

# Povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće

---

**Fumagalli, Lorenzo**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:412445>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij Menadžment**

**Povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće**

**Diplomski rad**

**Lorenzo Fumagalli**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij Menadžment**

**Povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće**

**The relationship between job satisfaction and general happiness**

**Diplomski rad**

**Lorenzo Fumagalli 0067514585**

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

**Zagreb, rujan 2019.**

# Sadržaj

Sadržaj.....	i
Summary and key words .....	iv
1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvor i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Određenje pojma opća sreća .....	3
2.1. Pojam opće sreće.....	3
2.2. Istraživanja opće sreće .....	5
2.3. Čimbenici opće sreće .....	7
3. Određenje zadovoljstva na poslu .....	11
3.1. Pojam zadovoljstva na poslu .....	11
3.2. Teorije zadovoljstva na poslu .....	13
3.3. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu .....	16
3.4. Osam dimenzija zadovoljstva na poslu prema Spectoru .....	17
3.4.1. Zadovoljstvo plaćom .....	18
3.4.2. Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja.....	19
3.4.3. Zadovoljstvo nadzorom .....	19
3.4.4. Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima .....	20
3.4.5. Zadovoljstvo operativnim postupcima .....	20
3.4.6. Zadovoljstvo kolegama .....	21
3.4.7. Zadovoljstvo prirodom posla .....	21
3.4.8. Zadovoljstvo komunikacijom.....	22
4. Empirijsko istraživanje povezanosti zadovoljstva na poslu i opće sreće .....	24
4.1. Cilj i metodologija empirijskog istraživanja.....	24

4.2. Rezultati empirijskog istraživanja .....	27
4.2.1. Čimbenici zadovoljstva na poslu.....	27
4.2.1.1. Zadovoljstvo plaćom.....	28
4.2.1.2. Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja .....	28
4.2.1.3. Zadovoljstvo nadzorom.....	29
4.2.1.4. Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima .....	29
4.2.1.5. Zadovoljstvo operativnim postupcima .....	31
4.2.1.6. Zadovoljstvo odnosima s kolegama.....	32
4.2.1.7. Zadovoljstvo prirodom posla.....	34
4.2.1.8. Zadovoljstvo komunikacijama .....	34
4.2.2. Opća sreća ispitanika .....	35
4.2.3. Odnos između zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika .....	37
4.3. Ograničenja istraživanja.....	38
5. Zaključak .....	39
Izvori.....	41
Popis tablica .....	50
Prilozi.....	51
1. Anketni upitnik.....	51
2. Životopis studenta .....	54

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad istražuje povezanost zadovoljstva na poslu i opće životne sreće tj. traži odgovor na istraživačko pitanje jeli opća sreća u životu povezana sa zadovoljstvom na poslu. Rad je rezultat sistematizacije postojeće literature o zadovoljstvu na poslu i opće sreće te anketnog istraživanja u kojemu je sudjelovalo 104 ispitanika (od čega 63 zaposlenika i 41 privremeno zaposlenih studenata). Uz pomoć istraživanja napravljena je usporedba rezultata po pitanju zadovoljstva na poslu i opće sreće. Ispitanici su u prosjeku zadovoljni na poslu ( $M = 4,2$  na ljestvici od 1 do 6) pri čemu su zaposlenici ( $M = 4,3$ ) zadovoljniji na poslu od studenata ( $M = 4,0$ ). Također, ispitanici se osjećaju sretnima ( $M = 5,0$  na ljestvici od 1 do 7), pri čemu su također odgovori zaposlenika pozitivniji ( $M = 5,1$ ) od odgovora zaposlenih studenata ( $M = 4,8$ ). Ključni nalaz empirijskog istraživanja je dobivena pozitivna korelacija između zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika, odnosno nalaz da su zaposlenici koji su zadovoljniji na poslu sretniji ljudi i obrnuto.

## **Ključne riječi**

opća sreća, zadovoljstvo na poslu, povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće

## **Summary and key words**

This paper examines the correlation between job satisfaction and general happiness in life i.e. it attempts to answer the research question whether general happiness in life is related to job satisfaction. The paper is a result of systematisation of available literature on job satisfaction and general happiness, as well as the result of a questionnaire survey in which 104 respondents (63 employees and 41 temporary employed students) participated. A comparison is made between the results in terms of job satisfaction and those of general happiness. Respondents are, in average, satisfied at work ( $M = 4.2$  on a scale from 1 to 6), with employees ( $M = 4.3$ ) being more satisfied at work than students ( $M = 4.0$ ). Furthermore, respondents feel happy ( $M = 5.0$  on a scale from 1 to 7), with the responses of employees being more positive ( $M = 5.1$ ) than the responses of employed students ( $M = 4.8$ ). The main finding of the research is that there is a positive relationship between job satisfaction and overall life happiness, which is in support of the conclusion of this thesis that, in general, employees who are happier at work are also happier people and vice versa.

## **Key words**

job satisfaction, general happiness, relationship between general happiness and job satisfaction

# **1. Uvod**

O sreći se razmišlja gotovo od početka razvoja filozofije, a istraživanja povezana s raznim aspektima sreće sve su brojnija te je puno škola razvilo različite teorije koje pokušavaju dati odgovor na pitanje što je sreća i kako je povećati. Već u doba industrijske revolucije počela su istraživanja koja su pokušala dati odgovor na pitanje kako povećati produktivnost radnika te se pojavilo razumijevanje da je produktivnost veća što je zadovoljstvo na radu veće. Budući da tema povezanosti zadovoljstva na radu i sreće u privatnom životu i nadalje ostaje u centru pažnje velikih korporacija, te da se njome i dalje intenzivno bave psiholozi i znanstvenici različitih profila koji objavljuju stotine radova usmjerenih na odgovaranje na ova pitanja, očito je da je potrebno istražiti koji su glavni čimbenici koji dovode do zadovoljstva na poslu i kako su oni povezani s općom životnom srećom u životu.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Područje ovog rada je povezivanje poslovnog i privatnog života kroz povezanost zadovoljstva na radu i opće životne sreće. Glavna premisa ovog rada, tj. cilj ovog diplomskog rada je istražiti povezanost zadovoljstva na radu i opće sreće. Istraženo je kako se zaposlenici osjećaju na poslu i u kojoj je mjeri njihovo zadovoljstvo na radu povezano s njihovom općom srećom u životu. Istovremeno je ispitana i povezanost zadovoljstva na poslu i opće životne sreće mlađe generacije zaposlenika, odnosno zaposlenih studenata.

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

Sekundarni izvori podataka korišteni u radu su razne knjige i članci u stručnim časopisima koji obuhvaćaju područja zadovoljstva na radu i opće sreće, prvenstveno s internetskih baza podataka ProQuest, EBSCO i Emerald Insight.

Empirijski dio rada se temelji na istraživanju koje je obuhvatilo 104 ispitanika koji su u tom trenutku bili u radnom odnosu („obične“ zaposlenike i zaposlenike studente), a provedeno je u trajanju od lipnja do kolovoza 2018. godine. Za prikupljanje podataka korištena je kvantitativna metoda anketnog upitnika.



### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se, uz uvodno i zaključno poglavlje, sastoji od tri poglavlja. U prvom dijelu rada se definiraju opća sreća i njezine komponente, a potom kako ljudi opisuju sreću i što ona za njih znači, budući je sreća individualan pojam koji se razlikuje od čovjeka do čovjeka i na svakoga djeluje na različite načine.

Nakon toga, u trećem poglavlju, određuje se zadovoljstvo na radu i što sve utječe na zadovoljstvo na radu, ali i kako je ono povezano s općom srećom. Objašnjene su odrednice zadovoljstva na radu i načini na koji ga znanstvenici definiraju.

U trećem dijelu je prikazano empirijsko istraživanje. Kratko je objašnjena metodologija istraživanja te su rezultati prikazani u tri dijela – zadovoljstvo ispitanika na poslu, opća sreća ispitanika te povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika. Na kraju ovog dijela navedena su ograničenja provedenog istraživanja.

## 2. Određenje pojma opća sreća

### 2.1. Opća sreća

Širi pojam opće sreće se definira kao sve ono što nas čini sretnima, tj. naša kvaliteta života. Često se koristi kao sinonim za izraze poput „dobrobiti“ i/ili „kvalitete življenja“, pri čemu se podjednako odnosi na individualno i na društveno blagostanje (Veenhoven, 2001.) Uži pojam opće sreće ili subjektivne opće sreće (engl. subjective well-being– SWB) definira se kao: dominacija pozitivnih utjecaja nad negativnim i zadovoljstvo vlastitim životom u cijelosti (Argyle i sur., 1989.). Kada procjenjujemo vlastitu opću sreću najčešće sami sebe pitamo kako smo i oslanjamo se na afektivnu razinu, ali i na kognitivne elemente, no rezultat ovisi i o trenutku u kojem se to pitamo. Nekada ljudi ni sami ne znaju kako se osjećaju, tako da je dosta teško provesti istraživanje sreće. U svojoj knjizi „The How of Happiness“ Sonja Lybomirsky, profesorica psihologije na Sveučilištu u Kaliforniji, definira sreću kao „iskustvo radosti, zadovoljstva ili pozitivnog osjećaja blagostanja, kombiniranog s osjećajem da je naš život dobar, da ima značenje i da je vrijedan“. Mahatma Gandhi je rekao: „Sreća je kada su to što mislite, to što kažete i to što radite u harmoniji“ (Anonimus, 2010.). Psiholozi definiraju dvije komponente opće sreće i to: (1.) hedonističku razinu afekta i (2.) životno zadovoljstvo (Tadić, 2002.). Hedonistička razina afekta odnosi se na stupanj ugodnosti raznih vrsta doživljenih afektivnih stanja u određenom razdoblju, dok životno zadovoljstvo predstavlja stupanj u kojem pojedinac svoje potrebe i želje doživljava zadovoljenima (Tadić, 2002.).

Sreću u životu su pokušali definirati brojni filozofi i pjesnici, jer sreća za svakoga predstavlja nešto osobno i nešto čemu svatko teži. Slijedi par definicija sreće poznatih umjetnika i ljudi iz javnog života iz knjige „Što je sreća?“ (Morris, 2005.):

- William James: Sreća je tajni motiv za sve ono što ljudi rade.
- Dalaj Lama: Sreća je cilj u životu, ona određuje stanje duha.
- Duc de la Rochefaucauld: Sreća je u ukusu a ne u stvarima.
- Hyman Schachtel: Sreća ne znači imati ono što želimo, već željeti ono što imamo.
- John Wood: Sreća je u malim stvarima.

Aristotel je tvrdio da sreća ovisi o nama, te smatrao da je sreća svrha ljudskog života i da predstavlja životni cilj (Treddenick, 2004.). Za Aristotela je sreća završni cilj koji obuhvaća ukupnost života svake osobe. To nije nešto što se može dobiti niti izgubiti u par sati, nego ona

predstavlja konačnu vrijednost dosadašnjeg života, odnosno to je mjera koliko smo dobro živjeli u usporedbi s punim potencijalom kojeg imamo kao ljudsko biće (Treddenick, 2004.). Eleanor Roosevelt je u svojoj knjizi koju je napisala sa 76 godina u šestom poglavlju koje razmatra važnost učenja o tome kako biti koristan, napisala: „Sreća nije cilj. Ona je nusprodukt. Netko me je jednom pitao što su za mene tri najznačajnija sastojka sreće. Moj odgovor je bio: osjećaj da si bio iskren prema sebi i onima oko tebe, osjećaj da si napravio najviše što si mogao u svom osobnom životu i u svom radu te sposobnost voljeti druge“ (Popova, 2012.).

Škotska škola utilitarizma je u 19. stoljeću tumačila da se vrijednost neke akcije treba sagledati s obzirom na učinak (korist) akcije za sreću velikog broja ljudi. *Set-point* teorija kaže da je naša bazna razina sreće određena naslijeđem i u najranijim danima života (Lickerman, 2013.). Dodatno, sreća može biti i posljedica događaja, ali se prema mišljenju Veenhovena (2001.) na kraju uvijek vraća na inicijalnu razinu.

Definicija sreće je i dalje predmet proučavanja. Istraživanja na području pozitivne psihologije i sreće često definiraju sretnom osobom onu osobu koja često osjeća pozitivne emocije kao što su radost, interes i ponos te rijetko (iako se ne govori o potpunom izostanku) osjeća negativne emocije kao što su tuga, strah i ljutnja (Lyubomirsky i sur. 2005.). Životnu sreću se povezuje sa zadovoljstvom u životu, cijenjenjem života, trenucima uživanja, općenito pozitivnim emocijama.

Potrebno je i istaknuti kako je svim definicijama sreće zajedničko da prisutnost pozitivnih emocija ne znači apsolutnu odsutnost negativnih emocija. Sretna osoba osjeća cijeli spektar emocija, baš kao i svaka druga osoba, ali je frekvencija negativnih osjećaja manja. Moglo bi se reći da sretni ljudi ne doživljavaju toliko negativnih emocija jer ih oni na drugi način procesiraju, odnosno na drugi način tumače. Na neki način bi i izraz „sretna osoba“ vjerojatno bio nepravilan jer bi on vodio do zaključka da je takva osoba prirodno sretna te da se njoj češće događaju pozitivne stvari. U stvarnosti nitko nije imun na stres niti na negativne događaje, ali je pitanje doživljavamo li takve prepreke kao mogućnost ili kao blokadu.

Potruga za srećom je univerzalna, ne pripada niti jednom vremenskom razdoblju niti jednoj kulturi niti geografskoj zajednici. To je nastojanje ljudske rase – univerzalni cilj. Svi mi želimo biti sretni i razumijemo potrebu drugih da budu sretni. Mi tražimo sreću na svaki mogući način–

naše razmišljanje i naše djelovanje je usmjereno na najvažniji životni cilj, a taj je „da budemo sretni“.

Ali, što je sreća zaista? Je li to onaj osjećaj koji teče kroz nas kada ostvarimo neki cilj, kada dobijemo prvo dijete, kada nekoga zavolimo i on/a voli nas? Ljudi uglavnom znaju jesu li sretni ili ne, no i dalje se postavlja pitanje može li se nešto tako neopipljivo definirati i izmjeriti na znanstveno utemeljen način. U nastavku su navedena neka istraživanja i njihovi nalazi vezani uz opću sreću.

