

# Povezanost fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika na radu

---

**Novosel, Filip**

**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:148:719348>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-25**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Katedra za organizaciju i menadžment**

**POVEZANOST FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA I  
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA RADU**

**Diplomski rad**

**Filip Novosel**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Katedra za organizaciju i menadžment**

**POVEZANOST FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA I  
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA RADU**

**CORRELATION BETWEEN FLEXIBLE WORK  
ARRANGEMENTS AND JOB SATISFACTION**

**Diplomski rad**

**Student: Filip Novosel**

**JMBAG: 0067530278**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, rujan 2019.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorska disertacija 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 rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 20. 09. 2019.

Filip Novak

(potpis)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Kroz posljednjih nekoliko godina fleksibilni radni aranžmani postaju sve popularnija tema kako u teoriji tako i u praksi. Organizacije se sve više odlučuju na uvođenje fleksibilnih oblika rada kako bi privukle, ali i zadržale što više kvalitetnih zaposlenika. S druge strane zaposlenici sve više traže fleksibilne oblike rada kako bi mogli što lakše uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Ovaj rad bavi se definiranjem i analiziranjem fleksibilnih radnih aranžmana, njihove prisutnosti i mogućnosti korištenja u organizacijama te njihovom povezanošću sa zadovoljstvom na radu. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Empirijsko istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika, a ukupno je u njemu sudjelovalo 96 ispitanika. Upitnikom se utvrdilo koji su fleksibilni radni aranžmani najčešće prisutni i koje najviše koriste ispitanici u svojim organizacijama te se također utvrdila jačina povezanosti njihovog korištenja s ukupnim zadovoljstvom na radu zaposlenika.

**Ključne riječi:** fleksibilni radni aranžmani, zadovoljstvo na radu, ravnoteža između privatnog i poslovnog života

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

In the last few years flexible work arrangements are becoming more and more popular subject in theory as well as in practice. Numerous organizations decided to implement flexible work arrangements so they could attract but also keep the best employees. On the other hand, employees are looking for flexible work arrangements so they could have a better work-life balance. This thesis is about defining and analyzing flexible work arrangements, their presence and possibilities of its usage in organizations, as well as their connection with job satisfaction. This thesis consists of theoretical and empirical part. The empirical part is based on a questionnaire which was fulfilled by 96 respondents. The survey identified which flexible work arrangements are most often present and which are most used by respondents in their organizations, as well as whether they usage is associated with the overall job satisfaction of employees.

**Key words:** flexible work arrangements, job satisfaction, work-life balance

# SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU.....	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU .....	II
1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. ZADOVOLJSTVO NA RADU.....	5
2.1. Određenje zadovoljstva na radu .....	5
2.1.1. Pristupi zadovoljstvu na radu.....	7
2.1.2. Mjerenje zadovoljstva na radu .....	8
2.1.3. Učinci zadovoljstva na radu.....	9
2.2. Čimbenici zadovoljstva na radu .....	11
2.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu .....	11
2.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu .....	12
2.3. Teorije motivacije povezane sa zadovoljstvom na radu.....	13
2.3.1. Maslowljeva teorija potreba.....	15
2.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	16
2.3.3. Porter-Lawlerova teorija očekivanja.....	19
3. FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI.....	22
3.1. Određenje fleksibilnih radnih aranžmana .....	22
3.2. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana .....	24
3.2.1. Klizno i fleksibilno radno vrijeme .....	25
3.2.2. Rad od kuće.....	26
3.2.3. Rad na daljinu .....	28
3.2.4. Skraćeni radni tjedan.....	29
3.2.5. Dijeljenje posla .....	30
3.3. Prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih aranžmana.....	32
3.4. Uloga fleksibilnih radnih aranžmana u osiguravanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života .....	33

3.5. Veza fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva na radu.....	35
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI PRISUTNOSTI I KORIŠTENJA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA SA ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA NA RADU .....	38
4.1. Metodologija istraživanja.....	38
4.2. Rezultati istraživanja .....	40
4.3. Ograničenja istraživanja.....	48
5. ZAKLJUČAK.....	50
POPIS IZVORA.....	51
POPIS SLIKA.....	55
POPIS TABLICA .....	55
PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK .....	56
ŽIVOTOPIS STUDENTA.....	60



## 1. UVOD

Poznata izreka kaže „radi da bi živio“. Mnogo toga što će dotaknuti ovaj rad može se povezati s ovom izrekom. Svi ljudi na svijetu moraju raditi i zarađivati kako bi mogli preživjeti. Međutim, nije zarada jedino ono što je ljudima danas važno. Veliku ulogu u tom pogledu ima zadovoljstvo zaposlenika na radu, ispunjenje pojedinca u obavljanju posla i svakodnevnih zadataka, odnos s kolegama, količina stresa koji se sve više javlja u današnje vrijeme. Danas je teško privući i zadržati kvalitetne ljude na duži period, a posebice mlade ljude koji tek kreću razvijati karijeru. Ukoliko to organizacije žele ostvariti, trebale bi se više orijentirati i fokusirati na zadovoljstvo zaposlenika, njihove želje i potrebe te im omogućiti rad u najboljim mogućim uvjetima.

Promjenom načina poslovanja i pojavom novih tehnologija, posebice kroz posljednja dva desetljeća, došlo je do promjene tradicionalnog načina rada. Rad na jednom mjestu kroz dugi niz godina uz isti standardni broj odrađenih radnih sati postaje sve manje i manje popularan te prihvaćen u današnjem poslovnom svijetu. Sve se počelo odvijati puno brže, poslovna komunikacija konstantno napreduje, uobičajeni način poslovanja „licem u lice“ nije više toliko nužan upravo zbog novih tehnologija. Jedna od najvećih promjena koju je omogućila tehnologija je pojava fleksibilnosti na poslu.

Fleksibilnost danas više nije mit kao nekad, nego je postala prilično normalna stvar koju ljudi očekuju od organizacije u kojoj rade. Omogućuje ljudima stvaranje vlastitog radnog rasporeda i upravljanja svojim radim vremenom. Zahvaljujući suvremenoj tehnologiji, posao se može obavljati na različitim lokacijama ili od kuće. Uz plaću, koja je uvijek važan čimbenik i koja je presudna za preživljavanje, danas se sve više ljudi prilikom traženja posla fokusira na stvari poput kvalitetnih radnih uvjeta i ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Stoga mnoge organizacije, kako bi privukle talentirane ljude, zadržale ih i motivirale, pružaju različite oblike fleksibilnosti na poslu. Najveći izazov s kojim se susreću organizacije je na koji način i u kojoj mjeri osigurati fleksibilnost zaposlenicima, a istovremeno povećati njihovo zadovoljstvo prilikom obavljanja posla.

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovog rada je proučavanje i definiranje fleksibilnih radnih aranžmana u današnjim organizacijama. Rad će se dotaknuti prednosti i nedostataka fleksibilnih aranžmana te različitih vrsta aranžmana i primjena istih za određene poslove. Također, teorijski okvir ovog rada pokriva i dio o zadovoljstvu zaposlenika na radu te se također detaljnije objašnjava jačina utjecaja fleksibilnih radnih aranžmana na zadovoljstvo poslom, ali i njihove uloge u ostvarivanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Rad ističe i samu važnost fleksibilnosti na poslu koja se sve više aktualizira u današnje vrijeme, u kojemu su ljudi u sve većem broju organizacija prenatrpani poslom i obvezama. U radu se pojašnjava na koji način implementirane fleksibilne mjere utječu na motivaciju na poslu, odnos s kolegama na poslu, na svakodnevnu razinu stresa, stope odsutnosti s posla i, najvažnije, cjelokupno zadovoljstvo na radu.

Uobičajeno je da većina ljudi radi standardno radno vrijeme koje uključuje 40 odrađenih sati tjedno. Međutim, takav način rada postaje sve manje popularan i sve više kritiziran. Ljudi ne mogu držati jednaku razinu koncentraciju svih osam radnih sati u danu, nego samo nekoliko sati, pa automatski ne rade jednako efikasno kao u periodu najveće koncentracije.

Cilj ovog rada je pružiti osnovnu podlogu za daljnja istraživanja u ovom području, posebice u Hrvatskoj, u kojoj je vrlo malo informacija, napravljenih studija i analiza na temu fleksibilnih radnih aranžmana. Uz to, cilj je i ukazati na važnost fleksibilnih radnih aranžmana i pružiti osnovne informacije i analize koja će potaknuti na detaljnije i opširnije istraživanje povezanosti fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika na radu.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Izvori korišteni u ovom radu su većinom strani izvori, iako su prikupljeni podaci i iz nekih domaćih izvora. Podaci u radu prikupljeni su iz sekundarnih izvora podataka, uključujući knjige, znanstvene članke i disertacije te su korišteni i vjerodostojni podaci s interneta. U svrhu prikupljanja sekundarnih izvora podataka korištena je knjižnica Ekonomskog fakulteta, različite

baze podataka kao Emerald, Proquest, EBSCO, Scopus, Ebook Central i Hrčak. Preostala potrebna literatura prikupljena je u Nacionalnoj sveučilišnoj knjižnici.

U drugom dijelu rada prikazuje se provođeno empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika, gdje su ispitanici bili studenti Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Anketa je poslana ispitanicima u elektroničkom obliku. Istraživanje je provedeno u rujnu 2019. godine.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u 5 zasebnih dijelova. U prvom, uvodnom dijelu predstavljen je ukratko čitav rad te su spomenuti neki osnovni pojmovi i njihova međusobna povezanost. Zatim je objašnjen predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te su opisani sadržaj i struktura rada.

U drugom dijelu rada definirano je zadovoljstvo na radu, pristupi, mjerenje i učinci zadovoljstva na radu i detaljnije je objašnjena važnost zadovoljstva na radu. Zatim su opisani čimbenici i dimenzije zadovoljstva na radu i teorije motivacije koje se vežu uz zadovoljstvo na radu. Što se tiče teorija motivacije, detaljnije su objašnjene Maslowljeva hijerarhija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije te Porter-Lawlerova teorija očekivanja.

Treći dio diplomskog rada odnosi se na fleksibilne radne aranžmane. Opisane su vrste fleksibilnih radnih aranžmana, njihove glavne prednosti i nedostaci. Zatim se objašnjava ravnoteža između privatnog i poslovnog života i uloga fleksibilnih aranžmana u osiguravanju ravnoteže privatnog i poslovnog života. Na kraju trećeg dijela napravljen je „presjek“ između fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva na radu, odnosno objašnjava se njihova povezanost.

Četvrti dio posvećen je empirijskom istraživanju provedenom u sklopu ovog rada, a čiji je cilj bio utvrditi postoji li, i ako postoji, kolika je povezanost između korištenja fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika na radu.

Zadnji dio rada odnosi se na zaključak u kojem je ukratko sažet cijeli rad te dano zaključno razmišljanje o provedenom istraživanju i njegovim rezultatima.

Na kraju rada nalazi se popis literature, popis tablica i slika, primjer anketnog upitnika koji je korišten u istraživačke svrhe te životopis autora.

## **2. ZADOVOLJSTVO NA RADU**

Neki ljudi jednostavno vole svoj posao, uživaju i ispunjava ih ono što rade te posao za njih predstavlja važan dio, može se reći čak i centralni dio života. Za takve ljude može se reći da su zadovoljni. Suprotno tome, postoje ljudi koji rade jer moraju raditi kako bi preživjeli, ne vole svoj posao i ne uživaju u onome što rade te se za takve ljude može reći da su nezadovoljni svojim poslom. Prema Spectoru (1997.), zadovoljstvo na radu je stupanj u kojem ljudi vole ili ne vole svoj posao, a zadovoljstvo na radu je najčešće korištena varijabla istraživanja u području organizacijskih bihevioralnih istraživanja. Odraz zadovoljstva zaposlenika u organizacijama može se promatrati iz više aspekata. Što se zaposlenici u organizaciji osjećaju prihvaćenije, bit će zadovoljniji, a isto tako što su zaposlenici zadovoljniji, veća je vjerojatnost da će biti i efikasniji u poslu koji obavljaju. Također, koliko su zaposlenici zadovoljni odražava se i na reputaciju organizacije (Spector, 1997.).

Stoga je važno da organizacija ulaže u svoje zaposlenike, jer ipak su zaposlenici najvažniji resurs organizacije, jedini resurs koji se ne može kopirati (Buble, 2000.). Da bi zaposlenici iskoristili svoj puni potencijal i pridonijeli uspjehu organizacije, oni moraju biti zadovoljni. Samo ako im organizacija pruži uvjete koji će zaposlenike učiniti zadovoljnima, tek tada će oni svoja znanja, vještine i sposobnosti usmjeriti prema ostvarivanju ciljeva organizacije (Bakotić i Vojković, 2013.). Organizacije koje su strateški orijentirane, ulažu u kvalitetu zaposlenika jer znaju da će im se dugoročno ta kvaliteta vratiti kroz ostvarene rezultate. Zadovoljstvo na radu utječe i na motivaciju zaposlenika, a motivacija dovodi do veće produktivnosti, koja na kraju pomaže ostvarivanju ciljeva organizacije (Aziri, 2011.).

### **2.1. Određenje zadovoljstva na radu**

Prije samog definiranja zadovoljstva na radu, važno je naglasiti kako se zadovoljstvo na radu često zamjenjuje sa zadovoljstvom poslom. Naime, iako su možda na prvu ova dva pojma ista, njihova značenja su u potpunosti različita (Bakotić, 2009.). Zadovoljstvo na poslu označava zadovoljstvo prirodom posla koji se obavlja, dok je s druge strane zadovoljstvo na radu širi pojam koji uz prirodu posla uključuje i brojne druge čimbenike koji utječu na zadovoljstvo. To

moгу biti čimbenici poput visine plaće, radne okoline, odnosa s kolegama i nadređenim, uvjeta na radu, organizacije u cjelini i slično (Bakotić, 2009.).

Zadovoljstvo na radu je širok i kompleksan pojam te ga iz tog razloga nije jednostavno definirati. Riječ zadovoljstvo dolazi od latinske riječi *iucindas*, što je u prijevodu užitak. Dakle, zadovoljstvo bi označavalo užitak koji pojedinac osjeća obavljajući posao (Bakotić i Vojković, 2013.). U stručnoj literaturi postoji mnoštvo definicija, a vjerojatno najčešće korištena je Spectorova (1997.) definicija, koji definira zadovoljstvo na radu kao skup osjećaja koje pojedinac ima prema određenom poslu. Obuhvaća sve ono što ljudi vole ili ne vole, a da je u vezi s poslom koji obavljaju, bilo da se radi o prirodi posla, okruženju, kolegama, nadređenima ili čitavom organizacijom.

Zadovoljstvo je ugodno emocionalno stanje koje zaposlenici doživljavaju na poslu kao rezultat iskustva ili procjene nečijeg posla (Locke, 1969. prema Mahan, 2015.). Glick (1992. prema Mahan 2015.) navodi da je zadovoljstvo na radu učinkovit odgovor pojedinaca proizašao iz ocjene njihovih radnih uloga na poslu kojega trenutno obavljaju. Marušić (2006.) definira zadovoljstvo na radu kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali u to uključuje važne elemente koji utječu na pojedinčev posao kao što su obitelj, zdravlje i ljubav. Hoppock (1935. prema Aziri, 2011.) kaže kako je zadovoljstvo na radu bilo koja kombinacija psihološkog i fizičkog stanja te okoline zbog kojih osoba iskreno kaže da je zadovoljna svojim poslom.

Kaliski (2007. prema Aziri, 2011.) navodi da je zadovoljstvo na radu osjećaj postignuća i uspjeha na poslu, koje je izravno povezano s produktivnošću i osobnim blagostanjem. Zadovoljstvo na radu podrazumijeva obavljanje posla pri kojem pojedinac uživa u tome što radi te biva nagrađen za svoj trud (Kaliski, 2007. prema Aziri, 2011.) Nadalje, navodi da zadovoljstvo podrazumijeva sreću i entuzijazam te se smatra ključnim elementom koji vodi k prepoznavanju, prihodu, postignuću i napredovanju.

