).

S obzirom na to da dizajn posla može pomoći u motivaciji zaposlenika u organizaciji, važno je da je posao oblikovan na prikladan način. Dobar dizajn posla može omogućiti organizaciji ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata, smanjiti broj razina hijerarhije, pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve, ali i ciljeve pojedinog zaposlenika. Također zaposleniku se omogućava daljnji razvoj i učenje, pruža mu se ravnoteža između privatnog i poslovnog života, a zadovoljstvo i motivacija se povećavaju. Loš dizajn posla dovodi do smanjenja motivacije zaposlenika, apsentizam i fluktuacija se povećavaju, komunikacija postaje lošija, kao i suradnja, a sve to neizravno smanjuje organizacijsku uspješnost (Sikavica i Hernaus, 2011: 478).

3.2. Dimenzije dizajna posla

Postoje različiti pristupi dizajnu radnih mjesta, a svaki od njih je izveden iz različitih disciplina. U nastavku će se opisati dimenzije dizajna posla koje navode Morgeson i Humhrey (2006) zbog toga što se kroz njihove dimenzije može procijeniti sam posao i njegova veza sa društvenim kontekstom zaposlenika, a osobama zaduženim za dizajniranje posla omogućuje ocjenjivanje određenih karakteristika dizajna posla koje su se do sada rijetko proučavale (Morgeson, Campion i Bruning, 2012: 443).

Morgeson i Humphrey definiraju četiri dimenzije dizajna posla (Dubrin, 2012):

1. Karakteristike zadataka
2. Karakteristike znanja
3. Socijalne karakteristike
4. Kontekstualne karakteristike

Karakteristike zadataka odnose se na način kako su rad i priroda zadataka povezani s određenim poslom (Morgeson i Humphrey, 2006). U karakteristike znanja se ubrajaju autonomija, raznolikost zadataka, značajnost, identitet i povratne informacije od posla (Morgeson i Humphrey, 2006).

Autonomija se odnosi na to koliko pojedinac ima slobode i neovisnosti prilikom izvršavanja svojih radni zadataka (Dubrin, 2012: 227). Novija istraživanja ističu da autonomija odražava u kojoj mjeri posao dopušta pojedincu slobodu i neovisnost u planiranju rada, donošenju odluka i odabiru metoda rada koje bi koristili u obavljanju svog posla (Morgeson i Humphrey, 2006: 1323).

Raznolikost zadatka se odnosi na stupanj u kojem posao traži od zaposlenika široki raspon zadataka (Hernaus i Sikavica, 2011). Poslovi koji uključuju obavljanje različitih zadataka će u velikoj mjeri biti zanimljiviji zaposlenicima (Morgeson i Humphrey, 2006).

Značajnost zadatka se odnosi na to u kojoj mjeri posao utječe na živote i rad ljudi u organizaciji ili na ljude izvan organizacije (Hernaus i Sikavica, 2011).

Identitet zadatka označava stupanj do kojeg posao koji zaposlenik obavlja uključuje obavljanje cjelovitog posla, a ne samo nekog dijela te čiji se rezultati mogu lako identificirati (Morgeson i Humphrey, 2006). Ako zaposlenik obavlja cjeloviti zadatak bit će mu zanimljivije raditi u odnosu na obavljanje poslova koji uključuju samo pojedine dijelove (Hackman i Oldham, 1980 prema Morgeson i Humprey, 2006).

Povratne informacije od posla se odnose na stupanj u kojem posao pruža jasne informacije o uspješnosti izvršenja zadataka. Frustracija koja se može pojaviti kod menadžera je neznanje o tome je li učinio nešto dobro, kao naprimjer je li pokušaj motiviranja zaposlenika uspio i u kojoj mjeri (Dubrin, 2012).

Karakteristike znanja je dimenzija dizajna posla koja se odnosi na znanja, vještine i sposobnosti koje zaposlenik treba koristiti za obavljanje aktivnosti na radnom mjestu. Uključuje složenost posla, obradu informacija, rješavanje problema, raznolikost vještina i specijalizaciju (Dubrin, 2012).

Složenost posla se odnosi na stupanj složenosti radnih zadataka i koliko ih je teško obavljati (Morgeson i Humphrey, 2006). Oni poslovi koji uključuju složene zadatke zahtijevaju posjedovanje visoke razine vještina (Dubrin, 2012).

Obrada informacija se odnosi na stupanj do kojeg posao od zaposlenika zahtijeva pohađanje i obradu podataka i informacija. Određeni poslovi zahtijevaju višu razinu praćenja i informiranja od drugih (Morgeson i Humphrey, 2006: 1323).

Rješavanje problema se odnosi na stupanj u kojem posao zahtijeva jedinstvene ideje i rješenja, a često je potrebna visoka razina kreativnosti kako bi se problemi riješili. Ako zaposlenik ne posjeduje vještine kojima bi mogao riješiti nastali problem ili predložio neku ideju nije adekvatan odraditi posao koji treba i može ga se zamijeniti (Dubrin, 2012).

Raznolikost vještina se odnosi na stupanj u kojem posao zahtijeva od zaposlenika korištenje raznih vještina prilikom obavljanja posla (Dubrin, 2012). Veoma je važno razlikovati raznolikost vještina od raznolikosti zadataka jer nije isto upotrebljavati više vještina i izvoditi više zadataka (Morgeson i Humphrey, 2006).

Specijalizacija se odnosi na to u kojoj mjeri posao od zaposlenika traži obavljanje specijaliziranih zadataka ili posjedovanje specijaliziranih vještina i sposobnosti. Specijalizacija odražava dubinu znanja i vještina u određenom području (Morgeson i Humphrey, 2006: 1324).

Društvene karakteristike su jedna od dimenzija dizajna posla koja se odnosi na međuljudska načela posla i na to u kojoj mjeri posao zahtjeva od zaposlenika interakciju s drugima. (Dubrin, 2012). U društvene karakteristike ubrajamo socijalnu podršku, međuovisnost, interakciju izvan organizacije i povratne informacije od drugih (Morgeson i Humphrey, 2006).

Socijalna podrška se odnosi na to u kojoj mjeri zaposlenik može potražiti pomoć ili savjet od drugih na radnom mjestu. Iako se socijalna podrška ne povezuje tradicionalno s dizajnom posla, brojna istraživanja su sugerirala kako je ova poddimenzija veoma važna za dobrobit zaposlenika posebice kada je riječ o stresnim poslovima ili kada nedostaje motivacije kod zaposlenika (Morgeson i Humphrey, 2006).

Međuovisnost pokazuje stupanj do kojeg posao ovisi o drugim osobama ili stupanj do kojeg drugi ovise o poslu kako bi se zadatak obavio na uspješan način (Dubrin, 2012).

Interakcija izvan organizacije odražava mjeru u kojoj zaposlenik treba komunicirati s ljudima izvan same organizacije (Dubrin, 2012). Ova interakcija se može odnositi na komunikaciju s dobavljačima, kupcima ili bilo kojim drugim vanjskim subjektom (Morgeson i Humphrey, 2006).

Povratne informacije od drugih je prikaz stupnja u kojem drugi zaposlenici u organizaciji pružaju informacije o svojoj izvedbi aktivnosti. Povratne informacije najviše pružaju nadređeni svojima zaposlenicima, ali mogu se primiti i izvan radnog mjesta neposredno te od suradnika (Dubrin, 2012).

Kontekstualne karakteristike su one koje opisuju način kakvo je okruženje na poslu, odnosno kako je postavljeno radno mjesto. Ovdje ubrajamo ergonomiju, fizičke zahtjeve, uvjete rada i upotrebu opremu (Dubrin, 2012).

Ergonomija je poddimenzija kojom se izražava stupanj do kojeg posao omogućuje zaposleniku ispravno, odnosno odgovarajuće držanje ili kretanje za vrijeme radnog vremena (Dubrin, 2012).

Fizički zahtjevi se odnose na to koja je razina tjelesne aktivnosti potrebna za obavljanje posla, prvenstveno se odnoseći na izdržljivost, napor i fizičku snagu (Dubrin, 2012), a u sadašnjim istraživanjima su uključeni i odgovornost za opremu te postojanje opasnosti za zdravlje (Morgeson i Humphrey, 2006).

Uvjeti rada su izravno povezani s okolinom u kojoj se posao obavlja, odnoseći se na opasnosti za zdravlje, buku, temperature i čistoću radnog mjesta (Morgeson i Humphrey, 2006).

Upotreba opreme pokazuje raznolikost i složenost tehnologije i opreme koja se koristi za obavljanje posla (Dubrin, 2012).

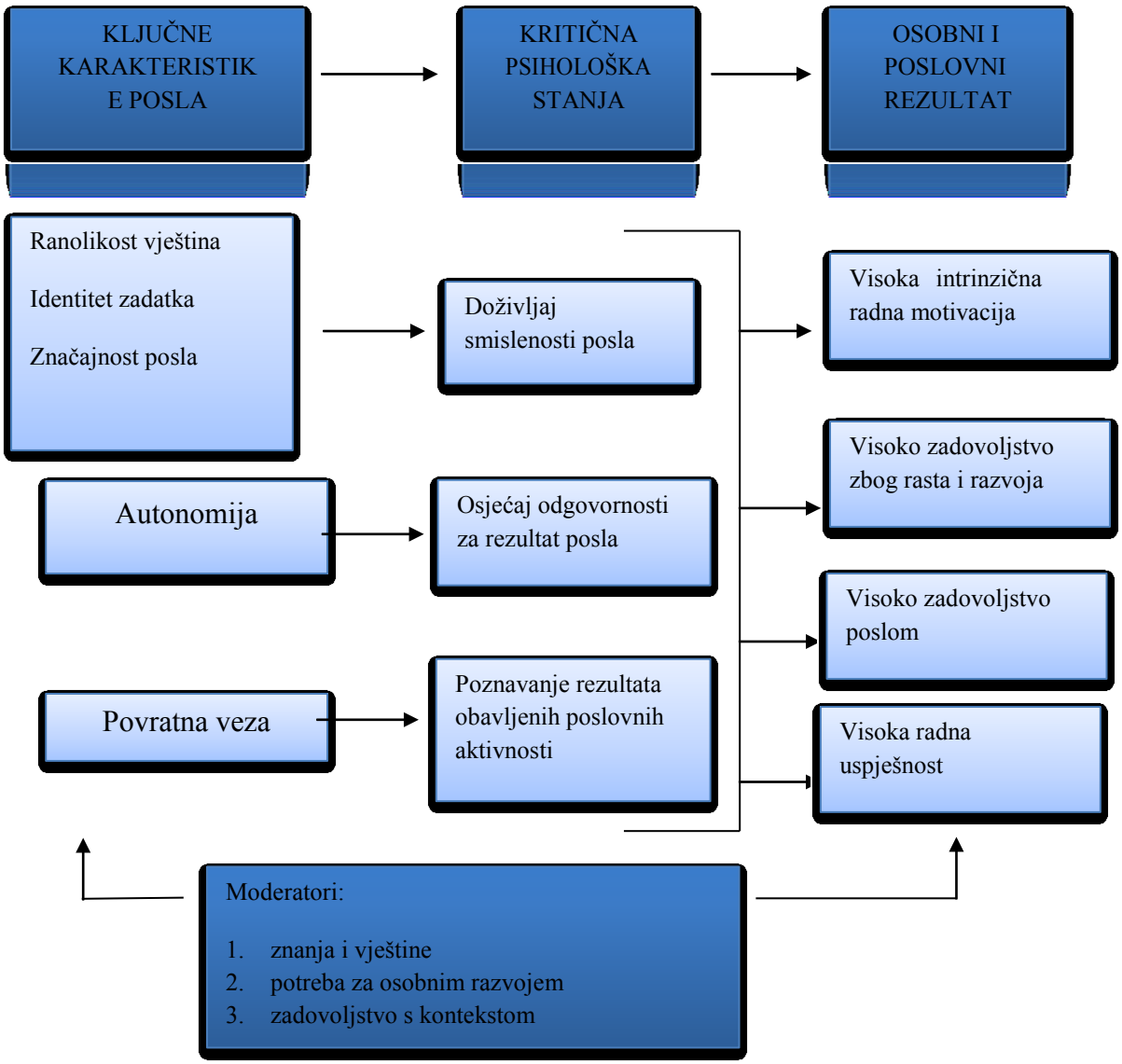
3.3. Teorije karakteristike posla i radna motivacija

Motivacija zaposlenika je veoma važna svakom menadžeru i organizaciji. Bitno je motivirati zaposlenike kako bi se oni osjećali ugodno dok obavljaju svoje zadatke, a samim tim će svoj posao obavljati kvalitetnije i pridonositi uspjehu organizacije. Sve se više istraživanja počelo fokusirati na pristupe koji povezuju motivaciju s načinom kako je rad strukturiran pa u prvi plan dolazi identificiranje karakteristika posla koje zaposlenik obavlja (Robbins i Judge, 2013).