## **2.2. Istraživanja opće sreće**

Znanstveno istraživanje pozitivnih emocija i sreće predstavlja temelj pozitivne psihologije (ovaj termin je 1998. godine uveo Martin E. P. Seligman). Istraživanja su došla do različitih rezultata vezanih uz sreću i njezine uzroke:

- Istraživanje Vaillant i suradnika (2002.): Istraživanje „Grant Study“ na Harvard Medical School, koje je trajalo preko 70 godina, je pokazalo da odnos koji uključuje ljubav, posebno roditeljsku, u ranijim godinama života, ima veliki utjecaj na naš osjećaj zadovoljstva u kasnijim godinama života. Nadalje, istraživanje je pokazalo i da se topliji odnos muškaraca s majkama u djetinjstvu može povezati s većom efikasnosti na poslu u kasnijim godinama karijere. George Vaillant, koji je vodio istraživanje preko trideset godina, zaključio je da najveći pozitivan utjecaj na “životnu sreću“ ima toplina u odnosima. Drugim riječima, Vaillant kaže da studija pokazuje: “Sreća je ljubav. Točka.“
- U istraživanju provedenom 2009. godine od strane San Francisco State University došlo se do zaključka da iskustvu sreće pridonosi mogućnost kupnje materijalnih stvari, ali ne i posjedovanje materijalnih stvari, kao i da kupnja zadovoljava naše više potrebe za socijalnom uključenosti i vitalnošću te povećava osjećaj da smo živi (Bible, 2008.).
- U istraživanju provedenom od strane Sveučilišta u Kaliforniji 2008. godine, istraživači su zaključili da će kada se okružimo sretnim ljudima to povećati vjerojatnost naše buduće sreće te da je sreća zarazna (Fowler i Christakis, 2008.).
- Istraživanje Lybomirsky (2008.): Lybomirsky zaključuje, zasnovano na studiji blizanaca, da je 50% naše sreće određeno našim genima a da se 40% odnosi na našu samokontrolu, dok je preostalih 10% rezultat naše osobne situacije i životnih okolnosti.

- Istraživanje Taylora i suradnika (2009.): Istraživanje Pew Research Centra prikazano u izvještaju „Growing Old in America: Expectations vs. Reality“ je pokazalo da su stariji ljudi sretniji nego što se očekivalo da bi trebali biti. Istraživanje je provedeno na osnovi usporedbe očekivanja osoba mlađih od 64 godine s odgovorima ispitanika koji su bili stariji od 65 godina. Istraživanje je pokazalo da su stariji ljudi sretniji svojim životom od mlađih ispitanika, usprkos ozbiljnim problemima s kojima se bore kao što su gubitak pamćenja, ozbiljne bolesti, problemi sa seksualnom aktivnošću itd. Oni smatraju da imaju više vremena za svoje hobije i zanimanja, za obitelj, za volonterski rad te doživljavaju sebe kao poštovane, financijski stabilne osobe s manjim stupnjem stresa. U svim dobnim skupinama otprilike je jedna trećina ispitanika opisala sebe kao „jako sretan/a“. Skupina koja je sebe ocijenila najsretnijom je skupina ispitanika u 20-tim godina, nakon čega slijedi pad sve do skupine ispitanika s 75 i više godina.
- Istraživanje Koutoulas (2014.): Istraživanje provedeno u Finskoj na 701 osobi je pokazalo da sreća aktivira naše cijelo tijelo – od glave do nogu.
- Istraživanje Coviella i suradnika (2014.): Najveće istraživanje provedeno na Facebooku, izvedeno na milijardu ažuriranja statusa korisnika, pokazalo je da su pozitivne emocije zaraznije od negativnih emocija. Rezultat istraživanja je da su emocije koje su izražene *online*, i to kako one pozitivne tako i negativne, zarazne. U istraživanju je upotrijebljen program koji je analizirao emocionalni sadržaj svake objave. Definirane su slučajne okolnosti koje dovode do izražavanja emocija korisnika Facebooka te su praćena njihova ažuriranja statusa. Tako je kao „slučaj“ korišteno padanje kiše u nekom mjestu, jer kiša obično dovodi do pada raspoloženja i do većeg broja negativnih statusa. Zatim se analiziralo da li su se takve, negativnije emocije, prenosile i na ažuriranje statusa prijatelja koji su živjeli u gradovima u kojima nije padala kiša. Zaključak je bio da su emocije zarazne. Glavni istraživač James Fowler je objasnio da istraživanje sugerira da ljudi ne samo da za druženje biraju ljude koji su im slični, nego i da uzrokuju promjene emocija kod drugih ljudi (tako su ljudi u gradovima u kojima nije padala kiša pokazali pad raspoloženja, odnosno zarazile su ih emocije ljudi koji su bili nezadovoljni jer u njihovim gradovima pada kiša). Slično, pozitivne emocije se također šire u ažuriranjima statusa. Zapravo, pozitivne emocije se šire snažnije i zaraznije su od negativnih. Utvrđeno je da je svaka dodatna pozitivna objava vodila do 1,5 pozitivnijih objava Facebook prijatelja. Istraživači smatraju da je emocionalna zaraza putem *online* kanala čak i prisutnija nego je to izmjereno te da je moguće da se na društvenim mrežama događa sinkronizacija emocija velikih razmjera koja može dovesti do stvaranja velikih

grupa sretnih ili nesretnih osoba. Kao rezultat toga, smatra se da ćemo u budućnosti svjedočiti velikim maksimumima u krivuljama globalnih emocija, odnosno da će se emocije prenositi brzo i na velike grupe osoba, kao i da bi takve emocije mogle generirati veliki utjecajna sve, od političkih do financijskih sustava. Primjer takvog fenomena je nedavno zabilježen vezano uz uspjeh pokreta žutih prsluka u Parizu, gdje su emocije i tehnologija dovele do brzog i efikasnog organiziranja prosvjeda i imale veliki utjecaj na raspoloženje ljudi i posljedično i političku klimu u Francuskoj.

- Istraživanje Grohola (2018): Ljudi osjećaju veće zadovoljstvo normalnim životnim iskustvima što su stariji. Mlađi ljudi češće povezuju sreću s nečim što je povezano s iznimnim okolnostima i događajima. Više novaca, odnosno puno više od onoga što trebamo, više odjeće i veće kuće povećavaju osjećaj sreće samo djelomično. Odnosi su ključ dugoročne sreće. Ovaj učinak je najizraženiji kod oženjenih parova, ali duboki i smisleni odnosi s drugima imaju isti učinak.
- Istraživanje Pew Organisation potvrđuje, među ostalim, da ljudi koji su duhovniji imaju tendenciju biti sretniji od onih koji nisu duhovni (Hackett, Marshall i Schiller, 2019.). Religiozni ljudi koji dobivaju podršku od zajednice i svojih kontakata su pokazali veću tendenciju k sreći i veće zadovoljstvo svojim životom, a optimizam i služenje drugima su čimbenici koji pridonose tome (Hackett, Marshall i Schiller, 2019.).
- Istraživanje je pokazalo da osam zagrljaja na dan povećava nivo oksitocina, odnosno povećava sreću, ali i da se viši nivo oksitocina povezuje s osjećajem povjerenja i prijateljstva (Becker, 2019.).
- Istraživanje Sveučilišta Bristol provedeno 2008. godine je pokazalo da se raspoloženje ljudi značajno popravlja nakon vježbanja (Becker, 2019.).
- Istraživanje Sveučilišta British Columbia provedeno 2012. godine pokazalo je da dobra djela, ljubaznost i dobrota dovode do toga da su ljudi prihvaćeni i dragi drugim ljudima, a što dovodi do društvene prihvaćenosti i boljeg doživljaja sebe (engl. self-image) (Layous i sur., 2012.).

### **2.3. Čimbenici opće sreće**

Seligman (2002.) je u svojem istraživanju došao do zaključka da su ljudi najsretniji kada imaju:

1. osjećaj zadovoljstva koji proizlazi iz zadovoljavanja pet ljudskih osjetila (kao npr. dobra hrana, topao krevet),

2. zadatak/zaposlenje (iskustvo zadovoljavajuće i izazovne aktivnosti),
3. dobre odnose (socijalne veze su iznimno važan čimbenik sreće),
4. svrhu (pripadnost nečem većem od nas samih),
5. ispunjenje (ostvarenje ciljeva).

Psiholozi razlikuju životno zadovoljstvo (engl. life satisfaction) – naše razmišljanje i osjećaje o životu u cijelosti, od subjektivnog dobra (engl. subjective well-being) – našeg osjećaje sreće u određenom trenutku (Seligman, 2002.). No, zadovoljstvo jednom od ovih domena ne uvjetuje rezultat zadovoljstva drugom. Naime, kada bi nas netko tražio da u određenom trenutku ocijenimo svoju sreću, ta ocjena ne bi nužno bila stvarni odraz naše životne sreće odnosno životnog zadovoljstva. Možda smo nezadovoljni nečim na poslu ili smo imali sukob s voljenom osobom te bismo tada svoju sreću na ljestvici sreće ocijenili nižom. Suprotno, možda smo dobili povišicu ili smo kupili novi automobil pa osjećamo da smo na vrhu svijeta, odnosno svoju sreću ocjenjujemo višom ocjenom. Dakle, subjektivna dobrobit je ovisna o trenutnoj situaciji (Seligman, 2002.). No, odgovor na pitanje jesmo li sretni u životu bi možda bio drugačiji. Vjerojatno imamo druge planove u životu koje još nismo ostvarili, što pokazuje da između životne sreće i subjektivnog osjećaja dobrobiti ne postoji znak jednakosti. Osjećaj životnog zadovoljstva ne može biti određen time koliko smo sretni danas ili koliko smo bili sretni jučer. Istraživanja pokazuju da bi, za postizanje dugotrajne sreće, trebali vidjeti sebe kao osobu koja ima svrhu u životu odnosno biti netko tko nešto znači (Seligman, 2002.), kao i da bismo trebali unaprjeđivati dobrobit drugih.

Kako je već navedeno, opća sreća je vrlo individualan pojam, iz čega proizlazi da su i čimbenici sreće jako osobni. Čimbenici sreće se razlikuju i velikim su dijelom uvjetovani i kulturom određenog naroda. Istraživanje opće sreće s obzirom na kulturološke vrijednosti koje su proveli Lu, Gilmour i Kao (2001.) je pokazalo kako je opća sreća britanskih studenata viša nego opća sreća tajvanskih studenata, što se može pripisati kulturološkoj komponenti. Britanci su puno otvorenija nacija nego Tajvanci jer nisu živjeli u komunističkom režimu, za razliku od Tajvanaca koji su zatvoreniji i teže prihvaćaju strance od Britanaca, što se smatra posljedicom odrastanja i života u komunističkom okruženju (Myers i Diener, 1995.). Ovaj nalaz je sukladan nalazu istraživanja koje je pokazalo da su ljudi u individualističkim društvima sretniji od ljudi koji žive u kolektivističkim zajednicama (Myers i Diener, 1995.).

Iako čimbenici sreće ovise o pojedincu, prisutan je i opći način sagledavanja sreće. Abraham Maslow je 1943. godine predstavio takozvanu piramidu potreba, gdje se na dnu piramide nalaze primarne potrebe kao što su potreba za hranom i pićem, disanjem, spavanjem i slično (McLeod, 2018.). Što se više uspinje piramidom, čovjek postaje zadovoljniji i postaje „samoaktualiziraniji“. Prema Maslowu, tek nakon što je pojedinac ispunio potrebe niže razine može se „popeti“ na višu razinu. Maslowljeva piramida se smatra jednim od najboljih prikaza čimbenika tj. čemu čovjek teži kako bi došao do „samoaktualizacije“ (McLeod, 2018.). „Samoaktualizacija“ je prema Maslowu ono za što je čovjek stvoren: „Glazbenik treba skladati glazbu, umjetnik treba crtati, a pjesnik pisati“ jer ako čovjek ne dozna za što je stvoren, on postaje umoran, nervozan i neispunjen (Shah, 1991.).

Studija o razvoju čovjeka, koja je započela 1938. godine na medicinskom odsjeku Sveučilišta Harvard, pratila je 268 diplomanata harvardskog sveučilišta (samo studenti budući u to vrijeme žene nisu studirale) zajedno s 456 mladih osoba koje su odrastale u Bostonu i njegovom okrugu – od najsiromašnijih bostonskih građana do studenata Harvarda (jedan od članova studije bio je i predsjednik Kennedy, kao i dugogodišnji urednik Washington Posta Ben Bradlee) kako bi uzorak bio što raznovrsniji. Istraživanje je u početku predvodio Clark Heath a potom ga je preuzeo dr. Robert Waldinger i trajalo je više od 80 godina te se pokušao pronaći uspješan „recept“ za dug i sretan život. Dodatno, istraživači su proširili inicijalnu skupinu ispitanika, tako da je na kraju bilo 1300 sudionika. Prateći navedene ispitanike prikupljali su podatke o njihovom fizičkom i psihičkom zdravlju te su ih svake dvije godine ispitivali o njihovim životima, ali i u isto vrijeme su razgovarali s članovima njihove obitelji kako bi dobili širu sliku. Neki ispitanici su imali vrlo uspješne karijere i postali su doktori, menadžeri, odvjetnici dok su drugi bili neuspješni, odnosno nisu ostvarili karijeru, postali ovisnici o alkoholu i slično. Istraživačima nije trebalo dugo da počnu primjećivati zajednička obilježja sretnijih među njima. Voditelj istraživanja dr. Robert Waldinger rekao je da je ono što se saznalo činjenica da što su ljudi stariji, više se fokusiraju na ono što je njima važno i ne zamaraju se stvarima kojima su se zamarali kada su bili mlađi. Tada se i intenzitet sreće povećava. Kada ljudi počinju shvaćati koliko je život kratak i prolazan, počnu se fokusirati na stvari koje ih trenutačno čine sretnima. Ovo je istraživanje pokazalo da su bliske veze među ljudima najbitniji čimbenik koji ljude čini sretnima i to više od novaca i slave. Takve veze ljudima pomažu kada se dogode teške životne situacije, pomažu im da ostanu zdravi te odgađaju pojavu mentalnih bolesti i psihološke probleme i bolja su osnova za dug i sretan život od socijalnog statusa, IQ-a ili čak genetskih predispozicija. Nadalje, istraživači su analizom zdravstvenih kartona ispitanika, njihovih



odgovora na upitnike i putem intervjua s ispitanicima utvrdili visoku korelaciju između njihovog uspješnog života i odnosa s obitelji, prijateljima i zajednicom. Sudionici koji su u dobi od 50 godina bili sretniji sa svojim partnerima bili su najzdraviji ispitanici kada su dosegli 80 godina. Odnos s partnerom se pokazao boljim pokazateljem zdravog života od količine kolesterola u krvi, te je čak utvrđeno da su ljudi koji nisu imali uspješne odnose s drugim ljudima imali kraći životni vijek.

Psiholog George Vaillant, koji je se pridružio istraživanju 1966. godine napisao je knjigu „Aging well“ u kojoj je naveo šest najvažnijih čimbenika za muškarce za zdravo i sretno starenje koje je preuzeo iz navedenog harvardskog istraživanja: psihološka aktivnost, umjereno konzumiranje alkohola i pušenje, zreli načini prevladavanja dobrih i loših životnih situacija, umjerena tjelesna težina i sretan brak. Obrazovanje je bio dodatan čimbenik za ljude koji žive u gradovima.