Zadovoljstvo na radu određuje ponašanje zaposlenika koje može biti pozitivno ili negativno, ali sigurno se jasno odražava na cjelokupno funkcioniranje i uspjeh organizacije (Spector, 1997.). Organizacijama je u interesu ulagati u zaposlenike kako bi to dovelo do njihovog pozitivnog ponašanja. Zaposlenici koji su zadovoljni lakše će prijeći kroz sve prepreke i situacije s kojima

se mogu susresti pri obavljanju radnih zadataka i velika je vjerojatnost da će ostati lojalni organizaciji te neće tražiti druge radne pozicije (Bakotić, 2009.).

### **2.1.1. Pristupi zadovoljstvu na radu**

Prema Marušić (2006.), dva osnovna pristupa zadovoljstva na radu, a to su opći i pojedinačni ili faktorski pristup. Opći pristup odnosi se na cjelokupno zadovoljstvo, odnosno na pozitivan ili negativan stav o poslu, dok pojedinačni pristup pretpostavlja stavove zaposlenika prema određenim komponentama odnosno čimbenicima posla.

Opći pristup zadovoljstvu ima svoje određene slabosti jer se zadovoljstvo ispituje samo putem jednog pitanja ili jedne stavke posla. Ispitanici mogu krivo protumačiti pitanje te ga povezati sa samopoštovanjem (Yih, 1992.). Ljudi u čijem životu posao ima veliku važnost i zauzima centralnu poziciju, mogu nezadovoljstvo ili neuspjeh na poslu povezati s neuspjehom u životu (Mortimer, 1979. prema Yih, 1992.).

Prema općem pristupu nije lako istraživati zadovoljstvo na radu jer ispitanici odgovaraju na praktički jedno jednostavno pitanje o kompleksnom pojmu kao što je zadovoljstvu na radu te je istraživačima teško odrediti koja su to specifična obilježja i čimbenici posla koji čine ljude zadovoljnim (Yih, 1992.). S druge strane, neka istraživanja ne podupiru ovakav stav prema općem pristupu, nego smatraju da je zadovoljstvo na radu izrazito kompleksan pojam i njegovo određivanje jednim pitanjem smatraju najtočnijim načinom istraživanja (Bakotić, 2009.).

Pristup temeljen na pojedinačnim čimbenicima na radu prema nekima je sveobuhvatniji jer se odnosi na više čimbenika posla. U tom slučaju, ispitanici mogu biti zadovoljni ili nezadovoljni pojedinim čimbenicima kao što su radno mjesto, visina plaće, profesionalni prestiž i slično. Mnogi smatraju da se na ovaj način zadovoljstvo može preciznije mjeriti (Yih, 1992.). Međutim, i ovaj pristup nailazi na kritike. Smatra se kako postoji veliki broj čimbenika zadovoljstva na poslu koje navode istraživači na temelju pretpostavke o važnosti i potrebama zaposlenika, no kako ti čimbenici nisu jednake važnosti niti za njih zaposlenici imaju iste potrebe, postavlja se pitanje koliko je zapravo precizno utvrđivati ukupno zadovoljstvo na poslu na temelju ovog pristupa (Yih, 1992.).

### 2.1.2. Mjerenje zadovoljstva na radu

Kako bi menadžment u organizaciji dobio informacije od svojih zaposlenika, potrebno je na neki način mjeriti njihovo zadovoljstvo. Međutim, to nije tako jednostavno jer ljudi znaju biti zatvoreni i ne žele uvijek izraziti svoje mišljenje, posebice kada se nalaze u novoj okolini gdje se još ne osjećaju u potpunosti sigurno.

Za mjerenje zadovoljstva na radu koriste se anketni upitnici ili intervjui. Najčešći korišteni, ali i financijski najisplativiji je anketni upitnik putem kojeg se u vrlo kratkom periodu može ispitati i obraditi veliki broj ispitanika (Bakotić, 2009.). Za razliku od anketnog upitnika, intervju se provodi rjeđe jer njegovo korištenje napornije ali i skuplje, no s druge strane intervju ima svoje prednosti – postoji mogućnost da se sazna puno više informacija od zaposlenika putem razgovora gdje ispitanik ima više prostora za izražavanje vlastitog mišljenja (Bakotić, 2009.).

Jedan od najpoznatijih upitnika korištenih za ispitivanje zadovoljstva na radu je upitnik o zadovoljstvu na radu (engl. Job Satisfaction Survey – JSS) kojeg je osmislio Spector (1997.). Upitnik mjeri zadovoljstvo s devet čimbenika, a to su: plaća, promocija, nadgledanje, pogodnosti, nagrade, radni uvjeti, suradnici, priroda posla i komunikacija. Upitnik se sastoji od 36 tvrdnji, pri čemu svaki čimbenik opisuju četiri tvrdnje. Ispitanici odgovaraju korištenjem skale od 1 do 6 pri čemu 1 označava najmanje, a 6 najveće zadovoljstvo pojedinom tvrdnjom (Bakotić, 2009.). Pomoću JSS upitnika moguće je doći do ukupno 10 rezultata – 9 dobivenih rezultata odnosi se na svaki prethodno navedeni čimbenik zadovoljstva na poslu, dok se njihovim zbrajanjem dobiva ukupni rezultat (de Carbonel, 2007.).

Aziri (2011.) navodi da su najčešće korišteni instrumenti istraživanja zadovoljstva na radu sljedeći upitnici: Minnesota upitnik zadovoljstva poslom (engl. Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) i upitnik zadovoljstva poslom (engl. Job Description Indeks – JDI).

MSQ je upitnik koji se može koristiti individualno ili grupno, ali prilikom korištenja ne uzima u obzir razlike između spolova. Upitnik je razvijen 1969. godine. Uključuje 20 čimbenika, a to su: suradnici, postignuće, aktivnost, napredovanje, autoritet, politika organizacije, moralne vrijednosti, kreativnost, neovisnost, sigurnost, društvene usluge, društveni status, priznanje, odgovornost, nadgledanje, radni uvjeti, raznolikost, radni odnosi s nadređenima, pomoć vezana



uz radna prava i kompenzacije (Aziri 2011.). Postoje dvije verzije ovog upitnika. Prva se verzija sastoji od 100 pitanja, gdje se po pet pitanja odnosi na svaki navedeni čimbenik, a drugi je kraći oblik koji se sastoji od 20 pitanja, po jedno pitanje za svaki čimbenik (Bakotić, 2009.).

JDI je osmišljen 1969. godine kako bi mjerio zadovoljstvo na radu u dvije domene. Jedna domena je dugoročna, a bavi se procjenom kako pojedinac trenutni posao uspoređuje s drugim poslovima koje je obavljao tijekom svog radnog vijeka, dok je druga domena specifična i kratkotrajna jer se fokusira na procjenu zadovoljstva u svakodnevnom radu na trenutnom poslu (Kinicki i sur., 2002.). Pomoću JDI upitnika ispituje se zadovoljstvo pet čimbenika: plaća i pogodnosti, priroda posla, napredovanje, nadgledanje i suradnici (Kinicki i sur., 2002.). Pet čimbenika ocjenjuje se putem 70 kratkih tvrdnji. Tvrdnje se ocjenjuju od strane ispitanika na skali od tri moguće opcije. Ispitanici koje se odluče za prvu opciju, slažu se i smatraju tvrdnju značajnom, a oni koji se odluče za drugu opciju, ne slažu se s tvrdnjom te ju smatraju neznčajnom. Izbor treće ponuđene opcije znači da su ispitanici neodlučni, odnosno da ne znaju slažu li se ili ne s postojećom tvrdnjom (Aziri, 2011.).

### **2.1.3. Učinci zadovoljstva na radu**

Prema Luthansu (2010.), rezultati dobiveni mjerenjem mogu ukazivati na visoko ili nisko zadovoljstvo na radu. No, ukoliko je istraživanje ukazalo na prisutnost zadovoljstva na radu, to ne mora nužno značiti da će zaposlenici biti efektivniji u svom radu. Ipak, istraživanja pokazuju kako postoji pozitivna veza između zadovoljstva na radu i radnih rezultata zaposlenika.

Varijabla koja pri tome ima veliku važnost je nagrada. Nagrade zaposlenicima daju osjećaj zadovoljstva, ali i osjećaj pravičnosti te je vjerojatnije kako će navedeno rezultirati njihovom boljom radnom uspješnosti. Međutim, istraživanja pokazuju da zadovoljstvo na radu ne dovodi nužno do poboljšanja uspješnosti pojedinca, ali dovodi do poboljšanja uspješnosti na razini odjela kao i na razini čitave organizacije (Luthans, 2010.).

Bakotić i Vojković (2013.) navode da kod obavljanja složenijih poslova postoji veća povezanost između zadovoljstva na radu i radne uspješnosti, jer složeniji poslovi podrazumijevaju veću autonomiju, veću širinu pri radu te bolje mogućnosti za ostvarivanje potreba i želja pojedinaca.

Isto tako, i kod pojedinaca koji rade na višim pozicijama u organizaciji dokazana je veća povezanost između zadovoljstva na radu i ostvarene radne uspješnosti (Bakotić i Vojković, 2013.). Također, Bakotić i Vojković (2013.) navode da je veća povezanost između zadovoljstva na radu i radne uspješnosti prisutna i u poduzećima koja uspješnije posluju, za razliku od onih manje uspješnih.

Prema Luthans (2010.), visok stupanj zadovoljstva na radu povezan je i s brojem ljudi koji odlaze iz organizacije. Zadovoljstvo na radu neće nužno smanjiti broj ljudi koji odlaze, ali će zasigurno pomoći u zadržavanju ljudi u organizaciji (Luthans, 2010.). Što su ljudi zadovoljniji na poslu te svojim radnim mjestom u organizaciji, vjerojatnije je da će imati manju potrebu napustiti organizaciju. No, i brojne druge varijable utječu na odlazak zaposlenika iz organizacije. Iako su možda zaposlenici zadovoljni, zbog loše ekonomske situacije mogu tražiti bolje prilike na drugim mjestima, dok se u slučaju perioda u kojem se poslovi teže pronalaze, pojedinci češće odlučuju za ostanak u organizaciji.

Svi bi se vjerojatno složili da je poželjno imati visoko zadovoljne zaposlenike. Visoko zadovoljni zaposlenici su boljeg fizičkog zdravlja, brže i lakše uče nove radne zadatke i manje su pod pritiskom i stresom od ostalih zaposlenika (Luthans, 2010.).

## 2.2. Čimbenici zadovoljstva na radu

Postoje brojni čimbenici koje utječu na zadovoljstvo na radu, a prema Đokić, Pepur i Arnerić (2015.) dijele se na:

- Individualne čimbenike – sve vrijednosti, stavovi i interesi koje pojedinac ima i koji ga motiviraju za obavljanje radnih zadataka, a razlikuju se od osobe do osobe. U individualne čimbenike ubrajaju se godine, obrazovanje, spol te očekivanja zaposlenika.
- Čimbenike posla – odnose se na kompleksnost i zahtjevnost radnih zadataka.
- Organizacijske čimbenike – obuhvaćaju razvoj organizacije, politiku sustava nagrađivanja, uvjete rada, općenito zadovoljstvo poslom, radno okruženje i slično.

S obzirom da ljudi provode većinu vremena u organizaciji, organizacijski čimbenici su od velike važnosti te organizacija njima mora dobro upravljati i koncipirati ih kako bi zadržala postojeće, ali i privukla nove zaposlenike. (Đokić, Pepur i Arnerić, 2015.).

### 2.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu

Prema Luthans (2010.), organizacijski čimbenici zadovoljstva na radu dijele se na:

- Posao sam po sebi – odnosi se na sadržaj i kompleksnost radnih zadataka. Istraživanja pokazuju da je povratna informacija dobivena od strane nadređenih ili suradnika te autonomija u obavljanju zadataka najveći izvor motivacije kod zaposlenika. Posao koji pruža izazovne radne zadatke, iako ne pretjerano kako ne bi stvorio osjećaj stresa, također i zanimljiv posao, dovodi do veće motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Na zadovoljstvo utječe još i mogućnost razvoja karijere koju organizacija pruža i mladim i starijim zaposlenicima, a što se ne mora direktno odnositi na napredovanje zaposlenika.
- Plaća – važan je čimbenik zadovoljstva, no ne samo iz financijskog aspekta (jer, naravno, ljudi moraju zarađivati kako bi mogli preživjeti), nego je važno istaći kako je plaća način na koji organizacija gleda na zaposlenike i njihov doprinos. Uz plaću, i druge pogodnosti koje organizacije pružaju zaposlenicima utječu na njihovo zadovoljstvo. Istraživanja

ukazuju da su najzadovoljniji oni zaposlenici koji imaju mogućnost sami izabrati vrstu pogodnosti koju preferiraju iz ukupnog paketa pogodnosti organizacije.

- Napredovanje – u organizacijama se napredovanje odnosi na mogućnost promocije zaposlenika na više radne pozicije. Zadovoljstvo na radu se povećava napredovanjem, ali se značajno smanjuje u slučaju ako zaposlenici očekuju napredovanje, a isto se ne dogodi. Prema Bakotić (2009.) zaposlenici koji su unaprijeđeni mogu biti zadovoljniji iz dva razloga. Mogu biti zadovoljni povećanjem plaće ili mogu biti zadovoljni poboljšanim statusom u organizaciji.
- Nadgledanje – menadžeri koji nadgledaju zaposlenike utječu na njihovo zadovoljstvo u područjima poput samopoštovanja, razvoja, sudjelovanja, postignuća i poštovanja (Graham i Messner, 1998.). Ako menadžeri konstantno nadgledaju svoje zaposlenike, to znači da im je stalo do njih te do njihovog napretka. U protivnom, ako nitko ne nadgleda zaposlenike, oni će se osjećati izdvojeno i njihovo zadovoljstvo neće biti na istoj razini kao onih zaposlenika koje se nadgleda.
- Radne grupe – odnose se na suradnike i timove u organizaciji koji imaju utjecaj na zadovoljstvo na radu. Suradnici i timovi koji su kooperativni i prijateljski nastrojeni mogu biti izvor zadovoljstva zaposlenika. Radna atmosfera u kojoj suradnici jedni drugima daju savjete te pružaju pomoć i podršku stvorit će sve preduvjete za zadovoljstvo na radu. U suprotnoj situaciji, ako su radne grupe neprijateljski nastrojene, zadovoljstvo će biti niže.
- Radni uvjeti – kvalitetni uvjeti rada danas se podrazumijevaju, pa stoga ovaj čimbenik nema preveliki značaj za motivaciju zaposlenika, ali naravno da će zaposlenici koji rade u dobrim uvjetima biti zadovoljniji. Pojavom tehnologije, iako je došlo do smanjenja potrebe za radnicima, došlo je do poboljšanja radnih uvjeta (Marušić, 2006.), a što su radni uvjeti kvalitetniji to će zaposlenicima pružiti veće mogućnosti za efikasnije obavljanje zadataka.

### **2.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva na radu**

Uz organizacijske čimbenike, utjecaj na zadovoljstvo na radu imaju i osobni čimbenici poput spola, godina, obrazovanja i očekivanja zaposlenika.

Što se tiče spola, Sanchez-Sellero i Sanchez-Sellero (2017.) navode da su žene sklonije izražavanju većeg zadovoljstva, iako to ne vrijedi za mlađe zaposlenike. Također, navode kako je plaća manji motivator kod žena nego kod muškaraca.

Prema nekim istraživanjima, zadovoljstvo na radu se povećava s godinama – stariji zaposlenici smatraju se zadovoljnijima od mlađih (Sanchez-Sellero i Sanchez-Sellero 2017.). Krivulja zadovoljstva prikazuje se u obliku slova U te se postepeno smanjuje u prvim godinama zaposlenja kako bi se kasnije postepeno povećavala (Sanchez-Sellero i Sanchez-Sellero 2017.).

