

# Povezanost dizajna posla i zadovoljstva poslom

---

**Marić, Mislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:148:455213>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**POVEZANOST DIZAJNA POSLA I ZADOVOLJSTVA POSLOM**

Diplomski rad

**Mislav Marić**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**POVEZANOST DIZAJNA POSLA I ZADOVOLJSTVA POSLOM**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB DESIGN AND JOB**  
**SATISFACTION**

Diplomski rad

**Student: Mislav Marić**

**JMBAG: 0067530790**

**Mentor: dr.sc. Matija Marić**

**Zagreb, rujan 2022.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## **SAŽETAK**

Dizajn posla podrazumijeva svakodnevno oblikovanje radnog mjesta koje provode nadređeni radi uspješnosti i zadovoljstva vlastitih zaposlenika. Dizajn posla tako je važan dio uspješnih poduzeća danas, jer pomaže u postizanju zadovoljstva koje se dalje preslikava na posao i obavljanje radnih zadataka. Cilj ovog rada je ispitati povezanost dizajna posla i zadovoljstva poslom putem empirijskog istraživanja. Na konačnom uzroku od 58 zaposlenika provedena je deskriptivna i korelacijska analiza. Rezultati provedeni u svrhu ovog diplomskog rada pokazali su da postoji pozitivna veza između određenih elemenata dizajna posla i zadovoljstva poslom. Također, radni status i duljina radnog staža zaposlenika koreliraju s njihovim zadovoljstvom poslom.

**Ključne riječi: dizajn posla, zadovoljstvo poslom, radno mjesto, autonomija, fleksibilnost**

## **SUMMARY**

Job design implies the daily design of the workplace carried out by the superior for the success and satisfaction of his own employees. Job design is also an important part of successful businesses today, as it helps to achieve satisfaction that is further translated into work and the performance of work tasks. The aim of this paper is to examine the connection between job design and job satisfaction through empirical research. A descriptive and correlational analysis was performed on the final cause of 58 employees. The results conducted for the purpose of this thesis showed that there is a positive relationship between certain elements of job design and job satisfaction. Also, the work status and length of service of employees correlate with their job satisfaction.

**Key words: job design, job satisfaction, workplace, autonomy, flexibility**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Izvori i metodologija rada</b> .....	2
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. TEMELJNE ZNAČAJKE, DIMENZIJE, ODREDNICE I ISHODI DIZAJNA POSLA</b> 3	
<b>2.1. Temeljne značajke dizajna posla</b> .....	3
<b>2.2. Dimenzije i karakteristike posla</b> .....	6
<b>2.3. Odrednice dizajna posla</b> .....	9
<b>2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja ishoda dizajna posla</b> .....	13
<b>3. ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO POŽELJNO STANJE ZAPOSLENIKA</b> .....	17
<b>3.1. Definiranje zadovoljstva poslom</b> .....	17
<b>3.2. Teorijsko polazište odrednica zadovoljstva poslom</b> .....	20
<b>3.3. Dosadašnja istraživanja o zadovoljstvu poslom</b> .....	23
<b>3.4. Povezanost dizajna posla i zadovoljstva poslom</b> .....	25
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI DIZAJNA POSLA I ZADOVOLJSTVA POSLOM</b> .....	29
<b>4.1. Metodologija istraživanja</b> .....	29
<b>4.2. Rezultati i rasprava</b> .....	31
<b>4.3. Ograničenja istraživanja</b> .....	37
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	39
<b>Popis literature</b> .....	41
<b>Popis slika</b> .....	44
<b>Popis tablica</b> .....	45
<b>Prilozi</b> .....	46
<b>Životopis kandidata</b> .....	50

## 1. UVOD

Danas zaposlenici rade intenzivnije nego prije što znači da moraju biti mentalno jači i spremniji odgovoriti na sve radne zadatke koji se pred njima nalaze. Stoga, dio današnjeg oblikovanja radnog mjesta i radnih zadataka, svakako je dizajniranje posla, koje se mora prilagoditi okolnostima i problemima s kojima se susreću zaposlenici (Dežmar Krainz i sur., 2019.).

Dizajn posla iz tih razloga danas je vrlo važan za organizacije jer se pokazalo da zaposlenici koji rade na dobro dizajniranim radnim mjestima, uspješnije obavljaju vlastiti posao i radne zadatke. Organizacije stoga imaju koristi od dizajniranja posla, jer zaposlenici budu proaktivniji te motiviraniji. Također, dizajn posla omogućuje bolje preuzimanje odgovornosti zaposlenicima i povećanje njihova osobnog angažmana (De Beer i sur., 2016.). Drugim riječima, nemoguće je zamisliti današnje poslovanje bez dizajna posla što je dio posla nadređenih, ali i svih zaposlenika, koji zajedno mogu raditi na uspješnijem obavljanju radnih zadataka, ako su radno mjesto i posao, dobro dizajnirani i prilagođeni svim potrebama.

### 1.1. Predmet i cilj rada

Dizajniranje posla uključuje prvenstveno određivanje pojedinih radnih zadataka, grupiranje zadataka, radne uloge, ovlasti, odgovornosti i međusobne interakcije na poslu. Sukladno modelu karakteristika posla, na taj način dolazi do promjena percipiranih karakteristika posla poput autonomije na poslu, raznolikosti vještina, značajnosti posla i radnog opterećenja. U konačnici, promjene u percipiranim karakteristikama posla dovode do promjena u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika.

Zadovoljstvo poslom (eng. *job satisfaction*) je zapravo pozitivno stanje koje proizlazi iz pojedinačne evaluacije svog rada ili radnog iskustva. S druge strane, mnogi autori govore da je zadovoljstvo poslom i opći osjećaj ili skup stavova prema radu te da se isto temelji na kognitivnim i afektivnim stanjima. Sve u svemu, to je višedimenzionalni proces, koji je vezan uz mogućnost zadovoljenja potreba zaposlenika. Uključuje organizacijske i osobne faktore, a promatranje i analiza zadovoljstva poslom, važna je i donosi mnoge beneficije zaposlenicima i nadređenima. Tako su mnoga istraživanja potvrdila da postoji korelacija između zadovoljstva poslom i radnog učinka, što u konačnici dovodi do uspješnijeg poslovanja.



Stoga, glavni cilj ovog rada je ispitati povezanost između dizajna posla i zadovoljstva poslom. Pritom će se ispitati i povezanost između pojedinih karakteristika posla i zadovoljstva poslom. Drugim riječima, utvrdit će se koje pojedine karakteristike posla imaju najveću, odnosno najmanju povezanost sa zadovoljstvom poslom.

## **1.2. Izvori i metodologija rada**

Za izradu teorijskog dijela rada napravljen je pregled literature na temelju stručnih i znanstvenih radova iz baza podataka te knjiga, članaka, mrežnih izvora. Provedeno je i empirijsko istraživanje na primarnim podacima prikupljenim tehnikom anketnog upitnika. Anketni upitnik distribuiran je putem platforme *Survey Monkey*, a cilj je bio uzorak od minimalno 50 zaposlenika.

Pojedine karakteristike dizajna posla mjerile su se pomoću mjernog instrumenta *Work Design Questionnaire* koji su razvili Morgeson i Humphrey (2006..). Zadovoljstvo poslom mjereno je pomoću mjernog instrumenata razvijenog od strane Bacharacha i suradnika (1991..). Povezanost dizajna posla i zadovoljstva poslom ispitano je pomoću deskriptivne statističke analize i korelacijske analize.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u drugom su poglavlju opisane temeljne značajke, dimenzije, odrednice i ishodi dizajna posla. U trećem poglavlju, opisano je zadovoljstvo poslom kao poželjno stanje zaposlenika, a u četvrtom poglavlju su prikazani rezultati empirijskog istraživanja povezanosti dizajna posla i zadovoljstva poslom. Nakon toga, slijedi zaključak gdje su prikazane zaključne spoznaje autora o temi, nakon čega slijedi popis literature, slika i tablica prikazanih u radu, Izjava o akademskoj čestitosti i životopis kandidata.

## **2. TEMELJNE ZNAČAJKE, DIMENZIJE, ODREDNICE I ISHODI DIZAJNA POSLA**

Prvi dio poglavlja naglašava značajnu ulogu rada u životu pojedinaca, kao polazišnu ideju i ulogu dizajna posla. S obzirom na svakodnevno vrijeme provedeno s kolegama i nadređenima, ali i potrebe organizacija za ostvarivanjem svojih ciljeva, ne čudi da je u posljednje vrijeme sve važnije da posao bude dizajniran na odgovarajući način. Dizajn posla tako je danas način na koji se osmišljava posao tako da omogućuje ljudima da obave određene radne zadatke, da u tome budu uspješni i kreativni, kako im posao ne bi ostao samo posao. Drugi dio poglavlja bavi se dimenzijama i karakteristikama posla. Zatim su detaljno prikazani svi čimbenici koji utječu na formiranje dizajna posla, a poglavlje završava s pregledom istraživanja o ishodima dizajna posla.

### **2.1. Temeljne značajke dizajna posla**

Kako bi mogao privredivati za određeni životni standard i kvalitetu života, kao i da bi sebi i svojoj obitelji osigurao dostojan život, svaki se čovjek uglavnom okreće radu kao jednom od sastavnih dijelova života. Tako prosječan čovjek dosta vremena provodi na poslu, odnosno na radnom mjestu, pa je vrlo važno da radno mjesto bude osmišljeno na prikladan način i usklađeno s ljudskim sposobnostima i kapacitetima. Stoga je za dizajn posla (eng. *job design*) ili organizacijski dizajn (eng. *organization design*) moguće reći da je to svojevrsni način osmišljavanja posla, tako da isti bude zanimljiv, jedinstven i izazovan za osobu koja ga obavlja. Dizajn posla je i sadržaj posla koji pojedinac ili grupa preuzimaju kao i korištenje određenih metoda. Područje dizajniranja posla je važan element u svakoj organizaciji, kako za samu organizaciju, tako i za ljude koji u njoj rade (Holman, Clegg i Waterson, 2002.).

Nadalje, Fahr (2011.) govori kako dizajniranje radnog mjesta opisuje osnovne karakteristike i radne uvjete radnog mjesta u širem smislu. U užem smislu, dizajn posla je opis značajki radnog mjesta koje se odnose na sam sadržaj posla. Dizajn posla je i temeljni instrument pomoću kojeg organizacije ostvaruju prednost pred konkurencijom u današnjem poslovnom svijetu. Posao koji obavljaju ljudi, sastavni je dio njihove ličnosti s obzirom na vrijeme koje provode na radnom mjestu te se on fokusira na sami posao i s njim povezanim zadacima i aktivnostima (Oldham i Fried, 2016.).

Osim toga, dizajn posla opisuje zadatke koji su uključeni, kada i kako se zadaci smatraju izvršenima, redoslijed izvršavanja zadataka kao i uvjete za to. Svaki posao, stoga, mora biti osmišljen i dizajniran na način da ciljevi budu jasno razumljivi i vidljivi, odnosno u bliskoj vezi sa organizacijskom vizijom i misijom (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011.).

Područje organizacijskog dizajna na važnost je dobilo od trenutka kada su organizacije postale sve složenije. Tada su menadžeri shvatili kako postojeća rješenja nisu dovoljna pa su bili primorani pristupiti dizajniranju novih načina poslovanja. Tako se praksa dizajna nametnula kao vrijednost i prilika, iz čega proizlazi i značajna konkurentska prednost. Ipak, dizajn posla je tek jedan od čimbenika konkurentske prednosti, ali vrlo važan (Hernaus, 2009.).

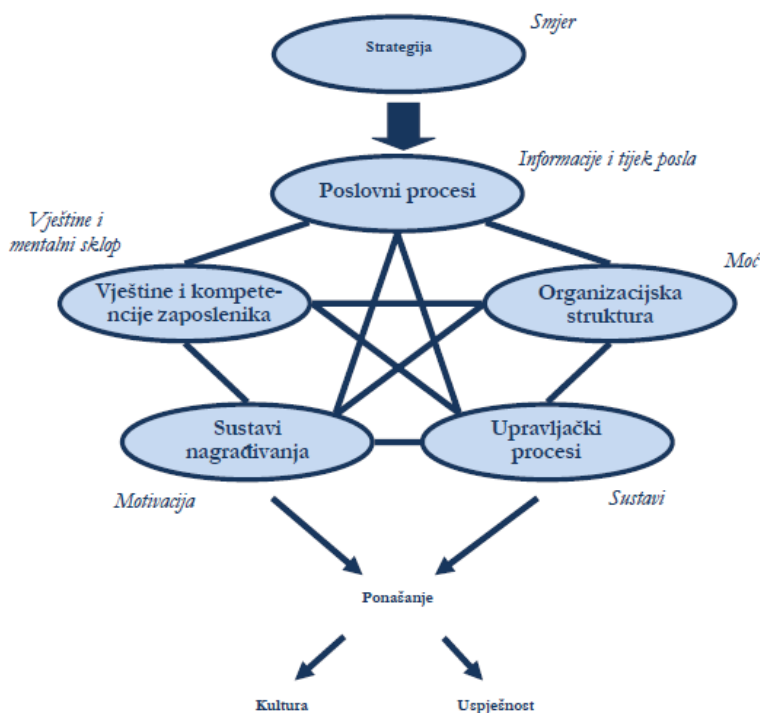
Pritom, organizacije mogu biti uspješne u onoj mjeri koliko im to omogućuje organizacijski dizajn. Danas na tržištu nije lako opstati, radi složenosti poslovnog svijeta, pa je potrebno da posao bude dizajniran na najbolji mogući način. Zato su organizacije primorane brzo se mijenjati i adaptirati na promjene. Prvo se za dizajn posla govorilo da je to organizacijski dizajn što je obuhvaćalo skup definiranih odluka vezanih za osnovnu strukturu neke organizacije. organizacijski je dizajn predstavljao obrasce na temelju kojih su se usklađivali određeni elementi, a upravo je organizacijski dizajn postao vrlo važan neprekidan proces. Organizacijski dizajn je strategija, koja mora biti dobro planirana i strateški određena, kako bi temeljito mijenjala način poslovanja. Stoga, Hernaus (2009) govori da je organizacijski dizajn najvažnija planirana strateška promjena, koja nikako ne smije biti zanemarivana u poduzeću. Danas je to strateški imperativ i prilika za investiciju s mogućnosti visokog povrata uloženog truda.