### **3. Određenje zadovoljstva na poslu**

#### **3.1. Pojam zadovoljstva na poslu**

Zadovoljstvo na poslu je usko vezano s mogućnošću zadovoljenja potreba radnika. Ono se može odnositi na čimbenike kao što su suradnici, sadržaj posla, nadređeni, plaća, uvjeti rada općenito, radno vrijeme, mogućnost napredovanja, prilika za školovanje, priznanje, status, uspjeh, odgovornost i samostalnost, sigurnost itd. Zadovoljstvo zaposlenika je termin koji opisuje jesu li zaposlenici sretni odnosno zadovoljni te jesu li njihove potrebe na poslu ispunjene. Zadovoljstvo zaposlenika sastavni je dio kvalitete posla, jer od stavova zaposlenika i njihovog ponašanja ovisi kako će obavljati svoj posao, što opet direktno utječe i na rezultat poslovanja organizacije. Posao podrazumijeva ne samo obavljanje zadanih radnih zadataka, nego i uspješnu interakciju i komunikaciju s kolegama, rukovoditeljima, poštivanje pravila i politika organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, kao i funkcioniranje u svim radnim uvjetima, koji često nisu idealni.

Istraživanje Janko (2016.) utvrdilo je da se svi čimbenici zadovoljstva poslom mogu podijeliti u dvije kategorije: organizacijski i osobni čimbenici zadovoljstva poslom. U prvu kategoriju spadaju organizacijski čimbenici i oni podrazumijevaju prirodu samog posla, sustav nagrađivanja, organizacijsku strukturu, odnose s kolegama na poslu i radne uvjete. Primjerice, u slučaju kada je organizacijska struktura decentralizirana, zaposlenici su zadovoljniji, jer je zaposlenicima dana veća mogućnost participacije nego u centraliziranim organizacijama. Radni uvjeti su također bitan čimbenik zadovoljstva na poslu jer ugodni radni uvjeti potiču zadovoljstvo na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom i ukoliko rade s kolegama s kojima imaju dobre odnose.

U drugu kategoriji spadaju osobni čimbenici koji podrazumijevaju sklad osobnih interesa i samog posla, radni staž, starost zaposlenika i zadovoljstvo životom (opća sreća). Zaposlenik je zadovoljniji kada posao koji radi odgovara njegovim osobnim interesima, znanjima i sposobnostima te kada njegove sposobnosti, interesi i znanja odgovaraju potrebama radnog mjesta na kojem se zaposlenik nalazi. Tada zaposlenik osjeća da može učiti i rasti u željenom smjeru. U svom radu Janko (2016.) navodi kako su istraživanja dokazala učinak „prelijevanja zadovoljstva“, odnosno činjenicu da se zadovoljstvo ukupnim životom pozitivno odražava i na

zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan učinak na ukupno zadovoljstvo životom.

U istraživanju Jones i Sloane (2007.) navodi se kako zadovoljstvo na poslu može biti *proxy* varijabla za korist koju zaposlenik dobije od posla. Korist se može definirati kao razmjena zarade i radnih sati, odnosno zaposlenici postaju zadovoljniji kako im plaća raste, dok obratno, postaju nezadovoljniji kako raste broj sati na poslu. Također, navode kako su žene sveukupno sretnije na poslu nego muškarci, odnosno da postoji velika razlika između spolova i njihovog doživljaja sreće, pa je tako primjerice zadovoljstvo na poslu kod muškaraca više povezano s visinom plaće nego kod žena. Godine 2002. u Europskoj anketi zaposlenika, zadovoljstvo na poslu je pozitivno i jako povezano s plaćom, statusom na poslu i edukacijom na poslu (Jones i Sloane 2007.).

Dias i suradnici (2017.) tvrde da je zadovoljstvo na poslu jedan od najboljih pokazatelja hoće li zaposlenik ostati na poslu ili ne i kakva će biti njegova produktivnost. Istraživanje Lambrou i suradnika (2010.) koje je ispitivalo motivaciju i zadovoljstvo na poslu liječnika i medicinskih sestara, pokazalo je kako je puno učinkovitija kombinacija monetarnog i nemonetarnog motiviranja nego samo jedno od navedenog. Naime, liječnici koji su bili motivirani s obje vrste motivacijskih čimbenika su bili zadovoljniji svojim poslom nego oni koji su bili motivirani samo jednom skupinom čimbenika. Nadalje, isto tako se pokazalo da su intrinzični čimbenici važniji od ekstrinzičnih. Zatim, dvije dimenzije uzročnika stresa na poslu (razvoj karijere te plaće i pogodnosti) i jedna dimenzija motivacije (financije), negativno utječu na zadovoljstvo na poslu, dok priznanje i odgovornost (druge dvije dimenzije motivacije) pozitivno utječu na zadovoljstvo na poslu. Zaposlenici izražavaju niže zadovoljstvo na poslu ukoliko nisu dobili prilike za napredovanje ili adekvatne plaće, dok, suprotno od toga, intrinzični razlozi utječu pozitivno (Li i sur., 2014.).

Najjednostavnije rečeno, zadovoljstvo na poslu je stav kojim zaposlenik izražava koliko voli ili ne voli svoj posao (Spector, 1997.). Yalabik, Rayton i Rapti (2017.) u svojem istraživanju napominju kako se pri ocjenjivanju zadovoljstva na poslu treba uzeti u obzir i emocionalno stanje koje je rezultat toga kako zaposlenik doživljava, osjeća i misli o svom poslu. Kako je već navedeno, čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika ima više, odnosno zaposlenici mogu imati različita mišljenja o pojedinim aspektima svog posla (Locke, 1976.; Spector, 1997.).

Općenito, može se reći kako puno znanstvenika, kada se govori o zadovoljstvu na poslu, stavlja veliki naglasak na suradnike i na sam posao, odnosno prirodu posla, a isto su tako i intrinzični čimbenici vrlo važni za motivaciju i samim time za zadovoljstvo na radom mjestu. Zaposlenik traži najbolji odnos između pozitivnih i negativnih čimbenika kako bi njegovo zadovoljstvo na poslu bilo najveće moguće.

### **3.2. Teorije zadovoljstva na poslu**

Jedno od prvih znanstvenih proučavanja zadovoljstva poslom bile su Hawthorne studije. Ove su studije provedene od 1924. do 1933. godine, prvenstveno zaslugom Eltona Mayo s Harvardske poslovne škole (engl. Harvard Business School), te su nastojale utvrditi učinke različitih uvjeta rada na radnike (Adair, 1984.). Istraživanje je utvrdilo povećanje produktivnosti prilikom promjena uvjeta rada zbog spoznaje radnika da su promatrani te je potvrdilo da ljudi ne rade samo zbog plaće, a što je otvorilo put istraživanjima zadovoljstva poslom. Mayo i suradnici su zaključili da se nadređeni trebaju educirati da bi mogli razumjeti osobne probleme svojih radnika te kako bi naučili tehnike slušanja i razgovora sa zaposlenicima (Adair, 1984.). Smatrao je i da bi nova generacija nadređenih trebala biti više orijentirana na ljude, više zabrinuta i educirana za rješavanje osobnih problema i socijalnih situacija (Adair, 1984.). Sumarno, Mayo i suradnici su zaključili da: (1.) se zadovoljstvo na poslu povećava kada zaposlenici imaju više slobode da sami određuju uvjete u svojem radnom okruženju i da sami postavljaju standarde; (2.) intenzivna interakcija i suradnja stvaraju grupnu koheziju i (3.) zadovoljstvo poslom i rezultat posla više ovise o suradnji i osjećaju vrijednosti nego o fizičkim uvjetima rada (Adair, 1984.).

Na proučavanje zadovoljstva poslom značajno je utjecao i Frederick Winslow Taylor knjigom „Principi naučnog upravljanja“ koja je objavljena 1911. godine. Njegova vizija rada na traci uvelike je povećala produktivnost tadašnjih zaposlenika. Međutim, vrlo brzo se pokazalo da radnici postaju iscrpljeni i nezadovoljni monotonim radom, što je dovelo do razvoja i nastanka strategije obogaćivanja posla. Ovaj model je poslužio kao dobra osnova temeljem koje su razni istraživači mogli razviti nove teorije zadovoljstva poslom, a koje se temelje na pretpostavci da ste, ukoliko želite dobiti neki „x“ na temelju vašeg rada, zadovoljni u mjeri u kojoj vam posao pruža upravo taj „x“.

Lockeova (1976.) teorija vrijednosti predstavlja teorijsku osnovu za procjenu zadovoljstva poslom. Prema toj teoriji zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što zaposlenik dobije više ishoda koje cijeni, to će biti zadovoljniji. Dakle, na zadovoljstvo ne utječe samo visina nagrade, nego i to koja se nagrada prima, odnosno dobiju li za uloženi trud radnici one nagrade koje cijene. Prema toj teoriji, radnici koji imaju malu plaću ne moraju nužno biti nezadovoljni ako im plaća nije najvažniji čimbenik zadovoljstva poslom. Ako su to primjerice kreativni, mladi inženjeri, moguće je da će biti zadovoljni poslom iako imaju malu plaću ukoliko na tom poslu imaju mogućnost biti kreativni u radu, usavršavati se i napredovati, jer je to ono što oni cijene na poslu. Na ukupno zadovoljstvo poslom utječe nesklad ili odstupanje razine zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla, a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vežu uz visinu nesklada između svojih očekivanja i zadovoljstva. Dakle, tamo gdje je nesklad između očekivanja i zadovoljstva velik, apsolutna visina zadovoljstva ima tendenciju pada.

Dispozicijska teorija sugerira da ljudi imaju unutarnje dispozicije koje uzrokuju tenzije prema određenom nivou zadovoljstva. Model za samoevaluaciju CORE, razrađen od strane Lockeja i Durhama (1998.), ustvrdio je da postoje četiri čimbenika koji određuju tu dispoziciju: samopoštovanje, vjera u svoje sposobnosti, stupanj samokontrole i stupanj neurotičnosti. Ovaj model navodi da će viša razina samopoštovanja i opće samoučinkovitosti dovesti do većeg zadovoljstva na poslu.

Prema Adamsovoj teoriji jednakosti pretpostavlja se da će na motivaciju zaposlenika presudno djelovati osobni stav o tome je li rad pojedinca pravedno nagrađen u usporedbi s ostalim zaposlenicima (Furjan i Kefelja, 2013.). U skladu s tim postoje tri mogućnosti koje se mogu pojaviti, a koje su (Furjan i Kefelja, 2013.): (1.) nepravedna nagrada koja rezultira nezadovoljstvom radnika, smanjenim učinkom ili čak otkazom, (2.) pravedna nagrada pri kojoj razina učinka ostaje ista te (3.) više nego pravedna nagrada koja će za posljedicu imati veće zadovoljstvo radnika, ili će stvoriti osjećaj zaposlenika da je unaprijed nagrađen.

Bell i suradnici (2016.) ističu kako je Herzberg ukazao da su određena obilježja posla povezana sa zadovoljstvom poslom, dok su različiti čimbenici povezani s nezadovoljstvom, odnosno da postoje ekstrinzični čimbenici (higijenski čimbenici) i intrinzični čimbenici (motivatori). Ekstrinzični čimbenici su plaća, odnosi na poslu, uvjeti rada, politika, beneficije i sigurnost.

Oni su pretpostavka otklanjanja i sprečavanja nezadovoljstva, ali nisu čimbenici koji mogu djelovati na zadovoljstvo zaposlenika i time na motivaciju za rad. Često se označavaju i kao čimbenici održavanja jer smanjuju nezadovoljstvo. Intrinzični čimbenici su čimbenici poput postignuća, uspjeha, mogućnosti za napredovanje, odgovornost, autonomija na poslu i slično te su to čimbenici koji su izvor zadovoljstva poslom. Njihovo djelovanje je pozitivno i oni povećavaju zadovoljstvo poslom.

Herzbergova teorija je jedna od najčešće navođenih teorija kada se govori o zadovoljstvu poslom (Dion, 2006.). Tako su brojne studije koje su istraživale zadovoljstvo na radu medicinskih sestara koristile ovu teoriju kao teorijski okvir testiranja njihovog zadovoljstva poslom (Dion, 2006.). Rezultati tog istraživanja podupiru Herzbergovu teoriju motivacijskih i higijenskih čimbenika te ukazuju da su higijenski čimbenici manje važni za zadovoljstvo poslom, odnosno da su motivacijski čimbenici najvažniji i da mogu dovesti do zadovoljstva poslom.

Usporedba dvije skupine čimbenika motivacije odnosno zadovoljstva na poslu prema Herzbergovoj teoriji prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Razlike između motivacijskih i higijenskih čimbenika motivacije prema Herzbergu

	Motivacijski čimbenici	Higijenski čimbenici
Odsutni	Rezultat je nezadovoljstvo	Rezultat je nezadovoljstvo
Prisutni	Rezultat je zadovoljstvo	Rezultat je da nema nezadovoljstva
Herzbergova definicija	Intrinzični	Ekstrinzični
Utjecaj na zadovoljstvo poslom	Velik	Slab

Izvor: Alshmemri i Shahwan-Akl Maude (2017.)

Zadovoljstvo na poslu je i element koji je, zajedno s elementima predanost organizaciji, stres i angažiranost na poslu, sastavni dio tzv. „stavova prema poslu“ (engl. work attitudes). Pri razmatranju odnosa prema poslu, njegovog mjerenja i promjene, u prvi plan dolazi osjećaj nepodudarnosti između onoga što netko ima i onoga što netko želi. Ova je diskrepancija adresirana u mnogim glavnim teorijama o zadovoljstvu poslom (Rice, McFarlin i Bennett,

1989.). Iako su i drugi elementi odnosa prema poslu važni (npr. predanost, angažiranost), ipak se najviše istražuje zadovoljstvo na poslu.

Mnoge teorije o zadovoljstvu poslom zamišljaju postojanje bipolarnog kontinuuma sa zadovoljstvom na poslu na jednoj i nezadovoljstvom na drugoj strani. Tako je i Porterova teorija potreba (1961.) predviđjela da će do zadovoljstva na poslu doći kada su potrebe pojedinca podudarne s obilježjima posla. Porter je vjerovao da je najbolji pristup mjerenju podudaranja putem postavljanja tri pitanja: 1.) Koliko ima obilježja posla? 2.) Koliko bi ih trebalo biti? i 3.) Koliko su ta obilježja posla važna za vas? Suprotno tome, Teorija diskrepancije, koja je najbolje predstavljena kroz Hollandov model usklađenosti pojedinca s okruženjem (engl. person – environment fit) iz 1973. godine, jednostavno tvrdi da je zadovoljstvo poslom razlika između toga što netko trenutno percipira da ima i onoga što netko želi (ali ne nužno i treba) od nekoga posla, kao što su na primjer plaća ili nadzor. Lockova teorija vrijednosti (1976.) kombinira elemente Teorije potreba i Teorije diskrepancije te postavlja tezu da je zadovoljstvo poslom razlika između onoga što netko ima na svom poslu u usporedbi s tim što netko želi, a nakon toga se ta razlika množi s važnošću tog aspekta posla. Tu je i Adamsova teorija jednakosti, koncept prema kojem se odnos pojedinca i organizacije smatra specifičnim odnosom razmjene, a koja upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova zaposlenika, posebice njihove percepcije pravednosti nagrađivanja rada (Varga, 2011.). Na primjer, *potreba* je definirana kao nešto neophodno za opstanak, dok je *vrijednost* nešto što se želi, pa se tako može učiniti da Teorija potreba i Teorija diskrepancije opisuju nešto drugo nego Teorija vrijednosti, ali ipak su njihovi temelji zajednički, a mjerenje zadovoljstva na poslu je, iako limitirano raznim čimbenicima, na kraju dovelo do povezivanja zadovoljstva poslom i rezultata organizacije. Tako se pokazalo da je zadovoljstvo poslom značajno pozitivno povezano s učinkom na poslu i rezultatima poduzeća (Steel i Ovalle, 1984.), s izostancima s posla (Scott i Taylor, 1985.), predanošću organizaciji (Mathieu i Zajac, 1990.) i organizacijskim građanskim ponašanjem (engl. organizational citizenship behaviour) (Whitman, Van Rooy i Viswesvaran, 2010.).