Obrazovanje zaposlenika također utječe na zadovoljstvo na radu. Veća je vjerojatnost da će zadovoljniji biti zaposlenici koji su obrazovani i koji su već stekli potrebne vještine, od onih koji će isto steći radeći u organizaciji (Sanchez-Sellero i Sanchez-Sellero 2017.). Zaposlenici koji su obrazovani i koji posjeduju određene vještine lakše će se snaći u organizaciji te će biti samopouzdaniji i sigurniji pri obavljanju radnih zadataka, za razliku od zaposlenika koji tek moraju učiti i obučavati se kako bi bili spremni u potpunosti samostalno obavljati posao. Njima će sve predstavljati veliki izazov, stoga se može reći da njihovo zadovoljstvo na poslu, posebno na početku rada u organizaciji, neće biti na razini onoga drugih zaposlenika.

Što su radna očekivanja zaposlenika niža, to je vjerojatnije da će zaposlenici biti zadovoljniji (Sanchez-Sellero i Sanchez-Sellero, 2017.). Može se reći da što manje ljudi razmišljaju i očekuju od trenutne situaciji na tržištu rada i potencijalnih mogućnosti, to je veća vjerojatnost da će biti zadovoljniji u trenutku kada počnu raditi.

### **2.3. Teorije motivacije povezane sa zadovoljstvom na radu**

Motivacija je jako važan čimbenik u ljudskim životima, a posebno u poslovnom životu. Bez prisutnosti motivacije i želje za postizanjem ciljeva kod zaposlenika se može pojaviti manjak zadovoljstva na radu. Ako ljudi nisu motivirani, njihova privrženost organizaciji i efikasnost u obavljanju zadataka može biti slabija. Prema Tennisonu (1996.) motivacija je hipotetski koncept koji objašnjava uzroke ljudskog ponašanja i silu koja pokreće ljude da djeluju na određene načine. Način na koji se ljudi ponašaju i kako misle u određenim trenucima određuju motivaciju.

Cijela priča o motivaciji započinje još davne 1911. godine s idejom Fredericka W. Taylora prema kojoj su se ljudi smatrali isključivo radnom snagom, a jedini cilj bio je ostvarivanje profita. Zaposlenici su bili plaćeni na temelju svoje produktivnosti, a prema njima se loše postupalo (Yih, 1992.). Kao glavni i vodeći motivator zadovoljstva na radu smatrao se novac. Međutim, nedugo nakon toga, 1924. godine Elton Mayo i njegovi suradnici kritiziraju ovu ideju i objavljuju Hawthorne istraživanja (engl. The Hawthorne studies) te objašnjavaju da na motivaciju i zadovoljstvo na radu utječe niz drugih čimbenika, poput morala, pozitivnih međusobnih odnosa i menadžmenta koji razumije ponašanje svojih zaposlenika (Sheppard, 2016.).

Hawthorne istraživanja osvrnula su se više na ljudski čimbenik poslovanja i na problem zadovoljstva na radu, a cilj istraživanja bio je saznati koji to čimbenici utječu na radnu produktivnost (Mahan, 2015.). Istraživanja koja su napravljena pokazala su da poboljšanje radnih uvjeta djeluje na povećanje zadovoljstva na radu i da motivacija zaposlenika prvenstveno proizlazi iz njihovih socijalnih, a ne ekonomskih potreba kao što se nekad mislilo.

Teorije zadovoljstva na radu i teorije motivacije u literaturi se objašnjavaju paralelno zbog njihove velike povezanosti i sličnosti (Bakotić, 2009.). Postoji veliki broj teorija motivacije, koje se prema Marušić (2006.) mogu svrstati u tri osnovne kategorije:

- 1) teorije potreba koje opisuju intrinzične uzroke ponašanja,
- 2) teorije vanjskog utjecaja koje naglašavaju značenje okoline odnosno opisuju ekstrinzični utjecaj na ljude,
- 3) teorije očekivanja koje su orijentirane krajnjim ciljevima, a u središte stavljaju racionalno razmišljanje i donošenje odluka s ciljem da izazovu nagradu bilo koje vrste

U nastavku su detaljnije objašnjene najpoznatije i najvažnije teorije motivacije.

### 2.3.1. Maslowljeva teorija potreba

Maslow navodi šest hijerarhijski raspoređenih potreba ili motiva koje pomažu objasniti ljudsko ponašanje, a to su: osnovne fiziološke potrebe, potrebe za sigurnosti, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem te potrebe za samoaktualizacijom (Tennison, 1996.).

Navedene Maslowljeve potrebe prikazane su na slici 1.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Luthans (2010., 163.)

Osnovne fiziološke potrebe su potrebe čovjeka za hranom, vodom, odjećom, utočištem, odnosno svim osnovnim stvarima koje omogućuju egzistenciju. Potrebe za sigurnosti odnose se na sigurnost zaposlenja, zdravstvenu sigurnost, zaštitu od opasnosti i slično. Zatim slijede socijalne potrebe u koje se ubrajaju potrebe za prijateljstvom, ljubavi i prihvaćanjem (Luthans, 2010.). Potreba za poštovanjem je potreba idućeg, višeg ranga, a njezino značenje je dvostruko. Prvo značenje odnosi se na poštivanje samog sebe, a s druge strane postoji i potreba za poštovanjem od strane drugih jer ljudi imaju potrebu dobiti potvrdu iz okoline kako bi znali rade li nešto dobro i značajno (Marušić, 2006.). Najvišu razinu na piramidi zauzima potreba za samoaktualizacijom. Kako bi ljudi došli do nekog cilja i nešto postigli, moraju upotrijebiti sva svoja stečena znanja i vještine (Marušić, 2006.). Važno je odrediti ciljeve u životu i pokušavati ih ostvariti kako bi se kroz taj proces postepeno razvijali. Potrebe se zadovoljavaju po redu, od najnižeg prema najvišem rangu, a prije prelaska na viši rang, ljudi rade na ostvarenju svih potreba nižih razina te se tek onda fokusiraju na višu razinu potreba (Sheppard, 2016.).

Samoaktualizacija se može ostvariti jedino kada su sve prethodne potrebe zadovoljene, a može se definirati kao potpuno ispunjenje pojedinca te shvaćanje, ali i ostvarivanje vlastitog punog potencijala, traženje osobnog rasta i razvoja te iskustva (Tripathi, 2018.). Međutim, Maslow navodi da samo nekolicina ljudi ima sposobnost samoaktualizacije, zato jer samoaktualizacija zahtijeva ne tako učestale osobine kod ljudi poput iskrenosti, neovisnosti, svjesnosti, objektivnosti, kreativnosti i originalnosti (Tripathi, 2018.). Za ljude koji imaju sposobnost samoaktualizacije, može se reći da nikad nisu statični, nego konstantno prihvaćaju nove izazove kako bi ostvarili svoj potencijal, odnosno kontinuirano rade na svom poboljšanju.

Više razine piramide, poput samoaktualizacije, koriste se, odnosno služe kako bi se inspiriralo zaposlenike te im se pomogli da svoje zadatke obavljaju na najvećoj mogućoj razini (Mahan, 2015.). Stoga se može reći kako su potrebe viših razina održive i ne gube motivacijsku sposobnost, za razliku od potreba nižih razina koje nakon njihovog ispunjenja gube motivacijsku sposobnost (Mahan, 2015.). Prema tome, lako je zaključiti kako se potrebe višeg reda, odnosno potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom, nikada ne mogu u potpunosti ispuniti i nikada ne prestaju biti motivatori. Organizacije koje stvore uvjete u kojima zaposlenici uvijek nastoje ostvariti potrebe višeg reda, bit će efikasnije u osiguranju motivacije zaposlenika (Mahan, 2015.).

Bakotić (2009.) navodi kritike ove teorije, kao što je ona da nisu jasno definirane granice između potreba pa je teško predvidjeti koja sljedeća potreba treba biti prioritet. Također, zadovoljavanjem jedne potrebe konstantno dolazi do novih potreba koje treba zadovoljiti, što stvara napetost i stres kod ljudi i njihovo ukupno zadovoljstvo dolazi u pitanje (Bakotić, 2009.).

### **2.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija**

Herzbergova dvofaktorska teorija prvi je puta objavljena 1959. godine, a zatim i proširena 1966. i 1968. godine (Mahan, 2015.). Herzberg je istraživanje proveo na uzorku od dvjesto inženjera i računovođa u devet organizacija (Bakotić, 2009.). Njegov cilj je bio razumjeti koji sve čimbenici utječu na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo na radu, a ispitanicima je postavio dva pitanja, odnosno pitani su da opišu dvije radne situacije (Bakotić, 2009.). Prvo ih je pitao da opišu situaciju na



poslu zbog koje su se osjećali dobro, a zatim su u drugom pitanju morali opisati jednu situaciju zbog koje su se osjećali loše (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Rezultati su pokazali da su se ljudi osjećali dobro radeći svoj posao, međutim davali su drugačije odgovore kada ih se pitalo da opišu lošu situaciju (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Na temelju dobivenih odgovora, Herzberg je zaključio kako su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo različiti. Zadovoljstvo na radu je pozitivno povezano s postignućem, prilikom za osobni rast, priznanjem, odgovornosti i napredovanjem, stoga te čimbenike koji se smatraju rezultatima posla Herzberg naziva motivatorima jer su uzrok visokom stupnju zadovoljstva (Hrobowski-Culbreath, 2010.). S druge strane, čimbenike poput sigurnosti posla, plaće, radnih uvjeta, odnosa sa suradnicima, politika i procedura organizacije te nadgledanja zaposlenika, naziva higijenskim čimbenicima jer su mogući uzroci nezadovoljstva na radu (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Herzberg je tvrdio da zaposlenici koji zadovolje higijenske čimbenike, mogu smanjiti razinu svog nezadovoljstva na radu (Hrobowski-Culbreath, 2010.). U tablici 1. navedeni su higijenski i motivacijski čimbenici.

Tablica 1. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

<b>HIGIJENSKI ČIMBENICI</b>	<b>MOTIVATORI</b>
Politike i procedure organizacije	Postignuće
Nadgledanje zaposlenika	Priznanje
Plaća	Sadržaj rada
Međuljudski odnosi	Odgovornost
Uvjeti rada	Napredovanje

Izvor: Luthans (2010., 166.)

Mnoge organizacije imaju problema jer osiguravaju velike plaće i odlične pakete pogodnosti za svoje zaposlenika, ali zaposlenici time nisu motivirani. Orijentiranost poduzeća samo na higijenske čimbenike je pogrešno i neće motivirati zaposlenike, međutim higijenski su čimbenici važni za sprječavanje nezadovoljstva i apsolutno potrebni kako bi zadržali ljude u organizaciji (Luthans, 2010.).

Prema Knoop (1975.) izostanak higijenskih čimbenika uzrokuje nezadovoljstvo, ali valja napomenuti kako njihova prisutnost nema utjecaja na zadovoljstvo na radu. S druge strane, pojava motivatora uzrokuje veće zadovoljstvo, a u slučaju njihove odsutnosti, kao što je na primjer nedostatak postignuća, neće doći do nezadovoljstva kod zaposlenika (Knoop, 1975.).

Herzbergova teorija često je kritizirana jer predlaže da zaposlenici pripisuju zadovoljstvo sebi, a za nezadovoljstvo okrivljuju higijenske čimbenike poput politike organizacije (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Također, kritičari isto tako navode kako zadovoljstvo na radu ne osigurava povećanje motivacije zaposlenika, jer je Herzbergovo istraživanje pokazalo da je stvarna motivacija sastavni dio nečije individualnosti (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Kritičari govore kako ova teorija dosta pojednostavljuje složenost motivacije za rad. Pitanje uzorka korištenog u istraživanju također je često na meti kritika, jer Herzberg možda ne bi dobio iste rezultate da je istraživanje proveo na uzorku manje kompleksnijih poslova (Luthans, 2010.). Nadalje, varijabla koja nije bila uključena u istraživanje je starost zaposlenika, a prema nekim istraživanjima stariji zaposlenici kao glavni izvor motivacije navode plaću, uvjete na radu i zahvalnost za priliku za rad (Luthans, 2010.).

Iako ova teorija ima svojih ograničenja, Herzberg je ipak uvelike proširio Maslowljevju teoriju te ju učinio primjenjivom za tumačenje radne motivacije. Također, ukazao je na važnost različitih čimbenika za motivaciju, koja je prije bila zapostavljena i često zanemarena tema (Luthans, 2010.).

### 2.3.3. Porter-Lawlerova teorija očekivanja

Teorija očekivanja manje je poznata od prethodno navedenih teorija, a temelji se na pretpostavci da je motivacija nešto što je prisutno u svakom pojedincu kao unutarnja energija koja ga vodi prema većem i boljem učinku (Marušić, 2006.). Ako učinak koji ostvaruje pojedinac donosi nagrade u obliku plaće, pohvala i slično, doći će do većeg zadovoljstva te će pojedinac uložiti još više energije i truda kako bi ostvario još veći učinak (Marušić, 2006.).

Lawler i Porter postavili su teorijski model kako bi objasnili povezanost između radne uspješnosti i zadovoljstva na radu, a prema tom modelu, radna uspješnost dovodi do određene nagrade (Knoop, 1975.). Nagrade se mogu podijeliti na dvije vrste, intrinzične i ekstrinzične nagrade. Ekstrinzične nagrade su na primjer plaća ili napredovanje, a intrinzična nagrada može biti osjećaj postignuća pojedinca kada stvori nešto jako vrijedno. Međutim, niti jedna od tih nagrada nije direktno povezana sa zadovoljstvom na radu (Knoop, 1975.).

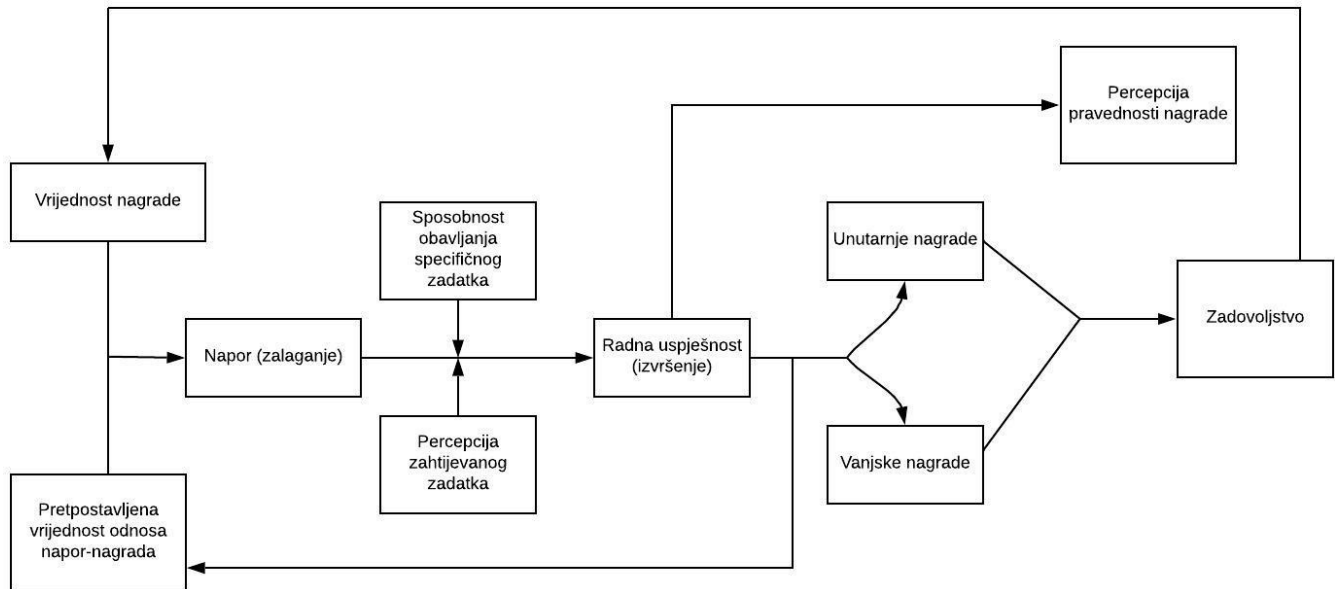
Autori su nakon obavljenog istraživanja došli do zaključka kako postoji povezanost između zadovoljstva na radu i radne uspješnosti. Napravili su model kojim su testirali u kojim uvjetima dolazi do povezanosti te dvije varijable (Arnold, 1979.). Osnovna premisa tog modela je da dobivene nagrade uzrokuju zadovoljstvo, a da radna uspješnost ponekad dovodi do nagrada. Također, model pretpostavlja da očekivanja zaposlenika o budućem zadovoljstvu i atraktivnosti mogućih nagrada utječu na radnu uspješnost (Arnold, 1979.).