Karakteristike posla se počinju kao teorija javljati 60-ih godina prošlog stoljeća kao način kojim se želi opisati priroda posla. Teorija karakteristika posla je bihevioralan pristup koji polazi od pretpostavke da postoje objektivne karakteristike posla koje zaposlenici percipiraju i na koje reagiraju. Ideja teorije je pokušati ugraditi u posao one karakteristike koje mogu dovesti do više motivacije, zadovoljstva i uspješnosti (Sikavica i Hernaus, 2011: 496). Ističe se kako prilikom oblikovanja radnog mjesta treba uzeti u obzir i karakteristike pojedinca koji će obavljati određeni posao i karakteristike samog posla zbog toga što postoje individualne razlike između zaposlenika i oni će se različito ponašati i djelovati na istom poslu (Hackam i Oldham, 1980 prema Sikavica i Hernaus, 2011). S vremenom su se razvili brojni modeli koji su opisivali karakteristike posla.

Najraširenij model su razvili J.R. Hackam i G.R. Oldham u kojem su pokušali objasniti kako posao učiniti što motivirajućim za zaposlenika, a definirali pet ključnih karakteristika posla koje mogu utjecati na motivaciju, a to su autonomija, raznolikost vještina, cjelovitost zadatka, značajnost zadatka i povratna informacija (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2011). Ove karakteristike oblikuju ključna psihološka stanja koja imaju ishode zadovoljstvo poslom, intrinzična motivacija rada, radna uspješnost i razina apsentizma i fluktuacije (Sikavica i Hernaus, 2011). Model karakteristika posla prikazan je na slici 1.

Slika 1. MODEL KARAKTERISTIKA POSLA



Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb

Raznolikost vještina, cjelovitost zadatka i značajnost zadatka u kombinaciji dovode do stvaranja doživljaja smislenosti posla, a što utječe na zaposlenika da smatra vrijednim i važnim. Poslovi s visokom razinom autonomije pružaju zaposlenicima osjećaj osobne odgovornosti za rezultate, a ako posao omogućuje zaposlenicima povratnu informaciju, oni će znati koliko učinkovito rade (Robbins i Judge, 2013).

Što više ovih ključnih karakteristika neki posao obuhvaća to će posao biti motiviraniji za zaposlenike, a pojedinac će biti više zadovoljniji takvim poslom što će pozitivno utjecati na njegov rad (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2011). Model naglašava motivacijski pristup dizajniranju posla pa se temeljne karakteristike posla mogu kombinirati u jedinstveni indeks motivacijskog potencijala posla i to tako da oni poslovi koji imaju visoki motivacijski potencijal moraju biti visoko rangirani na ljestvici jedne od triju karakteristika (raznolikost vještina, cjelovitost zadatka, značajnost zadatka) koji vode iskustvenu značenju posla, ali također trebaju imati i visoku razinu autonomije i snažnu povratnu vezu. Ovaj model se izražava formulom (Sikavica i Hernaus, 2011: 498-499):

$$\textit{Motivacijski potencijal posla} = \frac{raznolikost\ vještina + cjelovitost\ zadatka + značajnost\ zadatka}{3} \times \textit{autonomija x povratna veza}$$

Glavni nedostatak ovog modela je taj što se previše fokusira na obogaćivanje radnih zadataka, a zanemaruje neke druge važne faktore kao što su kvalitetna komunikacija, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, sustav nagrađivanja i društvene odnose (Parker i Turner, 2002 prema Al-Zoubi, 2008 prema Sikavica i Hernaus, 2011). Istraživanja koja su provedena u različitim kulturama su pokazala da, s obzirom na to da je ovaj model individualistički, odnosno definira samo odnos pojedinog zaposlenika i njegovog rada, u kolektivističkim kulturama neće imati iste učinke kao u individualističkim kulturama (Robbins i Judge, 2013). No ovaj model je postao jedan od najpoznatijih modela kojim se objašnjava povezanost karakteristika dizajna posla i motivacije zaposlenika (Sikavica i Hernaus, 2011: 500).

Postoje i drugi model unutar teorija karakteristika posla kao što je Popis karakteristika posla koji obuhvaća vrlo slične karakteristike, a razvili su ga *H.P. Sims, A.D. Szilagyi i R.T. Keller.*

P. Warra je razvio Vitaminski model, a u njemu je nastojao testirati sve karakteristike odjednom (Sikavica i Hernaus, 2011).

4.4. Specifičnosti dizajna posla zaposlenika u uslužnom sektoru

Kada govorimo o uslužnom sektoru, možemo reći da je veoma značajan i važan za gospodarstvo svih zemalja. Teško je pronaći neko područje ili organizaciju koja u svojemu poslovanju ne sadrži barem neki element usluge (Ozretić Došen, 2010). Uslužni sektor u Hrvatskoj je visoko zastupljen u strukturi BDP-a i veoma je važan sektor nacionalnog gospodarstva (Čižmešija, 2017). Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2017), više od 72% ukupnog broja svih poslovnih subjekata bavi se uslužnim djelatnostima, uslužni sektor ostvaruje gotovo 60% ukupnog prometa, dok njegov udio u ukupnoj dodanoj vrijednosti iznosi više od 56%.

Tri od četiri zaposlene osobe u Europskoj uniji danas rade u uslužnom sektoru, a prema podacima s Eurostata u Hrvatskoj je riječ o dvije od tri osobe. Pomak prema uslužnoj ekonomiji pokazuje opći i dugoročni trend, a od 2000. godine u Hrvatskoj je taj trend još jače izražen. To je naročito vidljivo u periodu od 2008. godine kada se udjel uslužnih djelatnosti u zaposlenosti povećao sa 56,4 na 66,8%. Prema Godišnjaku Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, od 14 djelatnosti u kojima je povećan broj zaposlenih najveći postotci su bili upravo u uslužnim djelatnostima (URL 1). U uslužnim djelatnostima najveći udio ima turizam i uz njega povezane usluge pa će se upravo zbog toga veća pažnja posvetiti dizajnu posla i motivaciji zaposlenika koji rade u turizmu (URL 2).

Ljudski faktor je postao temelj konkurentnosti u svim sektorima pa tako i u uslužnom sektoru. Znanje zaposlenika i njihove sposobnosti su izvor stvaranja vrijednosti za organizacije. Odnos između kupaca i zaposlenika predstavlja krucijalnu ulogu u današnjem vremenu (Bednarska, 2015). Uslužni sektor je vrlo ovisan o "ljudskom faktoru" jer su zaposlenici u stalnom kontaktu s ljudima i moraju pokazati svoja znanja i stručnost prilikom komunikacije s kupcima (AlBattat i Mat Som, 2013). Na različite načine organizacije pokušavaju zadržati kvalitetne zaposlenike koji će biti učinkoviti u obavljanju svog posla i tako pridonijeti uspjehu organizacije. Jedan od načina je dobro oblikovati i definirati posao koji će zaposlenik obavljati pa će i on sam biti zadovoljniji i motiviraniji (Bednarska, 2015).

Organizacije u uslužnom sektoru imaju neke određene karakteristike kao što su neopipljivost usluge, neophodnu interakciju između zaposlenika i kupaca i svojstvenu obradu informacija. Ove karakteristike imaju značajan utjecaj na dizajniranje poslova u uslužnom sektoru. Prilikom oblikovanja posla je nužno uzeti u obzir karakteristike samog uslužnog sektora (Flarey i Smith Blanett, 1996: 389).

Za one organizacije koje posluju u području uslužnog sektora je posebno važno da njihovi zaposlenici budu zadovoljni s poslom koji obavljaju, da je za njih izvršenje zadataka motivirajuće, jer njihov rad može utjecati na kvalitetu usluge koja se pruža korisnicima, a time utječe i na zadržavanje tih korisnika i njihovo ponovno vraćanje. Na primjer osoblje hotela često prvo dolazi u kontakt s korisnicima njihovih usluga i oni predstavljaju sliku same organizacije (Lawler, 2005 prema Zeytinoglu i sur., 2012).

Mnogi poslovi u uslužnom sektoru zahtijevaju od zaposlenika da budu brzi i učinkoviti u izvršavanju svojih zadataka, a i ljubazni prema kupcima. Ako poslovi nisu pažljivo i stručno dizajnirani ili se biraju zaposlenici bez odgovarajućih znanja postoji veliki rizik da će posao biti stresan za njih što može dovesti do njihove neproduktivnosti. Poslovi bi trebali biti osmišljeni s obzirom na potrebne vještine, odrediti u kojoj mjeri zaposlenik treba raditi samostalno, a u kojoj u timu i odrediti opseg kontakta s kupcima. Potrebno je zaposliti prave ljude za posao. Ne postoji savršeni radnik, za određene poslove je potrebno prethodno iskustvo ili osposobljavanje, a za neke ne. S obzirom na to da je riječ o uslužnom sektoru, treba paziti na to da sramežljive osobe manje rade s kupcima, a na onim pozicijama gdje su zaposlenici u stalnom kontaktu s kupcima trebaju se zaposliti osobe s izraženim komunikacijskim vještinama koje se mogu bolje odnositi prema kupcima. Organizacije koje rade u uslužnom sektoru kod dizajniranja posla trebaju odrediti koje karakteristike moraju posjedovati zaposlenici i veliku pažnju privući privlačenju i zapošljavanju pravih kandidata. Vodeće organizacije u uslužnom sektoru ističu važnost izgradnje i iskorištavanja vještina zaposlenika što može usmjeriti ljude na odgovarajuća radna mjesta koja su dizajnirana tako da oni mogu iskoristiti sav svoj potencijal (URL 3).

Veoma je važno pronaći odgovarajuće zaposlenike s određenim karakteristikama za izvršenje određenog posla. Kada se provodi oblikovanje posla treba odrediti i koje karakteristike zaposlenik mora posjedovati kako bi on uspješno mogao raditi svoj posao i kako bi bio zadovoljan i motiviran. Ako su očekivanja zaposlenika i menadžera što se tiče izvršavanja posla

različita, odnosno ako menadžer od zaposlenika očekuje više i dodjeljuje mu zadatke koji nisu u opisu njegovoga posla može doći do nezadovoljstva zaposlenika i pojave stresa (Sernikan, 2015).

Ralston smatra kako u dizajn posla trebaju biti uključene samo osobe unutar organizacije, a osobe izvan treba uključivati u onim situacijama kada znanje osobe koja izvršava dizajn posla nije dovoljno stručno pa mu je potreba pomoć i podrška od stručnjaka. Treba omogućiti zaposlenicima određenu razinu sudjelovanja u oblikovanju i opisu posla jer će smatrati opis posla objektivnim, a ne proizvoljnim i subjektivnim. Zaposlenici se tako mogu osjećati vrjednijim jer smatraju da su uključeni u donošenje odluka kao što je obogaćivanje posla, a menadžerima će na lakši način moći donijeti odluke o dimenzijama dizajna posla (URL 4).

Masouras (2015) navodi kako su u hotelskoj industriji zaposlenici zadovoljni s poslom koji obavljaju, ali da postoje načini kako bi se njihova odanost mogla povećati. Obogaćivanje posla može dovesti do veće kreativnosti zaposlenika, pa je bitno dodjeljivati im značajnije projekte gdje će oni moći pokazati raznolikost svojih vještina, a doći će i do veće motivacije jer će se osjećati cijenjenim od strane menadžera. Ako zaposlenici dobiju određenu autonomiju, u izvršavanju zadataka će poduzimati određene radnje koje će dovesti do koristi za organizaciju, zaposlenici će biti predaniji, a može dovesti i do veće motiviranosti manje produktivnih zaposlenika koji će se više zalagati kako bi dobili iste koristi. Njegovo istraživanje je pokazalo da su osobe koje imaju završenu osnovnu i/ili srednju školu manje zadovoljne i motivirane pa se kroz obogaćivanje sadržaja njihovog posla i davanje više odgovornosti može poboljšati njihova motivacija jer će se osjećati vrjednijim za organizaciju (Masouras, 2015).

Empirijska istraživanja su pokazala da, ako su zaposlenici zadovoljni sa svojim poslom i njegovim karakteristikama, će pozitivno utjecati na profitabilnost organizacija koje su povezane s turizmom (Yee, Yeung i Cheng, 2011 prema Bednarska, 2015). Većina ispitanika je bilo zadovoljno ili vrlo zadovoljno sa svojim poslovima, a najveći pokretač zadovoljstva je bio sadržaj posla (Bednarska, 2015).

Kada zaposlenici nisu zadovoljni svojim poslom povećat će se stopa apsentizma, odnosno stopa izostajanja zaposlenika s posla. Amakiri i Luke (2015) tvrde da postoji velika povezanost između dizajna posla i izostanka zaposlenika. Navode da je nužan učinkovit dizajn posla koji će smanjiti apsentizam i povećati radni učinak zaposlenika, obogaćivanje posla će doprinijeti tome da

zaposlenik stekne različite vještine i iskustvo što će dovesti do unutarnjeg zadovoljstva zaposlenika i motivacije te potaknuti zaposlenike da na vrijeme i točno izvršavaju svoje aktivnosti. Rotacija posla je neophodna za postizanje iskustva, nudi zaposlenicima priliku za rast i razvoj kao rezultat učenja i rada (Amakiri i Luke, 2015).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI OBILJEŽJA POSLA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

U prethodnim poglavljima je prikazan teorijski aspekt motivacije zaposlenika i dizajna posla kao oblika nematerijalne strategije motiviranja. U ovome poglavlju će se opisati provedeno istraživanje o važnosti dizajna posla u motiviranju zaposlenika koji su zaposleni u uslužnom sektoru. U teorijskom dijelu se razmatra povezanost motivacije zaposlenika s načinom kako je posao koji oni obavljaju dizajniran pa se provelo istraživanje kako bi se zaključilo koliko je zaposlenicima bitan dizajn posla za njihovu razinu motivacije. Istraživanje se temelji na prikupljenim primarnim podacima.