Dizajn posla smatra se aktivnošću upravljanja ljudskim potencijalima, uz druge aktivnosti koje taj sektor obavlja i isti može doprinijeti kreativnom i inovativnom ponašanju zaposlenika. Dakako, neodgovarajući dizajn posla može uzrokovati određene probleme, npr. destimulirati ponašanje zaposlenika, pa je za uspješnost organizacije, vrlo važno da bude dobro odrađen. Postoje stoga brojne prednosti koje proizlaze iz dobro odrađenog dizajniranja posla i to veći stupanj zadovoljstva, predanost, inovativnost, financijski prinos, organizacijsko građansko ponašanje i veći stupanj inicijative i učenja (Marić, 2019.).

Organizacijski dizajn odnosno dizajn posla jest i stanje, rezultat procesa organiziranja. Istražuje interne i eksterne čimbenike koje treba sagledati i sve važne procese za kreiranje, razvoj i implementaciju korisnih organizacijskih rješenja. To je holističko promišljanje organizacije koje može rezultirati konkurentskom prednošću, smanjivanjem rizika i mnogim drugim prednostima. Upravo zato, menadžeri moraju uložiti trud u to i dizajn posla ne smije biti zanemarivan (Hernauss, 2009.).

Organizacije je moguće promatrati kao sustave i konfiguracije, što čine sastavne modele organizacijskog dizajna. Kako bi dizajn posla bio uspješan, važno je paziti na organizacijske sposobnosti, strategije, strukturu, sustave upravljanja, poslovne procese, procese nagrađivanja i kompetencije zaposlenika. U teoriji i praksi, široka je primjena različitih modela organizacijskog dizajna. Pritom, oni modeli koji se koriste, najviše su fokusirani na ograničen broj ključnih koncepata/elementa i na odnose među njima. Modeli organizacijskog dizajna pomažu donositeljima odluka da bolje obave analizu i dijagnozu te sukladno tome, usklade dizajn. Razni modeli tako pružaju različite perspektive i prednosti, a niti jedna perspektiva nije prava. ovisno o potrebama organizacije, odredit će se model koji je prikladan. Jedan od primjera modela koji se može koristiti je tzv. Model zvijezde. On dijeli pravila i politike organizacijskog dizajna u pet kategorija (poslovni proces, organizacijska struktura, upravljački procesi, sustav nagrađivanja i vještine i kompetencije zaposlenika.). Iznad navedenih kategorija, nalazi se strategija koja utvrđuje smjer djelovanja. Ključna ideja tog modela jest uskladiti različite elemente, kako bi isti podržali strategiju zvijezde (Hernauss, 2009.). Na slici 1. vidljiv je primjer modela zvijezde.

Slika 1. Primjer modela zvijezde u organizacijskom dizajnu



Izvor: Hernaus, T. (2009.), *Temelji organizacijskog dizajna*. EFZG working paper series, 8, str. 13.

Dakle, kako je vidljivo na slici 1., dizajn pet navedenih ključnih elemenata može pomoći utvrditi sposobnosti koje organizacija razvija. Međusobno usklađivanja navedenih elemenata, pomaže u usklađivanju sa strategijom što u konačnici oblikuje organizaciju i sam posao koji se obavlja.

## 2.2. Dimenzije i karakteristike posla

Sam pojam rad predstavlja široki koncept, jer u sebi istovremeno sadržava i prirodu aktivnosti koje se obavljaju i implicira proces odnosno vremenski period u kojem se obavljaju aktivnosti. S druge strane, za posao je moguće reći da predstavlja pregled aktivnosti koje određeni pojedinac ili grupa obavljaju za potrebe poslodavca (Hernaus i Sikavica, 2011:480.). Poslovi se, dakle, povećavaju i razvijaju kako se mijenjaju dužnosti i drugi aspekti poslova u organizaciji, pa se kombiniraju ili uklanjaju sukladno potrebama posla. Ako se to ne dogodi, odnosno ako se organizacija ne adaptira na poslovne promjene i one iz okoline, često se može dogoditi da organizacija postane zastarjela ili nekonkurentna (Mathis i Jackson, 2008.).

Rad se osim toga, definira i kao svrsihodna i organizirana čovjekova aktivnost koja se usmjerava ka postizanju korisnih učinaka za zadovoljavanje različitih potreba (Petz, 1992 prema Proroković i sur., 2009.). Važnost rada se promatra s različitih aspekata (npr. ekonomskog, socijalnog), jer isti omogućuje ostvarivanje egzistencijalnih potreba pojedinaca i drugih koji o njemu ovise. Rad omogućuje socijalnu interakciju, društveni status, prestiž, samopoštovanje i drugo, pa ne čudi da je rad centralna ljudska vrijednost. Obavljanje rada odnosno određenog posla, omogućuje zaposlenicima socijalnu interakciju, zadovoljstvo i mnoge druge prednosti, ako je isti dobro organiziran (Proroković i sur., 2009.).

Russel i Taylor (2011:318) govore kako je posao skup svih zadataka koje radnik obavlja, odnosno da je to dio ukupnog organizacijskog zadatka. Poneki autori govore da je to skup fizičkih i mentalnih aktivnosti, odnosno aktivnost koja proizvodi robe i pruža usluge pritom stvarajući vrijednost. Hernaus i Sikavica (2011:462) govore kako je posao u širem smislu svaki pothvat, poslovna aktivnost i slično, odnosno zadatak, rad, trgovina, poslovanje. Poslovne aktivnosti čine dobar posao i slično, a neuspješne aktivnosti su dio loše obavljenog posla.

Posao se obavlja na radnom mjestu kao najmanjoj ekonomsko-tehničkoj cjelini u procesu proizvodnje. To je mjesto gdje se odvija postupak izrade proizvoda ili usluga i gdje se nalazi sam radnik odnosno zaposlenik. Kako bi se proces posla realizirao, čovjek mora sudjelovati u tom procesu, a stupanj njegovog sudjelovanja ovisi o procesu rada, tehničkoj razini sredstava, stupnju mehanizacije i slično. Stoga, elementi radnog mjesta su radnik, prostor za rad i oprema. Oblikovanje radnog mjesta dio je svakodnevnice obavljanja poslova i zapravo čini znanstvenu disciplinu od polovice 1970-ih godina. To je vrlo važan čimbenik u racionalizaciji radnih procesa (Buntak i sur., 2013.).

Mnogi znanstvenici tradicionalno poslove definiraju kao zbirke zadataka namijenjenih za izvođenje, a zadatke raspoređuju prema poslu koji zaposlenici obavljaju. Takva definicija poslovnih zadataka, određuje da su poslovi dizajnirani s razrađenim relacijskim odnosima koji utječu na međuljudske odnose i zaposlenika (Grant, 2007.). Uz to se vežu dimenzije i karakteristike posla, kao važne odrednice.

Dubrin (2012) govori kako postoje četiri dimenzije posla, od kojih svaka ima svoje pod dimenzije koje su važne za razumijevanje dizajniranja posla. To su karakteristike zadataka koji se obavljaju, društvene karakteristike, karakteristike znanja i kontekstualne karakteristike. Njihove značajke prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Četiri dimenzije/karakteristike posla

<p><b>KARAKTERISTIKE ZADATAKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usredotočuju se na to kako se sam rad postiže i raspon i prirodu zadataka</li> <li>- Uključuju autonomiju planiranja/odlučivanja/radnih metoda, raznolikost zadataka, značaj zadataka, identitet zadataka i povratnu informaciju</li> </ul>	<p><b>DRUŠTVENE KARAKTERISTIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrste i kvaliteta društvenih interakcija potrebnih za obavljanje nekog posla</li> <li>- To uključuje društvenu podršku, međuzavisnost, interakciju van organizacije i povratne informacije od drugih osoba</li> </ul>
<p><b>KARAKTERISTIKE ZNANJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrste znanja, vještina i sposobnost koju pojedinci koriste za izvršavanje posla</li> <li>- Također, uključuju složenost posla, obradu informacija, raznolikost vještina, specijalizaciju</li> </ul>	<p><b>KONTEKSTUALNE KARAKTERISTIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postavljanje ili okruženje posla, npr. rad na niskim temperaturama</li> <li>- Uključuju ergonomiju, fizičke zahtjeve, radne uvjete i upotrebu opreme za neki posao</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema Dubrin, A.J. (2012.), *Essentials of management*. Cengage, Mason, str. 227.

Dakle, ove dimenzije odnosno karakteristike posla prikazane u tablici 1., ukazuju na određene značajke koje ih obilježavaju. Pritom, razlikuju se po tome na što se fokusiraju. Primjerice, karakteristike zadataka usredotočene su na sam rad i prirodu zadataka, a kontekstualne su fokusirane na postavljanje i okruženje posla, odnosno značajke posla.

Karakteristike posla počinju se promatrati kroz teorijske postavke negdje od 1960-ih godina kao način na koji se želi opisati priroda posla. Teorija karakteristika posla je zapravo bihevioralan pristup koji polazi od postojanja objektivnih karakteristika posla koje zaposlenici percipiraju kao važnima. Ideja te teorije je pokušati ugraditi u posao one karakteristike koje mogu dovesti do većeg stupnja motivacije i zadovoljstva zaposlenika (Sikavica i Hernaus, 2011.). Prilikom oblikovanja radnih mjesta stoga treba uzeti u obzir i karakteristike pojedinaca koji će obavljati određeni posao kao i karakteristike samog radnog mjesta.

Najviše raširen model karakteristike posla postavili su Hackam i Oldham, pokušajući objasniti kako posao može biti što više motivirajući za zaposlenika. Definirali su pritom ključne karakteristike posla koje mogu utjecati na motivaciju (autonomija, raznolikost vještina, cjelovitost zadataka i njihova značajnost te povratna informacija) (Noe i sur., 2011.). Navedene karakteristike utječu na ključna psihološka stanja koja imaju ishode zadovoljstva poslom, motivaciju i slično. Model tako naglašava motivacijski pristup dizajniranju posla (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Dakle, karakteristike posla važan su čimbenik zadovoljstva, motivacije i inovacije zaposlenika, pa je vrlo važno pravilno dizajnirati posao i radno mjesto. U tom pogledu, organizacije bi trebale dati sve od sebe da budu uspješne u dizajniranju posla, kako isti ne bi bio loše dizajniran, čime se može utjecati na lošije poslovne rezultate.

### **2.3. Odrednice dizajna posla**

Svrha dizajniranja posla jest optimizacija zahtjeva koje radno mjesto predstavlja pred svog izvršitelja i rezultate koje on želi postići. Dizajn poslova, na svojoj bazičnoj razini, odnosi se na stvarnu strukturu posla kao procesa što zahtijeva metodičan pristup kako bi se posao osmislio na najbolji mogući način. Prije samog dizajna posla, važno je razumjeti kakav je posao i kakve zahtjeve radno mjesto nameće radniku. Također, važan element je i razumijevanje zaposlenika koji će boraviti na tom radnom mjestu, pa dizajn posla mora biti personaliziran odnosno prilagođen svim postojećim zahtjevima (Oldham i Fried, 2016.).

Odrednice dobrog dizajna posla odnose se na svrsishodno, svjesno, pažljivo i kritično planiranje, odnosno rad na vlastitom zadatku kao i predviđanje mogućih posljedica za druge. Organizacija tako mora pružiti potporu tijekom cijelog procesa dizajniranja posla jer je svrha dizajna zapravo unapređenje organizacijske uspješnosti na svim razinama. Dobar dizajn posla tako omogućuje stvaranje osjećaja privrženosti organizaciji, izvršavanje zapovijedi, smisljeno i sa svrhom (Lauche, 2005.).

Posao može biti oblikovan, strukturiran i organiziran na razne načine. Tako je već dugi niz godina u literaturi prihvaćena podjela na bijele ovratnike (eng. *white collar*) i plave ovratnike (eng. *blue collar*). Bijeli ovratnik je izraz za ljude zaposlene u uredima ili na drugim mjestima gdje se ne proizvode proizvodi i usluge, odnosno za poslove u organizacijskim jedinicama u poduzeću



(Hernaus i Sikavica, 2011.). Oni obavljaju uglavnom administrativne poslove, poglavito visoko kvalificirane. To su uglavnom sve profesionalne usluge, od bankara, računovođa do odvjetnika i slično (Wroblewski, 2019.). Sam naziv bijeli ovratnik, potječe iz običaja službenika da na posao nose bijele košulje, a općenito, smatra se da se taj pojam odnosi na stručne, tehničke, uredske, prodajne i uslužne poslove (Hernaus i Sikavica, 2011.).

S druge strane, plavi ovratnici su proizvodni radnici u tvornici ili drugom proizvodnom mjestu (Hernaus i Sikavica, 2011.). Obično rade s rukama, i njihove se vještine razlikuju ovisno o zanimanju i poslu kojeg obavljaju. Npr. mogu biti vodoinstalateri, građevinski radnici i mehaničari (Wroblewski, 2019.). To je stari pojam koji se odnosi na radničku klasu, pošto oni obavljaju poslove za koje je važan ručni rad (Weir, 2013.).

U novije se vrijeme prihvaća i pojam zlatnih ovratnika, što je nova vrsta zaposlenika koji su inteligentni, nezavisni i inovativni. Oni su podvrsta bijelih ovratnika odnosno obuhvaćaju radnike znanja i razna zanimanja, poput inženjera, brokera, profesora i slično (Hernaus i Sikavica, 2011.).

Ipak, ova podjela radnika prilikom dizajniranja posla je relativno zastarjela, pa danas uglavnom dominiraju nove radne snage i vještine koje sadrže paletu poslova. Uglavnom se danas pojavljuju nova radna mjesta u sredini između profesionalne karijere i trgovine, uz kombinaciju tehničkih vještina. Najočitiiji primjer toga je pojava sve više traženih zanimanja – programera i sličnih IT zanimanja. To su uglavnom pozicije za koje postoji velika potražnja (Kline, 2017.).