### **3.3. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu**

Tradicionalne studije zadovoljstva na poslu došle su do zaključka kako su osobna obilježja poput spola, dobi, obrazovanja i obilježja posla poput napredovanja, radnih sati i treninga osiguranog od strane poduzeća, kao i sama veličina poduzeća povezana sa zadovoljstvom na

poslu (Sutherland, 2012.). Tako su, na primjer, ako promatramo razlike s obzirom na spol, u prosjeku muškarci u 30-im godinama koji rade u većim poduzećima i koji imaju višu razinu obrazovanja s manjom mogućnošću napredovanja te bez prilika za dodatnu edukaciju, manje zadovoljni na poslu od žena istih obilježja (Sutherland, 2012.).

Edukacija i trening su pozitivno povezani sa zadovoljstvom na poslu, jer utječu na plaću, sigurnost na poslu, raznolikosti na poslu i pružaju priliku iskoristiti stečeno znanje (Jones i sur., 2009.). Dockery (2003.) i njegov tim pokazuju kako je sreća na poslu u proizvodnoj industriji povezana s poboljšanjem, modifikacijom, inovacijama i kreativnim uslugama ili proizvodima, ali i s ljubavi s ciljem zadovoljavanja drugih, činjenjem života drugih ugodnijim, zabavnijim i sigurnijim i/ili jednostavnijim, ukratko s ciljem činjenja drugih ljudi sretnijima. U anketi prioriteta na poslu provedenoj 2003. godine, novac nije bio najvažniji čimbenik zadovoljstva na poslu, štoviše, novac se nalazio na trećem mjestu i to poslije radnih izazova, radne klime i perspektivne karijere (Burrows, 2004.). Zanimljivo je da je trebala samo godina dana za preokret u ovom području jer se u istraživanju provedenom 2004. godine pokazalo kako su se prioriteti promijenili – najvažniji čimbenik je postao novac, dok se na drugom mjestu nalazila najnovija tehnologija (Burrows, 2004.). Nadalje, plaća sama za sebe nije toliko bitna koliko je bitna činjenica koliko zarađujemo u odnosu na druge (Štreimikiene i Grundey, 2009.). Novac je motivator na poslu, ali on ne stvara zadovoljstvo na poslu i ne osigurava samoaktualizaciju (Štreimikiene i Grundey 2009.).

### **3.4. Osam dimenzija zadovoljstva na poslu prema Spectoru**

Prema Spectoru (1994.), zadovoljstvo na poslu se sastoji od osam dimenzija, od kojih svaka pridonosi ukupnom zadovoljstvu na poslu. Spector ističe kako ne postoji apsolutni pokazatelj koji može dati odgovor na pitanje je li osoba zadovoljna ili ne, a na zbroj ocjena dodijeljenih od strane ispitanika se može gledati na dva načina: putem normativnog i apsolutnog pristupa.

Normativni pristup govori kako postoje norme prema kojima se može tumačiti zadovoljstvo na poslu ispitanika, no ograničenje je mali broj sektora koji su obuhvaćeni dosadašnjim istraživanjima i na temelju kojih je moguće normirati tumačenje odgovora.

Prema apsolutnom pristupu, provoditelj istraživanja određuje koje su ocjene „pozitivne“, a koje nisu, odnosno smatraju li se ocjene 3 i 4 pozitivnima ili negativnima, ili čak ambivalentnima.



### 3.4.1. Zadovoljstvo plaćom

Plaća se općenito tumači kao poveznica interesa organizacije i zaposlenika. Brown i Sessions (2003.) sugeriraju da zaposlenici preferiraju radna okruženja u kojima se nagrađuje njihova produktivnost i da takva okruženja povećavaju optimizam i buduća zapošljavanja zaposlenika. Odnos između zadovoljstva plaćom i ukupnog zadovoljstva, odnosno način određivanja visine plaće i zadovoljstva zaposlenika na poslu, predmet je brojnih istraživanja od kojih su neka pokazala da određivanje plaće na temelju učinka povećava produktivnost, uloženi trud i zaradu (Lazear 2000; Paarsch i Shearer 2000; Parent 1999.). Ipak, iako povećana zarada povećava zadovoljstvo zaposlenika, ostali aspekti ovog modela mogu imati lošije učinke na zadovoljstvo zaposlenika. Primjerice, veća varijabilnost plaće tijekom godine može smanjiti produktivnost radnika kojem takav rizik nije prihvatljiv, a dodatno ovaj model uključuje veću kontrolu i veće zahtjeve na zaposlenike što, sve zajedno, zaposlenici ne vole (Green i Heywood, 2007.). Isto tako, postoje istraživanja koja pokazuju da plaćanje na temelju učinka (engl. performance related pay) može demotivirati manje produktivne zaposlenika koji će tada smanjiti produktivnost (Kennedy, 1995.). Nadalje, mjerenje učinka može biti neadekvatno povezano s ukupnim rezultatom organizacije i tada se može dogoditi da je profit organizacije nedovoljan za motiviranje zaposlenika da maksimiziraju svoj učinak ili se profit neće povećati ako zaposlenici ostvaruju ciljeve kao što su bolji status kod nadređenih ili ispunjenje zadane kvote (Baker, 1992.).

Dok neke vrste materijalnih kompenzacija, kao npr. sudjelovanje zaposlenika u profitu (engl. profit-sharing), mogu povećati sigurnost posla, druge vrste mogu povećati osjećaj nepravedne podjele plaća te čak dovesti do smanjenja zadovoljstva i motiviranost zaposlenika pa je stoga bitno koristiti sheme plaćanja povezane s učinkom (engl. performance pay sheme), koje mogu povećati zadovoljstvo na poslu, a istovremeno smanjiti druge negativne osjećaje kao što su napor, rizik i percipirana pravednost (Green i Heywoorked, 2007.). Razumijevanje odnosa modela plaćanja na temelju rezultata i zadovoljstva na poslu ostaje važno pitanje, jer se pokazalo daje zadovoljstvo na poslu povezano s trudom na poslu kao i s namjerom odlaska odnosno otkaza (Clark, 2001.). Brown (2001.) je dokazao da su zaposlenici bili zadovoljniji plaćom kada su bili uvjereni da je način određivanja plaće pošten.

### **3.4.2. Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja**

Druga kategorija je mogućnost napredovanja. Mnogi zaposlenici se ne zadovoljavaju trenutnom pozicijom u organizaciji i žele napredovati. Ako je zaposlenik bio unaprijeđen u protekle dvije godine, to dovodi do povećanja zadovoljstva na radu, čak i slučaju kada istovremeno nije došlo do većeg povećanja plaće (Kosteas, 2010.). Zaposlenici koji smatraju da je napredovanje moguće u iduće dvije godine također pokazuju veću razinu zadovoljstva na poslu, iako prethodna promaknuća obilježava padajuća funkcija zadovoljstva na radu (Kosteas, 2010.). Napredovanja su važan dio karijere i životnog zadovoljstva zaposlenika koji „pogađa“ razne dijelove zadovoljstva na poslu – ona predstavljaju važan čimbenik radne mobilnosti zaposlenika (engl. workers' labor mobility), a uz to donose i povišice te mogu imati i veliki utjecaj na druga obilježja posla kao što su odgovornost i veća privrženost poslu (Pergamit i Veum, 1999.). Organizacije mogu koristiti napredovanje kao način poticanja efikasnosti zaposlenika, ali i kako bi osigurale da zaposlenici više ulažu u svoj posao. No, promaknuće, kao način poticanja, je efikasan mehanizam postizanja veće efikasnosti samo ako je zaposleniku napredovanje jako važan čimbenik (ukoliko to nije slučaj organizacija kako bi potaknula zaposlenika može samo povećati njegovu plaću) (Kosteas, 2010.). Kako dodaje Kosteas (2010.), zaposlenik može vrednovati i druge stvari koje dolaze uz samo napredovanje, a koje nisu lagano mjerljive, kao što su veći ured ili poboljšanje statusa, a što dovodi do zadovoljavanja vlastitog ega.

### **3.4.3. Zadovoljstvo nadzorom**

Treća kategorija je zadovoljstvo nadzorom, odnosno budući da zaposlenik dobiva informacije i naredbe od svojeg nadređenog, bitno je da je nadređena osoba stručna i profesionalna. Bitno je da se zaposlenicima pruži podrška kao što su pravovremenost, oprema, osoblje i ostalo kako bi se rad obavio što bolje (Burke, 2001.). Zato bi menadžeri trebali biti stalno uključeni u zapošljavanje novih radnika, politiku plaća, edukaciju i nagrađivanje svojih zaposlenika (Normann, 1984.). Nadređeni su poticatelji organizacijskih vrijednosti, izvori povratih informacija i osobe od kojih bi se trebalo učiti, oni su administratori nagrada, ali i kazni te dobavljači resursa i podrške kako bi se proizvod ili usluga dostavila što kvalitetnije (Burke, 2001.). Burke (2001.) je kroz svoje istraživanje pokazao da zaposlenici koji smatraju da je njihov nadređeni stručan, nailaze na manje prepreka, imaju bolju suradnju i podršku, pozitivan stav oko kvalitete proizvoda i usluga te su zadovoljniji na poslu, a i da je zadovoljstvo na poslu

pozitivno povezano s kvalitetom proizvoda i usluga.

#### **3.4.4. Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima**

Ljudi vole biti nagrađeni i žele da se njihov rad priznaje i cijeni. Postulat teorije transakcijskog rukovođenja kaže da se ljude vrlo lako motivira nagradama i kaznama, dok metoda „pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tijekom“ (fr. laissez-faire) ne prolazi kao sustav rukovođenja jer se ne donose odluke, planovi se odgađaju a autoritet se ne cijeni (Bass, 1998.). Nagrade se dijele na ekstrinzične i intrinzične – ekstrinzične nagrade se dobivaju kada je posao obavljen (i u tu kategoriju ulaze plaća, povišica, pohvale od strane nadređenih i kolega), dok intrinzične nagrade dolaze iz nas samih i povezane su uz sam posao (kao što je prilika da se steknu nova znanja) (Herzberg, Mausneri Snyderman, 1959.). Povezanost između ekstrinzičnih nagrada i zadovoljstva na poslu ovisi o težnji zaposlenika za nagradama, odnosno što je ta težnja veća (i zadovoljena) to će zadovoljstvo biti veće (Linz i Semykina 2010.). Kod ekstrinzičnih nagrada koje nisu lagano mjerljive (poput pohvale od strane nadređenih ili poštovanje od strane kolega), veza između nagrada i zadovoljstva na poslu je manja, no iako se zaposlenik čini nezainteresiran za takve nagrade, prisutnost ovih čimbenika motiviranja može povećati zadovoljstvo na poslu i dovesti do veće produktivnosti (Linz i Semykina, 2010.).

#### **3.4.5. Zadovoljstvo operativnim postupcima**

Pod kategorijom operativni postupci misli se na sve procedure koje zaposlenici trebaju primijeniti u svom poslu da bi ga pravilno obavili, od birokracije pa do internih postupka. Tako, na primjer, dupliciranje posla, odnosno situacija u kojoj zaposlenici obavljaju isti zadatak dva ili više puta, vrlo loše utječe na zadovoljstvo na poslu (Tam i Zeng, 2014.). Može se dogoditi i da operativni postupci pređu granice tolerancije zaposlenika i postanu uzročnik stresa – takvo se stanje naziva izgaranje (engl. burnout) (Yalabik, Rayton i Rapti, 2017.). Istraživanje Tam i Zeng (2014.) je pokazalo da su tri dimenzije koje najviše utječu na zadovoljstvo na poslu bile operativni zadaci, priroda posla i kolege tj. suradnici (vidi u nastavku), dok su se mogućnost napredovanja i nagrade pokazali kao dva najmanje utjecajna čimbenika. Nadalje, pokazalo se da zaposlenik više brine o trenutačnom poslu, operativnim procedurama i odnosima s kolegama, nego za svoju budućnost i nagrade. U svom istraživanju Mayer i Allen (1997.) navode kako postoji nedostatak povezanosti između operativnih postupaka i afektivne, normativne i kontinuirane odanosti, što upućuje na to da sama odanost zaposlenika prema organizaciji nužno

ne pokazuje zadovoljstvo pravilima i procedurama. Slično tome, nepostojanje značajne povezanosti zadovoljstva na poslu i posvećenosti zaposlenika svojoj organizaciji pokazuje da odluka zaposlenika da ostanu u organizacijama u kojima rade zbog osjećaja privrženosti (engl. affective commitment) i obveze (engl. normative commitment), može prije biti posljedica njihovog zadovoljstva ekstrinzičnim i intrinzičnim motivacijskim čimbenicima (plaća, napredovanje, nadzor, sustavno nagrađivanje, uvjeti na radu, kolege, priroda posla i komunikacije), nego što su to troškovi povezani s odlaskom iz organizacije (Meyer i Allen, 1997.).

#### **3.4.6. Zadovoljstvo kolegama**

Kolege su važan dio zadovoljstva na poslu jer, kako je prethodno navedeno, zaposlenici očekuju pa se zbog toga i trude dobiti pohvale od svojih kolega te žele biti u dobrim odnosima s njima. U istraživanju Dias i suradnika (2017.), pokazalo se kako zaposlenici s većom razinom obrazovanja više vrednuju suradnike koji imaju višu razinu obrazovanja, pa su njihove međusobne ocjene bile više nego njihove ocjene zadovoljstva odnosa sa zaposlenicima koji imaju nižu razinu obrazovanja. Nadalje, u istraživanju se govori kako su zaposlenici s više od 30 godina radnog staža bolje ocijenjeni od strane suradnika s obzirom na zadovoljstvo odnosa s njima, nego zaposlenici koji su imali manje od 11 godina staža. U ovom je istraživanju zaključeno kako je zadovoljstvo kolegama drugi najvažniji čimbenik zadovoljstva na poslu, odmah nakon intrinzičnih motivacijskih čimbenika. Potrebno je naglasiti da je moguća i situacija u kojoj suradnici nisu sretni svojim poslom i stvaraju negativnu radnu atmosferu koja pogađa ne samo organizaciju nego i kolege s kojima su okruženi i tako smanjuje zadovoljstvo na radu drugih, a može smanjiti i produktivnost same organizacije (Czarnota-Bojarska, 2015.).