4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje polazi od pretpostavke da motivacija zaposlenika ovisi o dizajnu posla te će predmet ovoga istraživanja biti utvrđivanje procjene važnosti određenih dimenzija dizajna posla (karakteristike zadataka, socijalne karakteristike posla, kognitivne karakteristike posla te kontekstualne karakteristike posla) za pojedinca te će se na temelju toga zaključiti motivira li ih to ili ne. Nadalje, utvrdit će se u kojoj mjeri su zaposlenicima važne pojedine dimenzije dizajna posla. Prema navedenom su postavljena dva istraživačka pitanja:

1. Percipiraju li zaposlenici dizajn posla kao bitan čimbenik za motivaciju?
2. Je li spol bitna determinanta u procjeni dimenzija posla kao načina motiviranja?

Korištena je kvantitativna metoda istraživanja, odnosno anketno istraživanje. Zbog specifičnosti hrvatskog gospodarstva gdje se turizam pojavljuje kao najzastupljenija uslužna djelatnost, anketni upitnik je podijeljen u Facebook grupama koje okupljaju zaposlenike u turizmu. Anketni upitnik je bio dostupan za ispunjavanje 5 dana, a objavljen je 10.09.2019. Sastoji se od tri dijela. Prvi dio obuhvaća sociodemografske karakteristike ispitanika: spol, dob, stupanj obrazovanja i trenutni status zaposlenja. U drugom dijelu su na Likertovoj skali (1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem)

navedene tvrdnje koje se odnose na dimenzije dizajna posla. U posljednjem djelu anketnog upitnika se na Likertovoj skali (1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem) navode ostale varijable koje su karakteristične za dizajn posla. Anketa je preuzeta od Morgesona i Humphreya (2006) koji su je koristili u „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work" te je prilagođena za potrebe ovog rada.

Istraživanje je provedeno na namjernom prigodnom uzorku. Anketni upitnik je ispunilo 228 ispitanika. Međutim, 14 ispitanika se izjasnilo kao nezaposleni te su izuzeti iz daljnje analize zbog toga što ne odgovaraju ciljanom uzorku. Dakle, analizirani su podaci prikupljeni od 214 ispitanika zaposlenih u turizmu.

Za analizu dobivenih podataka korišten je statistički program Statistica. Program je odabran zbog mogućnosti obrade velikog broja podataka i provedbe velikog broja statističkih testova. Za potrebe istraživanja su korišteni: t-test, Mann-Whitney U test i Spearmanov test korelacije. Osim toga, podaci su analizirani deskriptivnom statistikom. T-test je korišten za provjeru statistički značajnih razlika između spolova kod normalno distribuiranih varijabli, dok je Mann-Whitney U test korišten kod varijabli koje nisu bile normalno raspodijeljene. Spearmanov test korelacije korišten je kako bi se istražila povezanost između dimenzija posla.

4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku će se prikazati podaci o uzorku te rezultati istraživanja o važnosti dizajna posla za motivaciju zaposlenika, kao i rezultati o tome postoji li razlika između spolova u procjeni dimenzija posla kao načina motiviranja.

Sociodemografske karakteristike

Istraživanje je provedeno na zaposlenim osobama na području Republike Hrvatske. Uzorak se sastojao od ukupno 214 ispitanika, a struktura ispitanika prema spolu je prikazana u tablici 3.

Tablica 2. STRUKTUR ISPITANIKA PREMA SPOLU

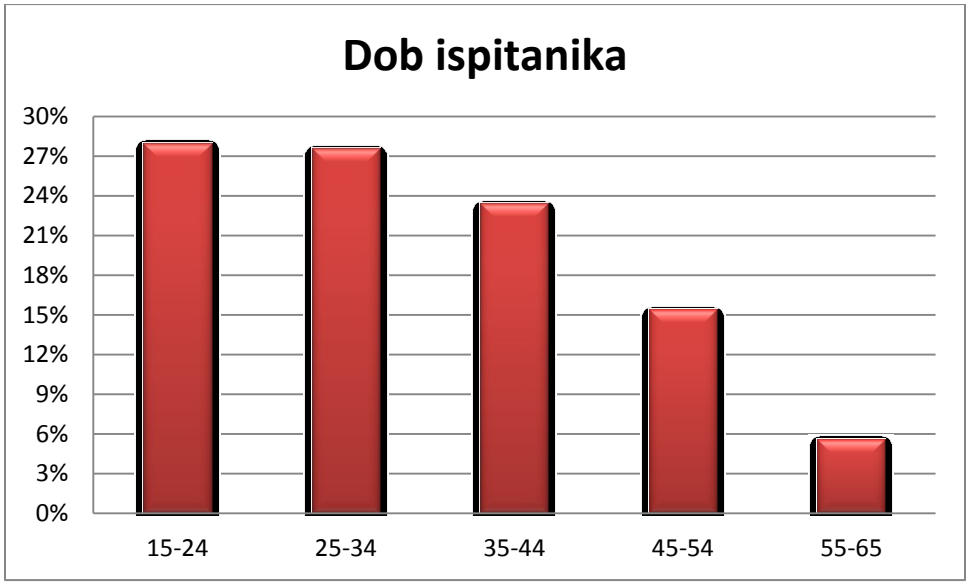
SPOL	BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK ISPITANIKA
ŽENSKO	160	74,8%
MUŠKO	54	25,2%

Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Od 214 ispitanika, 74,8% ispitanika bilo ženskog spola, odnosno 160 ženskih ispitanica, a 25,2% muškog spola, ili njih 54. Ovaj omjer se smatra i očekivanim zbog toga što je udjel ženske radne snage u uslužnim djelatnostima veći od muške i u stalnom je porastu (URL 5).

Starosna dob ispitanika se kreće od 15 godina pa nadalje s obzirom na to da starost od 15 godina predstavlja donju granicu starosti radno sposobnog stanovništva. Na grafu 1. je prikazana starosna dob ispitanika obuhvaćenih istraživanjem (URL 6).

Graf 1. DOB ISPITANIKA

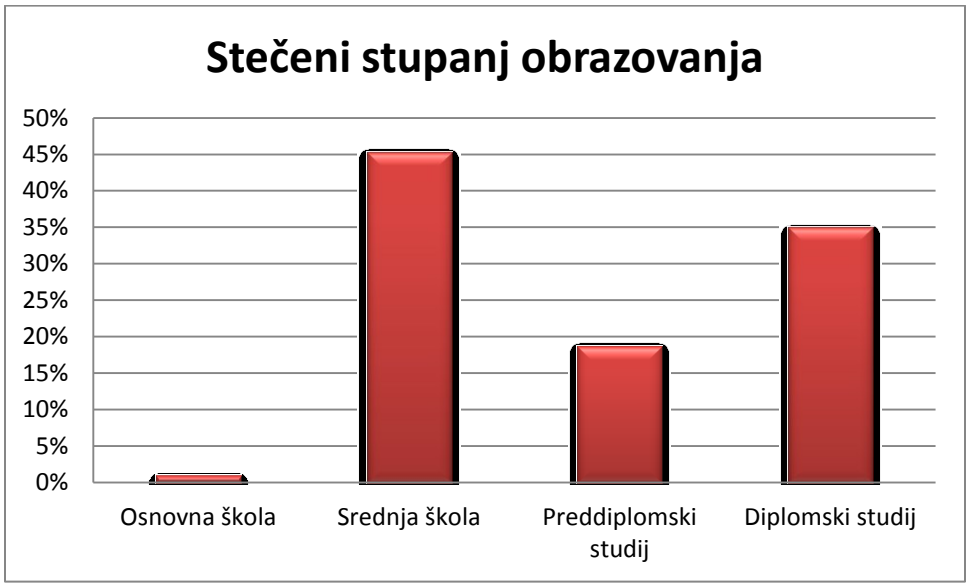


Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Kao što je vidljivo na grafu 1. najveći broj ispitanika pripada skupini od 15 do 24 godine, u iznosu od 28% (60 ispitanika) od ukupnog uzorka. U dobnoj skupini od 25 do 34 godine nalazi se 59 ispitanika, odnosno 27,6% od ukupnog uzorka. Treća dobna skupina je od 35 do 44 godine, a toj skupini pripada 23,4% ispitanika, odnosno 50 od ukupnog uzorka. Najmanje zastupljene skupine su od 45 do 54 godine sa 15,4% i skupina od 55 do 65 godine sa 5,6% ispitanika. Moglo se i pretpostaviti da će iz posljednje dvije starosne skupine biti najmanje ispitanika zbog toga što se istraživanje provodilo putem Google anketnog obrasca, a osobe starije od 40 godina ne provode puno vremena online (URL 7).

U nastavku anketnog obrasca se istraživao stupanj obrazovanja koji su zaposlenici stekli. Na grafu 2. je prikazana struktura zaposlenika prema stečenom stupnju obrazovanja.

Graf 2. STEČENI STUPANJ OBRAZOVANJA



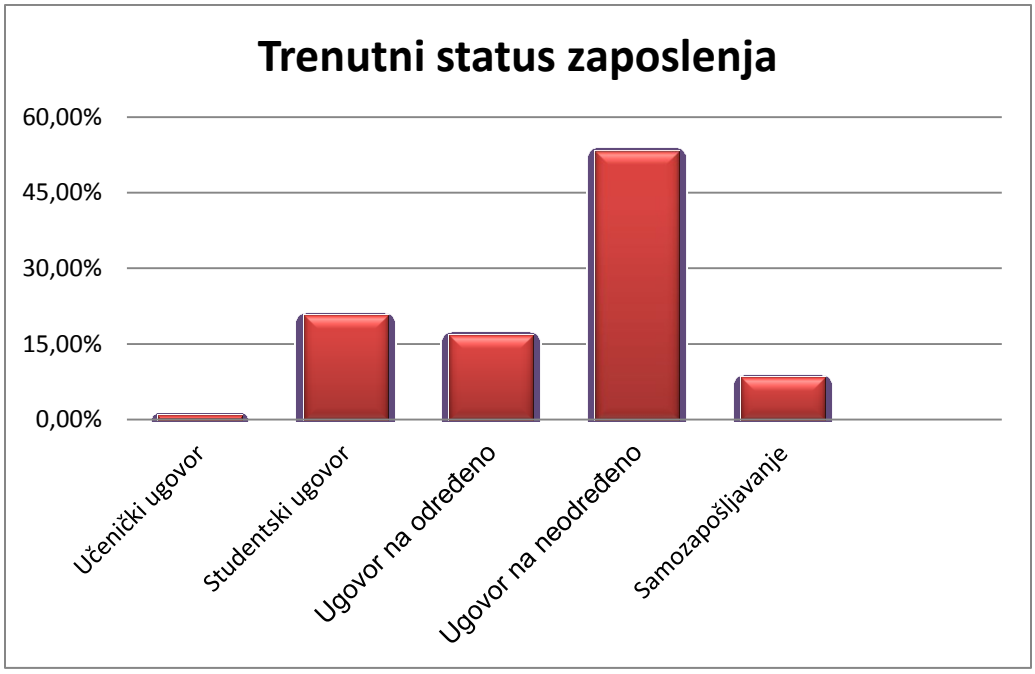
Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Iz grafa 2. se može vidjeti kako je najzastupljenija skupina ispitanika koji su završili srednju školu, u iznosu od 45,3 %, ili 97 ispitanika od ukupnog uzorka. Kao druga najzastupljenija skupina se pojavljuju osobe koje su završile diplomski studij, a u anketnom obrascu je 35% ispitanika od ukupnog uzorka steklo zvanje magistra. Iduća skupina po zastupljenosti su ispitanici koji su završili preddiplomski studij, a riječ je o 40 ispitanika ili 18,7% od ukupnog

uzorka. Kao najmanje zastupljena skupina se pojavljuju ispitanici koji su završili osnovnu školu, a samo 2 ispitanika ili 0,9% od ukupnog uzorka je imalo stečeni stupanj obrazovanja osnovna škola.

Sljedeće što se ispitivalo anketnim obrascem je način kako su ispitanici zaposleni na trenutnom radnom mjestu. Na grafu 3. je prikazana struktura trenutnog statusa zaposlenika u organizaciji.

Graf 3. TRENUTNI STATUS ZAPOSLENJA



Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima

Najveći broj ispitanika bio je zaposlen na ugovor na neodređeno, čak 114 ispitanika ili 53,3% od ukupnog broja ispitanika. Drugu najzastupljeniju skupinu su činili ispitanici koji su na trenutnom radnom mjestu zaposleni kao studenti, odnosno 20,6% ispitanika je zaposleno preko studentskog ugovora. 36 ispitanika je na svoje trenutno radno mjesto primljeno preko ugovora na određeno, odnosno u iznosu od 16,8% od ukupnog uzorka. Najmanje zastupljene skupine načina zaposlenja ispitanika su samozapošljavanje (8,4%) i zapošljavanje preko učeničkog ugovora, kako je zaposleno samo dvoje ispitanika od ukupnog uzorka.