Najpoznatije strategije za dizajniranje posla su:

- a) Rotacija posla – planirano i vremenski ograničeno mijenjanje posla i kruženje od jednog do drugog radnog mjesta u skladu sa kompetencijama zaposlenika;
- b) Proširivanje posla – dodjeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava njegova odgovornost;
- c) Obogaćenje posla – davanje većih ovlaštenja u smislu odlučivanja i slično;
- d) Sudjelovanje zaposlenih – u donošenju odluka;
- e) Opunomoćivanje – strategija motivacije zaposlenih;
- f) Fleksibilni oblici rada – npr. skraćivanje radnog tjedna ili fleksibilni oblici radnog vremena;

- g) Redizajniranje organizacijske kulture – iniciranje promjene u organizacijskoj kulturi za napredak i promjenu organizacijske kulture i mentalnog sklopa organizacije (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011.).

Drugim riječima, postoje razne strategije dizajniranja posla, a neke od njih su ranije navedene. Nije jasno određeno koja je strategija najbolja, već se svaka može primijeniti u više kombinacija u nekoj organizaciji. Stoga, svaka organizacija za sebe odlučuje koje će strategije i kada primjenjivati.

Dizajniranje posla povezano je s dvije vrste složenosti – vanjskom i unutarnjom. Njegova je problematika uglavnom vezana za unutarnju složenost neke organizacije, a vanjska se odnosi na usklađivanje organizacije i strategija s okruženjem. U tom pogledu su mnogi autori zaključili da postoji strateški i operativni organizacijski dizajn (Hernaus, 2009.). Usporedba navedene dvije vrste, prikazana je u tablici 2.

*Tablica 2. Usporedni prikaz strateškog i operativno dizajniranja posla*

	Strateški organizacijski dizajn	Operativni organizacijski dizajn
<i>Vrsta odluke</i>	Osnovni organizacijski oblik – arhitektura	Upravljački i operativni procesi, radni tijekovi i poslovi
<i>Razina organizacije</i>	Dvije do četiri najviše razine	Prema potrebi, uglavnom sve razine
<i>Smjer dizajniranja</i>	"odozgo prema dolje"	"odozdo prema gore"
<i>Ideja vodilja</i>	Strategija	Operativna pitanja
<i>Uključene aktivnosti</i>	Analiza okruženja, strateški ciljevi, ključne sposobnosti, hijerarhijski odnosi, korporativno upravljanje, organizacijske metode, politike i procedure, itd.	Oblikovanje jedinica na nižim razinama, definicija svih poslovnih procesa, raspodjela prema organizacijskim jedinicama, sustav kontrole, praćenje radne uspješnosti, razvoj znanja, vještina, kompetencija i dr.

*Izvor: obrada autora prema Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna. EFZG working paper series, 8, str. 5.*

Dakle, kako je vidljivo u tablici 2., postoje određene razlike između dvije navedene vrste organizacijskog dizajna odnosno dizajna posla. Najvažnije razlike odnose se na vrstu odluke, razinu organizacije, smjer dizajniranja, ideju vodilju i uključene aktivnosti.

Prije se dizajnu posla nije pridavala velika važnost, ali kako su organizacije postale sve više svjesne zaposlenika kao krucijalnog kapitala, počeli su se proučavati i načini motivacije istih te kako poboljšati organizaciju. Stoga, danas je dizajn posla funkcija kojom se utvrđuju zadaci i odgovornosti zaposlenika u organizaciji, što omogućuje sagledavanje mogućnosti i ograničenja (Thusyanthy, 2014.).

Osim toga, dizajn posla danas uključuje ciljeve i zadatke koji se dodjeljuju zaposlenicima te koje on mora ispuniti. Dizajn posla tako se smatra vrlo važnim za zaposlenike, jer ako su oni zadovoljni s poslom, i njihova će motivacija biti veća. Upravo zato, posao mora biti oblikovan na prikladan način (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Dizajn posla, dakle, uvijek obuhvaća sve organizacijske razine, odnosno treba biti proveden na svim organizacijskim jedinicama. Neovisno o analizi, to je jedan od najsnažnijih alata oblikovanja uspješnosti. Naravno, postoji određeni slijed aktivnosti i odluke koje čine proces dizajniranja, pa je prvenstveno važno definirati strateške aspekte novih rješenja, nakon čega slijedi prilagodba organizacije. Iz godina skupljanja najbolje poslovne prakse u dizajniranju posla, proizašla su stoga određena načela tj. preporuke koje se mogu primijeniti na sve organizacije. Navedena načela/preporuke su:

- a) Prilikom dizajniranja posla, valja obratiti pažnju na budućnost;
- b) Važno je usklađivanje motivacije pojedinca s ciljevima organizacije;
- c) Dizajn je proces koji ima mnogo koraka i brojne izbore;
- d) Složenost poslova prelijeva se na složenost organizacijskih rješenja;
- e) Ciljevi dizajna su nerazdvojni od ciljeva poduzeća;
- f) Važna je interna efikasnost;
- g) U proces je važno uključiti sve dionike;
- h) Važno je promatrati prisutnost lateralnih veza;
- i) Dizajniranju se pristupa onda kada se smatra da za to postoji opravdani razlog;
- j) Potrebno je imati više mogućih rješenja tj. alternativa (Hernaus, 2009.).

Dakle, svako dizajniranje posla trebalo bi se voditi navedenim preporukama, kako bi organizacija uspješno obavila taj proces. Treba također na umu imati kako organizacijska rješenja neće trajati vječno, pa organizacija mora neprekidno mijenjati vlastite oblike i načine poslovanja, sukladno potrebama i stanju na tržištu.

Ono što je cilj svake organizacija koja obavlja dizajn svog poslovanja, jest postizanje optimalnih rezultata. Tako dobro dizajnirana organizacija privlači kvalitetne ljude, usmjerava zaposlenika na rad u timu, potiče razvoj novih ideja i inovativnost, a loše dizajnirana organizacija dovodi do nejasne raspodjele zadataka, nepostojanja sustava nagrađivanja, odgađanja donošenja odluka i raznih drugih problema (Hernaus, 2009.).

Dizajniranje posla danas je sveobuhvatan proces koji provodi većina organizacija, u svrhu postizanja konkurentske prednosti i bolje poslovne uspješnosti. U tom pogledu, dizajniranje posla nije jednostavna aktivnost, već kompleksan proces koji mora biti kontinuiran. U posljednje vrijeme stoga ne čudi da se tome pridaje itekako velika važnost u poslovnom svijetu.

#### **2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja ishoda dizajna posla**

Rijetko koje područje je proteklih tridesetak godina privuklo pozornost kao dizajniranje posla. Stoga, neki autori govore da se dizajn posla odnosi na stvarnu strukturu poslova koje zaposlenici obavljaju i da je usmjeren zapravo na sam rad odnosno zadatke ili aktivnosti koje obavljaju zaposlenici. Najranije djelo o dizajnu posla moguće je pratiti do Babbageovih spisa (1835.) i Smitha (1850.) koji su tvrdili da ako su poslovi specijalizirani i pojednostavljeni, zaposlenici bi trebali moći usavršiti svoje vještine vezane uz posao i posvetiti se na ispunjavanje zadataka. Te vještine i usmjerenost, očekivalo se, trebale bi doprinijeti poboljšanju učinkovitosti na radnom mjestu. Kasnije, Taylor (1911.) je razvio ideju o dizajniranju cjelokupnog radnog sustava sa standardiziranim operacijama i pojednostavljenim poslovima. U studijama iz 1950-ih godina, istraživači su došli do zaključka da je većina poslova dizajniranja u skladu sa znanstvenim načelima upravljanja, a u tom razdoblju istraživanja nisu previše marila za pojednostavljene poslove (Oldham i Fried, 2016.).

Dakle, interes za temu dizajniranja posla pojavio se kao odgovor na široko prihvaćanje znanstvenih načela upravljanja, poglavito u dizajnu ranih industrijskih poslova. Ključno načelo bilo je pojednostavljenje, što je izazvalo fluktuacije radnika, štrajkove i izostanke s posla. To je potaknulo interes za redizajniranje posla (Parker, 2014.).

Nakon toga, dizajniranje posla doživjelo je određene promjene, pa se danas smatra da se dizajn posla sastoji od tri važne komponente i to od povećanja posla/resursa, povećanja zahtjevnih radnih zadataka i smanjenja zahtjevnih radnih mjesta. Konkretno, to znači da povećanje nečije razine radnih resursa može utjecati na njegov ukupni radni angažman i motiviranost. Radna angažiranost i dizajniranje posla u boljem smjeru, potiče pozitivno radno stanje uma kod zaposlenika, potiče energičnost, predanost i zadubljenost u posao. Nadalje, teorija dizajna posla postavlja da radi toga dolazi do proširivanja pažnje, spoznaje i djelovanja, što u konačnici dovodi do povećanja resursa. Dizajniranje posla stoga je primjer proaktivnog ponašanja, a longitudinalno istraživanje pokazalo je da stvaranje posla i dizajniranje istog, svakako utječe na povećanje radnog angažmana osobe (Lu i sur., 2014 prema De Beer i sur., 2016.).

Nadalje, prilikom dizajniranja posla, važno je fokusirati se na učinke koje pruža odabrano rješenje odnosno sam proces dizajniranja. Organizacijsko rješenje za dizajniranje, mora biti dobro određeno, s životnim vijekom. Životni vijek organizacijskog rješenja tako karakteriziraju tri tendencije. Prva tendencija najmanje je povoljna jer kod nje dolazi do pada organizacijske učinkovitosti. Druga je povoljnija jer se kod nje dostignuta učinkovitost održava u određenom vremenskom razdoblju, a treća je najbolja jer se kod nje pojavljuje neprekidan rast organizacijske učinkovitosti (Buble, 2006 prema Hernaus, 2009:15.). Na slici 2. prikazan je grafički prikaz navedenih tendencija.

Kako je vidljivo na slici 2., najoptimalnija je treća tendencija i ta bi trebala biti prioritet i zadaća svake organizacije i njenog menadžmenta koji se bavi organizacijom i dizajniranjem posla.

Prema istraživanju koje su proveli De Beer i suradnici 2016. godine u svrhu istraživanja kreiranja (dizajniranja) posla i odnosa toga s radnim angažmanom i zadovoljstvom u južnoafričkom kontekstu, pokazalo se da dizajniranje posla pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. Studija je tako pružila uvid u psihometrijske dokaze za faktorsku strukturu i pouzdanost ljestvice dizajniranja

poslova. Dizajn posla svakako je, dakle, povezan s radnim angažmanom i zadovoljstvom poslom, konkretno kod ispitanika u rudarskoj i proizvodnoj industriji (De Beer i sur., 2016.).

I istraživanje Dežmar Krainza i suradnika (2019) je ukazalo da dizajniranje posla postaje sve više važnija odrednica zadovoljnih zaposlenika, što posljedično utječe na učinkovito funkcioniranje organizacija i društva u cjelini. Taj je odnos sve više u fokusu posljednjih desetljeća, a u njihovom istraživanju provedenom u svrhu istraživanja odnosa između karakteristika dizajna rada i zdravstvenog ishoda zaposlenika, nastojalo se otkriti kako dobro dizajniran posao utječe na mentalno zdravlje. Navedeno istraživanje je napravljeno na uzorku od 383 vozača javnog prijevoza, a rezultati su ukazali da se vozači nalaze u skupini zanimanja čiji je rad psihički i fizički vrlo zahtjevan, a opterećenje i nedostatak kontrole mogu značajno utjecati na njihovo mentalno zdravlje. Stoga, dobro dizajniran posao odnosno radno mjesto, može ublažiti utjecaj raznih negativnih utjecaja, a uz dobre resurse i podršku suradnika, može doći do pozitivnog učinka (Dežmar Krainz i sur., 2019.).

*Slika 2. Tendencije u razvoju organizacije*



*Izvor: Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna. EFZG working paper series, 8, str. 15.*

Nalazi do kojih su došli autori Marić i suradnici (2019) o radnom angažmanu i povezanosti karakteristika dizajna posla, govore da karakteristike dizajna imaju neizravan i pozitivan utjecaj. Drugim riječima, dizajniranje posla potiče razinu intrinzične motivacije zaposlenika, odnosno njihov radni angažman, što u konačnici dovodi do zaposlenika koji su više uključeni. Taj rad tako pruža empirijske dokaze kako su karakteristike posla direktno povezane s radnim angažmanom (Marić i sur., 2019.).

Nadalje, Parker (2014) govori da je dizajniranje posla polje teorijskog istraživanja koji je uvelike razvijen kao odgovor na tehnički orijentirane dizajne demotivirajućih poslova koji su nastali nakon industrijske revolucije. U svom radu, navedeni autor govori da su istraživanja dizajna posla danas više-manje usmjerena na motivaciju, pa je motivacija vrlo važna u organizacijskom funkcioniranju. Autor smatra da se samo dobrim dizajnom i dobrim motivacijskim tehnikama, mogu postići proaktivni i relacijski pristupi poslu. Stoga, važno je ugraditi više načela motivacije u sam dizajn posla u politici i praksi (Parker, 2014.).

Iz prethodno prikazanih rezultata raznih istraživanja, moguće je zaključiti da dizajniranje posla uglavnom ima pozitivne učinke, poglavito ako je dobro obavljeno. Ako je pak obavljeno manjkavo ili loše, može dovesti do određenih problema, npr. nezadovoljstva ili problema sa zdravljem zaposlenika. Upravo zato, vrlo je važno poraditi na tome da dizajniranje posla bude obavljeno vrhunski, u skladu s modernim standardima. Danas se dizajn posla tako može povezati sa zadovoljstvom poslom koje je poželjno stanje svakog zaposlenika, a više o tome u nastavku rada.

### **3. ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO POŽELJNO STANJE ZAPOSLENIKA**

Iz ranijeg je dijela rada vidljivo da je dizajn posla postao neizostavan dio radnog mjesta danas i da se većina poslodavaca okreće ka njemu, kako bi optimalno organizirali i dizajnirala radna mjesta za svoje zaposlenike. Samim time, dizajn posla može potaknuti zadovoljstvo zaposlenika, što posljedično može dovesti do veće efektivnosti i boljeg obavljanja radnih zadataka. Zadovoljstvo poslom danas je preduvjet za uspjeh poduzeća, a više o tome u nastavku rada.