Na slici 2. prikazane su sve varijable uključene u ovaj modelu, a prema Arnoldu (1979.) varijable se objašnjavaju na sljedeći način:

- Vrijednost nagrade odnosi se na atraktivnost moguće nagrade za pojedinca.
- Pretpostavljena vrijednost između napora i nagrada odnosi se na subjektivno očekivanje vjerojatnosti da će nagrade koje pojedinac želi uslijediti kao posljedica različitih oblika napora. Očekivanja proizlaze iz dvije komponente, jedna je vjerojatnost da nagrada ovisi o radnoj uspješnosti, a druga vjerojatnost da radna uspješnost ovisi o uloženom naporu.
- Napor je količina energije, mentalne i fizičke, koju osoba usmjerava kako bi odradila određeni radni zadatak.

- Sposobnost obavljanja specifičnog zadatka uključuje sve sposobnosti koje posjeduje pojedinac – znanja, vještine, inteligenciju, osobnost, kako bi uspješno obavio određeni radi zadatak.
- Percepcija zahtijevanog zadatka je varijabla koja utječe na radnu uspješnost, a određena je svim onim što pojedinac misli da je potrebno napraviti kako bi uspješno obavio zadatak, odnosno u kojem smjeru treba usmjeriti svoje napore kako bi bio uspješan.
- Radna uspješnost pokazatelj je uloženog napora i truda te postignuća poslovnog zadaka.
- Nagrade su željeni ishodi za pojedince nakon što su uspješno odradili zadatke, a mogu biti intrinzične i ekstrinzične. Intrinzične nagrade su nagrade koje pojedinac „daje“ sam sebi nakon ostvarenog cilja, a ekstrinzične nagrade osigurava organizacija. Valja nadodati kako ekstrinzične nagrade koje pojedinac ostvaruje nisu direktno povezane s radnom uspješnosti. Primjerice, osoba može napredovati na višu poziciju u organizaciji samo na temelju radnog staža, dok su s druge strane intrinzične nagrade uvijek povezane s radnom uspješnosti.
- Percepcija pravednosti nagrada odnosi se na vjerovanje pojedinca da je količina nagrada koju smatra da treba dobiti povezana s radnom uspješnosti koju je ostvario.
- Zadovoljstvo proizlazi iz iznosa nagrada u usporedbi s očekivanom pravednom razinom nagrada. Ako dobivene nagrade premašuju očekivanu vrijednost, nastupit će zadovoljstvo. U suprotnom, ako očekivane nagrade premašuju stvarne nagrade, nastupit će nezadovoljstvo.

Slika 2. Porter-Lawlerov motivacijski model



Izvor: Porter i Lawler (1968. prema Luthans, 2010., str. 168.)

Porter-Lawlerov model nailazi na kritike zbog svoje prevelike kompleksnosti i složenosti te ga je upravo iz tog razloga teško primijeniti u praksi. Međutim ovaj model osvijestio je menadžere da ne koriste samo tradicionalne načine mjerenja ponašanja, nego da počnu mjeriti varijable poput nagrada i koristi od nagrada, odnos između napora i nagrada te percepciju zadataka kako bi bolje razumjeli zaposlenike i što sve utječe na ulaganje napora i rad zaposlenika (Luthans, 2010.). Također, naglasio je potrebu da se menadžment organizacije više fokusira na mjerenje i povezanost razine zadovoljstva na radu s razinom radne uspješnosti (Luthans, 2010.).

### **3. FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI**

#### **3.1. Određenje fleksibilnih radnih aranžmana**

Praksa koja može poboljšati individualnu i organizacijsku uspješnost kroz različite alternativne oblike radnog rasporeda naziva se fleksibilnim radnim aranžmanima (Klindžić i Marić, 2019.). Fleksibilni radni aranžmani korisni su za organizacije i za postizanje boljih rezultata jer pružaju mogućnost boljeg raspoređivanja zaposlenika i njihovog radnog vremena, ovisno o prirodi posla koji se mora obaviti (Klindžić i Marić, 2019.).

U zadnjih nekoliko godina fleksibilni radni aranžmani sve su popularniji u Europskoj uniji, ali i širom svijeta. Jedan od razloga njihove popularnosti posljedica je želja organizacija da budu fleksibilnije, ali isto tako i institucionalnih preporuka od strane Europske unije, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) te Međunarodne organizacije rada (ILO) (Klindžić i Marić, 2019.).

Na početku ovog stoljeća došlo je do odmaka od tradicionalnih oblika rada i poslovanja te do naglog razvoja ekonomske okoline u kojoj organizacije koje nastoje opstati moraju postati što fleksibilnije (Relja i Šuljug, 2009.). Dolazi do transformacije klasičnih oblika rada te pojave novih čija se prisutnost sve više pronalazi izvan klasičnih organizacijskih oblika (Relja i Šuljug, 2009.). Organizacije su počele uvoditi razne fleksibilne radne aranžmane kako bi privukle nove, ali i zadržale postojeće zaposlenike (Kramar, 1997.).

Trend fleksibilnih radnih aranžmana ima ekonomske i socijalne koristi. Ne samo da se povećava produktivnost i kompetitivnost, nego je prepoznata i mogućnost smanjivanja nezaposlenosti te je i važan element osiguranja ravnoteže između privatnog i poslovnog života (Kramar, 1997.). Korištenje fleksibilnih radnih aranžmana prikladan je način zadovoljavanja individualnih potreba i usklađivanja poslovnog i privatnog života (Forris, 2015.). Fleksibilnost na radnom mjestu je važan i efikasan resurs koji zaposlenicima omogućava da sami odrede vrijeme, lokaciju i trajanje obavljanja određenog posla. Uz to što su fleksibilni oblici pogodni za obitelji i stvaranje

ravnoteže između posla i obitelji, organizacije su pozvane na korištenje fleksibilnosti na radnom mjestu kako bi promovirale i zdravlje zaposlenika (Gougen, 2017.).

Postoji više definicija fleksibilnih radnih aranžmana, a neke od njih navedene su u nastavku:

- Fleksibilni radni aranžmani su aranžmani koji dopuštaju zaposlenicima kontrolu i donošenje odluka o tome kako i kada rade (Lambert, Marler i Gueutal, 2008. prema Hrobowski-Culbreath, 2010.).
- Fleksibilni radni aranžmani ili alternativni oblici rada su oblici koji dopuštaju obavljanje radnih zadataka izvan tradicionalnih granica, odnosno izvan standardne organizacije, a određuju ih sljedeće dimenzije: količina radnih sati, raspored radnih sati i mjesto rada (Klindžić i Marić, 2019.).
- Fleksibilni radni aranžmani su pogodnosti pružene od strane poslodavaca koje dopuštaju zaposlenicima preuzimanje kontrole nad mjestom i vremenom rada izvan standardnog radnog mjesta (McNall, Masuda i Nicklin, 2010.).
- Fleksibilni radni aranžmani predstavljaju alternativu tradicionalnom radu i tradicionalnom radnom tjednu koji uključuju radno vrijeme od 9.00 do 17.00, 40 sati tjedno (Webster, 2018.).

Istraživanje fleksibilnih radnih aranžmana započelo je još 1970-ih godina kada je fokus bio na individualnim rezultatima zaposlenika i učincima tih aranžmana na radnu uspješnost (Klindžić i Marić, 2019.). Kasnija istraživanja proširila su se na druge varijable uključujući ravnotežu privatnog i poslovnog života, zdravlje zaposlenika i radni angažman, dok zadnja istraživanja svoj fokus stavljaju na organizacijska postignuća poput produktivnosti, profitabilnosti, broja odlazaka zaposlenika iz organizacije, odsutnosti s posla i slično (Klindžić i Marić, 2019.).

U današnje vrijeme fleksibilnost je jako važna i organizacijama i zaposlenicima. Gougen (2017.) je dokazao da su pri traženju posla, prisutnost i mogućnost korištenja fleksibilnih radnih aranžmana zaposlenicima jako važne. Također, pokazalo se da zaposlenici koji imaju veću fleksibilnost na radu, imaju više energije, spremniji su i lakše se nose s radnim zadacima te su općenito boljeg zdravlja nego ostali zaposlenici (Gougen, 2017.).

### 3.2. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana

Fleksibilne radne aranžmane moguće je podijeliti u sljedeće skupine (Kramar, 1997.):

- Fleksibilnost u rasporedu radnog vremena – uključuje klizno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, praćenje radnih sati na godišnjoj razini, individualno upravljanje radnim satima.
- Fleksibilnost u broju radnih sati – uključuje nepuno radno vrijeme, dijeljenje posla, radni tjedan od 35 sati i manje. Uz navedeno, odnosi se i na pauze u karijeri, roditeljski dopust i dopust vikendom.
- Fleksibilnost s obzirom na mjesto rada – podrazumijeva rad na daljinu, rad od kuće i kombinaciju rada u uredu i rada od kuće.

Postoje i dodatne vrste fleksibilnih radnih aranžmana koje stoje na raspolaganju posebno obiteljima s malom djecom i starijim zaposlenicima, a prema Kramar (1997.) to su: usluge brige za djecu, usluge cateringa i pranja rublja, podrška pri povratku na posao nakon rođenja djeteta, čuvanje djece i usluge brige za starije zaposlenike.

Prema Klindžić i Marić (2019.) fleksibilni radni aranžmani dijele se s obzirom na dvije perspektive – perspektiva zaposlenika i perspektiva poslodavaca:

- Iz perspektive zaposlenika, to su aranžmani koji omogućuju upravljanje ravnotežom privatnog i poslovnog života, kao na primjer fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama, plaćeni roditeljski dopust.
- Iz perspektive poslodavca to su rad vikendima (koji omogućuje zaposlenicima slobodne dane preko tjedna), rad u smjenama, ugovor o godišnjim radnim satima koji određuje koliko sati zaposlenik mora odraditi na godišnjoj razini, privremeni rad i rad na određeno vrijeme.



Onkagi (2016.) dijeli fleksibilne radne aranžmane na neformalne i formalne:

- Neformalni aranžmani omogućuju zaposlenicima da sami raspoređuju svoje radne zadatke u smislu da ih odrađuju onda kada im to odgovara te da postoji mogućnost kliznog dolaska i odlaska s posla, a da to ne ugrožava poslovne rezultate.
- Formalni aranžmani uključuju fleksibilnost u radnom rasporedu, skraćeni radni tjedan, rad na daljinu i sve ostale fleksibilne radne oblike koji su u dogovoru s poslodavcem i s politikom organizacije.

U podpoglavljima u nastavku detaljnije su objašnjeni ključni oblici fleksibilnih radnih aranžmana, njihova obilježja te najčešće isticane prednosti i nedostaci.

### **3.2.1. Klizno i fleksibilno radno vrijeme**

Klizno radno vrijeme je fleksibilni oblik rada prema kojem zaposlenik ima mogućnost sam donijeti odluku vezanu uz svoj radni raspored, odnosno sam određuje kada će dolaziti i odlaziti na posao (Briggs i sur., 1999.). Zbog fleksibilnosti u dolasku i odlasku s posla, poslodavci imaju više uspjeha pri zapošljavanju i zadržavanju kvalitetnih ljudi (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Ovakav aranžman može funkcionirati na više načina. U slučaju da poslodavac zahtijeva da svi zaposlenici budu prisutni u organizaciji u vrijeme „glavnih sati“ (uobičajeno od 10h-15h), tada zaposlenik ima fleksibilnost doći na posao kada mu odgovara i otići kada mu odgovara nakon radnih sati. Ipak, ponekad postoje i ograničenja koja se odnose na vrijeme kada zaposlenik ne može doći i otići s posla, na primjer ne smije doći prije 7h te ne smije ostati iza 21h navečer (Briggs i sur., 1999.). No, to ovisi od organizacije do organizacije te njihovih politika i procedura.

Fleksibilno radno vrijeme odnosi se na broj određenih radnih sati tjedno. Neke organizacije omogućavaju da zaposlenik na dnevnoj bazi radi koliko sati mu odgovara, sve dok ispuni tjednu obvezu od 40 sati. S druge strane, neke organizacije su strože po tom pitanju – zaposlenici imaju fleksibilnost u odrađivanju radnog rasporeda, zadataka i vremena njihovog obavljanja, ali imaju obvezu odraditi 8 radnih sati svaki dan (Briggs i sur., 1999.). Prema Kattenbach, Demerouti i Nachreiner (2010.), fleksibilno radno vrijeme može se promatrati kroz dvije interesne skupine,

od kojih svaka ima svoje interese. S jedne strane to su zaposlenici i njihova autonomija u donošenju odluka vezanih uz radni raspored, a s druge strane to je organizacija odnosno ograničenja i barijere koje ona postavlja.

Primjena kliznog i fleksibilnog radnog vremena omogućuje smanjivanje količine stresa kod zaposlenika, posebno stres vezan uz dolazak na posao. S obzirom da je vrijeme fleksibilno, pojam kašnjenja ne opterećuje zaposlenike te dolaze na posao rasterećeni (Briggs i sur., 1999.). Prema istraživanjima, smanjenje stresa dovodi do smanjenja negativnih reakcija te dovodi do povećanja radne uspješnosti zaposlenika (Briggs i sur., 1999.).

Mnogim zaposlenicima su potrebne samo manje promjene u rasporedu kako bi uskladili posao s privatnim životom. Dolazak i odlazak na posao u vrijeme koje odgovara zaposlenicima omogućuje im da izbjegnu gužve na prometnicama koje se javljaju u standardno vrijeme dolaska i odlaska s posla (Torpey, 2007.). Nadalje, ukoliko zaposlenici koriste fleksibilnost u dolasku i odlasku s posla, mogu propustiti važne događaje koji se odvijaju za vrijeme dok nisu prisutni u organizaciji (Torpey, 2007.).

Prema Briggs i suradnicima (1999.), primjena ovih fleksibilnih radnih aranžmana smisljena je prvenstveno za neproizvodne organizacije jer je fleksibilne radne rasporede teže primjenjivati u proizvodnji i proizvodnim operacijama poput proizvodnih linija gdje radnici ovise jedni o drugima. Fleksibilno radno vrijeme danas je sve popularnije, ali i sve važnije za zaposlenike kako bi mogli uspostaviti ravnotežu između organiziranja radnih zadataka te privatnih aktivnosti. Pružanje kliznog i fleksibilnog radnog vremena zaposlenicima je i u interesu poslodavaca kako bi optimizirali uporabu ljudskog kapitala (Kattenbach, Demerouti i Nachreiner, 2010.).

### **3.2.2. Rad od kuće**

Rad od kuće (engl. work from home) u zadnje vrijeme postaje sve češći način rada i važna komponenta za zaposlenike prilikom traženja posla. U zadnja tri desetljeća, prema Krasulja, Zubović i Radojević (2014.), broj ljudi koji radi od kuće se utrostručio, a u periodu između 1997. i 2010. godine taj broj je dosegao razinu od četiri milijuna ljudi.

Zahvaljujući razvoju tehnologije, danas postoje dvije kategorije zaposlenika koji rade od kuće (Krasulja, Zubović i Radojević 2014.):

- Prva skupina su zaposlenici koji se bave prodajom ili ponudom različitih oblika usluga (engl. telemarketers). Njihov rad je pod konstantnim nadzorom njihovih menadžera, a od kuće rade jednako dugo kao što bi radili u organizaciji.
- Druga skupina odnosi se na samostalne, visoko obrazovane zaposlenike koji zbog svoje prirode posla imaju više fleksibilnosti i veću autonomiju u poslu. Za svoj rad trebaju mir i privatnost, jer se bave poslovima koji uključuju planiranje i analizu, imaju uglavnom veće prihode od zaposlenika prve kategorije te nemaju fiksno radno vrijeme kojeg se moraju pridržavati.