#### **3.4.7. Zadovoljstvo prirodom posla**

Priroda posla je kategorija koja predstavlja sam posao koji obavljamo i zbog čega se zaposlenik odlučio zaposliti u toj organizaciji. U istraživanju Yalabik, Rayton i Rapti (2017.) govori se o tome kako je prvi uvjet zadovoljstva na poslu priroda posla, koja ima utjecaja na zaposlenikovo afektivno stanje koje se odražava na samo obavljanje posla. Nadalje, zaposlenici koji smatraju da je njihov posao svrhovit, više se angažiraju u svom radu. Stoga bi organizacije trebale više pažnje posvećivati prirodi posla jer ona je, kako je navedeno, presudan čimbenik hoće li

zaposlenik biti sretan ili ne. U istraživanju Schaufelia i suradnika (2002.) utvrđeno je da se druga važna perspektiva zadovoljstva s prirodom posla odnosi na angažiranost zaposlenika koja se odnosi na: energiju, posvećenost i apsorpciju, odnosno mentalnu elastičnost, odlučnost i ulaganje dodatne energije u posao. Posvećenost podrazumijeva stanje u kojemu je zaposlenik konstantno inspiriran, entuzijastičan i visoko angažiran, dok apsorpcija podrazumijeva osjećaj odvojenosti od okoline, usredotočenost i udubljenost u posao, kao i nedostatak osjećaja za protok vremena provedenog na poslu. Drugim riječima, zaposlenik koji je zadovoljan prirodom svog posla je entuzijastičan, energičan i udubljen u svoj posao.

#### **3.4.8. Zadovoljstvo komunikacijom**

Iako je komunikacija u organizacijama ključan čimbenik organizacijske efikasnosti, istraživanja nisu često bila usmjerena na ispitivanje zadovoljstva zaposlenika komunikacijama (Kim i Rhee, 2011.). U novije vrijeme neki su autori počeli ispitivati veze između interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika, kao i njen utjecaj na organizacijsku učinkovitost (Kang i Sung, 2017.; Waters i sur., 2013.). Većina istraživača se slaže da se, na primjer, određeni aspekti komunikacije u organizacijama, kao što su davanje povratne informacije, upotreba tehnologije te davanje ovlasti i uključivanje zaposlenika, mogu značajno razlikovati s obzirom na različite generacijske grupe (Lancaster i Stillman, 2002.; Myers i Sadaghiani, 2010.; Twenge i Campbell, 2008.).

Općenito gledajući, zadovoljstvo na poslu je veće kada postoji veći stupanj otvorenosti u komunikaciji poslodavac-zaposlenik, te kada je takva komunikacija zasnovana na strategijama kao što su davanje informacija, transparentnost, direktnost, građenje dobre radne atmosfere, konstruktivna povratna informacija, te traženje redovnih informacija i davanja odgovarajućih odgovora (Jablin i Krone, 1994.).

Kako je već prethodno navedeno, Tam i Zeng (2014.) su dokazali kako su najbitniji čimbenici koji utječu na odnos zadovoljstva na poslu i opće sreće zadovoljstvo nagradama, nadzorom i komunikacijom ( $r = 0,607$ ,  $p < 0,001$ ). Istraživanja su pokazala da bi organizacije u svrhu osiguravanja veće predanosti poslu svojih zaposlenika trebala često mijenjati način komunikacije sa zaposlenicima kako bi stvorile kulturu organizacije koja uvažava ljude bez obzira na porijeklo, uključujući različite generacije zaposlenika (Goby i sur., 2015; Jenkins, 2008.). Razumijevanje razlika koje mogu postojati među različitim generacijama ključan je način privlačenja, upravljanja i zadržavanja svih zaposlenika, bez obzira na dob.

Vrlo je važno imati dobru komunikaciju između zaposlenika i same organizacije u dijelu davanja povratnih informacija (engl. feedback), jer one imaju velik utjecaj na zadovoljstvo na poslu, no pri tome treba biti svjestan da različiti čimbenici mogu dovesti do problema u komunikaciji, kao na primjer generacijski jaz (Mehra i Nickerson, 2019.). Generacija Y ili, kako ih još nazivaju, milenijalci, češće traže povratne informacije i afirmacije nego radnici starijih generacija. Dodatno, pripadnici Generacije Y će osjećati veće zadovoljstvo na radu što su više u kontaktu i komunikaciji s nadređenima, za razliku od starijih zaposlenika koji pri čestim komunikacijama s nadređenima u većoj mjeri osjećaju pritisak (Hill, 2002.).

## **4. Empirijsko istraživanje povezanosti zadovoljstva na poslu i opće sreće**

U ovom poglavlju izneseni su rezultati provedenog empirijskog istraživanja o čimbenicima zadovoljstva na poslu i povezanosti zadovoljstva na poslu i opće sreće.

### **4.1. Cilj i metodologija empirijskog istraživanja**

Osnovni cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između zadovoljstva zaposlenika na poslu i opće sreće, odnosno ispitati teorijske pretpostavke o pozitivnom odnosu ove dvije varijable. Stoga su tijekom istraživanja analizirani:

- čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu i opću sreću ispitanika, i
- međuovisnost zadovoljstva na poslu i općeg životnog zadovoljstva ispitanika.

Empirijsko istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika u razdoblju od 15.6.2018. do 29.9.2018. godine. Istraživanjem je obuhvaćeno 104 ispitanika. Za potrebe istraživanja ispitanici su podijeljeni u dvije skupine – zaposleni i studenti, kako bi se istražile razlike, odnosno sličnosti u odgovorima ove dvije skupine ispitanika. Ispitanici su bili isključivo studenti koji trenutno rade, ili su radili, a uključeni su u istraživanje kako bi se vidjelo postoje li neke razlike između „običnih“ zaposlenika i studenata. Anketa je provedena anonimno, čime se osigurala objektivnost odgovaranja na pitanja. Anketni upitnik je ciljnoj skupini distribuiran putem internetske aplikacije Google obrazac, koja je korištena kako za prikupljanje tako i za pohranjivanje odgovora, a zaprimljeni odgovori su obrađeni pomoću MS Excel alata.

Anketni upitnik, koji se nalazi u prilogu 1. ovog rada obuhvaća tri skupine pitanja:

1. opće informacije o ispitanicima;
2. zadovoljstvo na poslu;
3. opća sreća.

Prva skupina pitanja su bila opća pitanja o ispitaniku – spol, dob, radni status i godine radnog staža.

Druga skupina pitanja su bila pitanja iz domene zadovoljstva na poslu. Ovaj dio ankete preuzet je od Spectora (1994. prema Job Satisfaction Survey Page, 2011.), a sastoji se od 36 čestica koje se odnose na sljedećih osam čimbenika zadovoljstva na poslu opisanih u trećem poglavlju ovog rada: plaća (četiri čestice), mogućnost napredovanja (šest čestica), nadzor (šest čestica), nagrade i ostala prava (pet čestica), operativni postupci (tri čestice), odnos s kolegama (četiri čestice), priroda posla (pet čestica) i komunikacije (tri čestice). Ispitanici pri odgovaranju koriste ljestvicu od 1 (uopće nisam zadovoljan/a) do 6 (u potpunosti sam zadovoljan/a).

Treća skupina pitanja su bila pitanja iz domene opće sreće, odnosno čestice Skale zadovoljstva sa životom (engl. Satisfaction With Life Scale – SWLS). Upitnik se u ovom dijelu sastoji od 11 čestica vezanih uz opću sreću, a ispitanici pri odgovaranju koriste ljestvicu od 1 (uopće nisam zadovoljan/a) do 7 (u potpunosti sam zadovoljan/a).

Za potrebe empirijskog istraživanja izračunato je i analizirano sljedeće:

- a) Prosječni odgovori ispitanika po čimbenicima zadovoljstva na poslu te prosječna opća sreća ispitanika, kao i prosječna odstupanja od prosjeka (standardna devijacija).
- b) Koeficijent korelacije između zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika – odnos između zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika analiziran je primjenom Pearsonovog koeficijenta korelacije.

Struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja, spol, dob i godine radnog staža dana je u tablicama u nastavku.

Anketni upitnik ispunile su 63 zaposlene osobe i 41 student (vidi Tablicu 2.).

Tablica 2. Struktura ispitanika prema statusu zaposlenja

Status	n	%
Student	41	39
Zaposlenik	63	61
Ukupno	104	100

Veći dio ispitanika (78%) je ženskog roda (vidi Tablicu 3.).



Tablica 3. Struktura ispitanika prema spolu

Spol	Svi		Studenti		Zaposleni	
	n	%	n	%	n	%
Muški	33	31	13	31	20	32
Ženski	71	69	28	69	43	78
Ukupno	104	100	41	100	63	100

Dob zaposlenika u uzorku je prikazana u Tablici 4., gdje je vidljivo kako veći dio ispitanika (38%) ima između 30 i 40 godina.

Tablica 4. Struktura zaposlenika prema dobi

Dob	Zaposleni	
	n	%
20-30	18	29
30-40	24	38
40-50	15	23
50-60	6	10
60+	0	0
Ukupno	63	100

U uzorku prevladavaju zaposlenici s manje od 10 godina radnog iskustva (43%) te oni između 10 i 20 godine iskustva (38%), što je vidljivo u Tablici 5.

Tablica 5. Struktura zaposlenih ispitanika premagodinama radnog staža

Godine radnog staža	Zaposleni	
	N	%
Do 10 godina	27	43
11 do 20	24	38
21 do 30	11	17
30 i više godina	1	2
Ukupno	63	100

## 4.2. Rezultati empirijskog istraživanja

### 4.2.1. Čimbenici zadovoljstva na poslu

U Tablici 6. prikazani su prosječni odgovori zaposlenika, studenata i svih ispitanika zajedno za osam promatranih čimbenika zadovoljstva na poslu, kao i odstupanja od prosječnih vrijednosti. U idealnoj situaciji zadovoljan zaposlenik trebao bi biti zadovoljan sa svakim od promatranih osam čimbenika, što bi vodilo maksimiziranju zadovoljstva na poslu.

Tablica6. Zadovoljstvo ispitanika na poslu

Čimbenici zadovoljstva na poslu	Zaposlenici		Studenti		Ispitanici ukupno	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Plaća	3,75	1,11	3,41	1,19	3,61	1,15
Mogućnost napredovanja	3,74	1,03	3,28	1,08	3,56	1,08
Nadzor	4,28	0,96	4,13	1,21	4,22	1,07
Nagrade i ostala prava	3,47	0,5	3,45	0,5	3,47	0,5
Operativni postupci	3,48	0,63	3,46	0,67	3,47	0,65
Kolege	4,62	0,82	4,45	0,98	4,55	0,89
Priroda posla	4,31	0,94	3,95	1,08	4,16	1,02
Komunikacija	4,43	0,9	3,65	0,68	4,12	0,91
UKUPNO ZADOVOLJSTVO POSLOM	4,27	0,54	3,98	0,68	4,16	0,62

Odgovori na anketni upitnik ukazuju na činjenicu da su ispitanici u prosjeku djelomično zadovoljni na poslu, tj. više su zadovoljni nego nezadovoljni ( $M = 4,2$  na ljestvici od 1 do 6), pri čemu su zaposlenici ( $M = 4,3$ ) zadovoljniji na poslu od studenata ( $M = 4,0$ ).

Od ispitanih osam čimbenika zadovoljstva na poslu (plaća, mogućnost napredovanja, nadzor, nagrade i ostala prava, operativni postupci, kolege, priroda posla, komunikacije) ispitanici su uglavnom zadovoljni kolegama ( $M = 4,6$ ), nadzorom, prirodom posla i komunikacijama ( $M = 4,2$ ), dok su djelomično nezadovoljni ostalim ispitanim čimbenicima ( $M$  u rasponu od 3,5 do 3,6).

#### **4.2.1.1. Zadovoljstvo plaćom**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo plaćom prosječnom ocjenom 3,61, što je niže od ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ). Zaposlenici su ocijenili da su prosječno djelomično zadovoljni, te su u uzorku u prosjeku zadovoljniji plaćom od studenata. Apsolutna razlika u prosječnom zadovoljstvu plaćom zaposlenika i studenata nije velika, što pokazuje da obje skupine imaju slično, relativno nisko zadovoljstvo plaćom. Ipak, kada se zasebno promotri prosječna ocjena prve čestice, smatra li zaposlenik da je pošteno plaćen, vidimo kako je ovdje prosjek ( $M = 4,24$ ) veći od ukupnog prosjeka ovog čimbenika. Zaposlenici u pravilu smatraju i da su povišice rijetke i da se dugo čeka na slijedeću povišicu ( $M = 4,25$ ) i djelomično su zadovoljni svojom plaćom i ostalim materijalnim pravima ( $M = 3,05$ ). Možemo vidjeti i da je standardna devijacija odgovora zaposlenika manja nego u odgovorima studenata, odnosno kod zaposlenika ona iznosi 1,11, dok je kod studenata 1,19, što pokazuje da su odgovori zaposlenika ujednačeniji od odgovora studenata.

#### **4.2.1.2. Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo mogućnostima napredovanja prosječnom ocjenom 3,56, što je niže od ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ), s tim da su zaposlenici ocijenili mogućnost napredovanja većom ocjenom ( $M = 3,74$ ) od studenata ( $M = 3,28$ ). Prosječne ocjene svih čestica kreću se od 3,16 do 4,24, što potvrđuje djelomično zadovoljstvo ispitanika iskazano prosječnim ocjenama svih čestica ovog čimbenika. Standardna devijacija odgovora ispitanika vezana uz čimbenik mogućnosti napredovanja je najveća standardna devijacija u ovom istraživanju (za zaposlenike iznosi 1,03, a za studente 1,07), što ukazuje i na široku raspršenost odgovora – od potpunog nezadovoljstva do visokog zadovoljstva, odnosno među anketiranim osobama ima onih koji su zadovoljne mogućnošću napredovanja, ali i onih koje smatraju kako su njihove mogućnosti napredovanja slabe.

Jedino pitanje u kojem su ispitanici u obje skupine zabilježili isti prosjek odgovora ( $M = 3,64$ ) je: Postoje li dodatna primanja ili prava koja nema u organizaciji a trebali biste imati. Odgovori na ovo pitanje su identični za ispitanike zaposlenike i studente, koji smatraju da bi poduzeća trebala osiguravati dodatna primanja i/ili dodatna prava.

#### **4.2.1.3. Zadovoljstvo nadzorom**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo nadzorom prosječnom ocjenom 4,22, što je malo više od ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ). Kako vidimo u Tablici 6., prosjeci odgovora su slični za obje skupine ispitanika ( $M_{\text{zaposlenici}} = 4,28$ ,  $M_{\text{studenti}} = 4,13$ ) i ukazuju da su i zaposlenici i studenti zadovoljni nadzorom na poslu. Ispitani zaposlenici smatraju da je njihov nadređeni stručan u obavljanju svog posla ( $M = 4,71$ ), da nadređeni nije nepravedan prema njima ( $M = 1,95$ ), te su u pravilu zadovoljni sa svojim nadređenim ( $M = 4,56$ ). Nadalje, ispitanici smatraju da kada dobro odrade svoj posao u pravilu dobiju priznanje kakvo i zaslužuju ( $M = 3,94$ ). Dodatno, zaposleni ispitanici se u pravilu ne slažu s tvrdnjom da njihov nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih podređenih.