#### **3.1. Definiranje zadovoljstva poslom**

U raspravama o organizacijskom uspjehu, menadžeri često spominju zadovoljstvo poslom i moral zaposlenika kao jedan od ključnih čimbenika uspjeha. U novije vrijeme, moglo bi se stvarno reći da menadžeri žele imati zadovoljnije radnike koji se osjećaju dobro na svom radnom mjestu te da više vole raditi s ljudima koji pozitivno gledaju na posao. Zaposlenici tako s visokom razinom zadovoljstva više vole svoj posao, osjećaju da postoji pravednost u sredini u kojoj rade i osjećaju da im posao daje neke pozitivne osobine (npr. izazov, raznolikost, sigurnost.). Radnici koji su na poslu zadovoljniji, i privatno će se više posvetiti svojim radnim aktivnostima, a bit će i kreativniji, predani i tražit će alternative za prelazak preko prepreka. Takvi zaposlenici uglavnom će imati izvanredne učinke, a poduzeća s ovakvim radnicima se smatraju uspješnijima (Bakotić, 2016.).

Zadovoljstvo poslom danas je jedna od sve češće istraživanih varijabli u domeni organizacijskog ponašanja. Razumijevanje tog pojma je važno jer pomaže u predviđanju ponašanja zaposlenika i sveukupnom razumijevanju organizacije. Stoga se u literaturi mogu pronaći razne definicije zadovoljstva poslom. Spector (2008, prema Baboselac-Marić i Marić, 2017.) određuje da je zadovoljstvo poslom mjera u kojoj pojedinci vole svoj posao i osjećaj prema poslu u njegovim različitim aspektima.

S druge strane, Mullins (2005, prema Baboselac-Marić i Marić, 2017.) govori da je to rezultat osobnih osjećaja naspram poslovnih postignuća, a Robbins (2003., prema Baboselac-Marić i Marić, 2017.) ističe da je zadovoljstvo poslom opći, individualni i cjelokupni stav prema poslu. Svakako, zadovoljstvo poslom je pod utjecajem raznih faktora koji proizlaze iz radne okoline i važnih dispozicijskih faktora te je povezano s emocionalnim reakcijama zaposlenika. Zaposlenici tako dolaskom u poduzeće, već imaju stvoren određen sustav vrijednosti, potrebe i iskustva, a



zadovoljstvo poslom mogu steći ako postoji aktualni sustav nagrađivanja za uloženi trud i sličnim načinima (Baboselac-Marić i Marić, 2017.).

Ipak, zapravo ne postoji unificirana definicija ovog pojma, već različiti autori, kako je i vidljivo, daju različite definicije. U tom pogledu, moguće je ipak reći da je zadovoljstvo poslom kombinacija psiholoških i društvenih okolnosti koji potiču osobu da bude iskreno zadovoljna s poslom koji obavlja. Prema tome, zadovoljstvo poslom nalazi se pod utjecajem mnogih faktora, vanjskih i unutarnjih, koji utječu na to kako se neki zaposlenik osjeća. Zadovoljstvo poslom je i kombinacija pozitivnih i negativnih osjećaja koje imaju zaposlenici prema poslu, koje se stvara kada organizacija brine o zaposleniku i njegovim željama, uvažavajući njegovo iskustvo i stavove (Aziri, 2011.).

Dakle, kako je vidljivo, zadovoljstvo poslom nije moguće jedinstveno definirati pa različiti autori daju i različite definicije. Moguće je zaključiti ipak da je zadovoljstvo poslom dio zaposlenikove osobnosti, a na to utječu mnogi faktori, npr. osobni ali i oni organizacijski. Da bi radnik bio zadovoljan, potrebno je uskladiti sve faktore, uvažiti njihove sustave vrijednosti i prilagoditi organizacijsko funkcioniranje tome. Zadovoljstvo poslom predstavlja važan dio svake organizacije jer zadovoljni zaposlenici, omogućuju i bolje funkcioniranje neke organizacije.

Zadovoljstvo poslom je vrlo kompleksna varijabla promatranja posla, a u strukturi toga nalazi se niz varijabli koje je moguće rangirati. Šverko (1991, prema Proroković i sur., 2009) govori da je zadovoljstvo poslom opći afektivni odnos pojedinca prema poslu koji obavlja i cjelokupnoj radnoj situaciji. Zadovoljstvo poslom tako je rezultat mišljenja radnika o svim dijelovima posla kojeg obavlja, odnosno to je hipotetski konstrukt koji nije moguće vidjeti, ali se može očitovati kroz ponašanje zaposlenika. Tako postoje dva temeljna pristupa mjerenju zadovoljstva poslom – globalni i analitički pristup. Pritom, globalni polazi od definicije da je zadovoljstvo poslom afektivni stav prema poslu/organizaciji, a analitički ispituje zadovoljstvo poslom u njegovim različitim aspektima (npr. zadovoljstvo plaćom.). Na taj način ispituje se struktura zadovoljstva poslom, odnosno ono čime su radnici zadovoljni, a čime nisu (Proroković i sur., 2009.).

Globalni pristup zapravo gleda stavove prema poslu kao jednodimenzionalni konstrukt i mjeri se samo sa jednom česticom, odnosno najčešće pitanjem o stupnju zadovoljstva poslom. Analitički, pak, ispituje zadovoljstvo poslom u različitim dijelovima. Prednost globalnog pristupa je u tome

što su takvi upitnici više-manje smisleni za radnike, jednostavni su za konstruiranje i brzo se obrađuju. Glavni im je nedostatak težina interpretacije jer ne moraju svi radnici u jednom poduzeću, jednako vrednovati istu stvar. Prednost analitičkog pristupa je u tome što jasno utvrđuje aspekte posla kojima je zaposlenik zadovoljan, a kojima nije. Nedostatak mu je što ne postoji jednoznačan odgovor na to koliko čimbenika valja uključiti u upitnik. Ipak, oba pristupa se temelje na samoprocjeni, što je prikladno jer je zadovoljstvo u suštini individualna varijabla (Žužić, Miljković Krečar, 2014.).

Dakle, kako bi se procijenilo nečije zadovoljstvo na poslu, mogu se koristiti dva prethodno prikazana analitička pristupa. Oba su dobra, ovisno o tome kada se istraživanje provodi i s kojom svrhom.

Visoko zadovoljstvo poslom uglavnom je povezano s radnim učinkom, a nisko zadovoljstvo s većom vjerojatnošću odustajanja od posla, većim izostankom i nižom produktivnošću rada (Fahr, 2011.). Zadovoljstvo zaposlenika stoga je postalo važan korporativni cilj posljednjih godina jer se smatra da motivirano i predano osoblje, može biti ključan čimbenik uspjeha organizacije. Smatra se da će organizacije teže postići konkurentsku razinu kvalitete ako se zaposlenici ne osjećaju zadovoljno. Stoga, zadovoljstvo poslom je posljednjih godina postalo jedna od važnih tema u istraživanjima mnogih autora. U tom kontekstu, zadovoljstvo poslom predstavlja ocjenu osobe i njezinog posla i radnog konteksta, što može rezultirati ugodnim emocionalnim stanjem (Franek i Večera, 2008.).

Važnost ispitivanja zadovoljstva poslom posebno se ističe kada se promatraju negativne posljedice nezadovoljstva poslom, primjerice nedostatak vjernosti, lošije obavljanje radnih zadataka i slično. Stoga, organizacije bi u tom pogledu trebale biti vođene sa različitim vrijednostima, primjerice poštovanjem, u poticanju efikasnosti (Aziri, 2011.).

Ne postoji jedinstvena formula kako postići visoki stupanj zadovoljstva zaposlenika, a čak i da postoji, uvijek će postojati oni kojima nešto neće biti dobro i radi čega će biti nezadovoljni. Ipak, organizacije se trebaju potruditi svojim zaposlenicima pružiti najbolje moguće radne uvjete, što svakako može dovesti do većeg stupnja zadovoljstva, a samim time i do uspješnijeg poslovanja i konkurentske prednosti.

### 3.2. Teorijsko polazište odrednica zadovoljstva poslom

Postoji niz čimbenika koji mogu utjecati na razinu zadovoljstva radnika, a neki od navedenih odrednica odnosno faktora su: plaća i beneficije, percipirana pravednost, sustav napredovanja, radni uvjeti, kvaliteta odnosa pojedinaca s nadređenima, socijalni odnosi unutar poduzeća i slično. Literatura tako često razlikuje situacijske i dispozicijske čimbenika zadovoljstva. Situacijski predstavljaju karakteristike posla, a dispozicijski osobne značajke pojedinaca. Velik dio literature koja se bavi zadovoljstvom poslom, smatra da se zadovoljstvo uglavnom temelji na situacijskim čimbenicima, no istraživanje dispozicijskih ima dugotrajniju povijest (Franek i Večera, 2008.).

Nadalje, prema Locku (1976, prema Proroković i sur., 2009) vrijednosti koje određuju zadovoljstvo poslom, imaju velik utjecaj na to i direktna su determinanta zadovoljstva. Navedeni autor smatra da će vrijednosti imati presudan utjecaj na zadovoljstvo poslom, a što je neka vrijednost za pojedinca od veće važnosti, percipira se kao ostvariva, a zadovoljstvo će biti veće.

Zadovoljstvo poslom može obuhvaćati samo jedan aspekt posla ili sveobuhvatni sustav u kojem se radi, a na stupanj zadovoljstva mogu utjecati brojni osobni i organizacijski faktori. Pritom, osobni su oni koje zaposlenik donosi u svoju radnu organizaciju, što uključuje njegove psihološke karakteristike i opće karakteristike. Organizacijski se pak faktori odnose na radno okruženje i karakteristike posla (Žužić, Miljković Krečar, 2014.).

Zaposlenici svoj stupanj zadovoljstva mogu iskazivati kroz razne dimenzije, npr. mogu to iskazati kroz emocionalni odgovor na neku situaciju, kroz očekivanja koja zaposlenik ima u odnosu na poslovne ishode, kroz zadovoljstvo karakteristikama posle i emocionalnim odgovorom na to, npr. na plaću, suradnju, sustav napredovanja. Sve navedeno, znači da je zadovoljstvo zapravo multidimenzionalno te da zahtijeva i takav prikladni pristup (Baboselac-Marić i Marić, 2017.).

Postoje tri glavna modela zadovoljstva poslom – ranije spomenuti dispozicijski i situacijski, uz interakcijski model. Svi navedeni modeli koriste se za predviđanje zadovoljstva poslom zaposlenika u organizaciji (Franek i Večera, 2008.). Razlike između tri navedena modela prikazane su u tablici 3.

Tablica 3. Razlike između modela zadovoljstva poslom

Dispozicijski model	Situacijski model	Interakcijski model
Navodi da su važne karakteristike osobe koje utječu na zadovoljstvo poslom, neovisno o karakteristikama posla i situacijama	Sugerira da zadovoljstvo poslom proizlazi iz karakteristika posla Temelji se na pretpostavki da većina osoba ima slične potrebe i da su zadovoljni istim poslom	Tvrđi da postoji povezanost između osoba i okoline što utječe na zadovoljstvo poslom Ovaj pristup poznat je kao tzv. <i>person-environment fit</i> odnosno povezanost osobe i okoline To znači da se smatra da je prilagođavanje osobe i okoline, pozitivno vezano za zadovoljstvo poslom

Izvor: obrada autora prema Franek, M., Večera, J. (2008.), *Personal characteristics and job satisfaction. Ekonomie a Management*, 4:63.

Kako je vidljivo u tablici 3., postoje tri osnovna modela zadovoljstva poslom. Pritom se dispozicijski orijentira na karakteristike osobe, situacijski na karakteristike posla, a interakcijski na odnos osobe i okoline u odnosu na zadovoljstvo poslom.

Ipak, organizacijski se učinak ne može promatrati kao jednostavan zbroj pojedinačnih učinaka. Iako istraživački rezultati ukazuju na postojanje pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i osobnih performansi, taj je odnos vrlo složen. Tako na organizacijski učinak utječu mnogi drugi čimbenici, unutarnji i vanjski. Ipak, stavovi i zadovoljstvo poslom, svakako utječu na organizacijsko ponašanje u brojnim slučajevima, ali ne uvijek (Bakotić, 2016.).

Zadovoljstvu poslom, dakle, doprinose bolje razumijevanje organizacijskog i individualnog funkcioniranja zaposlenih. Kako je ranije vidljivo, to je multidimenzionalan konstrukt, odnosno nalazi se pod utjecajem individualnih, socijalnih, kulturnih, organizacijskih faktora i faktor radnog okruženja. Neke od najvažnijih obilježja zadovoljstva poslom su svakako, dob, spol, obrazovna razina, radni staž, bračni status i rang na poslu. (Baboselac-Marić i Marić, 2017.). Zadovoljstvo poslom općenito je vrlo važna značajka općenitog zadovoljstva životom. Kako bi se proaktivno djelovalo u smjeru postizanja određene razine zadovoljstva, bitno je poznavati sve čimbenike koji utječu na zadovoljstvo (Prahin i Katavić, 2021.). To su uglavnom organizacijski i osobni čimbenici, prikazani u tablici 4.

Tablica 4. Najznačajniji organizacijski i osobni čimbenici zadovoljstva poslom

Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom	Osobni čimbenici zadovoljstva poslom
<p><b>Posao sam po sebi</b> – zaposlenici su zadovoljniji ako obavljaju izazovniji posao</p> <p><b>Sustav nagrađivanja</b> – trebao bi biti pravedan sustav, odnosno jednak za sve zaposlenike</p> <p><b>Radni uvjeti</b> – bolji radni uvjeti će dovesti do boljeg učinka i većeg zadovoljstva</p> <p><b>Kolege/suradnici</b> – ako u poduzeću vlada harmonija i sklad među kolegama i rukovoditeljima, bit će i veće zadovoljstvo</p> <p><b>Organizacijska struktura</b> – ako struktura nije stroga i centralizirana, postoji veći stupanj zadovoljstva, jer im se daje mogućnost sudjelovanja u odlučivanju i slično</p>	<p><b>Sklad između osobnih interesa i posla</b> – zaposlenici iskazuju veće zadovoljstvo ako im kvalifikacije odgovaraju potrebama i uvjetima radnog mjesta</p> <p><b>Radni staž i starost</b> – zaposlenici tijekom staža stječu znanja i iskustvo, pa su u pravilu stariji zaposlenici kvalitetniji, što može dovesti do većeg stupnja zadovoljstva poslom kod njih</p> <p><b>Pozicija i status</b> – više pozicionirani zaposlenici su u pravilu više zadovoljniji jer im pozicija donosi razne beneficije</p> <p><b>Ukupno zadovoljstvo životom</b> – zaposlenici koji su zadovoljni poslom, uglavnom su zadovoljniji i privatnim životom</p>

*Izvor: obrada autora prema Prahin, D., Katavić, I., (2021.), Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. Obrazovanje za poduzetništvo, 11(2),11.*

Dakle, kako je vidljivo u tablici 4., organizacijski su čimbenici uglavnom vanjski i na njih je vrlo teško utjecati od strane zaposlenika, dok su osobni u izravnoj vezi s osobnošću zaposlenika i individualni su. Obje vrste su jednako važne za sveukupno zadovoljstvo zaposlenika, pa bi poslodavcima prioritet trebao biti najoptimalnije usklađivanje obje vrste čimbenika.