Hakim (2000. prema Krasulja, Zubović i Radojević 2014.) navodi sljedeće kategorije zaposlenika koje najčešće koriste rad od kuće:

- Pojedinci koji počinju raditi od kuće nakon što su odgojili djecu.
- Mladi ljudi koji su završili fakultet, a oduvijek su htjeli započeti vlastiti posao.
- Stariji ljudi koji vjeruju da će im rad od kuće pružiti više u svakom smislu riječi nego pronalazak novog posla, što nije nimalo lagano s obzirom na njihove godine.

Rad od kuće dosta se promijenio u zadnjih nekoliko godina, posebno zbog razvoja tehnologije, a i troškovi komunikacije između zaposlenika i poslodavaca su se znatno smanjili. Također, poslodavci zadnjih nekoliko godina u većoj mjeri dopuštaju rad od kuće posebice zbog povećane mogućnosti korištenja mobitela i laptopa (White, 2019.).

Zadnja istraživanja pokazuju da su zaposlenici spremniji odreći se veće plaće kako bi mogli raditi od kuće te da su oni zaposlenici koji odabiru rad od kuće produktivniji od onih koji rade u uredu unutar organizacije (White, 2019.). Što se tiče visine plaća zaposlenika koji rade od kuće u odnosu na plaće onih koji rade u organizacijama, plaće su iste neovisno o mjestu rada (White, 2019.).

Zaposlenici navode kako im pri radu kod kuće odgovara ugodna atmosfera u vlastitom domu, zbog čega nisu pod stresom, kako nema distrakcije od strane ostalih zaposlenika te kako imaju

veću produktivnost (Webster, 2018.). Ostanakom kod kuće, zaposlenici ne troše vrijeme i novac na prijevoz do ureda organizacije te se ne trebaju formalno oblačiti (Torpey, 2007.). Također, radom od kuće zaposlenici ne gube pogodnosti poput zdravstvenog osiguranja i plaćenog godišnjeg odmora (Torpey, 2007.) Prema Whiteu (2017.), prednosti u kojima uživaju zaposlenici su veća produktivnost, motivacija, zadovoljstvo i fleksibilnost.

No, prisutni su i nedostaci rada od kuće kao fleksibilnog radnog aranžmana. Zaposlenici koji rade od kuće mogu imati više stvari koje ih ometaju za vrijeme obavljanja posla, što može uzrokovati pad produktivnosti. Također, granice privatnog i poslovnog vremena mogu biti nejasne za vrijeme rada od kuće, dok s druge strane, kako je prethodno navedeno, zaposlenici koji ostaju raditi u organizaciji osjećaju veći pritisak i stres (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Ukoliko rade od kuće, organizacija će zaposlenike teže pratiti, kao i njihove rezultate te vrijeme koje su posvetili poslu (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Što se tiče plaća zaposlenika, one mogu biti neujednačene, pa na primjer zaposlenici mogu biti plaćeni samo za ono vrijeme koje provode komunicirajući preko telefona ili samo za zadatke koji su trenutno aktualni (Torpey, 2007.).

Kotey i Sharma, (2019.) navode kako nedostatak aktivne komunikacije sa suradnicima, osjećaj izolacije od ostalih zaposlenika i izostanak izravne kontrole od strane menadžera umanjuju pozitivne učinke rada od kuće kao fleksibilnog radnog aranžmana.

### **3.2.3. Rad na daljinu**

Rad na daljinu još se naziva i teleposao (engl. telework), a predstavlja suvremeni fleksibilni radni aranžman koji pružaju današnje organizacije. Vrlo je sličan radu od kuće jer se uglavnom obavlja od kuće, ali se može obavljati i na mjestu gdje se nalazi korisnik usluge ili na nekoj odvojenoj lokaciji, ali uz prisutnost računalnog sustava kompanije (Relja i Šuljug, 2009.).

Prema ovom fleksibilnom radnom aranžmanu, posao se može obavljati na bilo kojem mjestu i u bilo koje vrijeme, ali mora uključivati djelomičnu ili potpunu upotrebu informacijske tehnologije (Relja i Šuljug, 2009.).

Prema Relja i Šuljug (2009.) postoje tri oblika rada na daljinu:

- Kućni teleposao – zaposlenici koji obavljaju posao u svojim domovima, ali ne neophodno svaki dan. U tu skupini ne spadaju zaposlenici čiji se rad bazira na radu od kuće, samozaposleni i oni koji nemaju kontakt sa središnjim radnim mjestom.
- Satelitski uredi – lokacije koje su udaljene od standardnih radnih mjesta te prihvatljive od strane klijenata. Korištenjem satelitskih ureda zaposlenici mogu uštediti vrijeme koje se inače troši na putovanje na posao.
- Pokretan rad – zaposlenici (koje se naziva mobilnim radnicima) rade na različitim lokacijama te koristeći komunikacijske tehnologije komuniciraju s organizacijom. Primjer takvih zaposlenika su menadžeri, prodavači i investicijski bankari.

Prema Websteru (2018.), zaposlenici koji koriste rad na daljinu kao prednosti navode mogućnost obavljanja posla s različitih lokacija te mogućnost kombiniranja posla i privatnih obveza. Kao jedan od glavnih nedostataka rada na daljinu navodi se da se zaposlenici koji rade na udaljenim lokacijama mogu osjećati previše odvojeno od drugih zaposlenika (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

#### **3.2.4. Skraćeni radni tjedan**

Skraćeni radni tjedan (engl. compressed workweek) odnosi se na preraspodjelu tjednog rasporeda prema kojem je radni tjedan skraćen u manje od 5 radnih dana, unutar kojih se povećava dnevni broj radnih sati koje zaposlenici moraju odraditi (Briggs i sur., 1999.). Postoji više različitih varijacija ovog radnog aranžmana, a prema Venne (1993.) jedan od najpoznatijih naziva se „4/40“, to jest četiri radna dana u tjednu po odrađenih deset sati, ukupno 40 sati u tjednu. Još jedan oblik je i radni tjedan od 36 sati, odnosno četiri dana u tjednu s po devet odrađenih sati. Postoji i radni tjedan od tri radna dana. U tom slučaju, zaposlenici rade smjene od 12 sati dnevno kako bi ispunili tjednu normu od 36 sati.

Ovaj oblik fleksibilnosti može biti povoljan za zaposlenike jer im omogućuje dodatne slobodne dane u tjednu, odnosno duže vikende koje mogu iskoristiti za kraće odmore te kako bi proveli više vremena s obitelji (Lazar, Osoian i Ratiu, 2010.). Također, skraćeni radni tjedan je koristan

za zaposlenike koji žele smanjiti broj radnih dana u tjednu, a nisu u financijskoj mogućnosti priuštiti si smanjenje radnih sati u tjednu. Uglavnom zaposlenici iniciraju skraćeni radni tjedan, međutim to mogu biti i poslodavci u slučaju ako žele maksimizirati proizvodnju i smanjiti dnevne troškove ili osigurati duže radno vrijeme kako bi pružili što bolju uslugu korisnicima/kupcima (Lazar, Osoian i Ratiu, 2010.).

Potrebno je imati na umu da u slučaju ako se skraćeni radni tjedan kao fleksibilni oblik nudi jednoj grupi ljudi u organizaciji, a ne i drugima, može doći do tenzija i ljutnje ostalih zaposlenika (White, 2017.). Zato je, kako bi se smanjile tenzije, važno obavijestiti sve zaposlenike o donesenoj odluci. Kada je skraćeni radni tjedan uspješno implementiran u organizaciju, dolazi do većeg zadovoljstva zaposlenika, boljšeg morala, povećane radne uspješnosti i rjeđe odsutnosti s posla (White, 2017.).

Prema nekim istraživanjima, zaposlenici su najproduktivniji i rade na najvišoj razini nekoliko sati u danu, tako da zaposlenici koji rade duže radno vrijeme nego inače, smanjuju vrijeme optimalne produktivnosti. Pad produktivnosti može biti povezan upravo s korištenjem skraćenog radnog tjedna kao oblika fleksibilnosti na radu (Briggs, i sur., 1999.). Također, nekim je zaposlenicima koji rade skraćeno jako naporno, gotovo i nemoguće raditi više radnih sati dnevno kako bi ispunili tjednu normu (Torpey, 2007.).

Prema Venne (1993.), važan čimbenik za uspostavljanje skraćenog radnog tjedna u organizaciji je stupanj međuzavisnosti radnih zadataka. Naime, ako zaposlenici obavljaju zadatke koji su nezavisni o drugim zaposlenicima, implementiranje skraćenog radnog tjedna je jednostavno, dok je s druge strane, ako su zadaci zaposlenika zavisni, odnosno ako ovise o drugim odjelima i zaposlenicima, teže uspostaviti raspored skraćenog radnog tjedna jer zaposlenici neće biti prisutni u isto vrijeme (Venne, 1993.). Naime, dolazi do problema vezanih uz organizaciju sastanaka, komunikaciju između odjela, kontakte s klijentima i slično.

### **3.2.5. Dijeljenje posla**

Dijeljenje posla je fleksibilni radni aranžman prema kojem dvoje ili više zaposlenika ima mogućnost zajedno obavljati jedan posao pri čemu se dijeli odgovornost i radno vrijeme (Lazar,

Osoian i Ratiu, 2010.). Pri tome vrijeme obavljanja posla ne treba biti 50:50, nego može varirati ovisno o potrebama zaposlenika koji dijele posao (Bhalla, 2015.).

Prema Thakur, Bansal i Maini (2018.) najvažnije stvari kod dijeljenja posla su kompatibilnost između osoba koje dijele posao, dobre komunikacijske vještine te povjerenje između zaposlenika i menadžera.

Thakur, Bansal i Maini (2018.) navode sljedeće načine dijeljenja posla:

- Sudjelovanje u odgovornosti – zaposlenici ne dijele odgovornosti, nego su svi jednako odgovorni za uspješno obavljanje posla. Prikladna metoda kod poslova koji zahtijevaju visoku interakciju i suradnju zaposlenika.
- Dijeljenje odgovornosti – odnosi se na poslove koji su podijeljeni na različite projekte. Svaki sudionik projekta fokusiran je na svoje zadatke i ima svoje odgovornosti. Ovaj način je prikladan kada se sudionici projekata međusobno dobro ne poznaju.
- Nepovezane odgovornosti – zaposlenici koji se nalaze na istom mjestu obavljaju drugačije radne zadatke koji nisu međusobno povezani.

Dijeljenjem posla razvijaju se partnerski odnosi između zaposlenika te zaposlenici mogu puno naučiti jedni od drugih kroz međusobnu suradnju i pomaganje (Lazar, Osoian i Ratiu, 2010.). Fleksibilnost poput dijeljenja posla pogoduje i organizacijama. Zaposlenici postaju produktivniji, prilikom obavljanja posla koriste puno širi raspon vještina, a za periode u kojem organizacija ima najviše posla dijeljenje posla pruža pokrivenost svih poslova i njihovo završavanje u roku (Lazar, Osoian i Ratiu, 2010.).

Mnoge organizacije nude opciju dijeljenja posla kako bi zadržale svoje zaposlenike. Međutim, ponekad je teško pronaći zaposlenike koji žele raditi na ovaj način. Hrobowski-Culbreath (2010.) navodi da je jedan od razloga za to činjenica da dijeljenje posla nije za svakog zaposlenika i svaku organizaciju te da su ponekad zaposlenici u strahu zatražiti takvu mogućnost jer smatraju da je njihov menadžment neće odobriti te da će to loše utjecati na njihovu karijeru.

Dijeljenje posla utječe na produktivnost zaposlenika. Na primjer, kada zaposlenik radi manje sati tjedno, smanjuje se mogućnost umora te se njegova produktivnost povećava, a s druge strane

može doći do pada produktivnosti jer zaposlenik može izgubiti kontinuitet rada koji je imao prije ili se naći u situaciji kada posao mora dijeliti s nekim u koga nema povjerenja ili s kim se ne slaže (Hrobowski-Culbreath, 2010.). U tom slučaju, uz pad produktivnosti, može doći i do potrebe za većim brojem zaposlenika kako bi se posao na kraju uspješno obavio (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Dijeljenje posla omogućava zaposlenicima pogodnosti koje dobivaju zaposlenici na puno radno vrijeme, a idealno je za zaposlenike koji se dobro snalaze u timu i vole raditi na taj način (Torpey, 2007.). Zaposlenici mogu upoznati i povezati se s puno ljudi u organizaciji te steći nova prijateljstva. Sukladno navedenom, dijeljenje posla predstavlja jedno od rješenja za usklađivanje obiteljskih i poslovnih obaveza te osigurava produktivnije i sretnije zaposlenike koji su lojalniji organizaciji (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Što se tiče nedostataka dijeljenja posla, može doći do nesuglasica između zaposlenika, neravnomjerne podjele odgovornosti te poteškoća u nadziranju i praćenju rada od strane nadređenih (Torpey, 2007.).

### **3.3. Prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih aranžmana**

Prema Hrobowski-Culbreath (2010.), jedna od najvažnijih prednosti korištenja fleksibilnih radnih aranžmana je smanjivanje troškova za organizaciju, koje pozitivno utječe i na zaposlenike i na poslodavce. Štoviše, kada poslodavci shvate ekonomske prednosti fleksibilnih radnih aranžmana, početak će ih promovirati u još većoj mjeri. Druge prednosti u kojima uživaju zaposlenici, ali i poslodavci, uključuju niže troškove goriva, veću dostupnost parkirnih mjesta, smanjenje količine stresa, bolji moral i produktivnost, produljenje radnih sati i minimalni izostanci (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Kotey i Sharma (2019.) navode da fleksibilni radni aranžmani poboljšavaju radnu uspješnost zaposlenika – zaposlenici su zadovoljniji prilikom obavljanja posla te predaniji organizaciji. Također, ukoliko menadžment organizacije pokaže razumijevanje za svoje zaposlenike i njihovo



vrijeme koje bi htjeli provesti s obitelji te im omogućiti korištenje fleksibilnih radnih aranžmana, veća je vjerojatnost da će zaposlenici ostati u organizaciji (Kotey i Sharma, 2019.).

Fleksibilni radni aranžmani poboljšavaju organizacijsko učenje, lakše i brže prilagođavanje okolini te povećavaju konkurentnost organizacija (Kotey, Sharma, 2019.). Kada su zaposlenici zadovoljni s radnim okruženjem i fleksibilnim radnim aranžmanima koje im pruža organizacija, osjećaju da su na neki način dužni uzvratiti organizaciji svojim pozitivnim stavom i većom predanošću radu. U suprotnom slučaju, ako organizacija ne pruža svojim zaposlenicima navedene mogućnosti, oni će uzvratiti lošim i negativnim stavom te će se smanjiti njihovo zadovoljstvo na radu (Kotey, Sharma, 2019.).

Nedostaci fleksibilnih aranžmana postoje i prisutni su u organizacijama. Iako fleksibilni aranžmani povećavaju produktivnost zaposlenika i smanjuju korištenje resursa organizacije, to možda neće biti dovoljno organizacijama za nadoknadu izravnih troškova koji nastaju primjenom fleksibilnih radnih aranžmana (Hrobowski-Culbreath, 2010.).

Foriss (2015.) navodi da fleksibilni radni aranžmani mogu imati negativne posljedice na ostale zaposlenike koji možda nemaju mogućnost koristiti fleksibilne aranžmane. Takvi zaposlenici mogu „izgorjeti“ od posla, što može uzrokovati smanjenje produktivnosti na radnom mjestu, češće pogreške i lošiju koncentraciju na radne zadatke, a njihovo loše raspoloženje može utjecati i na ostale zaposlenike (Forris, 2015.).