Analiza istraživačkih pitanja

U ovome dijelu rada će se analizirati istraživačka pitanja i utvrditi postoji li statistički značajna povezanost između navedenih tvrdnji. Nadalje, na temelju dobivenih rezultata će se iznijeti zaključci o rezultatima istraživanja i predložiti menadžerima kako putem oblikovanja posla mogu motivirati zaposlenike.

Prvo istraživačko pitanje kroz kojeg će se analizirati povezanost između dimenzija dizajna posla glasi *Percipiraju li zaposlenici dizajn posla kao bitan čimbenik za motivaciju?* Varijable će se analizirati Spearmanovim koeficijentom korelacije te će se prikazati deskriptivni podaci o varijablama (aritmetička sredina). Zbog bolje preglednosti tablica tvrdnje su navedene iznad tablica koje pokazuju korelaciju.

Prva tablica prikazuje međusobnu povezanost karakteristika zadataka.

KZ1: Moj posao uključuje veliki broj različitih zadataka.
KZ2: Posao mi dozvoljava odlučiti o redoslijedu kojim će se obavljati stvari na poslu.
KZ3: Moj posao je izrazito značajan i važan za širu okolinu.
KZ4: Posao je tako definiran da cjelokupni zadatak mogu napraviti od početka do kraja.
KZ5: Posao mi pruža informacije o mojoj radnoj uspješnosti.
KZ6: Imam veliku samostalnost i slobodu pri obavljanju posla.

Tablica 3. POVEZANOST KARAKTERISTIKA ZADATAKA

	KZ1	KZ2	KZ3	KZ4	KZ5	KZ6	MEAN	SDEV	VALID N
KZ1	**1,00**	**0,37**	**0,41**	**0,35**	**0,35**	**0,26**	**4,14**	**1,09**	**214**
KZ2	**0,37**	**1,00**	**0,29**	**0,43**	**0,44**	**0,55**	**3,42**	**1,23**	**214**
KZ3	**0,41**	**0,29**	**1,00**	**0,31**	**0,41**	**0,22**	**3,63**	**1,14**	**214**
KZ4	**0,35**	**0,43**	**0,31**	**1,00**	**0,48**	**0,48**	**3,58**	**1,17**	**214**
KZ5	**0,35**	**0,44**	**0,41**	**0,48**	**1,00**	**0,55**	**3,56**	**1,20**	**214**
KZ6	**0,26**	**0,55**	**0,22**	**0,48**	**0,55**	**1,00**	**3,49**	**1,26**	**214**

Izvor: : Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

U tablici 3. su prikazani koeficijenti korelacije između prethodno navedenih tvrdnji. Vidljivo je da su sve tvrdnje međusobno statistički značajno povezane na razini značajnosti 5%. Sve tvrdnje međusobno su u pozitivnoj korelaciji. Korelacija između tvrdnji KZ3 i KZ6 su u slaboj vezi (0,22), dok su ostale tvrdnje u srednje jakoj vezi (0,26-0,55). Najveća povezanost vidljiva je između tvrdnje KZ2 i KZ6, što je i očekivano s obzirom na to da velika samostalnost i sloboda pri obavljanju posla znači da će zaposlenik samostalno moći odlučivati o redoslijedu aktivnosti koje obavlja na poslu. Također tvrdnje KZ4 i KZ6 su povezane što se i pretpostavljalo zbog toga što samostalnost i sloboda podrazumijevaju mogućnost zaposlenika da naprave svoje zadatke od početka do kraja.

Aritmetičke sredine svih tvrdnji su veće od 3 (niti se slažem, niti se ne slažem), što znači da većina zaposlenika ima pozitivan stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama. Kao što je vidljivo najviši stupanj slaganja je kod tvrdnje KZ1, koja glasi *Moj posao uključuje veliki broj različitih zadataka.*

Osim što postoji statistička značajnost između svih tvrdnji, i njihove aritmetičke sredine naginju ka pozitivnoj strani slaganja. To nam ukazuje kako ispitanici imaju veliku autonomiju prilikom obavljanja svojih zadataka te svoj posao procjenjuju kao značajan za širu okolinu. Autonomija bi se mogla protumačiti kao oblik intrinzične motivacije te bismo mogli zaključiti da ako organizacija zaposlenicima pruži veliku razinu autonomije to bi moglo rezultirati većom motiviranosti zaposlenika. Većina ispitanika je procijenila kako je njihov posao značajan i važan za širu okolinu. Kroz veliku autonomiju u poslu, zaposlenici koji smatraju svoj posao značajnim će se potruditi radne aktivnosti obaviti što kvalitetnije i učinkovitije zbog utjecaja posla na širu okolinu. Organizacije koje posluju u turizmu trebaju biti svjesne da im je konkurencija svakim danom sve veća, a zaposlenici su im glavna konkurentska prednost. Posao koji oni obavljaju ima veliki utjecaj ne samo na organizaciju nego i na širu okolinu. Ako se posao obavi kvalitetno postoji veća mogućnost ponovnog povratka turista, a turizam ima veliki značaj za hrvatsko gospodarstvo pa samim time i posao zaposlenika u turizmu utječe na gospodarstvo. Karakteristike zadataka mogu biti značajan faktor prilikom motivacije zaposlenika u uslužnom sektoru.

Sljedeća tablica prikazuje povezanost kognitivnih karakteristika posla. Tvrdnje koje karakteriziraju ovu dimenziju dizajna posla su navedene ispod.

T1: Posao od mene zahtijeva da obavljam samo jedan zadatak ili aktivnost u jednom trenutku.

T2: Posao od mene zahtijeva da pratim veliku količinu informacija.

T3: Posao od mene zahtijeva raznolike vještine.

T4: Zadaci na poslu su jednostavni, tj. nisu složeni.

T5: Posao zahtijeva od mene da budem kreativan/kreativna.

T6: Posao od mene zahtijeva da pratim više od jedne stvari istovremeno.

T7: Posao često uključuje bavljenje problemima s kojima se nisam prije susreo/susrela.

T8: Posao zahtijeva jedinstvene ideje i rješenja problema.

Tablica 4. KOEFICIJENTI KORELACIJE TVRDNJI KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA POSLA

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	MEAN	SDEV	VALID N
T1	**1,00**	**-0,20**	**-0,17**	**0,43**	**-0,05**	**-0,29**	**-0,15**	**-0,12**	**2,29**	**1,26**	**214**
T2	**-0,20**	**1,00**	**0,64**	**-0,31**	**0,37**	**0,69**	**0,48**	**0,42**	**3,98**	**1,15**	**214**
T3	**-0,17**	**0,64**	**1,00**	**-0,14**	**0,44**	**0,64**	**0,43**	**0,39**	**4,00**	**1,04**	**214**
T4	**0,43**	**-0,31**	**-0,14**	**1,00**	**0,01**	**-0,19**	**-0,20**	**-0,15**	**2,62**	**1,25**	**214**
T5	**-0,05**	**0,37**	**0,44**	**0,01**	**1,00**	**0,50**	**0,41**	**0,54**	**3,47**	**1,24**	**214**
T6	**-0,29**	**0,69**	**0,64**	**-0,19**	**0,50**	**1,00**	**0,49**	**0,46**	**4,10**	**1,05**	**214**
T7	**-0,15**	**0,48**	**0,43**	**-0,20**	**0,41**	**0,49**	**1,00**	**0,63**	**3,61**	**1,27**	**214**
T8	**-0,12**	**0,42**	**0,39**	**-0,15**	**0,54**	**0,46**	**0,63**	**1,00**	**3,42**	**1,25**	**214**

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

Tablica 4. prikazuje koeficijente korelacije između gore navedenih tvrdnji. Veliki broj tvrdnji je međusobno statistički značajno povezano na razini značajnosti 5%. Kao što je prikazano u tablici, neke tvrdnje su u pozitivnoj korelaciji, a ta korelacija je veza srednje jakosti i čvrsta veza. Utvrđena je najveća negativna korelacija između tvrdnje T2 i T4 (-0,31) koje se odnose na jednostavnost zadataka i praćenje velike količine informacija. Negativna korelacija između ovih tvrdnji je i očekivana s obzirom na to da zaposlenik koji obavlja jako jednostavne zadatke neće morati pratiti veliku količinu informacija, dok s porastom složenosti zadataka će opseg informacija biti veći. Čvrsta pozitivna veza je utvrđena između tvrdnji T6 i T3, odnosno između praćenja više stvari istovremeno i raznolikosti vještina. Za pretpostaviti je da zaposlenik mora posjedovati raznolike vještine kako bi u isto vrijeme kvalitetno i uspješno pratio više stvari istovremeno i uspješno obavio svoj posao. Tvrdnja koja se odnosi na obavljanje jednog zadatka

od strane zaposlenika nema statističku značajnu povezanost s kreativnošću i pronalaženju načina kako riješiti probleme u organizaciji, što je i očekivano jer kada zaposlenik obavlja jedan zadatak nije potrebna visoka razina kreativnosti kao u slučajevima kada je riječ o velikom broju zadataka.

U tablici iznad su prikazane i aritmetičke sredine odgovora ispitanika za tvrdnje koje se odnose na kognitivne karakteristike posla. Većina tvrdnji je veća od 3 što u anketi predstavlja neutralan stav pa se za te tvrdnje smatra da se zaposlenici pozitivno slažu. Međutim dvije tvrdnje imaju aritmetičku sredinu manju od 3, a to su tvrdnje T1 i T4, odnosno većina ispitanika se ne slaže s tim da je njihov posao jednostavan ili da obavljaju samo jednu aktivnost. Najveći stupanj slaganja je utvrđen kod tvrdnje T6, koja glasi *Posao od mene zahtijeva da pratim više od jedne stvari istovremeno.*

Tvrdnje koje se odnose na složenost posla koji zaposlenik obavlja statistički su međusobno značajno povezane i njihova aritmetička sredina naginje ka pozitivnoj strani slaganja. Većina zaposlenika je procijenila kako posao od njih zahtjeva veliku razinu kreativnosti i pronalaženje jedinstvenih rješenja za probleme iz čega se može pretpostaviti da je posao koji zaposlenici obavljaju izazovan što ih potencijalno može motivirati da što bolje obavljaju svoje zadatke kako bi pokazali raznolikost svojih vještina i doprinijeli u postizanju organizacijskih ciljeva. Tvrdnje T1 i T4 su imale manju aritmetičku sredinu od 3, što znači da većina ispitanika smatra kako njihov posao nije jednostavan i da obavljaju više zadataka istovremeno. Iz ovoga bi se moglo zaključiti kako se organizacije trude obogatiti posao koji zaposlenici obavljaju kako bi povećali njihovu motiviranost i kako im posao s vremenom ne bi dosadio. U turizmu je veoma bitno da je zaposlenicima posao zanimljiv i izazovan jer će produktivnost zaposlenika rasti,a korisnici njihovih usluga će biti zadovoljniji. Kognitivne karakteristike posla se mogu smatrati značajnim za motivaciju zaposlenika jer kroz veći broj zadataka i izazovan posao motivacija zaposlenika može porasti.

Iduća tablica se odnosi na povezanost tvrdnji koje su navedene ispod, a vezane su uz socijalne karakteristike posla

SKP1: Imam priliku razvijati bliska prijateljstva na svom poslu.

SKP2: Dobivam puno informacija od mojeg menadžera i kolega o mojoj radnoj uspješnosti.

SKP3: Drugi poslovi neposredno ovise o mojem poslu.

SKP4: Imam priliku susresti se s drugima na mojem poslu.

SKP5: Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju.

Tablica 5. POVEZANOST TVRDNJI SOCIJALNIH KARAKTERISTIKA POSLA

	SKP1	SKP2	SKP3	SKP4	SKP5	MEAN	SDEV	VALID N
SKP1	**1,00**	**0,48**	**0,23**	**0,47**	**0,16**	**3,82**	**1,11**	**214**
SKP2	**0,48**	**1,00**	**0,31**	**0,38**	**0,45**	**3,14**	**1,20**	**214**
SKP3	**0,23**	**0,31**	**1,00**	**0,41**	**0,14**	**3,57**	**1,63**	**214**
SKP4	**0,47**	**0,38**	**0,41**	**1,00**	**0,32**	**4,22**	**0,95**	**214**
SKP5	**0,16**	**0,45**	**0,14**	**0,32**	**1,00**	**3,22**	**1,33**	**214**

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

U tablici iznad su prikazani koeficijenti korelacije između navedenih tvrdnji o socijalnim karakteristikama posla. Sve navedene tvrdnje su statistički značajno povezane na razini značajnosti 5%. Između tvrdnji postoji pozitivna korelacija. Tvrdnja SKP1 ima slabu vezu s tvrdnjama SKP3 i SKP5 (0,23 i 0,16), kao i tvrdnja SKP5 s SKP3 (0,14), dok ostale tvrdnje imaju srednje jaku vezu (0,31-0,48). Najveća povezanost se može vidjeti između tvrdnje SKP1 koja se odnosi na razvijanje bliskih prijateljstava na poslu i tvrdnje SKP2, odnosno mogućnosti primanja informacija od strane kolega i menadžera o radnoj uspješnosti. Povezanost između ovih tvrdnja je očekivana zbog toga što kroz stalni kontakt zaposlenika sa svojim kolegama, suradnicima i menadžerima mogu se stvoriti i bliski odnosi. Tvrdnja vezana uz primanje informacija je također povezana i s tvrdnjom *Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju* što se moglo i pretpostaviti jer kroz pružanje povratnih informacija svojim zaposlenicima menadžer pokazuje kako su ti zaposlenici vrijedni za organizaciju i bitno im je da su zadovoljni sa svojim poslom, a kroz nagrađivanje zaposlenika zbog postignute radne uspješnosti pokazat će kako mu je važna njihova dobrobit.