Zadovoljstvo poslom može se ispitati na različite načine. Jedan od najčešće korištenih načina jest identifikacija bitnih dijelova posla i prikupljanje mišljenja od zaposlenika. Pritom, ocjene se obično kreću u rasponu od jedan do pet, a na kraju se računa njihova prosječna ocjena zadovoljstva poslom. To su uglavnom osobne ocjene, pa je ova kategorija izrazito subjektivna, ali i dobar pokazatelj nivoa zadovoljstva. Time poduzeće dolazi do vrlo vrijednih podataka koje može iskoristiti za rast i razvoj poduzeća, odnosno njegov bolji dizajn. Evaluaciju bi trebalo provoditi redovno i kontinuirano, kako bi se moglo ponašanje usmjeriti kao i rezultati rada. Ocjenjivanje ne

bi trebalo biti najavljeno, a kroz aktivnosti evaluacije radnog zadovoljstva, može se postići viši stupanj zadovoljstva i motiviranosti i u konačnici, upravljati s uspjehom neke organizacije. Svakako, vrednovanje radnog učinka važan je dio upravljanja ljudskim potencijalima (Prahin i Katavić, 2021.).

Iz navedenog je razvidno da je vrlo važno redovito evaluirati mišljenja svojih zaposlenika, kako bi se moglo procijeniti njihovo zadovoljstvo s načinom rada i slično. Podaci koji se mogu dobiti iz takvih analiza i evaluacija, važan su dio upravljanja ljudskim resursima i pomažu u stvaranju i kreiranju bolje poslovne klime i boljih poslovnih uvjeta.

### **3.3. Dosadašnja istraživanja o zadovoljstvu poslom**

Zadovoljstvo zaposlenih postaje osnova suvremenih organizacija, a zadovoljstvo je kao takvo značajan pokazatelj stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Stoga, razumijevanje zadovoljstva poslom je vrlo važno za organizacijsku klimu, ali i sustav nagrađivanja, napredovanja i druge sustave u sklopu ljudskih resursa. Mjerenje zadovoljstva poslom, također je i ključni uvjet postizanja ciljeva kvalitete i put ka poslovnoj izvrsnosti. U svom istraživanju, Bolfek i suradnici (2017) provedenom u svrhu ispitivanja utjecaja interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, ustvrdili su kako zaista postoji veza između dva navedena pojma. Zaposlenici su uglavnom više motivirani ako su zadovoljni poslom koji obavljaju i radnim uvjetima. Stoga, moguće je zaključiti da zadovoljstvo poslom itekako doprinosi boljoj motivaciji, poslovnom uspjehu i lakšem ostvarivanju ciljeva u poduzeću. Stvaranje dobre radne okoline, vrlo je bitno za zdravlje i druga stanja zaposlenih, jer takvo stanje može pomoći zaposlenicima da doživljavaju više pozitivnih emocija nego negativnih. Takvi ljudi su kreativniji, inovativniji, a samim time i produktivniji (Bolfek i sur., 2017.).

Istraživanja iz 1990-ih koja su se orijentirala uglavnom na radne vrijednosti stanovnika tranzicijskih zemalja, a rezultati su ukazali na znatnu promjenu vrijednosnih sustava u odnosu na socijalističko razdoblje. Tako je na važnosti dobila zarada i sigurnost posla. Navedena promjena se može interpretirati u tome što su postojale određene negativne pojave koje su pratile tranzicijske procese, npr. gubitak socijalne sigurnost i redovitosti primanja. Također, utvrđeno je da se vrijednosti razlikuju obzirom na demografske varijable (npr. spol, dob), a većina vrijednosti ima izrazito velik utjecaj na zadovoljstvo poslom. Stoga, autori koji su se time bavili tih godina,

smatrali su da su vrijednosti direktna determinanta onoga kako pojedinac subjektivno doživljava zadovoljstvo poslom (Proroković i sur., 2009.). Nastavno na to, Proroković i suradnici (2009) proveli su slično istraživanje, odnosno istraživanje o povezanosti radnih vrijednosti i zadovoljstva poslom, a rezultati su pokazali da postoji razlika u spolu prema intrinzičnim vrijednostima koje čine zaposlenike zadovoljnijima, pa su ženama uglavnom važniji aspekti posla vezani za socijalnu okolinu, a muškarcima sami radni zadaci. Osim toga, po hijerarhiji radnih vrijednosti kod zaposlenih, više su pozicionirane ekstrinzične radne vrijednosti, koje se razlikuju po spolu. Najčešće su to mjesečna primanja.

Nadalje, na zadovoljstvo poslom mogu svakako utjecati određeni osobni korelati, koji su od nedavno postali fokus interesa nekih istraživača. Tako se većina njih, bavi odnosom spola, obrazovanja, dobi i razine posla sa zadovoljstvom posla. Primjerice, mnogi autori govore da postoji veza između zadovoljstva poslom i spola, a rezultati uglavnom ukazuju da su žene više zadovoljnije od muškaraca. Ipak, većina istraživanja govore kako nema prevelikih značajnih razlika u tom pogledu. Što se tiče obrazovanja, u mnogim se studijama dolazi do zaključka da je zadovoljstvom poslom veće što je veća razina obrazovanja. Istražujući razlike po dobi, neki autori došli su do podataka da su radnici iznad 40 godina uglavnom manje zadovoljniji svojim poslom, čemu uzrok može biti proces smještaja i rezignacije. Tako su uglavnom stariji radnici više razočarani, uviđajući da njihova očekivanja postaju sve više ograničena. Mogu također doživjeti povećani pritisak (npr. radi mijenjanja tehnologije.). Ipak, to ovisi o kulturnom okruženju i drugim čimbenicima. U konačnici, što se tiče studija koje su se bavile istraživanjem zadovoljstva poslom i povezanost s višim rangom, njih je relativno malo. Ipak, poneke ukazuju da je rang osobe u poduzeću uglavnom pouzdan prediktor zadovoljstva poslom, pa je kod radnika na višim pozicijama moguće primijetiti da su uglavnom zadovoljniji u usporedbi s onima na nižim razinama. Primjerice Westlund (2003, prema Franek i Večera, 2008) je ispitivao razlike u zadovoljstvu poslom između menadžera i redovnih zaposlenika te otkrio da su menadžeri uglavnom više zadovoljniji u odnosu na redovne radnike (Franek i Večera, 2008.).

Ostroff (1992, prema Bakotić, 2016) je svojim istraživanjem otkrio da su organizacije sa zadovoljnijim zaposlenicima bile učinkovitije od organizacija se nezadovoljnijim zaposlenima. Također, Ryan i suradnici (1996, prema Bakotić, 2016) otkrili su da je moral zaposlenika povezan s kasnijim poslovanjem i osjećajem zadovoljstva. Također, Harter i suradnici (2002, prema

Bakotić, 2016) pronašli su pozitivnu korelaciju između zadovoljstva zaposlenika i angažmana na sveukupni organizacijski učinak. Tako je moguće ustvrditi da zaposlenici koji su zadovoljniji, marljivije rade, imaju bolje učinke čime se postiže i bolji organizacijski učinak (Bakotić, 2016.).

Nadalje, Žužić i Miljković Krečar (2014) bavile su se konkretnim ispitivanjem povezanosti općih karakteristika nastavnika sa zadovoljstvom s različitim aspektima posla. Rezultati su ukazali da su visokoškolske nastavnice uglavnom zadovoljnije plaćama od muških kolega. Stariji ispitanici, pokazalo se, zadovoljniji su radnim uvjetima. Nastavnici su vrlo važnim za vlastito zadovoljstvo istaknuli sudjelovanje u odlučivanju, dostupnost stručne literature, opremljenost predavaonica i slično. Važan im je i aspekt radnih uvjeta, atmosfera i autonomija u radu.

Razna istraživanja prikazana u prethodnom dijelu poglavlja, ukazuju na to da je više-manje individualno to što utječe na sveukupno zadovoljstvo radnika. Ipak, moguće je definirati određene čimbenike koji mogu doprinijeti zadovoljstvu, kao npr. spol, dob, radni uvjeti. Ti i drugi faktori, mogu dovesti do povećanja ili smanjenja zadovoljstva, što posljedično može dovesti do pozitivnih ili negativnih utjecaja na poslovanje. Nastavno na to, postoji danas veza i između dizajniranja posla i zadovoljstva istim, o čemu više u nastavku poglavlja.

### **3.4. Povezanost dizajna posla i zadovoljstva poslom**

Nakon više od dva desetljeća se istraživanjem i praksom u području dizajniranja posla, iznjedrila su se dva teorijska okvira – model karakteristika posla i teorija sociotehničkih sustava. Navedene perspektive pokazuju snažnu konvergenciju, u smislu karakteristika pojedinačnih poslova koji će vrlo vjerojatno utjecati na zadovoljstvo poslom i učinak zaposlenika, a ukazuju i na temeljne mehanizme koji dovode do tih odnosa. Konkretno, smatra se, kontrola zaposlenika nad aspektima posla (autonomija u poslu) identificirana je kao karakteristika posla od iznimnog značaja. To je kako tvrde Morrison i suradnici (2005) povezano s kvalitativnim promjenama u ponašanju zaposlenika, a samim time i sa zadovoljstvom. Radi toga i drugih čimbenika, redizajn posla važno je promatrati kao potencijalni pozitivan ili negativan učinak na zadovoljstvo, znanje i stručnost zaposlenika kao i motivaciju. Karakteristike posla kao npr. autonomija, zahtjev za pažnjom i rješavanjem problema ili korištenje vještina, prilično je važno u tom pogledu. Kada posao nudi mogućnost slobodnog odabira npr. metoda kojima će obaviti posao, zaposlenik će vjerojatnije biti zadovoljniji (Morrison i sur., 2005.).



Dakle, moguće je reći da su zadovoljstvo poslom i način na koji je neki posao organiziran odnosno dizajniran, svakako u određenoj vezi i korelaciji, kako tvrde mnogi autori i istraživanja o tome.

Procjena povezanosti dizajna posla i zadovoljstva poslom, nije dosljedna u literaturi kako tvrdi Fahr (2011.). Ipak, neki autori došli su do zaključka kako moderne prakse posla mogu dovesti do veće intenzifikacije posla, što može smanjiti zadovoljstvo poslom. S druge strane Marmota i suradnici (1991, prema Fahr, 2011) govore da je pozicija na poslu u direktnoj korelaciji s društveno-ekonomskim karakteristikama zaposlenika, pa se može ispitati povezanost odnosno postoji li pozitivan učinak između načina na koji je posao dizajniran sa zadovoljstvom. Svakako, pozitivan utjecaj modernog dizajna posla na zadovoljstvo poslom, pokazuje da je vrlo važno pratiti učinak dizajna posla, a ne samo osobine radnika. Postoje i neke razlike u zadovoljstvu poslom, ovisno o tome preferiraju li zaposlenici klasičan dizajn posla ili moderniji pristup (Fahr, 2011.).

Tako je Fahr (2011) ispitivao detaljnu korelaciju između zadovoljstva poslom i dizajniranja posla te došao do zaključka da je zaposlenicima uglavnom draži moderniji pristup dizajniranju posla, odnosno raspoređivanje radnika na mjesto koje je dobro dizajnirano, odnosno gdje zaposlenik ima visok stupanj autonomije i raznolike zadatke. To svakako može utjecati na njegovo zadovoljstvo, neovisno o njegovoj podobnosti za takvo radno mjesto. Nadalje, autor utvrđuje da postoje jasni dokazi da dobro dizajniran posao povećava zadovoljstvo poslom. Tako smatra da su sretniji oni radnici koji rade na obogaćenim radnim mjestima te da su radi toga produktivniji. Nalazi iz njegovog istraživanja uglavnom su u skladu s drugim studijama koje istražuju navedenu povezanost. Primjerice, i Clark (1999, prema Fahr, 2011) nalazi pozitivnu korelaciju između sadržaja i dizajna posla i zadovoljstva poslom.

Svrha dizajna posla tako je danas povećanje razine zadovoljstva poslom što će u konačnici dovesti do dobre izvedbe zaposlenika. Dizajn posla tako može dovesti do rotacije posla ili obogaćivanja istog, a zadovoljstvo radi toga, odnosi se na ispunjenje potreba, želja i interesa. Zadovoljstvo je u osnovi ono što pojedinac želi i ono što dobiva. Zadovoljstvo poslom je mjera koliko je posao dobro dizajniran, odnosno koliko su zaposlenici zadovoljni radnom okolinom i drugim faktorima. Posljedično, to utječe na organizacijsku učinkovitost, pa učinkovite organizacije trebaju imati kulturu koja potiče zadovoljstvo zaposlenika (Abid i sur., 2013.).

Sam dizajn posla je, kao i zadovoljstvo poslom, posebno zanimljivo područje istraživanja posljednjih godina. Dizajniranje posla je proces koji se odnosi na strukturiranje radne aktivnosti i konfiguracije unutar organizacije, pa se bavi načinom zapošljavanja, zadacima i ulogama kao i drugim aktivnostima. Postoje razni dokazi da dizajn posla ukazuje na utjecaj na različite individualne, kolektivne i organizacijske rezultate. Također, isti je važan za postizanje dobrobiti ljudi i usvajanje pozitivnog stavova o poslu, što može osigurati dobre učinke rada. Stoga, ne čudi da se dizajniranje posla i zadovoljstvo dovode u vezu. Primjerice, Fried i Ferris (1987, prema Bargsted i sur., 2019) su među prvima otkrili dosljedno pozitivan odnos između dva navedena pojma, a Humphrey i suradnici (2007, prema Bargsted i sur., 2019), dokazali da je velik dio karakteristika dizajniranja posla, vezan uz posljedično zadovoljstvo. Konkretno, otkrili su da motivacijske karakteristike i drugi aspekti posla, utječu na zadovoljstvo, a važnim faktorom za to ističu se autonomija i društveno-kontekstualne karakteristike (Bargsted i sur., 2019.).