### **3.4. Uloga fleksibilnih radnih aranžmana u osiguravanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života**

Ravnoteža privatnog i poslovnog života odnosi se na učinkovito upravljanje različitim pritiscima između zaposlenja i ostalih aktivnosti koje su ključne za ljude, poput obitelji, pomaganja zajednici, volontiranja, zabave i slično (Dizaho, Salleh i Sbdullah, 2017.). Vrlo je važno imati ravnotežu između poslovnih i privatnih odgovornosti.

Istraživanja dokazuju da danas postoji potreba za fleksibilnim radnim aranžmanima jer je jedna od glavnih kvaliteta radnog mjesta upravo ravnoteža između privatnog i poslovnog života (Forris, 2015.). Fleksibilni radni aranžmani i jesu osmišljeni kako bi pomogli zaposlenicima uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Istraživanja pokazuju da fleksibilni rasporedi povećavaju percepciju kontrole nad poslom i obiteljskim životom te smanjuju sukobe između posla i obitelji. Također pomažu zaposlenicima obogatiti poslovni i obiteljski život, što uzrokuje veće zadovoljstvo na radu i manji stupanj odlaska iz organizacije (McNall, Masuda i Nicklin, 2010.).

Zaposlenici koji se osjećaju zadovoljno ostvarenom ravnotežom između privatnog i poslovnog života, zbog fleksibilnih rasporeda koje im pružaju organizacije, vjerojatnije će uložiti dodatni napor i trud na poslu (Forris, 2015.). Organizacije nude fleksibilne aranžmane kako bi dale do znanja da im je stalo do svojih zaposlenika i njihovog blagostanja. Nošeni takvom podrškom, zaposlenici mogu uspješnije kontrolirati svoje obaveze, poslovne ali i životne (Masuda, i sur., 2011.).

Fleksibilni radni aranžmani, ukoliko su omogućeni zaposlenicima, utječu ne samo na bolju ravnotežu privatnog i poslovnog, nego i na smanjenje stresa, napora i slično. Zaposlenici imaju više slobodnog vremena koje mogu provoditi s obitelji i djecom. Također, dio vremena mogu posvetiti sebi i aktivnostima u kojima uživaju, a posao na koji se vraćaju svaki dan obavljat će s većom lakoćom.

Ako zaposlenici nemaju prilike koristiti fleksibilne radne aranžmane, pokušat će poboljšati ravnotežu privatnog i poslovnog života tako što će smanjiti broj sati rada ili će namjerno prijavljivati bolovanje (Klindžić i Marić, 2019.). U tom slučaju, namjerno će ostajati kod kuće, neće dolaziti na posao, osjećat će se nesretno i neispunjeno, a što će, ukoliko se nastavi kroz duži period, uzrokovati pad radne uspješnosti zaposlenika i u konačnici završiti odlaskom iz organizacije (Klindžić i Marić, 2019.).

Postoje istraživanja koja govore kako neki oblici fleksibilnih radnih aranžmana negativno utječu na ravnotežu privatnog i poslovnog života, ako su isti određeni od strane poslodavaca kao načini rada. Prema Tausig i Fenwick (2001.), zaposlenici koji rade u smjenama, vikendima, rotiraju

poslove i slično, imaju poteškoće u održavanju kontrole i usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza, što dovodi do više sukoba između posla i obitelji. Također, navedeno uzrokuje smanjivanje razine zadovoljstva i nesuglasice u braku između bračnih partnera, posebice kod partnera koji imaju djecu i automatski više obiteljskih obaveza (Tausig i Fenwick, 2001.). I rad na nepuno radno vrijeme može uzrokovati financijske troškove te imati negativne učinke na ravnotežu između posla i obitelji (Tausig i Fenwick, 2001.). S druge strane, kada zaposlenici sami imaju kontrolu i mogućnost birati između fleksibilnih aranžmana, utjecaj na ravnotežu privatnog i poslovnog je pozitivan, a kvaliteta obiteljskog života bračnih parova se povećava (Tausig i Fenwick 2001.). Tako, na primjer klizno radno vrijeme, smanjuje stres dolaska i odlaska na posao, ali i omogućava da zaposlenici željeno vrijeme koje prije možda nisu imali, posvete privatnim obvezama ili provedu s obitelji.

Prema Shockley i Allen (2007.) rad od kuće, kao fleksibilni aranžman, može imati negativne posljedice na odvajanje privatnog i poslovnog života. Zaposlenici koji rade od kuće teže će napraviti granicu između privatnih i poslovnih obaveza, zato jer se uklanja fizička razdvojenost između privatnog i poslovnog života, a privatnim i poslovnim obvezama sve je teže upravljati (Shockley i Allen, 2007.)

Clark (2001.) navodi da fleksibilni radni rasporedi mogu smanjiti percepciju pojedinaca o sukobu između posla i obitelji, zbog viška vremena koje provode s članovima obitelji. Može se pretpostaviti kako više vremena s obitelji i rjeđi sukobi između posla i obitelji povećavaju zadovoljstvo, međutim nema dovoljno dokaza koji govore da fleksibilni radni rasporedi direktno utječu na povećanje zadovoljstva ravnotežom između posla i obitelji.

### **3.5. Veza fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva na radu**

Masuda i suradnici (2011.) navode da fleksibilni radni aranžmani pozitivno utječu na zadovoljstvo na radu te da zaposlenici pozitivno reagiraju na fleksibilne radne aranžmane i time pokazuju kako cijene što se organizacija brine za njih.

Zadovoljstvo zaposlenika razlikuje se ovisno o individualnim potrebama za fleksibilnim radnim aranžmanima, jer oni nekima koriste više, a nekima manje. Sve ovisi o njihovim životnim potrebama, ali i o organizaciji u kojoj rade. Prema Hrobowski-Culbreath (2010.), radni aranžmani koji nisu nametnuti od strane organizacija, nego su rezultat odabira zaposlenika s obzirom na njegove potrebe i želje, utječu na veći stupanj zadovoljstva na radu. Izvor zadovoljstva zaposlenika na radu posljedica je različitih čimbenika, a neki od njih su kvalitetni radni uvjeti, briga za djecu i privatne obaveze, mogućnost izrade vlastitog radnog rasporeda i slično (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Organizacije koje ulažu u svoje zaposlenike putem fleksibilnih radnih aranžmana, stvaraju lojalne ljude te imaju veće šanse da će zadržati kvalitetne ljude na radnim mjestima.

Fleksibilnost na poslu danas je postala standardna pojava, a zaposlenici se rijetko odlučuju prihvatiti radno mjesto koje ne omogućava barem neku fleksibilnost. Čak i mala mjera fleksibilnosti može imati veliki učinak i poboljšati zadovoljstvo na radu te smanjiti stres zaposlenika. Postojanje fleksibilnosti omogućuje stvaranje kontrole između privatnih i poslovnih obaveza, što uzrokuje smanjivanje nezadovoljstva te ima neposredne učinke na fizičko i psihološko stanje te pokazatelje ponašanja zaposlenika (Richman i sur., 2008.). Organizacije koje omogućavaju fleksibilne radne aranžmane dokazuju zaposlenicima da im je stalo do njih i njihovih odgovornosti i obveza izvan poslovnog okruženja. Svaki od fleksibilnih radnih aranžmana drugačije utječe na zadovoljstvo zaposlenika pa tako na primjer klizno i fleksibilno radno vrijeme, kao i rad na daljinu, imaju pozitivan utjecaj na zadovoljstvo na radu (Possenriede i Plantenga, 2011.). Naime, rad na daljinu povećava autonomiju zaposlenika te omogućava zaposlenicima birati lokaciju posla i vrijeme kada će posao obaviti, što povećava njihovo zadovoljstvo na radu (Possenriede i Plantenga, 2011.). S druge strane, rad od kuće, iako ima jako puno pozitivnih strana, može negativno djelovati na zadovoljstvo jer uklanja granice privatnog i poslovnog života, odvaja zaposlenika od ostalih u organizaciji te ostavlja komunikacije na niskom nivou, što sve može dovesti do nezadovoljstva i manje predanosti organizaciji (Possenriede i Plantenga, 2011.).

Prema Possenriede i Plantenga (2011.) rad sa skraćenim radnim vremenom uglavnom je povezan s nižim statusom zanimanja i nižim plaćama, kao i s manje mogućnosti za napretkom i razvojem karijere, pa prema tome ne motivira zaposlenike te uzrokuje nezadovoljstvo.

Fleksibilni radni aranžmani mogu s jedne strane povećati zadovoljstvo na radu i zadovoljstvo organizacijom kroz povećani stupanj autonomije te ravnotežu privatnog i poslovnog života, dok s druge strane, mogu i smanjiti zadovoljstvo, jer se zaposlenik može osjećati usamljeno i izdvojeno od ostatka organizacije (Possenriede i Plantenga, 2011.).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI PRISUTNOSTI I KORIŠTENJA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA SA ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA NA RADU**

Uz prethodno objašnjen teorijski dio rada vezan uz fleksibilne radne aranžmane i zadovoljstvo zaposlenika na radu, u nastavku su izneseni rezultati provedenog empirijskog istraživanja o povezanost prisutnosti i korištenja fleksibilnih radnih aranžmana sa zadovoljstvom zaposlenika na radu.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Svrha empirijskog istraživanja je bila ustanoviti postoji li povezanost i kolika je jačina povezanosti između dvije varijable istraživanja – fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika na radu. Osnovna metoda ovog istraživanja bila je anketa.

Anketni upitnik je mjerio prisutnost i korištenje fleksibilnih radnih aranžmana te zadovoljstvo ispitanika na radu (anketni upitnik koji se koristio prilikom izrade diplomskog rada prikazan je u prilogu 1.). Prvi dio upitnika odnosio se na 20 vrsta fleksibilnih radnih aranžmana čiju su prisutnost i korištenje ispitanici ocjenjivali na skali od 1 do 4, pri čemu je ocjena 1 označavala „organizacija ne omogućuje“, ocjena 2 „organizacija omogućava ali ne za moju radnu poziciju“, ocjena 3 „organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim“ a ocjena 4 „organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim“.

Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na zadovoljstvo zaposlenika na radu te je u tu svrhu korišten Spectorov upitnik o zadovoljstvu na radu (engl. Job Satisfaction Survey – JSS). Instrument se sastoji od 36 tvrdnji koje ispituju zadovoljstvo na radu koje se ocjenjuju korištenjem skale od 1 do 6, pri čemu ocjena 1 označava „uopće se ne slažem“, a ocjena 6 „slažem se u potpunosti“, a uz pomoć koje ispitanici ocjenjuju svoj stupanj slaganja sa svakom pojedinom tvrdnjom. Uz pomoć 36 tvrdnji o zadovoljstvu na radu mjeri se osam čimbenika zadovoljstva – zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, zadovoljstvo nadzorom, zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima, zadovoljstvo operativnim postupcima,

zadovoljstvo kolegama, zadovoljstvo prirodom posla i zadovoljstvo komunikacijom. Svaki od čimbenika zadovoljstva na radu mjeri se s tri do šest tvrdnji, a ukupno zadovoljstvo na radu na temelju ocjena svih 36 tvrdnji. Drugim riječima, rezultati po pojedinim čimbenicima zadovoljstva na radu tvore ukupni rezultat zadovoljstva na radu.

Uz navedene instrumente istraživanja, upitnik je sadržavao pitanja koja su se odnosila na demografska obilježja ispitanika – spol, dob te razinu obrazovanja. Također, u anketom upitniku ispitanici su bili obavezni napisati naziv radnog mjesta na kojem rade, što je ujedno bilo i kontrolno pitanje kako bi istraživanje obuhvatilo samo one ispitanike koji rade na klasičnim radnim mjestima u organizacijama, a ne one koji obavljaju pomoćne studentske poslove. Studentski poslovi nisu obuhvaćeni jer u pravilu ne uključuju fleksibilne radne aranžmane koji se osiguravaju standardnim zaposlenicima.

Istraživanje je provedeno tijekom kolovoza 2019. godine, a ukupno je obuhvaćeno 96 ispitanika. Svi ispitanici su bili studenti Ekonomskog fakulteta u Zagreba, a u trenutku ispunjavanja anketnog upitnika bili su zaposleni u različitim organizacijama. U tablici 2. prikazana su demografska obilježja ispitanika empirijskog istraživanja.

Tablica 2. Demografska obilježja ispitanika

<b>DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA ISPITANIKA</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Spol</b>	Muškarci	28	29,2%
	Žene	68	<b>70,8%</b>
<b>Dob</b>	19-23	28	29,2%
	24-28	45	<b>46,9%</b>
	29-33	19	19,8%
	34-38	3	3,1%
	39-43	0	0%
	44-48	1	1%

<b>Razina obrazovanja</b>	Srednja stručna sprema	10	10,4%
	Preddiplomski stručni studij	15	15,6%
	Preddiplomski sveučilišni studij	28	29,2%
	Specijalistički diplomski stručni studij	3	3,1%
	Diplomski sveučilišni studij	39	<b>40,6%</b>
	Poslijediplomski specijalistički studij	1	1%

Iz tablice je vidljivo da u istraživanju prevladavaju žene, odnosno čine dvije trećine ukupnog broja ispitanika. Što se tiče dobi zaposlenika, vidljivo je kako su u ovom istraživanju sudjelovali mladi ljudi, a najviše u dobi između 24 i 28 godina. Svi su ispitanici bili studenti različitih smjerova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, a najviše je onih s diplomskog sveučilišnog studija.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U tablici 3. prikazane su vrste fleksibilnih radnih aranžmana koje organizacije u kojima ispitanici rade omogućavaju odnosno koje ispitanici koriste. Žutom bojom u tablici 3. označeni su fleksibilni radni aranžmani koje organizacije u najmanjoj mjeri osiguravaju ispitanicima, a plavom bojom označeni su radni aranžmani koje ispitanici najčešće koriste.



Tablica 3. Prisutnost i korištenje fleksibilnih radnih aranžmana

<b>FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI</b>	<b>Mod</b>	<b>1 = organizacija ne omogućava</b>	<b>2 = organizacija omogućava ali ne za moju radnu poziciju</b>	<b>3 = organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim</b>	<b>4 = organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim.</b>
Klizno radno vrijeme	4	13,54%	15,63%	12,5%	<b>58,33%</b>
Fleksibilno radno vrijeme	4	28,13%	10,42%	17,71%	<b>43,75%</b>
Skraćeni radni tjedan	1	<b>61,46%</b>	14,58%	9,38%	14,58%
Nepuno radno vrijeme	1	<b>51,04%</b>	13,54%	19,79%	15,63%
Tranzicijsko radno vrijeme	4	8,33%	4,17%	34,38%	<b>53,13%</b>
Dijeljenje posla	1	<b>70,53%</b>	16,84%	6,32%	6,32%
Rad na daljinu korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (internetska veza)	4	27,08%	14,58%	14,58%	<b>43,75%</b>
Rad od kuće bez internetske veze	1	<b>83,33%</b>	10,42%	2,08%	4,17%
Rad vikendom	1	39,6%	13,5%	18,8%	28,1%
Rad u smjenama u dogovoru s poslodavcem, s obzirom na važne obiteljske/privatne obaveze	1	34,38%	13,54%	19,79%	32,29%
Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini	1	44,79%	15,63%	17,71%	21,88%

Mogućnost mijenjanja lokacija obavljanja posla tijekom godine	1	52,08%	13,54%	14,58%	19,79%
Mogućnost izmještenog rada	1	66,67%	10,42%	11,46%	11,46%
Mogućnost kratkog izbivanja s posla radi obavljanja privatnih/obiteljskih obveza	4	4,17%	11,46%	14,58%	69,79%
Praćenje sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini	1	40,63%	12,5%	14,58%	32,29%
Timski rad koji omogućuje fleksibilnost radnog vremena jer članovi tima mogu uskočiti/odraditi dio posla umjesto pojedinca ako on/a ima potrebe za tim	4	26,04%	12,5%	20,83%	40,63%
Pravo na brigu za ovisne članove	1	34,74%	12,63%	30,53%	22,11%
Pravo na više pauza tijekom radnog vremena (zbog zdravstvenog stanja zaposlenika)	3	15,63%	8,33%	38,54%	37,5%
Osiguravanje stanki i mjesta za dojenje za mlade majke	1	54,74%	9,47%	28,42%	7,37%
Pauza u karijeri	1	47,92%	20,83%	18,75%	12,5%

U tablici su prikazani odgovori svake skupine ispitanika u postocima kako bi se vidjela prisutnost i korištenje fleksibilnih aranžmana. Može se zaključiti da fleksibilne aranžmane poput kliznog radnog vremena, fleksibilnog radnog vremena, tranzicijskog radnog vremena, rada na

daljinu, mogućnost timskog rada te kratko izbivanja s posla radi obavljanja privatnih/obiteljskih obveza ispitanici najčešće koriste.