Sve navedene tvrdnje su imale aritmetičku sredinu veću od 3 pa se zaključuje kako je većina zaposlenika imala pozitivan stav o tvrdnjama. Najveći stupanj slaganja ispitanici imaju prema tvrdnji SKP4, *Imam priliku susresti se s drugima na mojem poslu* (4,22).

Sve tvrdnje o socijalnim karakteristikama posla imaju međusobno pozitivnu korelaciju, odnosno postoji statistički značajna povezanost između njih. Također, njihova aritmetička sredina naginje ka pozitivnoj strani slaganja, odnosno veća je od 3. Ispitanici ističu kako na svome poslu imaju priliku susresti se s drugim ljudima i kako su socijalne karakteristike veoma bitne u zanimanju u kojemu rade. Najveći broj ispitanika se složio s tvrdnjom da se na svojemu poslu susreću s drugim ljudima, što se moglo i pretpostaviti jer je u turizmu odnos između zaposlenika i korisnika usluga ključan, ali i zaposlenika međusobno. Zaposlenici su ti koji se prvi susreću s njima i ostavljaju prvi dojam o organizaciji. Većina zaposlenika smatra kako njihovi nadređeni brinu za njihovu dobrobit što može biti ključno jer zaposlenici samim time postaju motiviraniji i svoj posao kvalitetno obavljaju pa su korisnici usluga zadovoljni kako sa zaposlenicima tako i sa samom organizacijom. Za zaposlenike u turizmu socijalne karakteristike posla mogu biti veoma važne za njihovu motivaciju jer ako menadžer cijeni trud i rad od strane zaposlenika i to im na odgovarajući način pokazuje, zaposlenici će se više truditi, a krajnji korisnik će biti zadovoljniji.

Na kraju će se prikazati povezanost tvrdnji o kontekstualnim karakteristikama posla, a tvrdnje su navedene ispod.

KKP1: Radni uvjeti na poslu su odgovarajući (npr. dovoljno mjesta za sjedenje, ugodne stolice, čistoća i temperatura, vlažnost i sl.).

KKP2: Posao zahtijeva veliku fizičku izdržljivost.

KKP3: Radni prostor je lišen neumjerene buke.

KKP4: Na poslu je prisutna mala vjerojatnost nezgode na radu.

KKP5: Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije.

KKP6: Posao se odvija u okruženju koje je lišeno opasnosti za zdravlje (npr. kemikalije, dim itd.).

Tablica 6. KOEFICIJENTI KORELACIJE TVRDNJI KONTEKSTUALNIH KARAKTERISTIKA POSLA

	KKP1	KKP2	KKP3	KKP4	KKP5	KKP6	MEAN	SDEV	VALID N
KKP1	1,00	-0,05	0,53	0,41	0,12	0,35	3,45	1,35	214
KKP2	-0,05	1,00	0,02	-0,26	0,09	-0,14	3,09	1,30	214
KKP3	0,53	0,02	1,00	0,46	-0,01	0,40	3,18	1,30	214
KKP4	0,41	-0,26	0,46	1,00	0,05	0,47	3,41	1,36	214
KP5	0,12	0,09	-0,01	0,05	1,00	0,08	3,03	1,25	214
KKP6	0,35	-0,14	0,40	0,47	0,08	1,00	3,56	1,41	214

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

U tablici 6. su prikazani koeficijenti korelacije između navedenih tvrdnji o kontekstualnim karakteristikama posla. Određeni broj tvrdnji je međusobno statistički značajno povezano na razini značajnosti 5%, a pojavljuje se i pozitivna i negativna korelacija. Najveća negativna korelacija je vidljiva između tvrdnji KKP2 i KKP4 (-0,26), ispitanici koji su procijenili da njihov posao zahtjeva veliku fizičku izdržljivost smatraju kako postoji velika vjerojatnost ozljede, odnosno ne slažu se s tvrdnjom *Na poslu je prisutna mala vjerojatnost nezgode na radu.* Pozitivna korelacija se pojavljuje sa srednje jakom vezom, a najveća uočena pozitivna korelacija je između tvrdnje KKP1 i KKP3 (0,53), koja se odnosi na odgovarajuće radne uvjete i lišenost neumjerene buke na poslu. Ova pozitivna veza je očekivana jer ako organizacija omogući zaposleniku da radi u odgovarajućim uvjetima onda će se potruditi da se ne pojavljuju nepotrebna buka na poslu ili će se potruditi smanjiti mogućnost ozljede zaposlenika na radu.

Sve navedene tvrdnje su imale aritmetičku sredinu veću o 3, što se smatra neutralnim stavom pa se može zaključiti kako većina zaposlenika ima pozitivan stav o kontekstualnim karakteristikama posla. Najveći stupanj slaganja ispitanici imaju s tvrdnjom KKP6, *Posao se odvija u okruženju koje je lišeno opasnosti za zdravlje (npr. kemikalije, dim itd.).*

Tvrdnje kojima se opisuju odgovarajući radni uvjeti na poslu statistički su međusobno značajno povezane, a aritmetička sredina svih tvrdnji je veća od 3. Većina ispitanika je procijenila kako organizacija oblikuje posao koji oni obavljaju na odgovarajući način, odnosno da posao mogu

obavljati u okruženju koje je lišeno opasnosti za njihovo zdravlje. Veoma je važno da organizacija svojim zaposlenicima omogući prikladne radne uvijete u kojima će oni nesmetano moći obavljati svoj posao. Na taj način organizacije koje posluju u turizmu mogu svojim zaposlenicima omogućiti lakše obavljanje posla, jer u „srcu“ sezone može doći do iscrpljenosti zaposlenika pa rad u odgovarajućim uvjetima može im puno značiti.

Nakon što su se prikazale povezanosti između karakteristika dimenzija posla može se zaključiti kako ispitanici smatraju da sve dimenzije imaju važnost za posao koji oni obavljaju što vodi ka tome kako način oblikovanja posla, odnosno dizajn posla je važan faktor za njihovu motiviranost u obavljanu zadataka. Organizacija bi trebala dobro dizajnirati posao i tako moći povećati razinu motivacije svojih zaposlenika pa će im oni kroz bolji radni učinak omogućiti ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

Drugo istraživačko pitanje glasi *Je li spol bitna determinanta u procjeni dimenzija dizajna posla kao načina motiviranja?* Varijable će se analizirati koristeći Mann Whitney U test i t-test za nezavisne uzorke. Pretpostavka je da će postojati razlike u procjeni dimenzija posla kao načina motiviranja između spolova. Kao što je navedeno u prethodnom dijelu rada većinu radne snage u uslužnom sektoru čine žene, žene su češće zaposlene na nižim položajima nego muškarci te su manje plaćene. S obzirom na različite uvjete posla pretpostavilo se da će različito procjenjivati dimenzije posla.

Dimenzija dizajna posla karakteristike zadataka testirana je t-testom na razini značajnosti 5% ($p<0,05$)

Tablica 7. ARITMETIČKA SREDINA MUŠKARACA I ŽENA-KARAKTERISTIKE ZADATAKA

Varijable	Aritmetička sredina muškaraca	Aritmetička sredina žena	t-vrijednost	df	p
Moj posao uključuje veliki broj različitih zadataka	**4,11**	**4,14**	**-0,19**	**212**	**0,85**
Posao mi dozvoljava odlučiti o redoslijedu kojim će se obavljati stvari na poslu.	**3,35**	**3,44**	**-0,44**	**212**	**0,66**
Moj posao je izrazito značajan i važan za širu okolinu	**3,52**	**3,66**	**-0,79**	**212**	**0,42**
Posao je tako definiran da cjelokupni zadatak mogu napraviti od početka do kraja.	**3,48**	**3,62**	**-0,75**	**212**	**0,46**
Posao mi pruža informacije o mojoj radnoj uspješnosti.	**3,46**	**3,59**	**-0,69**	**212**	**0,49**
Imam veliku samostalnost i slobodu pri obavljanju posla	**3,57**	**3,46**	**0,56**	**212**	**0,57**

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

Tablica 7. prikazuje izračunate razlike u procjeni tvrdnji povezanih s karakteristikama zadataka s obzirom na muškarce i žene. Iz rezultata je vidljivo da ne postoji statistički značajna razlika u procjeni važnosti tvrdnja o karakteristikama zadataka između muške i ženske radne snage (kod svih navedenih tvrdnji $p>0,05$). Aritmetička sredina muške radne snage za sve tvrdnje je veća od 3, odnosno većina ispitanika se slaže s navedenim tvrdnjama. Muškarci smatraju kako posjeduju određenu autonomiju prilikom obavljanja svojih zadataka, posao koji obavljaju se sastoji od različitih zadataka i izrazito je značajan za širu okolinu. Aritmetička sredina žena je također veća od 3 i one se, kao i muškarci, većinom slažu s navedenim tvrdnjama. Dakle, ne postoji razlika u procjeni karakteristika zadataka s obzirom na spol ispitanika.

Iduće dimenzije dizajna posla (kognitivne, socijalne i kontekstualne karakteristike posla) su testirane Mann Whitney U testom na razini značajnosti 5 % ($p<0,05$).

Tablica 8. RAZLIKE U PROCJENI KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA POSLA, MUŠKARCI I ŽENE

Varijable	Rank sum muškarci	Rank sum žene	U	Z	p-vrijednost
Posao od mene zahtijeva da obavljam samo jedan zadatak ili aktivnost u jednom trenutku.	**6041,50**	**16963,50**	**4083,50**	**0,59**	**0,55**
Posao od mene zahtijeva da pratim veliku količinu informacija.	**5492,50**	**17512,50**	**4007,50**	**-0,79**	**0,43**
Posao od mene zahtijeva raznolike vještine.	**5752,50**	**17252,50**	**4267,50**	**-0,13**	**0,89**
Zadaci na poslu su jednostavni, tj. nisu složeni.	**5832,00**	**1773,00**	**4293,00**	**0,07**	**0,95**
Posao zahtijeva od mene da budem kreativan/kreativna.	**5818,00**	**17187,00**	**4307,00**	**0,03**	**0,97**
Posao od mene zahtijeva da pratim više od jedne stvari istovremeno.	**5388,50**	**17616,50**	**3903,50**	**-1,06**	**0,29**
Posao često uključuje bavljenje problemima s kojima se nisam prije susreo/susrela.	**5601,00**	**17404,00**	**4116,00**	**-0,52**	**0,61**
Posao zahtijeva jedinstvene ideje i rješenja problema.	**5830,50**	**17174,50**	**4294,50**	**0,06**	**0,95**

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

Tablica iznad prikazuje izračunate razlike u procjeni tvrdnji povezanih s kognitivnim karakteristikama posla s obzirom na muškarce i žene. Kao što se može vidjeti u tablici ne postoji statistički značajna razlika u procjeni važnosti tvrdnja o kognitivnim karakteristikama posla između muškaraca i žena. Sve navedene tvrdnje imaju $p>0,05$ što znači da i muška i ženska radna snaga isto procjenjuju važnost kognitivnih karakteristika posla.

Tablica 9. RAZLIKE U PROCJENI SOCIJALNIH KARAKTERISTIKA POSLA, MUŠKARCI I ŽENE

Varijable	Rank sum Muškarci	Rank sum Žene	U	Z	p-vrijednost
Imam priliku razvijati bliska prijateljstva na svom poslu	**5315,00**	**17690,00**	**3830,00**	**-1,24**	**0,21**
Dobivam puno informacija od mojeg menadžera i kolega o mojoj radnoj uspješnosti	**5814,00**	**17191,00**	**4311,00**	**0,02**	**0,98**
Drugi poslovi neposredno ovise o mojem poslu	**5996,00**	**17009,00**	**4129,00**	**0,48**	**0,63**
Imam priliku susresti se s drugima na mojem poslu	**5594,00**	**17411,00**	**4109,00**	**-0,54**	**0,59**
Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju	**5664,00**	**17341,00**	**4179,00**	**-0,36**	**0,72**

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

Tablica 9. prikazuje izračunate razlike u procjeni tvrdnji povezanih sa socijalnim karakteristikama posla s obzirom na procjenu muške i ženske radne snage. Tablica pokazuje kako ne postoji statistički značajna razlika u procjeni važnosti tvrdnja o socijalnim karakteristikama posla između odgovora koji su dali muškarci i žene, a to je vidljivo iz p vrijednosti koja je kod svih navedenih tvrdnji $p>0,05$.