Slične ocjene dobivene su i od strane studenata koji su također zadovoljni svojim nadređenima, odnosno, gledajući pojedine čestice ovog čimbenika, smatraju da su njihovi nadređeni vrlo stručni u obavljanju svog posla ( $M = 4,37$ ). Također, većina ispitanih studenata smatra da ih, kada dobro riješe zadatak, nadređeni adekvatno pohvali i da dobiju priznanje za uspješno obavljen posao ( $M = 3,77$ ). Ipak, činjenica je da su studenti manje zadovoljni svojim nadređenima od zaposlenika.

Možemo reći da su zaposlenici u većini zadovoljni, ali je prisutan i veliki dio ispitanika (kako zaposlenika tako i studenata) koji nisu zadovoljni svojim nadređenima i nadzorom, što se vidi iz standardne devijacije odgovora zaposlenika koja je 0,96, te odgovora studenata koja je 1,21. Ovaj podatak ukazuje da iako je prosjek ocjena ovog čimbenika viši od prosjeka, postoji značajno odstupanje u ocjenama, odnosno pokazuje kako su neki ispitanici zadovoljni s nadređenima, ali i da puno njih nije zadovoljno s nadzorom.

#### **4.2.1.4. Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima prosječnom ocjenom 3,47, što je malo niže od ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ). Nakon dobrog obavljenog posla zaposlenici očekuju nagrade za kvalitetno obavljen posao i za trud uloženi u

obavljanje poslovnih zadataka. Zaposlenici se mogu zbog primljenih nagrada osjećati više ili manje cijenjeno ili se čak mogu osjećati nedovoljno cijenjenima u slučaju kada je nagrada s njihove strane percipirana kao nepravedno niska. Zaposlenik osim materijalnih nagrada može dobiti i druga priznanja ili prava, kao što su javno priznanje i mogućnost brzog napredovanja. Prosjek ocjena ovog čimbenika za zaposlenike ( $M = 3,47$ ) je viši nego što prosjek odgovora studenata ( $M = 3,45$ ).

Kada se gledaju ocjene zaposlenika po pojedinim česticama, vidljivo je da oni osjećaju da su njihova primanja jednako dobra kao i ona koja nude druga poduzeća ( $M = 3,86$ ), a ocjene su ovdje dosta ujednačene, što se vidi iz standardne devijacije koja ovdje iznosi 0,5 i druga je najniža standardna devijacija vezana uz ocjene po pojedinim česticama zadovoljstva na poslu. I studenti su zadovoljni svojim pravima, a iz niske standardne devijacije (0,5) može se izvesti zaključak da svi studenti misle slično. Ipak, ovaj podatak je u određenoj kontradikciji s ocjenom čestice da u njihovom poduzeću ljudi dobivaju promaknuća jednako brzo kao i u drugim poduzećima ( $M = 3,17$ ), iz čega se može zaključiti da su ispitanici manje zadovoljni brzinom promaknuća.

Iako većina studenata, za razliku od zaposlenika, ne zna kakva je situacija u drugim organizacijama zbog svog kratkog radnog iskustva, i oni smatraju da je napredovanje spor i dugotrajan proces. Poslovi koje studenti obavljaju putem studentskih ugovora su uglavnom jednostavniji i standardizirani te ne predviđaju mogućnost napredovanja pa ne čudi da su ocjene studenata istovjetne ocjenama zaposlenika.

Analizom ocjena čestice koja ispituje je li količina posla na radnom mjestu prevelika, vidljivo je da većina zaposlenika misli da ima previše posla, odnosno otprilike svaki drugi zaposlenik smatra da ima previše posla. Ipak, zanimljivo je da, iako svaki drugi zaposlenik misli da ima previše posla na svom radnom mjestu, rezultati ankete zaposlenika pokazuju da oni nisu nezadovoljni na poslu zbog prevelike količine posla jer, kako se može zaključiti iz ocjena, svoj posao uspijevaju rasporediti i obaviti. Studenti također smatraju da imaju, u pravilu, previše posla, iako zbog svog kratkog radnog iskustva vjerojatno ocjenjuju prema svom osjećaju i doživljaju količine posla koju trebaju obaviti, odnosno očekivanju obujma posla.

Također, zaposlenici smatraju da imaju razumijevanje i potporu svojih nadređenih rukovoditelja, te se s tvrdnjom da smatraju da njihov trud nije adekvatno nagrađen djelomično

slažu ( $M = 3,44$ ), a ocjene zaposlenih ove čestice su skoro podjednako raspoređene. Iako se uloženi trud ne može poistovjetiti s dobro obavljenim poslom, ta dva pojma se često povezuju. Nadalje, kada se ocjene čestica razmatraju zajedno, može se primijetiti da zaposlenici imaju osjećaj da se njihov trud ne cijeni dovoljno, iako to u isto vrijeme ne znači da zaposlenici neće dobiti adekvatnu nagradu za dobro obavljen posao, nego da zaposlenici smatraju da su uložili više snage i vremena / truda nego što su bili nagrađeni za rezultat. Trud ne ovisi samo vrsti posla, nego i o kvaliteti i osposobljenosti zaposlenika, pa tako zaposlenici kojima je neki zadatak bio teži, mogu smatrati da su trebali dobiti veću nagradu od one koje su primili, a kada takva nagrada izostane osjećaju nezadovoljstvo. Ovo, naravno, nije poželjno jer, kako je rečeno, ako zaposlenici osjećaju da nisu adekvatno nagrađeni za posao koji obavljaju, bit će manje motivirani za rad. Studenti, jednako kao i zaposlenici, ocjenjuju da je njihov trud neadekvatno nagrađen, odnosno smatraju da neće biti adekvatno nagrađeni za svoj trud niti kada dobro obavljaju svoj posao.

Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti da ispitanici smatraju da se nadređeni rukovoditelji i organizacije u kojima rade brinu za svoje zaposlenike te da im osiguravaju adekvatne nagrade. Ipak, budući da takve nagrade ne postoje svugdje, tako ni dobiveni rezultati nisu ujednačeni, pri čemu rezultati ipak idu blago u korist zadovoljstva zaposlenika nagradama. Iako su dobiveni slični rezultati za studente i zaposlenike, krivulja je blago nagnuta na stranu koja govori da se studenti manje slažu s tim da postoji više vrsta priznanja.

#### **4.2.1.5. Zadovoljstvo operativnim postupcima**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo operativnim postupcima prosječnom ocjenom 3,47, što je malo niže od ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ). Operativne procedure, odnosno pravila koja zaposlenici trebaju slijediti u obavljaju svojih radnih zadataka su uobičajeno dio današnjeg poslovanja i to iz razloga što tako propisuju određene zakonske odredbe ili drugi vanjski propisi, ili zbog toga što su tako organizacije uredile svojim internim aktima. Te procedure, odnosno procesi i postupci koji proizlaze iz pripadajućih procedura, trebaju voditi jednostavnijem obavljanju poslova te često imaju cilj standardizirati određene poslove da bi se oni obavljali brže i efikasnije, a služe i za prenošenje poslova između zaposlenika i za efikasnije uvođenje novih zaposlenika u radni proces. Međutim, ova pravila mogu izazivati i probleme, odnosno mogu dovesti do prevelike birokracije u organizaciji, te

time učiniti da jednostavni zadaci postanu kompleksni i otežani, a što može izazvati nezadovoljstvo i frustraciju zaposlenika. Ispitanici su podijeljeni u svojim ocjenama o zadovoljstvu operativnim procedurama, pri čemu se većina ispitanih zaposlenika slaže da mnoga pravila i procedure u njihovim organizacijama čine izvršenje nekih poslova težim. Prosjek ocjena ove čestice kod zaposlenika ( $M = 3,67$ ) je vrlo sličan prosjeku ocjena studenata ( $M = 3,46$ ), što pokazuje da su obje kategorije ispitanika ocijenile da su djelomično zadovoljne operativnim postupcima u svojim organizacijama. Štoviše, u prilog ovoj tezi govore i standardne devijacije (0,63 kod zaposlenika; 0,67 kod studenata) koje pokazuju kako su svi odgovori koncentrirani na jednom dijelu i kako nema većih odstupanja u odgovorima. Rezultati također pokazuju da zaposlenici ne smatraju da je u njihovim organizacijama prisutna prevelika birokratizacija koja otežava izvršavanje posla ( $M = 3,33$ ).

Nadalje, ocjene čestice koja ispituje zadovoljstvo zaposlenika količinom papirologije ukazuju na djelomično neslaganje s tvrdnjom ( $M = 3,24$ ). Ova ocjena mogla bi se dovesti u vezu s pozitivnom stranom procedura i pravila, koja se odnosi na mogućnost da organizacija tako smanji „papirologiju“ i ukupan broj raznih dokumenata, odnosno da se posredno tako pridonese pojednostavljanju pravila i procedura u skladu s trendom digitalizacije. Gotovo identične odgovore nalazimo kod zaposlenika i studenata.

Studenti se, nadalje, slažu da im obavljanje posla ne otežava toliko birokracija koliko im to otežavaju unutrašnje procedure kompanija. Iako se obje ispitanne skupine slažu s činjenicom da nema previše papirologije, ipak se studenti u pravilu više slažu s tom tvrdnjom od zaposlenika.

Sveukupno možemo reći da su ispitanici izrazili djelomično zadovoljstvo operativnim politikama i procedurama u pogledu birokracije i „papirologije“, ali se iz njihovih odgovora može zaključiti da smatraju da se organizacije mogu poboljšati u pogledu postojanja pravila i procedura koje im otežavaju izvršenje posla.

#### **4.2.1.6. Zadovoljstvo odnosima s kolegama**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo odnosima s kolegama prosječnom ocjenom 4,55, što je više od ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ), i što je ujedno najviša prosječna ocjena čimbenika. Prosjek ocjena ovog čimbenika je kod zaposlenika vrlo visok ( $M = 4,62$ ), što ukazuje na pozitivnu radnu atmosferu i na dobre odnose s kolegama među ispitanim zaposlenicima, a čak je i prosjek ostvaren kod studenata vrlo visok ( $M = 4,44$ ). Ovaj rezultat je pozitivan i vrlo važan obzirom na činjenicu da je, uz kvalitetu nadređenog rukovoditelja, zadovoljstvo odnosima s kolegama jedan od najvažnijih elemenata za zadovoljstvo na poslu. Suradnja zaposlenika, odnosno međusobna pomoć i uvažavanje kolega je iznimno bitna jer, prema teorijama brojnih znanstvenika, dobar odnos sa suradnicima dovodi do pozitivne i ugodne radne atmosfere u organizaciji koja ima za posljedicu ne samo sretnije i zadovoljnije zaposlenike nego i bolje poslovne rezultate. Standardna devijacija nije velika – kod zaposlenika iznosi 0,82 a kod studenata 0,98, što ukazuje na malo odstupanje od prosjeka odnosno na ujednačenost ocjena.

Ispitanici su, i to u obje kategorije ispitanika, odgovorili da sa slažu sa svojim suradnicima, a što je još zanimljivije, nitko nije ovu česticu ocijenio ocjenama uopće se ne slažem ili ne slažem se. Nadalje, većina zaposlenika se slaže s tvrdnjom da uživa u radu s kolegama, djelomično se slažu da na poslu ima prepirki i svađa te se ne slažu s tvrdnjom da smatraju da moraju više raditi zbog nekompetentnosti ljudi s kojima rade, što sve upućuje na pozitivnu radnu klimu u organizacijama u kojima rade te na mogućnost da se zaposlenici zadrže na radu u takvim organizacijama.

Studenti također smatraju da se vrlo dobro slažu sa svojim suradnicima, što dokazuje da se studenti uspješno priključuju zaposlenicima u svijetu rada te da ih zaposlenici spremno prihvaćaju. Iako se većina studenata u prosjeku ( $M = 3,49$ ) ne slaže s tvrdnjom da moraju više raditi zbog nekompetentnosti ljudi s kojima rade, ipak se dio studenata u potpunosti slaže s tvrdnjom da su neki suradnici nekompetentni i da moraju više raditi zbog pogrešaka svojih kolega.



#### **4.2.1.7. Zadovoljstvo prirodom posla**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo prirodom posla prosječnom ocjenom 4,16, što je istovjetno prosjeku ukupnog zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ). Kada se govori o prirodi posla misli se na ukupnost radnih zadataka i na to kako se zaposlenik osjeća kada ih izvršava, odnosno jeli pri tome sretan i zadovoljan te smatra li svoj rad značajnim za sebe i za organizaciju za koju ga obavlja. Prosjek ocjena ovog čimbenika je visok, ali istovremeno se može primijetiti da je standardna devijacija kod zaposlenika 0,94 a kod studenata 1,08, što ukazuje na to da odgovori nisu potpuno ujednačeni, odnosno da postoji dosta ispitanika koji su zadovoljni prirodom svog posla, ali u isto vrijeme i velik broj ispitanika koji to nisu.

Iz ocjena čestice koja se odnosi na to smatraju li ispitanici da je njihov posao beznačajan vidi se da zaposlenici ne smatraju svoj posao beznačajnim budući da se gotovo polovica zaposlenih ispitanika nije složila s tom tvrdnjom ( $M = 2,78$ ), dok samo mali dio zaposlenika, odnosno njih 17,4% smatra da je njihov posao ponekad beznačajan. Ispitani zaposlenici se djelomično nisu složili s tvrdnjom da posao koji obavljaju nije cijenjen, a najviše zaposlenika se složio s tvrdnjom da se osjećaju ponosno obavljajući svoj posao ( $M = 4,57$ ). Nadalje, zaposlenici su se prosječno složili s tvrdnjom da im se sviđaju zadaci koje obavljaju na poslu ( $M = 4,51$ ) te da im je užitak raditi svoj posao ( $M = 4,46$ ). Kod studenata je najveći prosjek ostvarila tvrdnja da im se sviđaju zadaci koje obavljaju ( $M = 4,22$ ). Zaključno, budući da su slično odgovarali i zaposlenici i studenti, možemo tvrditi da su obje kategorije ispitanika u istom položaju ili da se barem jednako osjećaju.

#### **4.2.1.8. Zadovoljstvo komunikacijama**

Ispitanici su ocijenili zadovoljstvo komunikacijama prosječnom ocjenom 4,12, što je malo niže od prosjeka ukupne prosječne ocjene zadovoljstva poslom ( $M = 4,16$ ). Komunikacije u organizacijama su element koji omogućuje da se zaposlenicima jasno definiraju zadaci i ciljevi koje moraju ispuniti te da im se na jasan način takve informacije učine dostupnima, ali treba naglasiti da ovaj pojam obuhvaća i komunikaciju među zaposlenicima. Komunikacija između organizacije i zaposlenika treba biti povratna i dvosmjerna te je potrebno i zaposlenike sustavno i kontinuirano poticati na davanje povratnih informacija o kvaliteti komunikacije. Možemo

primijetiti kako su ocjene za ovaj čimbenik zadovoljavajuće –prosjek ocjena zaposlenika je vrlo visok ( $M = 4,43$ ), a uz to je i standardna devijacija niska 0,9.

Kod studenata je prosjek puno niži ( $M = 3,65$ ), što upućuje na manju komunikaciju organizacije sa studentima, odnosno na veće zahtjeve studenata u pogledu poželjne komunikacije. Standardna devijacija za odgovore studenata iznosi 0,68, što ukazuje da većina studenata dijeli mišljenje.