U tom pogledu Bargsted i suradnici (2019) su u svom istraživanju bili fokusirani na posredničku ulogu rada i karakteristika dizajna posla, u odnosu na zadovoljstvo posla. Dobiveni rezultati ukazali su na međusobni odnos dizajna i zadovoljstva. Dobro dizajniran posao tako je pretpostavka pozitivnog odnosa prema poslu. S praktičnog gledišta, obogaćivanje posla poboljšava psihosocijalne uvjete rada što je povezano s pozitivnim stavovima i učinkom na poslu. Rezultati autora su pokazali da se zadovoljstvo poslom može poboljšati kroz primjeren dizajn rada, uz motivaciju i druge elemente. Stoga, sve intervencije u pogledu dizajna posla, trebale bi biti usmjeren na poboljšanje zadovoljstva poslom i obogaćivanjem radnih mjesta uz povećanje autonomije, identiteta, raznolikosti zadataka, povratne informacije i dr. (Bargsted i sur., 2019.).

Osim toga, i Abid i suradnici (2013) su istraživali kako dizajn posla utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a istraživanje je dizajn posla smatralo nezavisnom, a zadovoljstvo posla zavisnom varijablom. Definirao se dizajn posla kao proces spajanja različitih elemenata kako bi se neki posao formirao, uz organizacijske i druge zahtjeve radnike, a za zadovoljstvo poslom smatralo se da je to razina zadovoljstva zaposlenika poslovima koje obavljaju. Rezultati su ukazali da zadovoljstvo poslom uključuje plaću, ponašanje nadređenog i transparentnost, šansu za napredovanje i druge dimenzije, a pokazana je i korelacija između dizajna i zadovoljstva i to vrlo pozitivna. Autori su ukazali da postoji snažan pozitivan odnos između dvije navedene varijable i može se zaključiti da

dobar dizajn posla, utječe na veće zadovoljstvo poslom, a loš dizajn donosi nezadovoljstvo (Abid i sur., 2013.).

Dakle, iz navedenih se podataka ukazuje na to da postoji veza između dizajna posla i zadovoljstva poslom, pa je svrhu istraživanja te veze, i u ovom radu provedeno istraživanje. Više o navedenom istraživanju i rezultatima do kojih se došlo, u nastavku rada.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI DIZAJNA POSLA I ZADOVOLJSTVA POSLOM

Za potrebe ovog diplomskog rada, provedeno je empirijsko istraživanje u čijem je fokusu bilo ispitati povezanost dizajna posla s zadovoljstvom poslom. Cilj je ispitati kolika je korelacija između dva navedena fenomena. U nastavku poglavlja opisana je procedura ovog istraživanja, uključujući prikaz anketnog upitnika, mjernih instrumenata i opis prikupljenog uzorka. Isto tako, u ovom dijelu rada prikazani su rezultati i ograničenja istraživanja.

### 4.1. Metodologija istraživanja

U sklopu ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje povezanosti dizajna posla i zadovoljstva poslom. Glavni cilj istraživanja bio je ispitati povezanost između dizajna posla i zadovoljstva poslom, a u svrhu ispitivanja te korelacije, kreiran je anketni upitnik u kojem je sudjelovalo ukupno 58 ispitanika. Anketni upitnik ispunjavali su ispitanici online putem platforme *Survey Monkey*. Nadalje, ispunili su ga ispitanici koji su bili studenti, zaposleni na određeno ili neodređeno. Uzorak ima elemente nasumičnosti, kao i elemente prigodnog uzorka.

Prvi dio upitnika odnosio se na kontrolne varijable odnosno demografske podatke kao npr. spol, status zaposlenja, godine staža na trenutnom radnom mjestu te najviši završeni stupanj obrazovanja. Pri pitanju završenog stupnja obrazovanja, ispitanici su mogli birati slijedeće odgovore: a) niži stupanj od srednje stručne sprema, b) srednja stručna sprema (SSS), c) viša stručna sprema (VŠS), d) visoka stručna sprema (VSS) te e) viši od VSS.

Drugi dio anketnog upitnika bavio se zadovoljstvom na trenutnom poslu, pa je ispitanicima prvo postavljeno pitanje o tome koliko su trenutno zadovoljni svojim poslom, na koje su mogli odrediti stupanj slaganja u rasponu od 1 – u potpunosti sam nezadovoljan do 5 - u potpunosti sam zadovoljan. Nakon toga, postavljene su određene tvrdnje, gdje su ispitanici morali također odrediti stupanj slaganja u rasponu od 1 – u potpunosti se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem. Tako je postavljeno trideset različitih tvrdnji kojima se ispitivao stupanj slaganja s određenim aspektima posla ispitanika. U prvih deset tvrdnji, nastojalo se saznati je li posao na kojem ispitanici rade fleksibilan, odnosno omogućuje li posao koji ispitanici obavljaju reguliranje vlastitog radnog

vremena, postoji li mogućnost za inicijativu, rade li ispitanici različite zadatke, je li posao koji obavljaju važan i značajan, postoji li mogućnost samostalnog donošenja odluka i slično.

Drugi set tvrdnji odnosio se na zadatke i međuljudske odnose, pa je ispitanicima ponuđeno da odrede stupanj slaganja primjerice s time da ljudi s kojima rade iskazuju i privatni interes za njih, da je nadređeni zabrinut za dobrobit ljudi ili primjerice da posao koji ispitanik radi, zahtijeva razmišljanje o više stvari odjednom. Posljednji se set tvrdnji odnosio na uvjete na radnom mjestu, primjerice o dobivanju povratnih informacija, rasporedu sjedenja, klimi, buci, čistoći i drugim faktorima radnog mjesta. Kako je vidljivo, na sva pitanja u ovom dijelu anketnog upitnika ponuđen je stupanj slaganja od jedan do pet, odnosno Likertova ljestvica.

Pojedine karakteristike dizajna posla mjerene su pomoću mjernog instrumenta *Work Design Questionnaire* koji su razvili Morgeson i Humphrey (2006.). Zadovoljstvo poslom mjereno je pomoću mjernog instrumenata razvijenog od strane Bacharacha i suradnika (1991.).

U tablici 5. su prikazane informacije o ispitanicima koji su popunili anketni upitnik putem platforme *Survey Monkey*. Kako je ranije spomenuto, anketu je ispunilo ukupno 58 ispitanika, redom zaposlenih (studentski ili na određeno/neodređeno vrijeme) i anketni je upitnik omogućio anonimnost svih ispitanika. Uzorak nije u potpunosti reprezentativan radi veće zastupljenosti ženskih ispitanika u odnosu na muške (više od pola je ženskog spola), kao i radi toga jer većina ispitanika ima VSS i zaposlenje na neodređeno. Da bi uzorak bio više reprezentativan, nedostaje više muških ispitanika i ispitanika sa drugim stručnim spremama i statusima zaposlenja.

*Tablica 5. Osnovne mjere uzorka istraživanja*

	<b>SPOL</b>	<b>STATUS ZAPOSLENJA</b>	<b>STAŽ</b>	<b>OBRAZOVANJE</b>
Ukupno odgovora	58	58	58	58
Medijan	2	3	4	4
Mod	2	3	4	4
Standardna devijacija	0,45	0,45	1,31	0,87
Min	1	2	1	2
Max	2	3	4	5

Od ukupnog broja ispitanika (N=58), muških je ispitanika bilo 17 (29,31%), a ženskih 41 (70,69%). Što se tiče statusa zaposlenja, najviše odgovora pokazuje da su ispitanici u statusu zaposlenja na neodređeno (67,24%), odnosno na određeno (25,86%) te da rade studentski (6,90%).

Niti jedan ispitanik nije odgovorio da radi honorarno, što je također bilo ponuđeno kao odgovor na pitanje. Što se staža na radnom trenutnom radnom mjestu tiče, po 17 ispitanika (29,31%) je izjavilo da ima staža manje od godinu dana na trenutnom radnom mjestu, odnosno od jedne do tri godine, dok je deset ispitanika (17,24%) izjavilo da ima 4-6 godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu. Samo 14 ispitanika (24,14%) je izjavilo kako ima 7 i više godina staža na trenutnom radnom mjestu. Obrazovni status ispitanika pokazuje da je najviše ispitanika sa VSS (62,07% ili 36 ispitanika), a najmanje sa stupnjem obrazovanja višim od VSS (tek jedan ispitanik odnosno 1,72%). Od ostalih, ističe se SSS (24,14% ili 14 ispitanika) te VŠS (12,07% ili sedam ispitanika.).

#### 4.2. Rezultati i rasprava

Nakon što su prikupljeni podaci uz pomoć anketnog upitnika, napravljene su analize koje prikazuju rezultate istraživanja povezanosti dizajna posla i zadovoljstva poslom. Na podacima su provedene deskriptivna statistička i korelacijska analiza.

Osnovni deskriptivni pokazatelji varijabli, prikazani su u tablici 6.

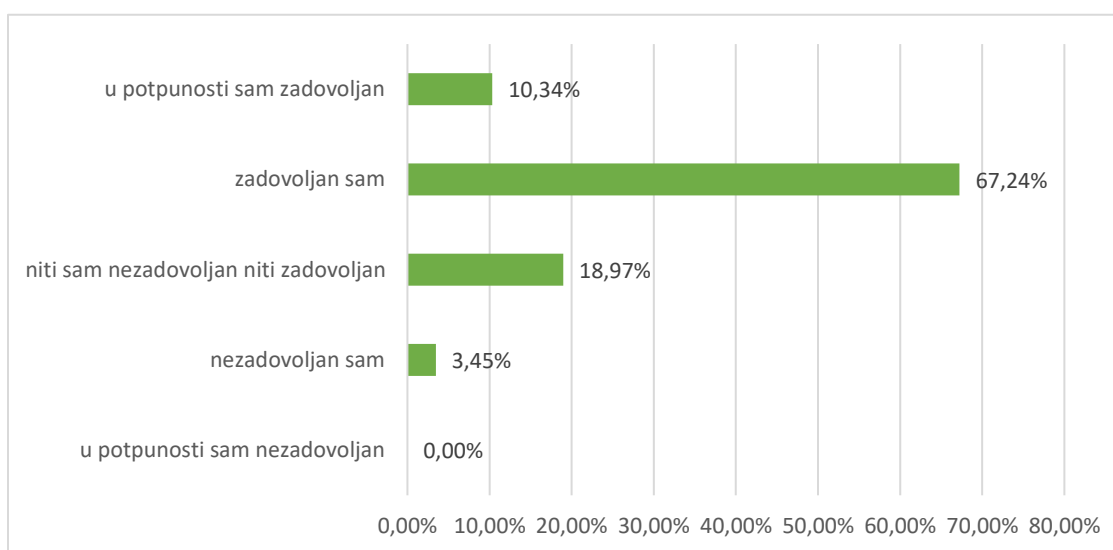
*Tablica 6. Osnovni deskriptivni pokazatelji varijabli*

Varijabla	Prosjeak	Medijan	Mod	Standardna devijacija
zadovoljstvo poslom	3,84	4	4	0,6435
autonomija	3,51	3,51	3,2	0,78689
zadaci	3,99	4	3,8	0,67535
socijalizacija	3,92	4	4,5	0,72579
povratna informacija	3,73	4	4	0,9469
kontekst	3,6	3,66	4	0,5768

U tablici 6., dakle, vidljivo je da je prosječno zadovoljstvo poslom svih ispitanika ocjenjeno s ocjenom 3,84, a najveću prosječnu ocjenu ima socijalizacija na radnom mjestu (3,92) uz obavljanje zadataka (3,99.). Autonomija na poslu ocjenjena je prosječnom ocjenom 3,51, a kontekst radnog mjesta s prosječnom ocjenom 3,6. Iz navedenog je moguće zaključiti da većina ispitanika smatra da je zadovoljna svojim poslom i ponuđenim varijablama.

Prvo pitanje nakon demografskih pitanja, glasilo je "Ako uzmete u obzir sve faktore, koliko ste trenutno zadovoljni sa svojim poslom?" te je ponuđen stupanj slaganja od 1 – u potpunosti sam nezadovoljan do 5 – u potpunosti sam zadovoljan. Pritom, rezultati su vidljivi na slici 3.

Slika 3. Stupanj zadovoljstva ispitanika sa trenutnim poslom



Iz slike 3. vidljivo je da je najveći postotak ispitanika izjavio da je zadovoljan svojim trenutnim zaposlenjem odnosno poslom i to njih čak 67,24%. Samo 10,34% ispitanika je u potpunosti zadovoljno, a ni jedan ispitanik nije izjavio kako je u potpunosti nezadovoljan svojim radnim mjestom. Od ostalih odgovora ponuđenih na skali, za broj 3 – niti sam nezadovoljan niti zadovoljan, odlučilo se 18,97% ispitanika, a nezadovoljnim se izjasnilo 3,45% ispitanika. Rezultati ukazuju da je većina zaposlenika trenutno zadovoljna na svojim poslovima odnosno na svojim radnim mjestima.

Konkretnije, podaci razlučeni po setu tvrdnju, prikazani su u tablicama 7.-9.

Dakle, uslijedila su pitanja o stupnju slaganja s određenim tvrdnjama, pa se ispitalo omogućuje li posao koji ispitanici obavljaju fleksibilnost, samostalno donošenje odluka, vlastitu inicijativu, korištenje željenih metoda, o različitosti zadataka, o rezultatima rada i utjecaju istih na ljude van organizacije i unutar, o značajnosti posla i dr. Za navedene je tvrdnje, kao i za raniju, predviđen stupanj slaganja od 1 – u potpunosti sam nezadovoljan do 5 – u potpunosti sam zadovoljan. Rezultati su vidljivi u tablici 7.

Iz prikazanih podataka vidljivo je da su ispitanici uglavnom više-manje zadovoljni situacijom na trenutnom radnom mjestu. Najviše se slažu s tvrdnjom da im posao na kojem rade uključuje različite zadatke i poslove (60,34%), odnosno da pojedini zadaci koje obavljaju imaju jasno određen početak i kraj (48,28%). Od ostalih rezultata, pozitivnim se ističe tvrdnja da posao koji rade omogućuje da završavaju svoje radne zadatke (36,21%) te da posao koji rade je vrlo značajan u širem aspektu (31,03%). Ti poslovi pokazuju najveće prosječne ocjene, kako je vidljivo u posljednjem stupcu tablice.