Tablica 10. RAZLIKE U PROCJENI KONTEKSTUALNIH KARAKTERISTIKA POSLA, MUŠKARCI I ŽENE

Varijable	Rank sum Muškarci	Rank sum Žene	U	Z	p-vrijednost
Radni uvjeti na poslu su odgovarajući	**5895,50**	**17109,50**	**4229,50**	**0,23**	**0,82**
Posao zahtijeva veliku fizičku izdržljivost	**5546,50**	**17458,50**	**4061,50**	**-0,66**	**0,51**
Radni prostor je lišen neumjerene buke	**6220,00**	**16785,00**	**3905,00**	**1,05**	**0,29**
Na poslu je prisutna mala vjerojatnost nezgode na radu	**6153,00**	**16852,00**	**3972,00**	**0,88**	**0,38**
Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije	**6944,50**	**1606050**	**3180,50**	**2,89**	**0,00**
Posao se odvija u okruženju koje je lišeno opasnosti za zdravlje	**5980,00**	**17025,00**	**4145,00**	**0,44**	**0,66**

Izvor: Izračun autorice u programu Statistica na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom

Prethodna tablica prikazuje izračunate razlike u procjeni tvrdnji povezanih s kontekstualnim karakteristikama posla s obzirom na muškarce i žene. Za većinu navedenih tvrdnji ne postoji statistički značajna razlika u procjeni važnosti o kontekstualnim karakteristikama posla između muškaraca i žena (p>0,05). Samo tvrdnja *Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije* ima p vrijednost manju od 0,05, odnosno p=0,00. Postoji statistički značajna razlika u procjeni navedene tvrdnje.

Tablica 11. ARITMETIČKA SREDINA MUŠKARACA I ŽENA ZA TVRDNJU POSAO UKLJUČUJE KORIŠTENJE SLOŽENE OPREME ILI TEHNOLOGIJE

TVRDNJA	ARITMETIČKA SREDINA MUŠKARCI	ARITMETIČKA SREDINA ŽENE
POSAO UKLJUČUJE KORIŠTENJE SLOŽENE OPREME ILI TEHNOLOGIJE	3,46	2,88

Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

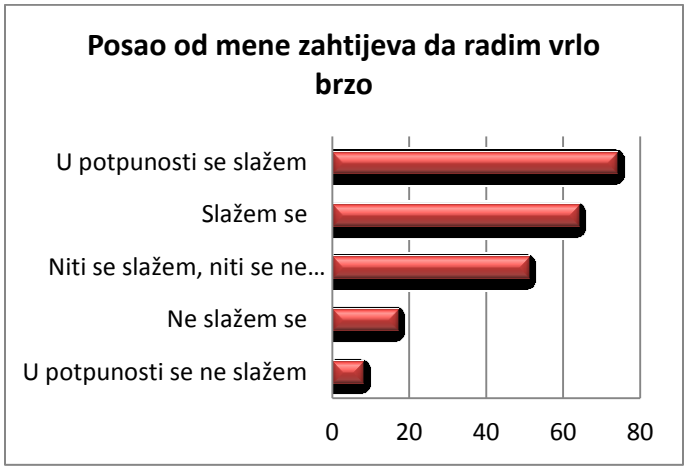
Tablica 11. prikazuje aritmetičku sredinu odgovora povezanih sa tvrdnjom *Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije.* Kao što je vidljivo aritmetička sredina muškaraca iznosi 3,46 i ona je veća od 3 pa se većina muške radne snage slaže sa navedenom tvrdnjom, odnosno da oni obavljaju posao koji uključuje korištenje složenije opreme. Aritmetička sredina žena iznosi 2,88 i manja je od aritmetičke sredine muškaraca te je manja od 3 pa se zaključuje kako se većina ženske radne snage ne slaže s navedenom tvrdnjom te da prilikom obavljanja svog posla oni ne koriste složenu opremu u mjeri kao i muškarci.

Iz prethodno prikazanih rezultata zaključuje se kako ne postoji statistički značajna razlika između odgovora povezanih s dimenzijama posla s obzirom na spol. Odgovori povezani s dimenzijama karakteristike zadatka, kognitivne karakteristike posla i socijalne karakteristike posla se ne razlikuju s obzirom na spol, odnosno i muškarci i žene su ponudili slične odgovore. Nadalje, kod većine tvrdnji povezanih s dimenzijom kontekstualne karakteristike posla također nema statistički značajne razlike s obzirom na spol ispitanika. Međutim kod tvrdnje *Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije* se pojavila statistički značajna razlika u odgovoru između navedenih skupina. Većina muških ispitanika se složilo s tvrdnjom, dok su žene istaknule kako ipak ne koriste složenu opremu. S obzirom na to da su žene ipak zaposlene

na nižim pozicijama u turizmu ovakav stav se mogao i očekivati, no cjelokupni rezultati nisu očekivani baš zbog toga što su žene manje plaćene i što su zaposlene na nižem položaju u odnosu na muškarce.

U zadnjem dijelu anketnog obrasca ispitanicima su ponuđene ostale varijable koje pomažu u procjeni važnosti dizajna posla za motivaciju zaposlenika. Prva tvrdnja koja se ispitivala je „*Posao od mene zahtjeva da radim vrlo brzo"*. Na grafu su prikazani odgovori ispitanika.

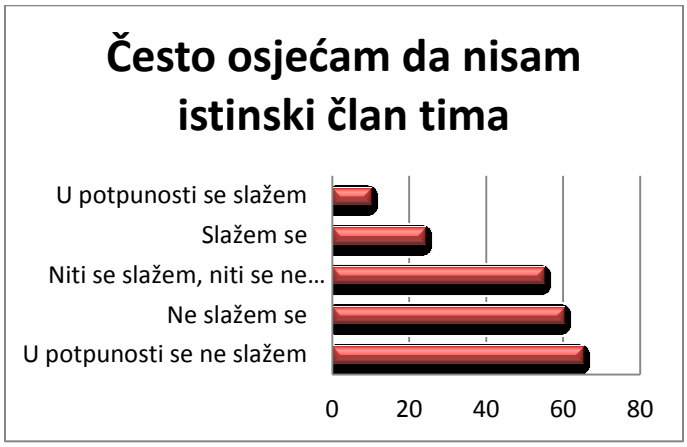
Graf 4. POSAO OD MENE ZAHTIJEVA DA RADIM VRLO BRZO



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Najveći broj ispitanika se u potpunosti slaže za izrečenom tvrdnjom, 74 ispitanika smatraju kako posao koji oni obavljaju zahtjeva njihovu što veću brzinu. Ovakav stav ispitanika je očekivan s obzirom na to da su u prethodnom dijelu anketnog obrasca istaknuli kako posao zahtijeva raznolike vještine i kreativnost i kako obavljaju više zadataka istovremeno očekivano je kako će određene zadatke morati obavljati vrlo brzo. Poslovi koji se obavljaju u turizmu često zahtijevaju brzinu pa zaposlenici moraju imati visoku razinu koncentracije. Zahtijevanje od zaposlenika da brzo obavlja svoje poslove može biti demotivirajuće i stresno za zaposlenike pa je potrebno pronaći način podizanja razine motivacije kroz oblikovanje posla na drugačiji način gdje se brzina može smanjiti, kao naprimjer kroz pojednostavljenje posla.

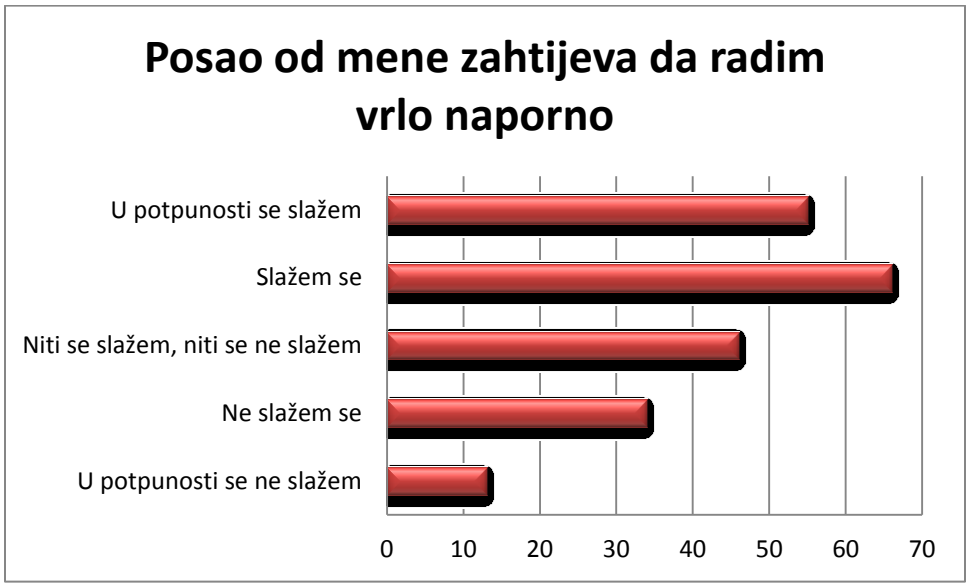
Graf 5. ČESTO OSJEĆAM DA NISAM ISTINSKI ČLAN TIMA



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Najveći broj ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, odnosno 65 ispitanika od ukupnog uzorka. S obzirom na to kako je većina ispitanika istaknula kako ima priliku steći bliske prijatelje na svom poslu očekivano je kako će se ispitanici osjećati kao dio tima u svojoj organizaciji. Ako pojedinci imaju osjećaj pripadnosti, znat će da ih organizacija cijeni i kako mogu potražiti pomoć od svojih kolega i nadređenih te se može očekivati kako će i njihova motivacija biti veća.

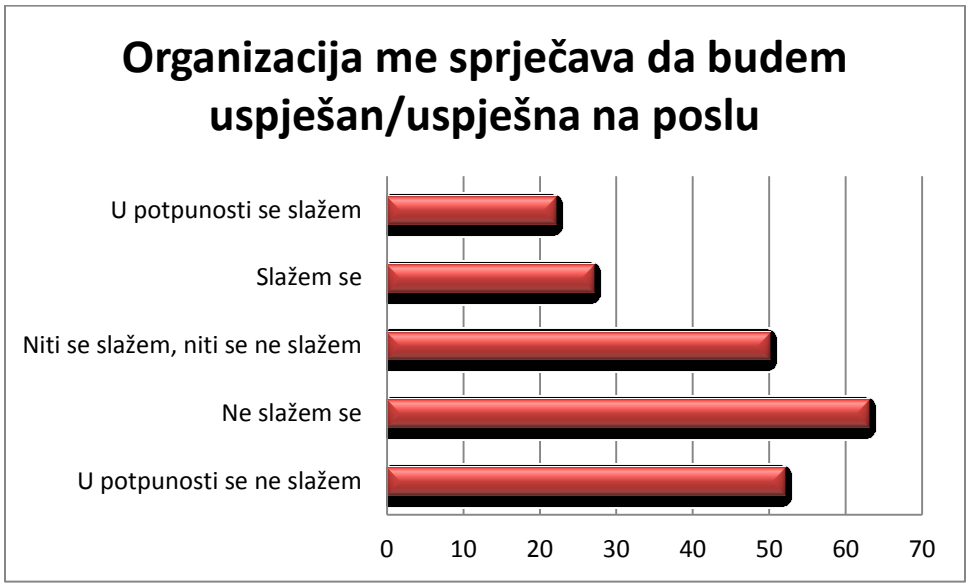
Graf 6. POSAO OD MENE ZAHTIJEVA DA RADIM VRLO NAPORNO



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Najveći broj ispitanika, njih 66 od ukupnog uzorka se slaže kako posao koji rade zahtijeva naporan ritam. 55 ispitanika se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom. Tempo koji imaju zaposlenici u turizmu je često veoma naporan što može dovesti do velike iscrpljenosti zaposlenika. Mogući način kako smanjiti razinu napora zaposlenika je njihova rotacija na druge poslove koji su manje naporni. Na taj način se može smanjiti njihova iscrpljenost i razina stresa koja može dovesti do smanjene produktivnosti zaposlenika.