Što se tiče aranžmana koje organizacije u najmanjoj mjeri osiguravaju ispitanicima, to su skraćeni radni tjedan, nepuno radno vrijeme, dijeljenje posla, rad od kuće bez internetske veze, mogućnost izmještenog rada te osiguravanje stanki i mjesta za dojenje za mlade majke.

U tablici 4. prikazano je ukupno zadovoljstvo ispitanika na radu, kao i zadovoljstvo pojedinim čimbenicima zadovoljstva na radu.

Tablica 4. Zadovoljstvo ispitanika na radu, ukupno i prema čimbenicima

Čimbenik	M	SD
Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,58	1,01
Zadovoljstvo operativnim postupcima	3,62	1,32
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,81	1,19
Zadovoljstvo plaćom	3,89	1,32
Zadovoljstvo prirodom posla	4,24	1,00
Zadovoljstvo komunikacijom	4,34	1,07
Zadovoljstvo nadzorom	4,37	1,01
Zadovoljstvo kolegama	4,67	0,95
<b>UKUPNO ZADOVOLJSTVO NA RADU</b>	<b>4,07</b>	<b>0,81</b>

Iz tablice 4. je vidljivo da je prosječna ocjena ukupnog zadovoljstva na radu viša od četiri, što ukazuje na to da su ispitanici djelomično zadovoljni odnosno da pokazuju viši stupanj ukupnog zadovoljstva u odnosu na ukupno nezadovoljstvo.

Što se tiče pojedinačnih čimbenika, najviši prosječni rezultati su prisutni za čimbenike zadovoljstvo kolegama, nadzorom i komunikacijom, a najniži za zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima, operativnim postupcima te mogućnosti napredovanja. Što se tiče čimbenika kod kojih je zadovoljstvo ispitanika najniže, moguće je da su se takvi rezultati pojavili jer su ispitanici u ovom istraživanju mladi ljudi, studenti ili donedavno studenti, koji su tek kratko na tržištu rada te još nemaju veliku plaću, vjerojatno ne primaju ni dodatne pogodnosti i nagrade kao stalni zaposlenici, a također je moguće da neki ispitanici ne rade još na ugovor o radu, pa su im mogućnosti napredovanja slabije nego kod ostalih zaposlenika.

S druge strane, najviši prosječni rezultati su vjerojatno posljedica toga da su mladim ljudima važniji ugodna radna atmosfera u organizaciji, mogućnosti učenja, dobri odnosi s kolegama te nadređeni koji će nagraditi njihov uspjeh kada postignu dobar rezultat. S obzirom da većina ispitanika još nema obitelji, moguće je da im je navedeno važnije nego da imaju veliku plaću ili neke pogodnosti i nagrade od strane organizacije.

U tablici 5. prikazani su rezultati Kruskal-Walis H testova koji ukazuju na postojanje statistički značajnih razlika između četiri skupine mogućih odgovora ispitanika vezanih uz prisutnost i korištenje fleksibilnih radnih aranžmana i ukupnog zadovoljstvu na radu. Također, ukoliko su ustanovljene statistički značajne razlike, Dunn Bonferroni post-hoc usporedbama ustanovljeno je između kojih su skupina utvrđene razlike, a što je označeno žutom bojom u posljednja dva stupca.

Tablica 5. Rezultati Kruskal-Wallis H testova i Dunn Bonferroni post-hoc usporedbe fleksibilnih radnih aranžmana po ukupnom zadovoljstvu na radu

Fleksibilni radni aranžman	H	p	$\epsilon^2$	Usporedbe skupina	
Klizno radno vrijeme	11,14*	0,011	0,117	4-1	3-1
Fleksibilno radno vrijeme	11,35*	0,010	0,119	n.d.s.	n.d.s.
Skraćeni radni tjedan	2,39	0,496	0,025	-	-
Nepuno radno vrijeme	10,70*	0,013	0,113	n.d.s.	n.d.s.

Tranzicijsko radno vrijeme	3,40	0,333	0,036	-	-
Dijeljenje posla	3,44	0,328	0,036	-	-
Rad na daljinu korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (internetska veza)	12,47**	0,006	0,131	4-1	3-1
Rad od kuće bez internetske veze	1,76	0,624	0,019	-	-
Rad vikendom	0,01	1	0,000	-	-
Rad u smjenama u dogovoru s poslodavcem, s obzirom na važne obiteljske/privatne obaveze	3,33	0,344	0,035	-	-
Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini	6,00	0,112	0,063	-	-
Mogućnost mijenjanja lokacija obavljanja posla tijekom godine	2,70	0,440	0,028	-	-
Mogućnost izmještenog rada	5,52	0,137	0,058	-	-
Mogućnost kratkog izbivanja s posla radi obavljanja privatnih/obiteljskih obveza	4,21	0,239	0,044	-	-
Praćenje sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini	14,80**	0,002	0,156	4-1	2-1
Timski rad koji omogućuje fleksibilnost radnog vremena jer članovi tima mogu uskočiti/odraditi dio posla umjesto pojedinca ako on/a ima potrebe za tim	12,58**	0,006	0,132	4-2	3-2
Pravo na brigu za ovisne članove	7,16	0,067	0,075	-	-
Pravo na više pauza tijekom radnog vremena (zbog zdravstvenog stanja zaposlenika)	17,60**	0,001	0,185	3-1	-
Osiguravanje stanki i mjesta za dojenje za mlade	7,26	0,064	0,076	-	-

majke					
Pauza u karijeri	0,49	0,922	0,005	-	-

Legenda: H – iznos Kruskal-Wallis H koeficijenta, p – statistička značajnost H testa,  $\epsilon^2$  – veličina učinka izražena kvadriranim epsilonom pri usporedbi skupina, pri čemu lijevo navedena skupina postiže značajno viši rezultat, \* p < 0,05, \*\*p < 0,01, n.d.s. - nisu detektirane pojedinačne skupine između kojih su prisutne statistički značajne razlike

Kruskal-Wallis H testovima pokazalo se postojanje statistički značajnih razlika između zadovoljstva ispitanika na radu i njihovih odgovora vezano uz prisutnost i korištenje sljedećih fleksibilnih radnih aranžmana: klizno radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme, rad na daljinu, praćenje sati na mjesečnoj i dnevnoj razini, timski rad i pravo na više pauzi tijekom radnog vremena.

Rezultati Kruskal-Wallis H testa su pokazali da se zadovoljstvo na radu statistički značajno razlikuje s obzirom na dostupnost i korištenje kliznog radnog vremena (H = 11,14; p < 0,05). Pri tome, ispitanici kojima zbog njihove radne pozicije organizacije omogućavaju korištenje kliznog radnog vremena, kako oni koji koriste (ocjena 4) tako i oni koji ne koriste (ocjena 3) ovu pogodnost, statistički su značajno zadovoljniji na radu. Na temelju ovih nalaza moguće je pretpostaviti da su pojedinci zadovoljniji na radu ukoliko imaju priliku koristiti klizno radno vrijeme jer na taj način mogu dolaziti na posao u vrijeme kada više nije toliko velika gužva u prometu te su zato manje pod stresom da će zakasnuti na posao. Također, nekima klizno radno vrijeme možda više odgovara jer su produktivniji kasnije u danu, a ne odmah rano ujutro. Pogotovo je moguće da su ovim oblikom fleksibilnog radnog aranžmana zadovoljniji ispitanici koji imaju djecu, jer im klizno radno vrijeme omogućuje više vremena za obiteljske obveze, kao na primjer dolazak po djecu u vrtić.

Također, rezultati Kruskal-Wallis H testa su pokazali da se zadovoljstvo na radu statistički značajno razlikuje s obzirom na dostupnost i korištenje fleksibilnog radnog vremena (H = 11,35, p < 0,05) i nepunog radnog vremena (H = 10,70, p < 0,05). Međutim, Dunn Bonferroni post-hoc usporedbama nisu detektirane pojedinačne skupine između kojih su pronađene statistički značajne razlike.

Nadalje, rezultati Kruskal-Wallis H testa su pokazali i da se zadovoljstvo na radu statistički značajno razlikuje s obzirom na dostupnost i korištenje rada na daljinu ( $H = 12,47$ ;  $p < 0,01$ ). Pri tome, ispitanici kojima zbog njihove radne pozicije organizacije omogućavaju korištenje rada na daljinu, kako oni koji koriste (ocjena 4) tako i oni koji ne koriste (ocjena 3) ovu pogodnost, statistički su značajno zadovoljniji na radu. Na temelju ovih nalaza moguće je pretpostaviti da su pojedinci zadovoljniji na radu ukoliko imaju priliku koristiti rad na daljinu, kao na primjer rad od kuće, jer na taj način mogu lakše uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Ispitanici koji koriste rad na daljinu potencijalno su pod manjim svakodnevnim pritiskom za razliku od zaposlenika koji rade u prostorijama organizacija, a i imaju manje troškove jer ne gube vrijeme i novac na putovanje do posla. Također, za ispitanike kojima je navedeni radni aranžman dostupan, ali ga ne koriste, može se zaključiti da su statistički zadovoljniji samom njegovom prisutnošću u organizaciji te saznanjem da ga mogu koristiti u budućnosti ukoliko im zatreba, što se može dogoditi na primjer osnivanjem obitelji ili pojavom nekih drugih osobnih obaveza.

Štoviše, rezultati Kruskal-Wallis H testa su pokazali da se zadovoljstvo na radu statistički značajno razlikuje i s obzirom na dostupnost i korištenje praćenja sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini ( $H = 14,80$ ,  $p < 0,01$ ). Pri tome, ispitanici kojima zbog njihove radne pozicije organizacije omogućavaju korištenje praćenja sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini (ocjena 4) te oni ispitanici koji rade u organizacijama kojima je ova pogodnost omogućena iako ne za njihovu radnu poziciju (ocjena 2), statistički su zadovoljniji na radu. Na temelju ovih nalaza moguće je pretpostaviti da su zaposlenici zadovoljniji ukoliko se njihovi sati rada prate na mjesečnoj i dnevnoj razini jer na taj način, iako imaju odgovornost nadoknaditi propušteno vrijeme, ipak svoj život ne moraju fokusirati samo na posao, nego imaju slobodu i više vremena posvetiti se privatnim, obiteljskim ili kućnim obavezama.

Rezultati Kruskal-Wallis H testa su pokazali i da se zadovoljstvo na radu statistički značajno razlikuje s obzirom na dostupnost i korištenje timskog rada ( $H = 12,58$ ,  $p < 0,01$ ). Pri tome, ispitanici kojima zbog njihove radne pozicije organizacije omogućavaju korištenje timskog rada, kako oni koji koriste (ocjena 4) tako i oni koji ne koriste ovu pogodnost ali bi mogli (ocjena 3), statistički su značajno zadovoljniji na radu. Za pretpostaviti je da su pojedinci zadovoljniji ukoliko rade timski ili imaju mogućnost raditi u timu jer timski rad podrazumijeva da možemo

računati na pomoć pri obavljanju radnih zadataka od strane drugih članova tima, što im osigurava fleksibilnost u radnom vremenu.

Konačno, rezultati Kruskal Wallis H testa su pokazali da se zadovoljstvo na radu statistički značajno razlikuje s obzirom na dostupnost i korištenje prava na više pauza tijekom radnog vremena (zbog zdravstvenog stanja zaposlenika) ( $H = 17,60$ ;  $p < 0,01$ ). Pri tome, ispitanici kojima organizacije omogućavaju korištenje prava na više pauza, ali ih oni ne koriste (ocjena 3), statistički su značajno zadovoljniji na radu. Na temelju ovih nalaza može se zaključiti da ispitanici vjerojatno vide organizaciju kao pošteni i orijentiranu k potrebama svojih zaposlenika i iako trenutno ne koriste navedeni fleksibilni radni aranžman zbog svojeg dobrog zdravlja, pokazuju viši stupanj zadovoljstva na radu jer znaju da je aranžman prisutan i da ga mogu koristiti kada god im zatreba.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Kao i u svakom empirijskom istraživanju, tako i u istraživanju provedenom u sklopu ovog rada postoje ograničenja na koja treba ukazati. Pošto je osnovna metoda prikupljanja podataka bila anketa, postoji mogućnost da su neki podaci netočni jer je upravo anketa instrument podložan iskazivanju netočnih podataka. Anketa se sastojala od niza s višestrukim izborom odgovora te je moguće da neki ispitanici nisu razumjeli pitanja te su se odlučili za odgovor koji smatraju točnim, a zapravo ne odražava pravo stanje. Također, postoji mogućnost da su ispitanici razumjeli pitanja, ali da se nisu pronašli u ponuđenim odgovorima pa su zaokružili ono što misle da najbolje opisuje njihovu situaciju.

S obzirom da su u istraživanju s velikim udjelom sudjelovali zaposleni studenti, ovo može predstavljati ograničenje jer se istraživanje bavi fleksibilnim radnim aranžmanima. Naime, moguće je da studenti koji su tek nedavno počeli raditi ili rade kratak period nemaju pristup fleksibilnim radnim aranžmanima koji se u njihovim organizacijama nude stalnim zaposlenicima.



Također, mnogi fleksibilni radni aranžmani, poput rada od kuće, rada u smjenama, skraćenog radnog tjedna pogoduju i više ih koriste osobe koje imaju obitelj i djecu kako bi ostvarile ravnotežu privatnog i poslovnog života. S druge strane, studenti odnosno mladi ljudi većinom još nemaju obitelji te takve aranžmane ne smatraju privlačnima iako ih možda imaju mogućnosti koristiti u svojim organizacijama.

Ograničenja se mogu naći i u drugom djelu anketnog istraživanja koji se odnosi na zadovoljstvo na radu. Velika većina studenata je tek kratki period života provela na tržištu rada pa njihove percepcije zadovoljstva mogu biti pod utjecajem novine u njihovom životu, a ne stvarnog zadovoljstva na radu kao kod zaposlenika s više radnog iskustva.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnje su vrijeme fleksibilni radni aranžmani sve popularnija tema brojnih organizacija koje ih koriste kako bi privukle i zadržale što veći broj kvalitetnih zaposlenika. Najvažniji resurs svake organizacije je čovjek, stoga je važno konstanto ulagati u ljude te im osigurati najbolje moguće uvjete za rad.

Upravo to je i cilj fleksibilnih radnih aranžmana, uz to što pružaju mogućnost zaposlenicima za stvaranje vlastitog radnog rasporeda prema kojem će moći lakše uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života te s puno manjom razinom stresa dolaziti na posao. Ukoliko zaposlenici koriste fleksibilne radne aranžmane veća je vjerojatnost da će biti uspješniji u poslu koji obavljaju te lojalniji organizaciji, što znači da neće tako lako napustiti organizaciju.

Empirijsko istraživanje povezanosti između prisutnosti i korištenja fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika na radu pokazalo je da je prisutna povezanost između ova dva konstrukta. Kruskal-Wallis H testovi pokazali su da je ukupno zadovoljstvo na radu statistički značajno prisutnije kod onih ispitanika koji imaju mogućnost i koriste klizno radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme, rad na daljinu, praćenje sati na mjesečnoj i dnevnoj razini, timski rad te pravo na više pauza. Što se tiče ostalih istraženih fleksibilnih radnih aranžmana, njihova prisutnost odnosno korištenje se nije pokazalo statistički značajno povezanim sa zadovoljstvom ispitanika na radu.