Mnoge organizacije u današnje vrijeme imaju uspostavljene odjele za internu komunikaciju s ciljem da se zaposlenike jasno i na vrijeme informira o važnim pitanjima za organizaciju i za zaposlenike, a te informacije se mogu odnositi na rezultate poduzeća, na planove i proračune, na planirane reorganizacije, imenovanje novih rukovoditelja, informacije o strategiji i budućim planovima i slično. Komunikacija mora biti, pogotovo kada se radi o komuniciranju konkretnih zadataka, jasna, ali ne smije biti dvosmislena jer bi to moglo dovesti do problema pri ostvarivanju poslovnih rezultata i ciljeva organizacije. Na sreću, takvi nalazi nisu zabilježeni u ovom istraživanju, jer ispitanici smatraju da su komunikacije u organizacijama njihovog zaposlenja dobre i da su ciljevi jasno definirani i konkretni. Tako su ispitani zaposlenici česticu ciljevi mojeg poduzeća mi nisu jasni ocijenili u prosjeku s ocjenom ne slažem se ( $M = 2,29$ ).

Studenti su isto tako sigurni da razumiju svoje dužnosti i zadatke kao i zaposleni, pa i oni smatraju kako se točno zna što se od njih traži i da kompanije imaju jasno definirane ciljeve. Nadalje, ispitani studenti ocjenjuju da su zadaci točno objašnjeni i u potpunosti definirani, na što može utjecati i činjenica da organizacije prilikom definiranja studenskih natječaja točno znaju za koje poslove žele zaposliti studente, što im i komuniciraju.

#### **4.2.2. Opća sreća ispitanika**

Opća sreća je trenutačno stanje osobe i objašnjava kako se osoba osjeća u sadašnjem trenutku, iako je istovremeno i uvjetovana prošlim događajima. Ona je individualna i teško se može definirati, a mijenja se ostvarivanjem ili neostvarivanjem ciljeva koje pojedinac ima. Nadalje, opća sreća varira odnosno povećava se ili smanjuje s obzirom na konkretne događaje, no najčešće se nakon takvog događaja vraća na inicijalno stanje. Dakle, osoba može u jednom trenutku biti nesretna, ali sveukupno ipak sretna, jer kada prođe određena situacija koja nas je

učinila sretnijima ili tužnijima, naše se tijelo i um vrate na našu prirodnu tj. naučenu razinu sreće.

U Tablici 7. vidimo kako su zaposlenici u prosjeku sretniji od studenata. Na skali od 1 do 7, na kojoj rezultati između 5,5 i 7 označavaju visoku razinu opće sreće, možemo vidjeti kako su zaposlenici u prosjeku „sretni“, dok studenti spadaju u kategoriju „blago sretni“. Iako su studenti mlađi i imaju manje odgovornosti na poslu nego zaposlenici, oni se osjećaju manje sretnima. No ipak, unatoč tome što je prosjek odgovora veći kod zaposlenika, standardna devijacija njihovih odgovora je 0,88, što pokazuje da i kod zaposlenika postoje ispitanici koji su nezadovoljni svojim životom, no oni su u manjini.

Tablica 7. Opća sreća ispitanika

	Zaposlenici		Studenti		Ispitanici ukupno	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Opća sreća	5,13	0,88	4,81	1,28	5,01	1,07

Kao što je vidljivo iz Tablice 7., studenti su manje sretni, na što ne ukazuje samo prosjek koji je 4,81, nego i standardna devijacija koja iznosi 1,28 i koja je veća od standardne devijacije odgovora zaposlenika. Kod studenata nalazimo i najniže pojedinačne rezultate.

Kada pobliže analiziramo pojedinačne odgovore, vidimo da se ispitanici generalno osjećaju sretnim osobama jer je gotovo 60% ispitanika (zaposlenih i studenata) odgovorilo da se generalno osjećaju sretnom osobom. Ako pak promotrimo zasebno rezultate zaposlenika i studenata, vidimo kako se sretnima osjeća 67% zaposlenika, ali samo 46% studenata.

Rezultati ankete ukazuju i da starenje zaposlenika negativno utječe na opću sreću, tj. stariji zaposlenici su općenito manje sretni. Taj podatak ima potvrdu u brojevima iz kojih se vidi da su zaposlenici u dobi od 20 do 30 godina sretniji ( $M = 5,1$ ) od zaposlenika u životnoj dobi od 40 do 50 godina ( $M = 4,16$ ), dok su upravo najstariji zaposlenici u dobi između 50 i 60 godina zabilježili najniži prosjek ( $M = 4,15$ ). Anketirani stariji zaposlenici u pravilu nisu zadovoljni svojim životom, odnosno kada gledamo pojedinačne čestice vidimo da smatraju kako nisu dobili stvari koje smatraju važnima u životu te bi vjerojatno mijenjali svoj život da kreću ispočetka. Mlađi zaposlenici ne smatraju kako su nesretni, naprotiv, smatraju kako imaju sve bitne stvari u životu.

Spol, prema rezultatima anketnog istraživanja, nije povezan s općom srećom zaposlenika, tj. muškarci ( $M = 5,1$ ) i žene ( $M = 5,2$ ) su podjednako sretni.

Godine radnog staža također imaju pretežito negativan utjecaj na opću sreću, tj. zaposlenici s više godina radnog staža su općenito manje sretni. Na ovo ukazuju prosjeci koji pokazuju da su zaposlenici s između 0 i 10 godina radnog staža vrlo sretni ( $M = 5,16$ ) te da je, premda sreća raste u idućoj skupini odnosno među zaposlenicima s 11 do 20 godina radnog staža ( $M = 5,26$ ), skupina s između 21 i 30 godina staža najmanje opće životno sretna ( $M = 4,28$ ).

### 4.2.3. Odnos između zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika

Na kraju je ispitan odnos između zadovoljstva na poslu i opće sreće anketiranih zaposlenika. Kako je prethodno navedeno, u tu je svrhu izračunat Pearsonov koeficijent korelacije, a izračun je prikazan u Tablici 8.

Tablica 8. Povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika

Pearsonov koeficijent korelacije		
	Opća sreća	Zadovoljstvo na poslu
N	63	63
Zadovoljstvo na poslu	0,069	1
Opća sreća	1	0,069

Prisutna je pozitivna korelacija između zadovoljstva na poslu i opće sreće ( $r = 0,069$ ), što govori u prilog zaključka da su u pravilu zaposlenici koji su zadovoljniji na poslu sretniji ljudi i obrnuto. Međutim, korelacija je niska te nije statistički značajna ( $p > 0.1$ ), što je vjerojatno posljedica malog broja ispitanika (Ratner, 2007.). Stoga bi za potvrdu pozitivnog odnosa zadovoljstva na poslu i opće sreće anketno istraživanje trebalo provesti na većem broju ispitanika.

Dodatno je potrebno napomenuti da Pearsonov koeficijent korelacije ne ukazuje na uzročno-posljedični odnos između varijabli nego samo ukazuje na povezanost. Drugim riječima, ne možemo zaključiti koja od varijabli utječe na koju – jesu li pojedinci zadovoljniji u životu ukoliko su zadovoljni na poslu ili općenito životno zadovoljstvo utječe na zadovoljstvo pojedinaca u svim pojedinačnim domenama života i rada.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Postoji nekoliko ograničenja provedenog empirijskog istraživanja. Osnovna metoda prikupljanja podataka bila je anketa, a anketa je kao instrument podložna namjernom iskazivanju neistinitih podataka. Nadalje, postoji mogućnost da su pojedini ispitanici krivo interpretirali pojedina pitanja te se zbog toga odlučili za odgovor koji ne odražava pravo stanje. Također, vjerojatno je da su neki ispitanici popunjavali anketu u trenutku kada im je opća sreća „pomućena“ trenutnim nepovoljnim okolnostima, što je, naravno, utjecalo na njihove odgovore.

Većina ispitanika koje je rješavala anketu nalazila u dobi između 30 i 40 godina (36%), prosječna dob studenata je bila 24 godine (55%), a zaposlenici su u prosjeku imali radni staž do 10 godina (43%). Navedeno predstavlja ograničenje jer se zadovoljstvo na poslu i opća sreća razlikuju ovisno o dobi ispitanika i vremenu provedenom na tržištu rada, a uzorak ovog istraživanja je s obzirom na dob i radni staž relativno homogen. Uz to, većina ispitanika dolazi iz grada Zagreba, što dodatno onemogućuje poopćavanje rezultata istraživanja.

Bez obzira na navedena ograničenja, uzorak od 104 ispitanika je indikativan, posebice za mlađu dobnu skupinu kako zaposlenika tako i studenata.

## 5. Zaključak

Istraživanja pokazuju da pola naše sreće ovisi o genima, a da je druga polovica povezana s izborima koje ljudi čine. Budući da ljudi provode na radnom mjestu trećinu svog dnevnog vremena, zanimljivo je istražiti povezanost zadovoljstva na poslu s osjećajem opće sreće osoba.

Sreću nije lako definirati i nema univerzalno značenje, ali može se prihvatiti jedan od zaključaka istraživanja na području pozitivne psihologije koji sretnom osobom definira onu osobu koja često osjeća pozitivne emocije kao što su radost, interes i ponos te rijetko (iako se ne govori o potpunom izostanku) osjeća negativne emocije kao što su tuga, strah i ljutnja. Životnu sreću se povezuje sa zadovoljstvom u životu, cijenjenjem života, trenucima uživanja, odnosno s općenito pozitivnim emocijama.

Janko (2016.) je u svom radu utvrdila da postoje osobni čimbenici zadovoljstva na poslu koji podrazumijevaju sklad osobnih interesa i samog posla, radni staž, starost zaposlenika i zadovoljstvo životom (opća sreća). U svom radu nadalje navodi kako su istraživanja dokazala učinak „prelijevanja zadovoljstva“, odnosno činjenicu da se zadovoljstvo ukupnim životom (opća sreća) pozitivno odražava i na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan učinak na ukupno zadovoljstvo životom.

Empirijsko istraživanje u sklopu ovog diplomskog rada je potvrdilo inicijalnu pretpostavku da je opća sreća u životu povezana sa zadovoljstvom na poslu, iako je dobiveni statistički rezultat povezanosti između zadovoljstva na poslu i opće sreće relativno nizak. Dodatno, iako je povezanost pozitivna, iz istraživanja ne možemo zaključiti na koji način varijable utječu jedna na drugu odnosno jesu li pojedinci sretniji u životu ukoliko su zadovoljni na poslu ili sreća u životu utječe na zadovoljstvo pojedinaca na poslu što bi, prema autorovom mišljenju, bilo korisno istraživanje koje bi ukazalo ljudima kako mogu biti sretniji, a organizacijama da postizu bolje rezultate sa zadovoljnijim zaposlenicima.

Opća sreća ispitanika u ovom istraživanju vrlo je visoka, no nalazi ukazuju i da su zaposlenici ispunjeniji i sretniji u odnosu na ispitane studente, iako se općenito smatra da su mlađi ljudi sretniji i bezbrižniji od starijih osoba. Rezultati su pokazali i da su ispitani zaposlenici zadovoljniji na poslu od studenata. Zanimljiv nalaz istraživanja je i najviša prosječna ocjena čimbenika zadovoljstva poslom „zadovoljstvo odnosima s kolegama“. Ovaj rezultat je potvrdio

rezultat harvardskog istraživanja koje je utvrdilo da su najpresudniji za stvaranje osjećaja sreće snažni, kvalitetni i bliski odnosi u životu, i to sve vrste međuljudskih odnosa – s partnerima, prijateljima, obitelji, kolegama i u društvenim krugovima.

## Izvori

1. Adair, J. (1984.), The Hawthorne effect: A Reconsideration of the Methodological Artifact, *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334-345.
2. Anonimus (2010.), Mudre misli, izreke i citati: Aforizmi, poučne priče [online]. Dostupno na: <http://www.izreke-citati.com/gandijeve-poruke-i-citati/>, pristupljeno 22.11.2018.
3. Argyle, M., Martin, M., Crossland, J. (1989.), Happiness as a Function of Personality and Social Encounters, u: Forgas, J. P., Innes J. M. (ur.), *Recent advances in social psychology: An international perspective*, New York: Elsevier North Holland, 189-203.
4. Baker, G. (1992.), Incentive Contracts and Performance Measurement, *Journal of Political Economy*, (100), 598-614.
5. Bass, B. M. (1998.), *Transformational Leadership: Industry, Military, and Education Impact*, Mahawah: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Becker, J. (2019.), Being Minimalist: 10 Positive Psychology Studies to Change Your View of Happiness [online]. Dostupno na: <https://www.becomingminimalist.com/happier/>, pristupljeno 20.11.2018.
7. Bell, S., Bishop, L., Jackson, K., Mugridge, T., Robinson, R., Swift, C. (2016.), Herzberg's Motivators and Hygiene Factors [online]. Dostupno na: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_74.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_74.htm), pristupljeno 11.1.2019.
8. Bible, E. (2008.), Buying Experiences, Not Possessions, Leads to Greater Happiness [online]. Dostupno na: [https://www.eurekaalert.org/pub\\_releases/2009-02/sfsu-ben013009.php](https://www.eurekaalert.org/pub_releases/2009-02/sfsu-ben013009.php), pristupljeno 22.3.2019.
9. Booth, A. L., van Ours, J. C. (2007.), Job Satisfaction and Family Happiness: The Part-Time Work Puzzle, *IZA Discussion Paper*, 3020.
10. Brown, M. (2001.), Unequal Pay, Unequal Responses? Pay Referents and Their Implications for Pay Level Satisfaction, *Journal of Management Studies*, 38, 879-896.
11. Brown, S., Sessions, J. G. (2003.), Attitudes, Expectations and Sharing, *Labour*, 17, 543-569.



12. Burke, R. J. (2001.), Supervision and Service Quality, *Measuring Business Excellence*, 5(4), 28-31.
13. Burrows, T. (2004.), Money Can Buy Happiness [online]. Dostupno na: <http://www.itweb.co.za/surveys/salary/2004/jobsatisfaction/survey040430.asp>, pristupljeno: 1.2.2019.
14. Clark, A. (2001.), What Really Matters in a Job? Hedonic Measurement Using Quit Data, *Labour Economics*, (8), 22-42.
15. Connelly, R. J. (1970.), *Age Trends and Interrelationships of Life Satisfaction, Job Satisfaction, and Marital Satisfaction*, doktorski rad, State College: The Pennsylvania State University.
16. Coviello, L., Sohn, Y., Kramer, A. D. I., Marlow, C., Franceschetti, M., Christakis, N. A., Fowler, J. H. (2014.), Detecting Emotional Contagion in Massive Social Networks [online]. Dostupno na: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0090315>, pristupljeno: 12.12.2018.
17. Czarnota-Bojarska, J. (2015.), Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction: A Surprisingly Rocky Relationship, *Journal of Management & Organization*, 21(4), 460-470.
18. Diaz, D., Leite, A., Ramirs, A., Bicho, P. (2017.), Working With Cancer: Motivation and Job Satisfaction, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 662-686.
19. Dion, M. J. (2006.), *The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses*, doktorski rad, Hartford: University of Connecticut.
20. Dockery, A. M. (2003.), Looking Inside the Unemployment Spell[online]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/46557548\\_Looking\\_inside\\_the\\_Unemployment\\_Spell](https://www.researchgate.net/publication/46557548_Looking_inside_the_Unemployment_Spell), pristupljeno 11.9.2018.
21. Fiorillo, D., Nappo, N. (2013.), Job Satisfaction in Italy: Individual Characteristics and Social Relations, Health, Econometrics and Data Group (HEDG)[online]. Dostupno na: <https://www.emeraldinsight.com/loi/ijse>, pristupljeno 10.6.2018.
22. Fowler, J. H., Christakis, N. A. (2008.), Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network: Longitudinal Analysis Over 20 Years in the Framingham Heart Study [online].