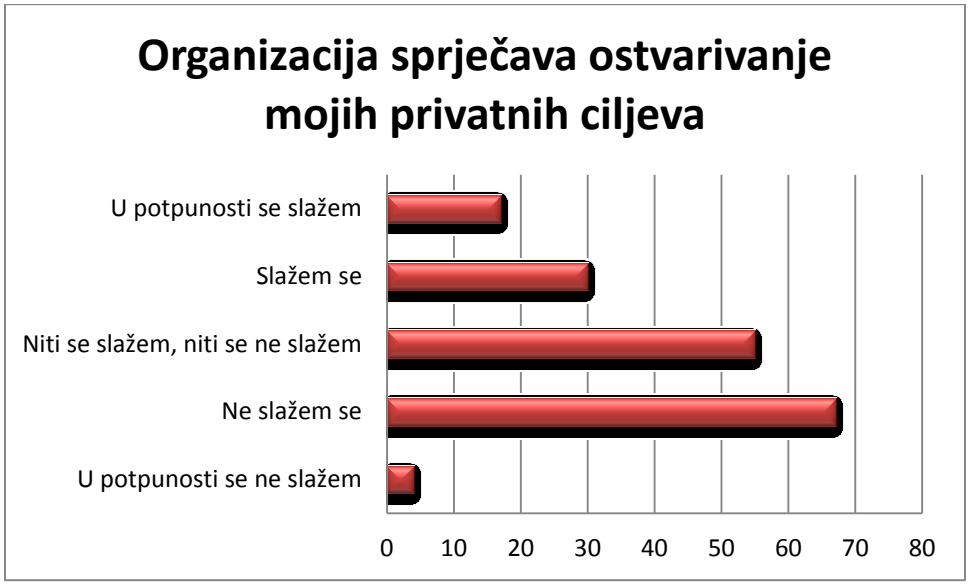
Graf 7. ORGANIZACIJAMA ME SPRJEČAVA DA BUDEM USPJEŠAN/USPJEŠNA NA POSLU



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Najveći broj ispitanika je odgovorio kako se ne slaže s tvrdnjom *Organizacija me sprječava da budem uspješan/uspješna na poslu* pa se može pretpostaviti kako organizacija zaposlenicima omogućuje odgovarajuće radne uvjete, menadžeri zaposlenicima pružaju povratne informacije o njihovoj uspješnosti i kako im daju zadatke koji se mogu izvršiti.

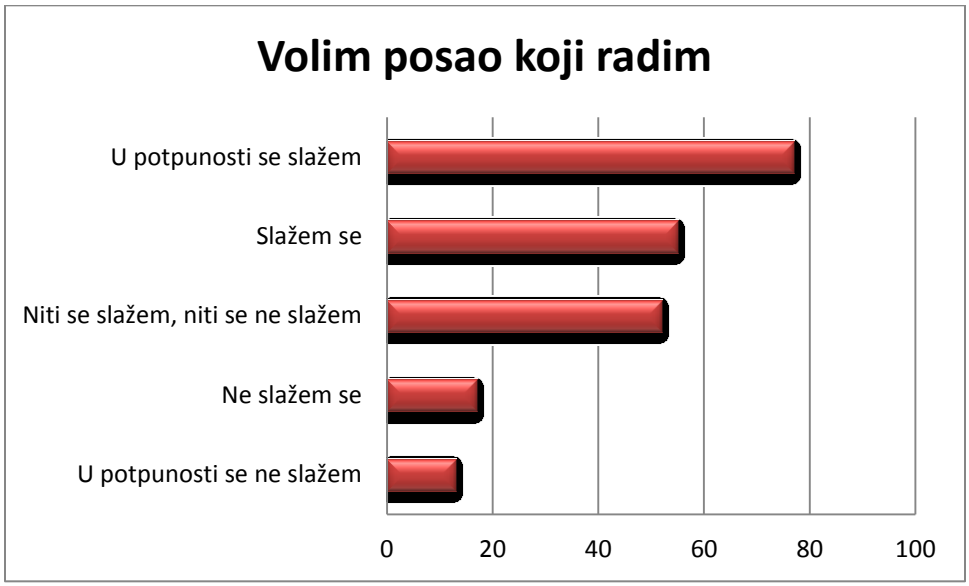
Graf 8. ORGANIZACIJA SPRJEČAVA OSTVARIVANJE MOJIH PRIVATNIH CILJEVA



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

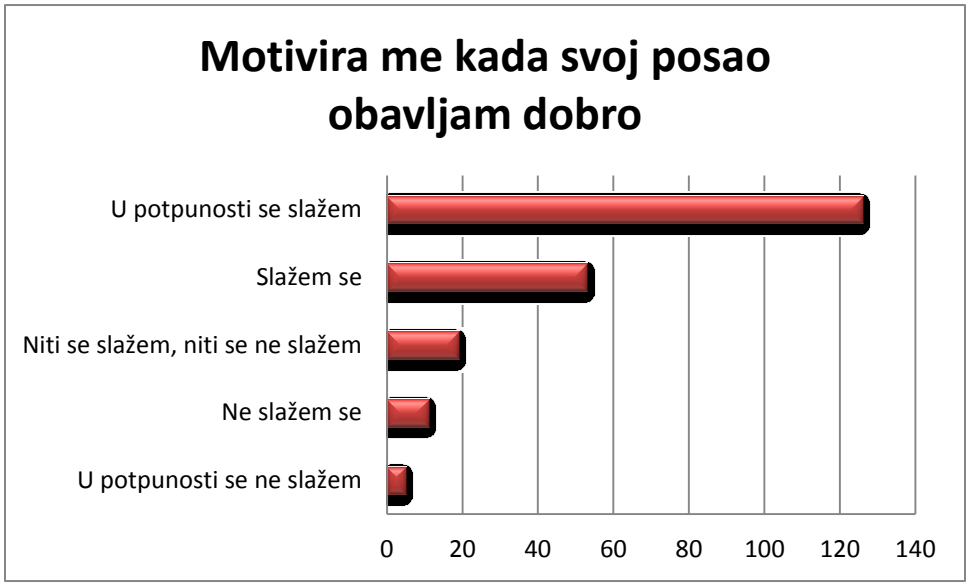
67 ispitanika od ukupnog uzorka smatra kako ih organizacija ne sprječava u ostvarivanju njihovih privatnih ciljeva. Iz navedenog se može zaključiti kako im organizacije u kojima rade omogućuju ravnotežu između privatnog i poslovnog života što može biti veoma važno za njihovu motiviranost. Kada je riječ o organizacijama koje posluju u turizmu, česta je pojava prekovremenih sati pa se može zaključiti kako su ove organizacije uspjele oblikovati posao tako da njihovi zaposlenici mogu ostvarivati svoje privatne ciljeve, a ne samo poslovne.

Graf 9. VOLIM POSAO KOJI RADIM



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Graf 10. MOTIVIRA ME KADA SVOJ POSAO OBAVLJAM DOBRO



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Prethodna dva grafa pokazuju kako 77 ispitanika smatra da voli posao koji rade, a 126 ispitanih zaposlenika su motivirani kada dobro obave dodijeljene zadatke. Može se zaključiti kako one osobe koje su zadovoljne sa svojim radnim mjestom su u potpunosti zadovoljne s dizajnom

posla, a 13 ispitanika koje je istaknulo kako se uopće ne slažu s tvrdnjom *Volim posao koji obavljam* nisu niti malo zadovoljne s dizajnom posla te se može pretpostaviti da su motiv za ostanak na radnom mjestu plaća i strah od nemogućnosti pronalaska novog zaposlenja. Većina zaposlenika je istaknulo kako su motivirani kada obave svoj posao dobro pa se može pretpostaviti kako je bitna povratna informacija od strane nadređenih i suradnika o njihovoj radnoj uspješnosti, što može dovesti do veće produktivnosti zaposlenika i zadovoljnijih korisnika njihove usluge.

4.3. Ograničenja istraživanja

Kao prvo ograničenje ovoga istraživanja može se istaknuti veličina uzorka. Uzorak ispitanika je relativno mali za područje ovog istraživanja, jer broj zaposlenih u uslužnom sektoru je puno veći pa se dobiveni rezultati ne mogu primijeniti na cjelokupni uslužni sektor. Još jedno ograničenje koje se pojavljuje je provođenje istraživanja putem online anketnog obrasca zbog toga što postoje zaposlenici koji ne koriste društvene mreže pa se na takav način ne može doći do njih. Nadalje postoji vjerojatnost kako svi ispitanici nisu iskreno odgovorili na pitanja koja su im postavljena unatoč tome što je istraživanje provedeno anonimno. Ispitanici su bili svjesni kako će se njihovi odgovori analizirati od strane istraživača pa postoji mogućnost pojave neiskrenih odgovora.

Za buduća se istraživanja se preporučuje povećati veličinu uzorka kako bi se dobili konkretniji rezultati i omogućila bolja usporedba. Takvi rezultati bi se mogli onda primijeniti na cjelokupni sektor. Preporučuje se korištenje papir anketa kako bi se moglo doći i do ispitanika koji ne koriste društvene mreže jer je moguće da bi stavovi tih ispitanika bili drugačiji.

5. ZAKLJUČAK

Istraživanjem koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada se željelo ukazati na važnost dizajna posla kao strategije motiviranja zaposlenika u uslužnom sektoru. Zaposlenici većinu svog života provode na poslu i kako bi se spriječila situacija da im posao postane dosadan i demotivirajući, bitan je način kako organizacija oblikuje radno mjesto za zaposlenike.

Putem anketnog obrasca su se ispitali stavovi zaposlenika u uslužnom sektoru kako bi se došlo do zaključka koliko je važan dizajn posla pri njihovoj motivaciji. Istraživanjem se pokušalo doći do zaključka smatraju li zaposlenici dizajn posla važnim za njihovu motiviranost. Analizom dobivenih rezultata se došlo do zaključka kako zaposlenici u uslužnom sektoru dizajn posla smatraju veoma važnim za njihovu motiviranost. Ispitanici su istaknuli kako im je svaka dimenzija dizajna posla veoma važna i kako može utjecati na razinu njihove motiviranosti. Također se pokušalo istražiti postoji li razlika u stavovima između muškaraca i žena prema dizajnu posla. Nije utvrđena statistički značajna razlika između njihovih odgovora pa se zaključilo kako oni imaju slične stavove. Ovo se ne smatra očekivanim zbog toga što su žene u turizmu ipak zaposlene na nižoj razini radnih mjesta te su u većini slučajeva manje plaćene.

Preporuke za buduća istraživanja na ovu temu su povećanja veličine uzorka zbog dobivanja konkretnijih rezultata te korištenje ne samo online anketnog obrasca nego i papir anketa zbog pribavljanja stavova i onih ispitanika koje ne koriste društvene mreže.

Za kraj treba naglasiti kako u današnje vrijeme zaposlenici neće ostati na radnom mjestu samo zbog plaće. To im više nije dovoljno za ostanak u organizaciji. Organizacija se mora potruditi osigurati odgovarajući dizajn posla kako bi zaposlenici mogli biti zadovoljni s poslom koji obavljaju i kako bi pomogli organizaciji u postizanju zacrtanih ciljeva. Zbog spoznaje organizacije o važnosti ljudskog faktora kao konkurentne prednosti bitno je motivirati zaposlenike nudeći im kvalitetno oblikovan posao na kojemu će oni moći iskoristiti sva svoja znanja i vještine, a organizacija će ih moći zadržati jer kvalitetnog zaposlenika je teško naći.

Popis izvora

1. Academia.edu,https://www.academia.edu/30449488/Job_Design_and_Employee_Performance_Evaluation_in_the_Public_Sector, pristupljeno: 10.09.2019 (URL 4)
2. Akafo, V. i Boateng, P. (2015.), Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation, *European Journal of Business and Management* 7(24): 112-124.
3. AlBattat, A.R.S. i Mat Som, A.P. (2013.), Job Satisfaction and Turnover Crisis in Malaysia's Hospitality Industry, *International Conference on Tourism Development "Building the Future of Tourism"* 260-266.
4. Amakiri, D. i Luke, G. R. (2015.), Job Design and Employee Absenteeism: A Case Study of Some Government Parastatals in Nigeria. *International Journal of Secondary Education,* 3(6-1): 1-5.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala,* Golden Marketing, Zagreb
6. Beck, R. C. (2003.), *Motivacija: teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko
7. Bednarska, M. (2015.), Moderators of Job Characteristics – Job Satisfaction Relationship in the Tourism Industry, *Scientific Journal, Economic Problems of Tourism*, 3 (31): 9-24.
8. Belias, D. i Sklikas, D. (2013.), Aspects of job design, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4): 85-94.
9. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, LJ. (2016.), Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1): 109-122.
10. Buble M., (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb
11. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
12. Buble, M. (2009), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split
13. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
14. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013.), Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(2): 213-219.
15. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik,* 7(1): 56-63.
16. Buntak, K., Sesar, V. i Vršić, M. (2013.), Analiza i oblikovanje radnog mjesta, *Tehnički glasnik*, 7(3): 311-315.