Od ostalih rezultata, ističe se da većina ispitanika smatra da im posao omogućuje regulaciju vlastitog radnog vremena, da imaju mogućnost donošenja odluka o tome kako će raditi svoj posao, da mogu koristiti metode koje žele. Za ni jednu tvrdnju nije moguće reći da ima većinom negativne odgovore, već većina ima pozitivne, ali za tvrdnju o tome da posao omogućuje reguliranje vlastitog radnog vremena, je 11 ispitanika (18,97%) izjavilo da se u potpunosti ne slažu s tim. Ipak, većina zaposlenika očito smatra da su zadovoljni svojim radnim mjestom te da im radna mjesta i posao koji obavljaju, omogućuju donekle samostalnost, inicijativu, fleksibilnost i slično.



Tablica 7. Stupanj slaganja s određenim tvrdnjama vezanim za situaciju na poslu u posljednjih šest mjeseci

	1	2	3	4	5	Prosjek
Posao mi omogućuje samostalno reguliranje vlastitog vremena.	18,97%	8,62%	25,86%	31,03%	15,52%	3,16
Imam mogućnost donošenja odluka o tome kako ću raditi svoj posao, kojim redoslijedom i slično.	8,62%	8,62%	18,97%	34,48%	29,31%	3,67
Imam mogućnost za vlastitu inicijativu i donošenje odluka.	3,45%	13,79%	31,03%	34,48%	17,24%	3,48
Mogu koristiti metode koje želim prilikom obavljanja posla.	6,90%	8,62%	20,69%	36,21%	27,59%	3,69
Moj posao ne može biti obavljen ako drugi ne obavljaju svoje radne zadatke na vrijeme i pravilno.	6,90%	8,62%	29,31%	32,76%	22,41%	3,55
Posao na kojem radim uključuje različite zadatke i poslove.	0,00%	8,62%	5,17%	25,86%	60,34%	4,38
Rezultati mog rada utječu na živote drugih ljudi izvan i unutar organizacije.	8,62%	10,34%	31,03%	15,52%	34,48%	3,57
Posao koji radim je vrlo važan i značajan u širem aspektu.	3,45%	15,52%	22,41%	27,59%	31,03%	3,67
Pojedini zadaci koje obavljam imaju jasno određen početak i kraj.	0,00%	0,00%	17,24%	34,48%	48,28%	4,31
Posao koji radim omogućuje mi da završavam svoje radne zadatke.	1,72%	3,45%	20,69%	37,93%	36,21%	4,03

Drugi dio anketnog upitnika, odnosi se na zadatke i međuljudske odnose na trenutnom radnom mjestu s mogućnošću označavanja stupnja slaganja od jedan do pet. Rezultati su vidljivi u tablici 8.

Iz prikazanih je podataka vidljivo da se najviše ispitanika slaže s tvrdnjom da posao koji rade zahtijeva razmišljanje o više stvari odjednom (čak 56,90% ispitanika), dok 55,17% smatra da postoji mogućnost razvijanja prijateljstava na poslu i upoznavanja novih ljudi. Navedene dvije tvrdnje pokazale su najveće srednje vrijednosti (4,38 i 4,24) što ukazuje najviši stupanj slaganja s tim tvrdnjama. Od ostalih se tvrdnji ističe velik stupanj slaganja s tvrdnjom da su ljudi s kojima rade izrazito prijateljski nastrojeni, što je potvrdilo 34,48% ispitanika, kao i da ljudi s kojima rade iskazuju interes u privatnom smislu za ispitanike (27,59%) te da nadređeni brine za dobrobit ljudi koji rade za njega (39,66%).

Najmanja srednja vrijednost odgovora iskazana je kod tvrdnje da posao koji ispitanik radi uključuje relativno jednostavne zadatke (2,81), odnosno većina ispitanika kod te tvrdnje naginje slabijim ocjenama, odnosno da se niti slažu niti ne slažu te da se ne slažu. Primjerice, čak 29,31% odnosno 17 ispitanika je za tu tvrdnju označilo da se ne slažu s njome. Tek tri ispitanika (5,17%) je izjavilo da se u potpunosti slažu, što ukazuje na to da većina ispitanika smatra da posao koji rade nije jednostavan već relativno kompliciran odnosno kompleksan.

*Tablica 8. Stupanj slaganja s tvrdnjama u odnosu na zadatke i međuljudske odnose na trenutnom radnom mjestu u posljednjih šest mjeseci*

	1	2	3	4	5	Prosjek
Posao koji radim uključuje relativno jednostavne zadatke.	13,79%	29,31%	24,41%	27,59%	5,17%	2,81
Posao koji obavljam zahtjeva praćenje i analizu velikog broja informacija.	5,17%	10,34%	13,79%	32,76%	37,93%	3,88
Posao koji radim zahtjeva razmišljanje o više stvari odjednom.	0,00%	3,45%	12,07%	27,59%	56,90%	4,38
Posao koji radim traži od mene kreativnost i određeni set vještina.	5,17%	8,62%	17,24%	25,86%	43,10%	3,93
Posao koji obavljam zahtjeva izrazito znanje i kreativnost.	6,90%	8,62%	17,24%	37,93%	29,31%	3,74
Imam mogućnost razvijanja prijateljstva na poslu i upoznavanja novih ljudi.	5,17%	1,72%	12,07%	25,86%	55,17%	4,24
Ljudi s kojima radim su izrazito prijateljski nastrojeni.	3,45%	1,72%	27,59%	32,76%	34,48%	3,93
Ljudi s kojima radim iskazuju i privatni interes za mene.	0,00%	10,34%	31,03%	31,03%	27,59%	3,76
Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega.	1,72%	15,52%	27,59%	15,52%	39,66%	3,76

Treći i posljednji set tvrdnji, odnosio se na uvjete na radnom mjestu i stupanj slaganja s istima. Rezultati tog seta tvrdnji, prikazani su u tablici 9.

Ispitanicima je u ovom setu pitanja postavljeno jedanaest tvrdnji sa mogućnošću slaganja od jedan do pet kao i u prethodnom dijelu ankete. Pritom, ispitanici su s najboljom prosječnom ocjenom ocijenili tvrdnju da posao koji rade uključuje korištenje opreme i/ili tehnologije (4,62), pa je ovdje 45 ispitanika odnosno 77,59% izjavilo da se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Od ostalih tvrdnji, prosječno najbolje ocjenjena je tvrdnja da posao koji rade je oslobođen opasnosti (4,60) odnosno da posao obavljaju u čistom radnom okruženju (4,59.).

Za klimu i vremenske uvjete također je većina ispitanika izjavilo kako su prilagođeni radnim uvjetima, kao i da je radna okolina oslobođena od nepotrebne buke, da je raspored sjedenja odgovarajući odnosno da je radna okolina u cijelosti prilagođena zaposlenicima. Od ostalih odgovora, ističe se da većina ispitanika ne radi posao koji zahtijeva fizičku snagu i napor (67,24%), da ne traži dodatnu snagu i uključivanje više mišića u rad (58,62%) što ukazuje da je većina ispitanika zaposlena na uredskim poslovima ili sličnim poslovima koji ne zahtijevaju prevelik fizički napor.

*Tablica 9. Stupanj slaganja s tvrdnjama o uvjetima na radnom mjestu u posljednjih šest mjeseci*

	1	2	3	4	5	Prosjek
Dobivam povratne informacije od svog nadređenog i ostalih kolega u obavljanju svog posla.	3,45%	6,90%	15,52%	48,28%	25,86%	3,86
Ostali zaposlenici (npr. menadžeri, kolege) daju povratne informacije o efektivnosti, kvaliteti i drugim karakteristikama mog posla.	3,45%	5,17%	41,38%	27,59%	22,41%	3,60
Raspored sjedenja je odgovarajući (npr. udobne stolice, dovoljno mjesta).	5,17%	10,34%	13,79%	25,86%	44,83%	3,95
Radna okolina prilagođena je zaposlenicima ovisno o njihovim zahtjevima (npr. postavljanje stolova u visinu ili dovoljno mjesta za noge).	5,17%	13,79%	13,79%	29,31%	37,93%	3,81
Posao koji radim zahtijeva izrazitu snagu i uključivanje više mišića u rad.	58,62%	17,24%	10,34%	6,90%	6,90%	1,86
Posao koji obavljam zahtijeva fizičku snagu i fizički napor.	67,24%	12,07%	10,34%	5,17%	5,17%	1,69
Radna okolina oslobođena je nepotrebne buke.	12,07%	15,52%	20,69%	24,14%	27,59%	3,40
Klima odnosno vremenski uvjeti su prilagođeni, u smislu temperature i vlažnosti prostorije u kojoj boravim.	6,90%	5,17%	20,69%	25,86%	41,38%	3,90
Posao koji radim oslobođen je određenih opasnosti (npr. kemikalije),	5,17%	0,00%	1,72%	15,52%	77,59%	4,60
Posao koji radim uključuje korištenje opreme i/ili tehnologije.	1,72%	3,45%	3,45%	13,79%	77,59%	4,62
Posao obavljam u čistom/urednom okruženju.	1,72%	1,72%	5,17%	18,97%	72,41%	4,59

U tablici u prilogu prikazana je detaljna korelacijska matrica odnosno tablica korelacijske analize. Ono što je uočeno tom analizom jest da ne postoji značajna veza između dviju kontrolnih varijabli (spol i razina obrazovanja) i zadovoljstva poslom. Zanimljivo, postoji značajna pozitivna povezanost između statusa zaposlenosti i zadovoljstva poslom te radnog staža i zadovoljstva poslom. Zaposlenici s duljim radnim stažem i višom razinom završenog obrazovanja su u prosjeku zadovoljniji svojim poslom.

Većina dimenzija posla (zadaci, socijalna i kontekstualna) nije se pokazala linearno povezanom s zadovoljstvom na poslu. Jedino se izdvaja autonomija na poslu koja pozitivno korelira sa zadovoljstvom posla. Provjerene su i međusobne korelacije između različitih dimenzija i karakteristika posla. Postoji značajna pozitivna korelacija između radnih zadataka i zadovoljstva na poslu te autonomije. Autonomija pozitivno korelira sa svim dimenzijama i karakteristikama posla.

Također, kognitivna dimenzija i dimenzija zadataka ostvaruju značajnu pozitivnu vezu, kao i socijalna dimenzija sa svim ostalim dimenzijama posla. Pokazalo se i da zaposlenici s više povratnih informacija doživljavaju veću autonomiju, više zadataka, veću razvijenost socijalne dimenzije i veće kognitivno opterećenje. Prema ovim rezultatima, povratne informacije i autonomija su vrlo važne karakteristike posla jer obogaćuju posao.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada ima određena ograničenja. Prvo, uzorak nije u potpunosti reprezentativan kako je i ranije naglašeno radi veće zastupljenosti ženskih ispitanika u odnosu na muške, kao i radi toga jer je velika većina ispitanika označila da ima VSS i zaposlenje na neodređeno.

Kako bi uzorak imao veću reprezentativnost, trebao bi i veći broj ispitanika, odnosno konkretnije više muških ispitanika i ispitanika s drugim stručnim spremama i statusom zaposlenja. Radi ovog nedostatka, nije moguće generalizirati zaključke rada na cijelu populaciju. Osim toga, uzorak je malen, pa bi veličina uzorka trebala biti znatno veća kako bi se moglo generalizirati zaključke za cijelu populaciju.

Drugo, rezultati su prikupljeni iz jednog izvora odnosno samo od zaposlenika (neovisno o statusu), što ne predstavlja baš idealnu praksu jer zaposlenici mogu biti subjektivni u procjeni svojeg zadovoljstva. Stoga, da bi istraživanje bilo kvalitetnije, bilo bi dobro razmotriti prikupljanje podataka iz različitih izvora. Također, prikupljanje dodatnih podataka od nadređenih osoba ispitanika te samih ispitanika. Nadređeni su mogli procijeniti važne radne ishode poput radne učinkovitosti, a od ispitanika se može prikupiti još demografskih obilježja i percepcija dodatnih elemenata radne okoline poput radne klime, stila vodstva itd. Prikupljanje većeg broja varijabli bi

ukazalo na pravo stanje radne okoline jer ovo istraživanje je prikupljalo samo ograničen broj varijabli.

## 5. ZAKLJUČAK

Prosječan čovjek relativno dosta vremena provodi na radnom mjestu odnosno na poslu kojeg obavlja, pa je vrlo važno da posao i radno mjesto, budu osmišljeni na prikladan način. Tu je važna uloga dizajna posla koji može obogatiti provedeno vrijeme na poslu te potaknuti željene ishode. Dizajn radnog mjesta govori o karakteristikama radnog mjesta u širem i užem smislu, o zadacima koje treba ispuniti, redoslijedu izvršavanja tih zadataka i slično, kako bi zaposlenici svoj posao obavljali na najbolji mogući način. Organizacije su stoga uspješne onoliko koliko im to omogućuje dizajnirani posao.

Iz uspješno dizajniranog posla i radnog mjesta, danas proizlazi i stupanj zadovoljstva poslom, a važan cilj svakog menadžera je imati zadovoljne zaposlenike. Zadovoljstvo zaposlenika tako se vrlo često istražuje u domeni organizacijskog ponašanja. Danas, ono postaje osnova organizacijskog ponašanja i značajan je pokazatelj stimulativnosti posla i ukupnih radnih dimenzije. Razumijevanje tog pojma važno je za organizacijsku klimu i druge faktore dizajniranja posla, pa ne čudi da mnogi autori tvrde da postoji korelacija između zadovoljstva poslom i dizajna posla danas. Zaposlenicima je tako uglavnom draže kada je posao dobro dizajniran, kada im je jasno određeno što su im zadaci, kada im je radna klima i okolina sigurna za rad i slično, a sve navedeno zajedno obogaćuje uspješnost poduzeća i zadovoljstvo radnika.