Na temelju kako teorijskih tako i empirijskih zaključaka proizlazi da organizacije, ukoliko žele imati zadovoljne zaposlenike, između ostaloga svojim zaposlenicima trebaju osiguravati različite vrste fleksibilnih radnih aranžmana. Fleksibilnost pri radu sve je češće zahtjev suvremenih zaposlenika s obzirom na trend sve veće usmjerenosti na ravnotežu između privatnog i poslovnog života.

## POPIS IZVORA

1. Arnold, K. K. (1979.), *An investigation of the applicability of Maslow's need hierarchy theory and the Porter-Lawler model of motivation*, doktorska disertacija, Louisiana State University, Louisiana
2. Aziri, B. (2011.), Job satisfaction: A literature review, *Management Research and Practice*, 3(4): 77-86.
3. Bakotić, D. (2009), *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split
4. Bakotić, D., Vojković, V. (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, *Poslovna izvrsnost*, 7(1): 31-44.
5. Bhalla, J. (2015.), Impact of Flexible Work Arrangements on Productivity in Indian IT Sector: A Study, *IPE Journal of Management*, 6(1): 80-104.
6. Briggs, T. E., Baltes, B. B., Huff, J. W., Wright, J. A., Neuman, G. A. (1999.), Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria, *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 496-513.
7. Buble, M. (2000.), *Management*, Ekonomski fakultet, Split
8. Clark, S. C. (2001), Work Cultures and Work/Family Balance, *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 348-365.
9. de Carbonel, C. E. (2007.), *Differentiation and job satisfaction: does the differentiation of self inventory (dsi-r) predict job satisfaction as measured in the job satisfaction survey (jss)*, doktorska disertacija, Capella University, Minneapolis
10. Dizaho, E. K., Salleh, R., Abdullah, A. (2017.), Achieving Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1): 455-465.
11. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015.), Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, *Ekonomika misao i praksa*, 24(1): 49-79.
12. Forris, S. E. (2015.), *The Quest for Work-Family Balance Using Flexible Work Arrangements*, doktorska disertacija, Walden University, Minneapolis
13. Gougen, K. (2017.), *Flexible and fit: Examining the relationship between flexible work arrangements and employee health*, doktorska disertacija, Clemson University, Clemson

14. Graham. M. W., Messner, P. E. (1998.), Principals and job satisfaction, *International Journal of Educational Management*, 12(5): 196-202.
15. Hrobowski-Cutbreath, G. (2010.), *Flexible work arrangements: An evaluation of job satisfaction and work-life balance*, doktorska disertacija, Capella University, Minneapolis
16. Kattenbach, R., Demerouti, E., Friedhelm Nachreiner, F. (2010.), Flexible working times: Effects on employees exhaustion, work-nonwork conflict and job performance, *Career Development International*, 15(3): 279-295.
17. Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., Carson K. P. (2002.), Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 14-32.
18. Klindžić, M., Marić M. (2019.), Flexible Work Arrangements and Organizational Performance - The Difference between Employee and Employer-Driven Practices, *Društvena istraživanja*, 28(1): 89-108.
19. Knoop, R. G. (1975.), *Dimensions of job satisfaction as determinants of organizational effectiveness*, doktorska disertacija, University of Ottawa
20. Kotey, B. A., Bishnu Sharma, B. (2019.), Pathways from flexible work arrangements to financial performance, *Personnel Review*, 48(3): 731-747.
21. Krasulja N., Zubović, J., Radoljević, I. (2014.), Work-from-home impact on income satisfaction, *Industrija*, 42(3): 129-140.
22. Lazăr, I., Osoian, C., Rațiu, P. (2010.), The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance, *European Research Studies*, 13(1): 201-2013.
23. Luthans, F. (2011.), *Organizational behaviour, An Evidence-Based Approach*, 12th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
24. Mahan, V. (2015.), *An Examination of the Relationship of Adjunct Faculty Job Dimensions and Job Satisfaction of Ohio's Community Colleges*, doktorska disertacija, Northcentral University, Prescott Valley
25. Marušić, S., (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb
26. Masuda, A. D., Polemans, S., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brought P., Ferreira, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C., Siu, Q. L., O'Driscoll, M. P., Simoni, A. S., Shima, S., Velazquez, I. M., (2011.), Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions:

- A Comparison of Three Country Clusters, *Applied Psychology: An International Review*, 61(1):1-29.
27. McNall, L. A., Masuda, A. D., Nicklin, J. M. (2010.), Flexible work arrangements, Job satisfaction, Turnover intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment, *The Journal of Psychology*, 144(1): 61-81.
  28. Ongaki, J. (2016.), *An Examination of Flexible Work Arrangements, Work-family Conflict and Organizational Outcomes*, doktorska disertacija, Northcentral University, Prescott Valley
  29. Possenriende, D., Plantenga, J. (2011.), Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction, Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 11-22, [[www.uu.nl/rebo/economie/discussionpapers](http://www.uu.nl/rebo/economie/discussionpapers)], pristupljeno: 14.08.2019.
  30. Relja, R., Šuljug, Z. (2010.), Novi oblici rada u umreženom društvu, *Informatologija*, 43(2): 143-149.
  31. Richman, A. L., Civiana J. T., Shannona, L. L., Hillb, E. J., Brennanc, R. T. (2008.), The relationship of perceived flexibility, supportive worklife policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention, *Community, Work & Family*, 11(2): 183-197.
  32. Sánchez-Sellero, P., Sánchez-Sellero, M. C. (2017.), Job satisfaction in Spain. Analysis of the factors in the economic crisis of 2008, *Revija za socijalnu politiku*, 24(3): 277-300.
  33. Sheppard, G. (2016.), *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance*, doktorska disertacija, Walden University, Minneapolis
  34. Shockley, K. M., Allen, T. D. (2007.), When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 71(3): 479-493.
  35. Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
  36. Tausig, M., Fenwick, R. (2001.), Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance, *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2): 101-119.
  37. Tennison, G. M. (1996.), *The determination of universal variables of job satisfaction through a content analysis*, doktorska disertacija, The University of San Francisco, San Francisco

38. Thakur, M, Bansal, A., Maini, R. (2018.), Job sharing as a tool for flexible work systems, *Gender in Management: An International Journal*, 33(5): 350-366.
39. Torpey, E. M. (2007.), Flexible work: Adjusting the when and where of your job, *Occupational Outlook Quarterly*, 51(2): 14-27.
40. Tripathi, N.M. (2018.), A valuation of Abraham Maslow's theory of self-actualization for the enhancement of quality of life, *Indian Journal of Health and Well-being*, 9(3): 499-504.
41. Venne, R. A. (1993.), *Alternative worktime arrangements: The compressed workweek*, doktorska disertacija University of Toronto, Toronto
42. Webster, S. (2018.), *Flexible work arrangements: Technology enabling emerging populations of Millennials and Baby Boomers*, doktorska disertacija, Temple University, Philadelphia
43. White, D. R. (2019.), Agency Theory and Work from Home, *Labour*, 33(1): 1-25.
44. Yih, C.J. M. (1992.), *A study of job satisfaction In Taiwan*, doktorska disertacija, The Pennsylvania State University, Pennsylvania

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	15
Slika 2. Porter-Lawlerov motivacijski model .....	21

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	17
Tablica 2. Demografska obilježja ispitanika .....	39
Tablica 3. Prisutnost i korištenje fleksibilnih radnih aranžmana .....	41
Tablica 4. Zadovoljstvo ispitanika na radu, ukupno i prema čimbenicima.....	43
Tablica 5. Rezultati Kruskal-Wallis H testova i Dunn Bonferroni post-hoc usporedbe fleksibilnih radnih aranžmana po ukupnom zadovoljstvu na radu .....	44

## **PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK**

### **DEMOGRAFSKI PODACI:**

**1. Spol**

- Muški
- Ženski

**2. Dob:** \_\_\_\_\_

**3. Razina obrazovanja:**

- Srednja stručna sprema
- Preddiplomski stručni studij
- Preddiplomski sveučilišni studij
- Specijalistički diplomski stručni studij
- Diplomski sveučilišni studij
- Poslijediplomski specijalistički studij
- Poslijediplomski doktorski studij

**4. Naziv radnog mjesta:** \_\_\_\_\_

Molim Vas da na sljedeća pitanja vezana uz prisutnost i mogućnost korištenja fleksibilnih radnih aranžmana u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni, odgovorite korištenjem sljedeće skale: 1 = organizacija ne omogućava, 2 = organizacija omogućava, ali ne za moju radnu poziciju, 3 = organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim, 4 = organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim.

### **VRSTE FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA**

- 1. Klizno radno vrijeme (fleksibilnost u dolasku i odlasku s posla)**
- 2. Fleksibilno radno vrijeme (samostalno određivanje vremena rada pod uvjetom da se zadovolji minimum radnih sati i obavljanja poslovnih zadataka)**
- 3. Skraćeni radni tjedan (odrađeno puno radno vrijeme, ali u manje od 5 dana tjedno)**



4. Nepuno radno vrijeme (radni tjedan u kojem zaposlenici rade manje od 40 sati)
5. Tranzicijsko radno vrijeme (fleksibilnost u obavljanju posla u slučaju rođenja djeteta ili smrti člana obitelji)
6. Dijeljenje posla (2 ili više zaposlenika dijele jednu poziciju, npr. radi svaki po 20 sati tjedno)
7. Rad na daljinu korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (uključuje rad od kuće i rad izvan ureda na lokacijama s internetskom vezom)
8. Rad od kuće bez internetske veze
9. Rad vikendom
10. Rad u smjenama u dogovoru s poslodavcem, s obzirom na važne obiteljske/privatne obaveze
11. Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini (u slučaju intenzivnije potrebe za radom zaposlenici rade dodatne sate koji su kompenzacija za onaj dio godine kada je manja potreba za radom)
12. Mogućnost mijenjanja lokacija obavljanja posla tijekom godine (npr. ako poduzeće ima poslovne prostore na više lokacija)
13. Mogućnost izmještenog rada (npr. rad u kafiću, parku, na plaži umjesto u zgradi poslodavca)
14. Mogućnost kratkog izbivanja s posla radi obavljanja privatnih/obiteljskih obveza
15. Praćenje sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini (omogućuje obavljanje privatnih/obiteljskih/kućnih obaveza u radno vrijeme ukoliko je to potrebno, a nadoknadu mjesečnog fonda sati druge dane u mjesecu)
16. Timski rad koji omogućuje fleksibilnost radnog vremena jer članovi tima mogu uskočiti/odraditi dio posla umjesto pojedinca ako on/a ima potrebe za tim
17. Pravo na brigu za ovisne članove obitelji (stare roditelje, bolesne članove obitelji)
18. Pravo na više pauza tijekom radnog vremena (zbog zdravstvenog stanja zaposlenika)
19. Osiguravanje stanki i mjesta za dojenje za mlade majke

20. Pauza u karijeri (omogućuje zaposlenicima da uzmu pauzu tijekom određenog razdoblja, obično od 1 do 5 godina, najčešće neplaćena, nakon čega se vraćaju na isto ili slično radno mjesto)

## ZADOVOLJSTVO NA POSLU

Molim Vas da ocijenite stupanj slaganja s tvrdnjama u nastavku koristeći sljedeću skalu: 1 = uopće se ne slažem; 2 = ne slažem se; 3 = djelomično se ne slažem; 4 = djelomično se slažem; 5 = slažem se; 6 = slažem se u potpunosti.

Tvrdnje	Ocjene					
1. Smatram da sam pošteno plaćen/a za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
2. Šanse za napredovanjem na poslu su mi premale.	1	2	3	4	5	6
3. Moj nadređeni je prilično stručan u obavljanju svog posla.	1	2	3	4	5	6
4. Nisam zadovoljan/a svojom plaćom i ostalim materijalnim pravima.	1	2	3	4	5	6
5. Kada dobro odradim svoj posao dobijem priznanje kakvo i zaslužujem.	1	2	3	4	5	6
6. Mnoga pravila i procedure u mojem poduzeću otežavaju izvršavanje posla.	1	2	3	4	5	6
7. Slažem se sa suradnicima.	1	2	3	4	5	6
8. Ponekad smatram svoj posao beznačajnim.	1	2	3	4	5	6
9. Komunikacija unutar poduzeća je dobra.	1	2	3	4	5	6
10. Povišice su rijetke i dugo se čeka na sljedeću.	1	2	3	4	5	6
11. Oni koji dobro odraduju svoj posao imaju šanse za promaknućem.	1	2	3	4	5	6
12. Moj nadređeni je nepravedan prema meni.	1	2	3	4	5	6
13. Naša primanja i ostala prava koja imamo su jednako dobra kao i ona koja nude druga poduzeća.	1	2	3	4	5	6
14. Ne smatram da je posao koji obavljam cijenjen.	1	2	3	4	5	6
15. Birokracija mi često otežava izvršavanje posla.	1	2	3	4	5	6
16. Smatram da moram više raditi zbog nekompetentnosti ljudi s kojima radim.	1	2	3	4	5	6

17. Sviđaju mi se zadaci koje obavljam na poslu.	1	2	3	4	5	6
18. Ciljevi mog poduzeća mi nisu jasni.	1	2	3	4	5	6
19. Kada pomislim koliko me plaćaju smatram se necijenjenim/om.	1	2	3	4	5	6
20. Ljudi u mojem poduzeću dobivaju promaknuća jednako brzo kao i u drugim poduzećima.	1	2	3	4	5	6
21. Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih podređenih.	1	2	3	4	5	6
22. Ugovor o radu (primanja i ostala materijalna prava) koji imam je pravedan.	1	2	3	4	5	6
23. U organizaciji postoji više vrsta priznanja za zaposlenike.	1	2	3	4	5	6
24. Imam previše posla na svom radnom mjestu.	1	2	3	4	5	6
25. Uživam u radu s kolegama.	1	2	3	4	5	6
26. Često smatram da nisam informiran/a o događajima u poduzeću.	1	2	3	4	5	6
27. Obavljajući svoj posao osjećam se ponosno.	1	2	3	4	5	6
28. Zadovoljan/a sam s mogućnostima za povećanje plaće.	1	2	3	4	5	6
29. Postoje primanja i prava koja nemamo u poduzeću, a trebali bismo imati.	1	2	3	4	5	6
30. Zadovoljan/a sam sa svojim nadređenim/om.	1	2	3	4	5	6
31. Imam previše papirologije.	1	2	3	4	5	6
32. Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.	1	2	3	4	5	6
33. Zadovoljan/a sam svojim mogućnostima za napredovanje.	1	2	3	4	5	6
34. Na poslu ima previše prepirki i svađa.	1	2	3	4	5	6
35. Užitak mi je raditi moj posao.	1	2	3	4	5	6
36. Radni zadaci mi nisu objašnjeni u potpunosti.	1	2	3	4	5	6

# **ŽIVOTOPIS STUDENTA**

## **OSOBNI PODACI**

Ime i prezime: Filip Novosel

Datum rođenja: 25.03.1995

Kontakti: [filipnovosel6@gmail.com](mailto:filipnovosel6@gmail.com)

## **OBRAZOVANJE**

2018./2019. - Ekonomski fakultet Zagreb, Diplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

2014.-2018. - Ekonomski fakultet Zagreb, Preddiplomski sveučilišni, studij Poslovne ekonomije

## **RADNO ISKUSTVO**

**6/2019 – danas: Convergent media group**

Digital Project Assistant

**5/2018 – 1/2018: Center of Zagreb F12 Apartments**

Manager apartmana

## **STUDENTSKI POSLOVI**

**7/2014** – Badel d.o.o.

**8/2015** – Kemenović d.o.o.

## **SPORTSKO ISKUSTVO**

**2007 – 2011:** Košarkaški klub „Cedevita“

**2011 – 2013:** Košarkaški klub „Zrinjevac“

## **DODATNA ZNANJA I VJEŠTINE**

- MS Office paket (Word, Excel, PowerPoint)
- Digital Marketing
- Adobe Experience Manager (AEM)
- Vozačka dozvola – B kategorija

## **JEZICI:**

- Engleski jezik – odlično u govoru i pismu