17. Campion, M. A. (1988.), Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology, 73*(3): 467-481.
18. Campion, M. A. i Thayer, P. W. (1985.), Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design, *Journal of Applied Psychology*, 70(1): 29-43.
19. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija
20. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2008.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb
21. Čižmešija, M. (2017.), Ocjene i očekivanja menadžera u hrvatskom uslužnom sektoru određene vlasništvom: da ili ne?. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 15 (1):1-13.
22. Čudina-Obradović, M. (1990.), *Nadarenost, razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje,* Školska knjiga, Zagreb
23. Daft, R.L. (2009.), *Organization Theory and Design,* South-Western Cengage Learning, Mason
24. Dörnyei, Z. (2000.), Motivation in action: Towards a process-oriented conceptualisation of student motivation, *British Journal of Educational Psychology,* 70(4): 519-538.
25. Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/09-02-06_01_2019.htm pristupljeno: 12.09.2019. (URL 6)
26. Dubrin, A. J. (2012.), *Essentials of management*, South-Western Cengage Learning, Mason
27. Flarey, D.L. i Smith Blanett, S. (1996.), *Handbook of Nursing Case Management: Health Care Delivery in a World of Managed Care*, Aspen Publishers Inc, USA
28. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment: Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima,* Sinergija, Zagreb
29. Gawel, J. E. (1997), Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs, *Practical Assessment, Research & Evaluation,* 5(11)
30. Harrell, A. M. i Stahl, M. J.(1981.), A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology, 66*(2): 242-247.
31. Hrvatska.eu, Zemlja i ljudi, https://croatia.eu/article.php?lang=1&id=32 pristupljeno: 08.09.2019. (URL 2)

32. Jambrek, I. i Penić, I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci,* 29(2): 1181-1206.
33. Križmarić, Ž. (2014.), Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, *Tehnički glasnik,* 8(1): 48-52.
34. Lazibat, T. i Dumičić, K. (2002): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete*, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj, Hrvatsko društvo za kvalitetu*, 127-134.
35. Locke, E. A., i Latham, G. P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9): 705-717.
36. Masouras, A. (2015.), Job Satisfaction and Related Environmental Factors in Hospitality Industry, *International Journal of Management annd Business Studies*, 5(1):49-54.
37. McClelland, D. C. i Boyatzis, R. E. (1982.), Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology, 67*(6): 737-743.
38. Mijačika, N. (1989.), Motivacija za rad i istraživanje nekih njenih aspekata. *Revija za sociologiju,* 20(1-2):151-164.
39. Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WQD): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321-1339.
40. Morgeson, F. P., Campion, M. A. i Bruning, P. F. (2012), Job and team design, u: Salvendy, G. (ur), *Handbook of human factors and ergonomics,* John Wiley & Sons, Hoboken, 441-474.
41. Noe, R.A., Hollenbeck, J. R, Gerhart,B. i Wright, P. M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala,* MATE d.o.o., Zagreb
42. Obradović, V., Smardžija, J. i Jandrić, J. (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Plejada, Zagreb
43. Ozretić Došen, Đ. (2010.), *Osnove marketinga usluga,* Mikrorad d.o.o., Zagreb
44. Pastuović, N. (1999.), *Edukologija,* Znamen, Zagreb
45. Petz, B. (2005), *Psihologijski riječnik*, Naklada Slap, Jastrebarsko
46. Pink, D. H. (2013.). *Poriv.* Profil, Zagreb

47. Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-uslugama-tri-od-cetiri-radna-mjesta-u-eu-kod-nas-dva-od-tri-343843, pristupljeno: 02.09.2019. (URL 1)
48. Požega, Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću,* Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
49. Pupavac, D. (2015), The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. *International Journal Vallis Aurea,* 1(1): 15-25
50. Reeve, J. (2010.), *Razumijevanje motivacije i emocija*, Naklada Slap, Jastrebarsko
51. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013.), *Organizational Behavior*. Pearson, New Jersey
52. Ryan, R.M. i Deci, E.L. (2000.), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
53. Serinkan, C. (2015.), Role Conflict, Service Worker Job Resourcefulness, and Job Outcomes: an Empirical Analysis in a Service Sector in Turkey, *International Journal of Arts and Commerce,* 4(2): 1-7.
54. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije,* Novi informatory, Zagreb
55. Sikavica, P., Bahtijević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta,* Školska knjiga, Zagreb
56. Statista, https://www.statista.com/statistics/416850/average-duration-of-internet-use-age-device/ pristupljeno: 11.09.2019. (URL 7)
57. Stevenson, W. J. (2015.), *Operations management,* McGraw-Hill, New York
58. Thusyanthy, V. (2014.), A review on the relationship variables to job design, *International Journal of Business Research and Management,* 5(5): 81-87.
59. Tudor G. i sur. (2010.), *Vođenje i motiviranje ljudi : kako nadahnuti svoje ljude : jedinstveni primjeri najbolje prakse*, M.E.P., Zagreb
60. Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu,* 2(1): 152-169.
61. Vlada Republike Hrvatske, ured za ravnopravnost spolova, https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/istrazivanja/istr_izvj_ident_sand_dis.pdf pristupljeno: 12.09.2019. (URL 5)
62. Wabba, M. A. i House, R. J. (1974.), Expectancy theory in work and motivation: Some logical and methodological issues, *Human Relations,* 27(2): 121-147.

63. Weihrich, H., i Koontz, H. (1998.), *Menadžment*. Mate d.o.o., Zagreb
64. Wisdomjobs.com, https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-service-marketing-management-tutorial-310/job-design-and-recruitment-10541.html, pristupljeno: 08.09.2019. (URL 3)
65. Zeytinoglu, I. U., Yılmaz, G., Keser, A., Inelmen, K., Uygur, D. i Özsoy, A. (2012.), Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers, *Economic and Industrial Democracy,* 34(1):123–144.

Popis slika

Slika 1. MODEL KARAKTERISTIKA POSLA 32

Popis tablica

Tablica 1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE 20
Tablica 2. STRUKTUR ISPITANIKA PREMA SPOLU 40
Tablica 3. POVEZANOST KARAKTERISTIKA ZADATAKA 43
Tablica 4. KOEFICIJENTI KORELACIJE TVRDNJI KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA POSLA 45
Tablica 5. POVEZANOST TVRDNJI SOCIJALNIH KARAKTERISTIKA POSLA 47
Tablica 6. KOEFICIJENTI KORELACIJE TVRDNJI KONTEKSTUALNIH KARAKTERISITKA POSLA 49
Tablica 7. ARITMETIČKA SREDINA MUŠKARACA I ŽENA-KARAKTERISTIKE ZADATAKA 51
Tablica 8. RAZLIKE U PROCJENI KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA POSLA, MUŠKARCI I ŽENE 52
Tablica 9. RAZLIKE U PROCJENI SOCIJALNIH KARAKTERISTIKA POSLA, MUŠKARCI I ŽENE 53
Tablica 10. RAZLIKE U PROCJENI KONTEKSTUALNIH KARAKTERISTIKA POSLA, MUŠKARCI I ŽENE 53
Tablica 11. ARITMETIČKA SREDINA MUŠKARACA I ŽENA ZA TVRDNJU POSAO UKLJUČUJE KORIŠTENJE SLŽENE OPREME ILI TEHNOLOGIJE 54

Popis grafova

Graf 1. DOB ISPITANIKA 40
Graf 2. STEČENI STUPANJ OBRAZOVANJA 41
Graf 3. TRENUTNI STATUS ZAPOSLENJA 42
Graf 4. POSAO OD MENE ZAHTIJEVA DA RADIM VRLO BRZO 55
Graf 5. ČESTO OSJEĆAM DA NISAM ISTINSKI ČLAN TIMA 56
Graf 6. POSAO OD MENE ZAHTIJEVA DA RADIM VRLO NAPORNO 56
Graf 7. ORGANIZACIJAMA ME SPRJEČAVA DA BUDEM USPJEŠAN7USPJEŠNA NA POSLU 57
Graf 8. ORGANIZACIJA SPRJEČAVA OSTVARIVANJE MOJIH PRIVATNIH CILJEVA . 58
Graf 9. VOLIM POSAO KOJI RADIM 59
Graf 10. MOTIVIRA ME KADA SVOJ POSAO OBAVLJAM DOBRO 59

Prilozi

Prilog 1. Anketni upitnik

Sociodemografske karakteristike

1. Spol
   a) muško
   b) žensko
2. Dob
   a) 15-24
   b) 25-34
   c) 35-44
   d) 45-54
   e) 55-65
   f) 65+
3. Stečeni stupanj obrazovanja
   a) Osnovna škola
   b) Srednja škola
   c) Preddiplomski studij
   d) Diplomski studij
   e) Doktorski studij
4. Trenutni status zaposlenja
   a) Učenički ugovor
   b) Studentski ugovor
   c) Ugovor na određeno
   d) Ugovor na neodređeno
   e) Samozapošljavanje
   f) Nezaposlen

KARAKTERISTIKE ZADATAKA *Uz svaku tvrdnju molimo Vas zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara obilježjima Vašeg posla (**1** = u potpunosti se ne slažem, **2** = ne slažem se, **3** = niti se slažem, niti se ne slažem, **4** = slažem se, **5** = u potpunosti se slažem)*	
Moj posao uključuje veliki broj različitih zadataka.	1 2 3 4 5
Posao mi dozvoljava odlučiti o redoslijedu kojim će se obavljati stvari na poslu.	1 2 3 4 5
Moj posao je izrazito značajan i važan za širu okolinu.	1 2 3 4 5
Posao je tako definiran da cjelokupni zadatak mogu napraviti od početka do kraja.	1 2 3 4 5
Posao mi pruža informacije o mojoj radnoj uspješnosti.	1 2 3 4 5
Imam veliku samostalnost i slobodu pri obavljanju posla.	1 2 3 4 5

KOGNITIVNE KARAKTERISTIKE POSLA *Uz svaku tvrdnju molimo Vas zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara obilježjima Vašeg posla (**1** = u potpunosti se ne slažem, **2** = ne slažem se, **3** = niti se slažem, niti se ne slažem, **4** = slažem se, **5** = u potpunosti se slažem)*	
Posao od mene zahtijeva da obavljam samo jedan zadatak ili aktivnost u jednom trenutku.	1 2 3 4 5
Posao od mene zahtijeva da pratim veliku količinu informacija.	1 2 3 4 5
Posao od mene zahtijeva raznolike vještine.	1 2 3 4 5
Zadaci na poslu su jednostavni, tj. nisu složeni.	1 2 3 4 5
Posao zahtijeva od mene da budem kreativan/kreativna.	1 2 3 4 5
Posao od mene zahtijeva da pratim više od jedne stvari istovremeno.	1 2 3 4 5
Posao često uključuje bavljenje problemima s kojima se nisam prije susreo/susrela.	1 2 3 4 5
Posao zahtijeva jedinstvene ideje i rješenja problema.	1 2 3 4 5

SOCIJALNE KARAKTERISTIKE POSLA *Uz svaku tvrdnju molimo Vas zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara obilježjima Vašeg posla (**1** = u potpunosti se ne slažem, **2** = ne slažem se, **3** = niti se slažem, niti se ne slažem, **4** = slažem se, **5** = u potpunosti se slažem)*	
Imam priliku razvijati bliska prijateljstva na svom poslu.	1 2 3 4 5
Dobivam puno informacija od mojeg menadžera i kolega o mojoj radnoj uspješnosti.	1 2 3 4 5
Drugi poslovi neposredno ovise o poslu koji obavljam.	1 2 3 4 5
Imam priliku susresti se s drugima na svom poslu.	1 2 3 4 5
Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju.	1 2 3 4 5

KONTEKSTUALNE KARAKTERISTIKE POSLA *Uz svaku tvrdnju molimo Vas zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara obilježjima Vašeg posla (1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem)*	
Radni uvjeti na poslu su odgovarajući (npr. dovoljno mjesta za sjedenje, ugodne stolice, čistoća i temperatura, vlažnost i sl.).	1 2 3 4 5
Posao zahtijeva veliku fizičku izdržljivost.	1 2 3 4 5
Radni prostor je lišen neumjerene buke.	1 2 3 4 5
Na poslu je prisutna mala vjerojatnost nezgode na radu.	1 2 3 4 5
Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije.	1 2 3 4 5
Posao se odvija u okruženju koje je lišeno opasnosti za zdravlje (npr. kemikalije, dim itd.).	1 2 3 4 5

OSTALE VARIJABLE *Uz svaku tvrdnju molimo Vas zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara Vašoj radnoj situaciji (**1** = u potpunosti se ne slažem, **2** = ne slažem se, **3** = niti se slažem, niti se ne slažem, **4** = slažem se, **5** = u potpunosti se slažem)*	
Posao od mene zahtijeva da radim vrlo brzo.	1 2 3 4 5
Često osjećam da nisam istinski član tima.	1 2 3 4 5
Posao od mene zahtijeva da radim vrlo naporno.	1 2 3 4 5
Organizacija me sprječava da budem uspješan/uspješna na poslu.	1 2 3 4 5
Organizacija sprječava ostvarivanje mojih privatnih ciljeva.	1 2 3 4 5
Volim posao koji radim.	1 2 3 4 5
Motivira me kada svoj posao obavljam dobro.	1 2 3 4 5

Životopis kandidatkinje

IVANA DIVKOVIĆ

Adresa: Nuštarska ulica 8, Glina

Mob: 098 945 2733

Email: ivanadivkovic222@gmail.com

Godište : 1993.

OBRAZOVANJE

Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije- Ekonomski fakultet Zagreb, (2012.-2017.)

RADNO ISKUSTVO

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju

Period: 2018

Anketiranje

Period: 2016. – 2017.

KOMPJUTERSKE VJEŠTINE

- Microsoft Office

POZNAVANJE JEZIKA

Engleski – C1

Njemački – A2

Talijanski – A1