Nastavno na navedeno, u ovom je diplomskom radu provedeno empirijsko istraživanje povezanosti dva navedena pojma. Za to je kreiran anketni upitnik distribuiran na ispitanike, od kojih su svi redom bili zaposlenici u tri stupnja zaposlenja – studentski, na određeno ili neodređeno. Prevladali su ispitanici sa visokom stručnom spremom. Nakon što su ispitanici demografski podaci, anketni upitnik bavio se konkretnim tvrdnjama koje su ispitanici mogli ocijeniti sa stupnjem slaganja na Likertovoj ljestvici od jedan do pet. Ispitivale su se karakteristike posla, stupanj zadovoljstva i karakteristike radnog mjesta. Utvrđeno je u rezultatima da je većina ispitanika zadovoljna svojim trenutnim radnim mjestom odnosno poslom. Također imaju relativno visoku razinu autonomije, zadataka koje dobivaju, socijalizacije na radnom mjestu, kognitivnog opterećenja i dobivanja povratnih informacija.

Što se tiče korelacijske analize, utvrđeno je da nema pozitivne veze između zadovoljstva poslom i većine dimenzije posla (osim u pogledu autonomije). Isto tako, pokazalo se da postoji velika povezanost između različitih dimenzija i karakteristika posla, što ukazuje na to da postoje određeni poslovi koji su "osiromašeni" ili "obogaćeni". Drugim riječima, neki zaposlenici imaju nerazvijene i pasivnije poslove gdje su sve karakteristike i dimenzije posla niskih vrijednosti, a drugi dio ima aktivnije poslove u kojima su istovremeno visoke razine svih dimenzija i karakteristike posla.

Ipak, ovo istraživanje ima određena ograničenja, ranije prikazana u radu, radi čega je potrebno donositi zaključke o generalizaciji s oprezom. Preporuča se napraviti veće istraživanje s više zaposlenika, pa čak i njihovim nadređenima jer je uzorak u ovom istraživanju vrlo malen i ne postoji dovoljna raznolikost u obilježjima ispitanika. Također, važno je prikupiti rezultate iz različitih izvora i u više vremenskih intervala, kako bi se ukazalo na pravo stanje povezanosti dizajna posla i zadovoljstva istim.

## Popis literature

- 1) Abid, M.A., et.al. (2013.), Effect of Job Design on Employee Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 5(19), 1-8.
- 2) Aziri, B. (2011.), Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- 3) Bakotić, D. (2016.), Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Ekonomika istraživanja*, 29(1), 118-130.
- 4) Bargsted, M., Ramirez-Vielma, R., Yeves, J. (2019.), Professional Self-Efficacy and Job Satisfaction: The Mediator Role of Work Design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 157-163.
- 5) Bolfeč, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017.), Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.
- 6) Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M. (2013.), Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3), 311-315.
- 7) De Beer, L., Tims, M., Bakker, A.B. (2016.), Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *SAJEMS*, 19(3), 400-412.
- 8) Dežmar Krainz, K., Mikulić, J., Koren, H., Zavalić, A. (2019.), Designing work for mental health: the moderating role of job resources. *Društvena istraživanja*, 28(1), 47-67.
- 9) Dubrin, A.J. (2012.), *Essentials of management*. Cengage, Mason
- 10) Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž.S. (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- 11) Fahr, R. (2011.), Job Design and Job Satisfaction – Empirical Evidence from Germany? *Management revue*, 22(1), 28-46.
- 12) Franek, M., Večera, J. (2008.), Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomie a Management*, 4, 63-76.
- 13) Grant, A.M. (2007.), Relational Job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- 14) Hernaes, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna. *EFZG working paper series*, 8, 1-21.
- 15) Hernaes, T., Sikavica, P. (2011.), *Dizajniranje organizacije*. Novi informator, Zagreb



- 16) Holman, D., Clegg, C., Waterson, P. (2002.), Navigating the theory of job desing. *Applied Ergonomics*, 33(3), 197-205. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(02\)00015-7](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(02)00015-7)
- 17) Kline, D.B. (2017.), Can you Benefit from a New Collar Job?, preuzeto s <https://www.fool.com/careers/2017/11/03/can-you-benefit-from-a-new-collar-job.aspx>, posjećeno 30.08.2022.
- 18) Lauche, K. (2005.); Job desing for good desing practice. *Design studies*, 26(2), 191-213. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.09.002>
- 19) Marić, M. (2019.), Mapiranje područja istraživanja kreativnosti i dizajna posla: kronološka analiza citata i zajedničkih citata. *Zbornik EFZG*, 17(2), 101-118.
- 20) Marić, M., Hernaus, T., Tadić Vujčić, M., Černe, M. (2019.), Job characteristics and organizational citizenship behavior: a multisource study on the role of work engagement. *Društvena istraživanja*, 28(1), 25-45.
- 21) Mathis, R.L., Jacnskon, J.H. (2008.), *Human resource management*. McGraw-Hill/Irwin, New York
- 22) Morrison, D.L., Girardi, A., Cordery, J.L. (2005.), Job Desing, Opportunities for Skill Utilization and Intrinsic Job Satisfaction. *European jorunal of work and organizational psychology*, 14(1), 59-79.
- 23) Morgeson, F.P., Humphrey, S.E. (2006.), The Work Design Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- 24) Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate d.o.o., Zagreb
- 25) Oldham, G.R., Fried, Y. (2016.), Job desing research and theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 13, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- 26) Prahin, D., Katavić, I., (2021.), Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 11(2), 7-23.
- 27) Proroković, A., Miliša, Z., Knez, A. (2009.), Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6, 3-17.
- 28) Thusyanthy, A. (2014.), A review on the relationship variables to job design. *International Journal of Business Research and Management*, 5(5), 81-87.
- 29) Weir, R.E. (2013.), *Workers in America: A Historical Encyclopedia*. ABC-CLIO, Santa Barbara

- 30) Wroblewski, M.T. (2019.), What is a Blue-Collar Worker and a White-Collar worker?, preuzeto s <https://smallbusiness.chron.com/bluecollar-worker-whitecollar-worker-11074.html>, posjećeno 30.08.2022.
- 31) Žužić, I., Miljković Krečar, I. (2014.), Zadovoljstvo poslom kod nastavnika privatnog i javnog visokog učilišta. *Napredak*, 155(1-2), 119-138.

## **Popis slika**

Slika 1. Primjer modela zvijezde u organizacijskom dizajnu .....	6
Slika 2. Tendencije u razvoju organizacije .....	15
Slika 3. Stupanj zadovoljstva ispitanika sa trenutnim poslom.....	32

## Popis tablica

Tablica 1. Četiri dimenzije/karakteristike posla .....	8
Tablica 2. Usporedni prikaz strateškog i operativno dizajniranja posla .....	11
Tablica 3. Razlike između modela zadovoljstva poslom.....	21
Tablica 4. Najznačajniji organizacijski i osobni čimbenici zadovoljstva poslom .....	22
Tablica 5. Osnovne mjere uzorka istraživanja .....	30
Tablica 6. Osnovni deskriptivni pokazatelji varijabli .....	31
Tablica 7. Stupanj slaganja s određenim tvrdnjama vezanim za situaciju na poslu u posljednjih šest mjeseci .....	34
Tablica 8. Stupanj slaganja s tvrdnjama u odnosu na zadatke i međuljudske odnose na trenutnom radnom mjestu u posljednjih šest mjeseci.....	35
Tablica 9. Stupanj slaganja s tvrdnjama o uvjetima na radnom mjestu u posljednjih šest mjeseci .....	36

## Prilozi

### Prilog 1. Korelacijska analiza

	Spol	Status zaposl.	Stož	Obraz.	Auton.	Zadaci	Kognitivno	Socijalizacija	Povratna inf.	Kontekst	Zadovoljstvo
Spol	1	-0,034	0,149	-0,346*	-0,035	0,152	0,041	0,036	0,24	0,03	-0,157
Status zaposlenja	-0,034	1	0,369*	0,205	-0,018	-0,018	-0,022	0,018	0,105	0,101	0,412*
Stož	0,149	0,369*	1	-0,57	0,161	-0,028	0,073	-0,316*	-0,096	-0,148	0,280*
Obrazovanje	-0,346*	-0,171	-0,057	1	0,105	-0,06	0,163	-0,1	-0,118	-0,027	0,053
Autonomija	-0,035	0,205	0,161	0,105	1	0,427*	0,581*	0,393*	0,379*	0,458*	0,284*
Zadaci	0,152	-0,018	-0,028	-0,06	0,427*	1	0,590*	0,330*	0,661*	0,244	0,054
Kognitivno	0,041	-0,022	0,073	0,163	0,581*	0,590*	1	0,289	0,520*	0,372*	0,218
Socijalizacija	0,036	0,018	-0,316	-0,100	0,393*	0,330*	0,289*	1	0,454*	0,372*	0,105
Povratna informacija	0,24	0,105	-0,096	-0,118	0,379*	0,661*	0,520*	0,454*	1	0,455*	0,132
Kontekst	0,03	0,101	-0,148	-0,027	0,458*	0,244	0,372*	0,372*	0,455*	1	0,088
Zadovoljstvo	-0,157	0,412*	0,280*	0,053	0,284*	0,054	0,218	0,105	0,132	0,088	1

Legenda: \* označava statistički značajne korelacije

## **Prilog 2. Anketni upitnik**

Ovaj anketni upitnik je anonimn i provodi se u svrhu empirijskog istraživanja za diplomski rad na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Anketa je u potpunosti anonimna i traje 5 minuta. Hvala na izdvojenom vremenu!

**Spol: M/Ž/ostalo**

**Status zaposlenja:**

- a) Studentski posao
- b) Honorarni posao
- c) Zaposlenje na određeno
- d) Zaposlenje na neodređeno
- e) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Godine staža:**

- a) Manje od godinu dana
- b) 1-3 godine
- c) 4-6 godina
- d) 7 i više godina

**Stručna sprema:**

- a) Niži od SSS
- b) SSS
- c) VSS
- d) VŠS

**Ako uzmete sve faktore u obzir, koliko se trenutno zadovoljni sa svojim poslom?**

- a) U potpunosti sam nezadovoljan/a
- b) Nezadovoljan sam/a
- c) Niti sam nezadovoljan/a, niti sam zadovoljan/a

- d) Zadovoljan/a sam
- e) U potpunosti sam zadovoljan/a

**Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje vašu radnu situaciju u posljednjih šest mjeseci (1= u potpunosti se slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.).**

- 1) Posao mi omogućuje samostalno reguliranje vlastitog radnog vremena.
- 2) Imam mogućnost donošenja odluka o tome kako ću raditi svoj posao, kojim redoslijedom i slično.
- 3) Imam mogućnost za vlastitu inicijativu i donošenje odluka.
- 4) Mogu koristiti metode koje želim prilikom obavljanja posla.
- 5) Moj posao ne može biti obavljen ako drugi ne obavljaju svoje radne zadatke na vrijeme i pravilno.
- 6) Posao na kojem radim uključuje različite zadatke i poslove.
- 7) Rezultati mog rada utječu na živote drugih ljudi izvan i unutar organizacije.
- 8) Posao koji radim je vrlo važan i značajan u širem aspektu.
- 9) Pojedini zadaci koje obavljam imaju jasno određen početak i kraj.
- 10) Posao koji radim omogućuje mi da završavam svoje radne zadatke.

**Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje vašu radnu situaciju u posljednjih šest mjeseci (1= u potpunosti se slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.).**

- 1) Posao koji radim uključuje relativno jednostavne zadatke.
- 2) Posao koji obavljam zahtjeva praćenje i analizu velikog broja informacija.
- 3) Posao koji radim zahtjeva razmišljanje o više stvari odjednom.
- 4) Posao koji radim traži od mene kreativnost i određeni set vještina.
- 5) Posao koji obavljam zahtjeva izrazito znanje i stručnost.
- 6) Imam mogućnost razvijanja prijateljstava na poslu i upoznavanja novih ljudi.
- 7) Ljudi s kojima radim su izrazito prijateljski nastrojeni.
- 8) Ljudi s kojima radim iskazuju i privatni interes za men
- 9) Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega.

**Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje vašu radnu situaciju u posljednjih šest mjeseci (1= u potpunosti se slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.).**

- 1) Dobivam povratne informacije od svog nadređenog i ostalih kolega o obavljanju svog posla.
- 2) Ostali zaposlenici (npr. menadžeri, kolege) daju povratne informacije o efektivnosti, kvaliteti i drugim karakteristikama mog posla.
- 1) Raspored sjedenja na poslu je odgovarajući (npr. udobne stolice, dovoljno mjesta),
- 2) Radna okolina prilagođena je zaposlenicima ovisno o njihovim zahtjevima (npr. postavljanje stola u visinu ili dovoljno mjesta za noge.).
- 3) Posao koji radim zahtjeva izrazitu snagu i uključivanje više mišića u rad.
- 4) Posao koji obavljam zahtjeva fizičku snagu i fizički napor.
- 5) Radna okolina oslobođena je nepotrebne buke.
- 6) Klima odnosno vremenski uvjeti su prilagođeni, u smislu temperature i vlažnosti prostorije u kojoj boravim.
- 7) Posao koji radim oslobođen je određenih opasnosti (npr. kemikalije.).
- 8) Posao koji radim uključuje korištenje opreme i/ili tehnologije.
- 9) Posao obavljam u čistom/urednom okruženju.



## Životopis kandidata

### Mislav Marić

Datum rođenja: 07/11/1995

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

#### KONTAKT

Frateršćica 49  
10000 Zagreb, Hrvatska  
(Kućna)

[mislavmaric711@gmail.com](mailto:mislavmaric711@gmail.com)

(+385) 955325006



#### O MENI

Apsolvent Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu, smjer menadžment. Komunikativna, pouzdana i odgovorna osoba. Spreman na brzu prilagodbu okruženju te imam želju za učenjem, usavršavanjem i napredovanjem na poslu.

#### RADNO ISKUSTVO

**21/09/2020 – 03/2021** – Zagreb, Hrvatska

##### student

dm-drogerie markt

Online shop

**03/2021 – TRENUTAČNO** – Zagreb

##### referent u Financijskom knjigovodstvu

dm-drogerie markt

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**2014 – TRENUTAČNO**

##### Visoka stručna sprema

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, smjer  
Menadžment

**2010 – 2014**

##### Srednja stručna sprema - ekonomist

Prva ekonomska škola Zagreb

#### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
B2	B2	B2	B2	B2

#### DIGITALNE VJEŠTINE

**Moje digitalne vještine**

MS Office

#### VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B