Dostupno na: <https://www.bmj.com/content/bmj/337/bmj.a2338.full.pdf>, pristupljeno 22.3.2019.

23. Freeman, R. B., Kleiner, M. M. (2005.), The Last American Shoe Manufacturers: Decreasing Productivity and Increasing Profits in the Shift to Continuous Flow Production, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, (44), 307-330.
24. Furjan, I., Kefelja, M. (2013.), *Motiviranje kao menadžerska funkcija*, seminarski rad, Varaždin: Sveučilište Sjever
25. Goby, V. P., Nickerson, C., David, E. (2015.), Interpersonal Communication and Diversity Climate: Promoting Workforce Localization in the United Arab Emirates, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 364-377.
26. Green, C., Heywood, J. S. (2007.), Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?, *Economica*, 75, 710-728.
27. Grohol, J. M. (2018.), Psyche Central: 5 Reliable Findings from Happiness Research [online]. Dostupno na: <https://psychcentral.com/blog/5-reliable-findings-from-happiness-research/>, pristupljeno 19.1.2019.
28. Hackett, C., Marshall, J., Schiller, A. (2019.), Religion's Relationship to Happiness, Civic Engagement and Health Around the World [online]. Dostupno na: <https://www.pewforum.org/2019/01/31/religions-relationship-to-happiness-civic-engagement-and-health-around-the-world/>, pristupljeno: 19.2.2019.
29. Herzberg, F., Mausner B., Snyderman, B. (1959.), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons.
30. Hill, R. P. (2002.), Selection and self: Selection as a social proces, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 385-402.
31. Jablin, F. M., Krone, K. J. (1994.), Task/Work Relationships: a Life-Span Perspective, u: Knapp, M. L., Miller, G. R. (ur.), *Handbook of Interpersonal Communication*, Newbury Park: Sage, 621-675.
32. Janko, N. (2016.), *Stavovi i zadovoljstvo na poslom*, diplomski rad, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.

33. Jenkins, J. (2008.), Strategies for Managing Talent in a Multigenerational Workforce, *Employment Relations Today*, 34(4),19-26.
34. Jones, R., J., Sloane, P. J. (2007.), Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction in Wels, *Spatial Economic Analysis*, 2(2), 197-214.
35. Kang, M., Sung, M. (2017.), How Symmetrical Employee Communication Leads to Employee Engagement and Positive Employee Communication Behaviours: The Mediation of Employee-Organization Relationships, *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
36. Kennedy, P. W. (1995.), Performance Pay, Productivity and Morale, *Economic Record*, 71, 240-247.
37. Kim, J. N., Rhee, Y. (2011.), Strategic Thinking About Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
38. Kosteas, V. D. (2010.), Job Satisfaction and Promotion, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.
39. Koutoulas, N. (2014.), Psyblog: Happiness: 10 Fascinating New Psychology Studies Everyone Should Know [online]. Dostupno na: <https://www.spring.org.uk/2014/09/happiness-10-fascinating-new-psychology-studies-everyone-should-now.php>, pristupljeno 27.1.2019.
40. Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., Niakas, D. (2010.), Motivation and JobSatisfaction Among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital, *Human Resources for Health*, 8(1), 8-26.
41. Lancaster, L. C., Stillman, D. (2002.), *When generations collide. Who they are. Why they clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*, NewYork: Collins Business.
42. Layous, K., Nelson, K. S., Oberle, E., Schonert-Reichl, K. A., Lybomirsky, S. (2012.), Kindness Counts: Prompting Prosocial Behavior in Preadolescents Boosts Peer Acceptance and Well-Being [online]. Dostupno na: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0051380>, pristupljeno 22.3.2019.
43. Lazear, E. P. (2000.), Performance Pay and Productivity, *American Economic Review*, 90, 1346-1361.

44. Li, L., Hu, H., Zhou, H., He, C., Fan, L., Liu, X., Zhang, Z., Li, H., Sun, T. (2014.), Work Stress, Work Motivation and Their Effects on Job Satisfaction in Community Health Workers [online]. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4054641/>, pristupljeno 6.6.2019.
45. Lickerman, A. (2013.), How to Reset Your Happiness Set Point [online]. Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/happiness-in-world/201304/how-reset-your-happiness-set-point>, pristupljeno 9.9.2018.
46. Linz, S. J., Semykina, A. (2010.), What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction [online]. Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1699302](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699302), pristupljeno 21.1.2019.
47. Locke, E. A. (1976.), The Nature and Causes of Job Satisfaction, u: Dunnette, M. D. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
48. Locke, E. A., Durham, C. C. (1998.), Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
49. Lu, L., Gilmour, R., Kao, S. F. (2001.), Cultural Values and Happiness: An East-West Dialogue, *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 477-493.
50. Lybomirsky, S. (2008.), *The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want*, 1. izd., London: The Pinguin Press.
51. Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., Schkade, D. (2005.), Pursuing Happiness: the Architecture of Sustainable change, *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
52. Martinez-Marti, M. L., Ruch, W. (2016.), The Relationship Between Orientations to Happiness and Job Satisfaction One Year Later in a Representative Sample of Employees in Switzerland, *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 1-15.
53. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990.), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
54. McLeod, S. (2018.), Maslows Hierarchy of Needs [online]. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>, pristupljeno 11.11.2018.

55. Mehra, P., Nickerson, C. (2019.), Organizational Communication and Job Satisfaction: What Role Do Generational Differences Play? [online]. Dostupno na: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJOA-12-2017-1297>, pristupljeno 5.5.2019.
56. Meyer, J., Allen, N. (1997.), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, London: Sage.
57. Mineo, L.(2017.), Good Genes are Nice, but Joy is Better [online]. Dostupno na: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>, pristupljeno 7.9.2019.
58. Morris, D. (2005.), *Što je sreća*, 1. izd., Zagreb: Algoritam.
59. Myers, D. G., Diener, E. (1995.), Who is Happy?, *Psychological Science*, 6, 10-19.
60. Normann, R. (1984.), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, Chichester: John Wiley & Sons.
61. Paarsch, H., Shearer, B. (2000.), Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records, *International Economic Review*, 41, 59-92.
62. Pergamit, M. R., Veum, J. R. (1999.), What is a Promotion?, *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 581-601.
63. Petrescu, A. I., Simmons, R. (2008.), Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
64. Popova, M. (2012.), Eleanor Roosevelt on Happiness, Conformity, and Integrity [online]. Dostupno na: <https://www.brainpickings.org/2012/11/16/eleanor-roosevelt-on-happiness-conformity-and-integrity/>, pristupljeno 20.1.2019.
65. Porter, L. P. (1961.), A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10.
66. Quick, J. D., Henley, A. B., Quick, J. C. (2004.), The Balancing Act – At Work and At Home, *Organizational Dynamics*, 33(4), 426-438.
67. Ratner, B. (2007.), The Correlation Coefficient: Definition [online]. Dostupno na: <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>, pristupljeno 20.5.2019.

68. Rice, R. W., McFarlin, D. B., Bennett, D. E. (1989.), Standards of Comparison and Job Satisfaction [online]. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/1989-41471-001>, pristupljeno: 22.1.2019.
69. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A. B. (2002.), The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
70. Scott, K. D., Taylor, G. S. (1985.), An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: a Meta-Analysis, *The Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612.
71. Seligman, M. E. P. (2002.), Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realise Your Potential For Lasting Fulfilment [online]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/279233716\\_Authentic\\_Happiness\\_Using\\_the\\_New\\_Positive\\_Psychology\\_to\\_Realise\\_Your\\_Potential\\_For\\_Lastng\\_Fulfilment](https://www.researchgate.net/publication/279233716_Authentic_Happiness_Using_the_New_Positive_Psychology_to_Realise_Your_Potential_For_Lastng_Fulfilment), pristupljeno: 11.11.2018.
72. Shah, H. (1991.), Most of Us Go Through Life Engaged in Jobs That Give Us No Satisfaction [online]. Dostupno na: <http://www.lifepositive.com/Mind/work/work/jobsatisfaction>, pristupljeno 7.7.2018.
73. Spector, P. E. (1994.), Job Satisfaction Survey [online]. Dostupno na: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>, pristupljeno: 20.5.2018.
74. Spector, P. E. (1997.), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. Advanced Topics in Organizational Behavior (ATOB)*, California: Sage Publications, Inc.
75. Steel, R. P., Ovalle, N. K. (1984.), A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
76. Sutherland, J. (2012.), Employment Status and Job Satisfaction, Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship [online]. Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/2049-3983.htm>, pristupljeno 20.6.2018.
77. Štreimikienė, D., Grundey, D. (2009.), Life Satisfaction and Happiness – The Factors in Work Performance, *Economics & Sociology*, 2(1), 9-26.

78. Tadić, M. (2002.), Što mjerimo kada mjerimo sreću? Metodološki izazovi istraživanja sreće, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 20(2), 317-336
79. Tam, V. W. Y., Zeng, S. X. (2014.), Employee Job Satisfaction in Engineering Firms, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(4), 353-368.
80. Taylor, P., Morin, R., Parker, K., Cohn, D., Wang W. (2009.), Growing Old in America: Expectations vs. Reality [online]. Dostupno na: <http://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/Getting-Old-in-America.pdf>, pristupljeno 10.1.2019.
81. Treddenick, H. (2004.), Aristotel [online]. Dostupno na: <https://www.pursuit-of-happiness.org/history-of-happiness/aristotle/>, pristupljeno 10.01.2019.
82. Tsou, M. W., Liu, J. T. (2001.), Happiness and Domain Satisfaction in Taiwan, *Journal of Happiness Studies*, 2, 269-288.
83. Vaillant, G. (2002.), *Aging Well: Surprising Guideposts to a Happier Life from the Landmark Study of Adult Development*, 1. izd., New York: Hachette Book Group.
84. Varga, M. (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
85. Veenhoven, R. (1995.), The Cross-national Pattern of Happiness: Test of Predictions Implied in Three Theories of Happiness, *Social Indicators Research*, 34, 33-68.
86. Veenhoven, R. (2001.), What We Know About Happiness [online]. Dostupno na: <http://www2.eur.nl/fsw/research/veenhoven/Pub2000s/2001a-full.pdf>, pristupljeno 20.7.2018.
87. Whitbourne, S. K. (2014.), Psychology Today: How Should Psychology Define Happiness? [online]. Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201405/how-should-psychology-define-happiness>, pristupljeno 6.6.2018.
88. Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C. (2010.), Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations, *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
89. Yahyagil, M. Y. (2014.), Values, Feelings, Job Satisfaction and Well-Being: the Turkish Case, *Management Decisions*, 53(10), 2268-2286.

90. Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., Rapti, A. (2017.), Facets of Job Satisfaction and Work Engagement, *Evidence-based HRM*, 5(3), 248-265.



## Popis tablica

<u>Tablica 1. Razlike između motivacijskih i higijenskih čimbenika motivacije prema Herzbergu</u>	15
<u>Tablica 2. Struktura ispitanika prema statusu zaposlenja</u>	25
<u>Tablica 3. Struktura ispitanika prema spolu</u>	26
<u>Tablica 4. Struktura zaposlenika prema dobi</u>	26
<u>Tablica 5. Struktura zaposlenih ispitanika prema godinama radnog staža</u>	26
<u>Tablica 6. Zadovoljstvo ispitanika na poslu</u>	27
<u>Tablica 7. Opća sreća ispitanika</u>	36
<u>Tablica 8. Povezanost zadovoljstva na poslu i opće sreće ispitanika</u>	38

# Prilozi

## 1. Anketni upitnik

### Opće informacije

Spol:

M/Ž

Dob:

20-30

30-40

40-50

60+

Godine staža:

0-10

11-20

21-30

30+

### Zadovoljstvena poslu

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.

	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 cijenen.	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 mojeg 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. Užitek 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

## Opća sreća

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 = niti se slažem niti se ne slažem; 5 = djelomično se slažem; 6 = slažem se; 7 = slažem se u potpunosti.

1. Generalno se osjećam kao sretna osoba	1	2	3	4	5	6	7
2. U usporedbi sa drugima, smatram se više sretnim	1	2	3	4	5	6	7
3. Neki ljudi su generalno jako sretni. Uživaju u svemu što rade i izvlače najbolje iz svega. Kako ova definicija karakterizira Vas?	1	2	3	4	5	6	7
4. Neki ljudi generalno nisu sretni. Iako nisu depresivni, ne izgledaju najsretnije. . Kako ova definicija karakterizira Vas?	1	2	3	4	5	6	7
5. Zadovoljan sam svojim životom.	1	2	3	4	5	6	7
6. Za sada imam sve najvažnije stvari koje želim u životu.	1	2	3	4	5	6	7
7. Kad bi proživio svoj život iz početka nebi promijenio gotovo ništa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Moj život je blizu idealnog na više načina	1	2	3	4	5	6	7
9. Uvjeti mog života su savršeni	1	2	3	4	5	6	7
10. Zadovoljan sam svojim životom	1	2	3	4	5	6	7
11. Do sada sam dobio one stvari koje sam smatrao važnim u životu	1	2	3	4	5	6	7

## Životopis studenta

### OSOBNI PODACI:

IME I PREZIME: Lorenzo Fumagalli

DATUM ROĐENJA: 22.10.1994.

ADRESA: Vajdin vijenac 4, 10000 Zagreb

TELEFON: +385 99 401 3759

E-MAIL: [lorenzf22@gmail.com](mailto:lorenzf22@gmail.com)

### RADNO ISKUSTVO:

- Predstavnik organizacije • BPS general construction • Veljača 2019.
- Asistent direktorice • Brendsfera, HKKKI • Studeni - Prosinac 2018.
- Nabava i prodaja • Pharmateka consult•Rujan 2016.
- Marketing asistent • Intesa Sanpaolo Card • Veljača 2015.

### OBRAZOVANJE:

#### Ekonomski fakultet Zagreb - Diplomski studij

Smjer: Menadžment

Rujan, 2017. - Rujan, 2019.

#### Ekonomski fakultet Zagreb - Preddiplomski studij

Smjer: Poslovna ekonomija

Univ. bacc. oec.

Rujan, 2013. - Lipanj, 2017.

**STRANI JEZICI:**

---

- Engleski • razina C1
  - Talijanski • razina C2
  - Njemački • razina A2
- 

**RAČUNALNE VJEŠTINE:**

Microsoft Office - napredno

SAP - osnovno

---