

# Utjecaj radnog okruženja i uvijeta rada na zadovoljstvo zaposlenika

---

**Jakupović, Dora**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:921125>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

**DORA JAKUPOVIĆ**

**Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo  
zaposlenika**

**Influence of working environment and working conditions on  
employee satisfaction**

Završni rad

Zabok, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Menadžment ljudskog kapitala

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo  
zaposlenika**

**Influence of working environment and working conditions on  
employee satisfaction**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment ljudskog kapitala**

Student:

**Dora Jakupović**

Mentor: prof. dr. sc. **Kristina  
ČRNJAR**

Matični broj:

**25000/19**

Zabok, srpanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

**Dora Jakupović**

**25000/19**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

**Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 24.6.2024.

---

Potpis studenta

## Sažetak

Radno okruženje i uvjeti rada imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, što se direktno odražava na njihovu produktivnost i dugoročnu posvećenost organizaciji. Danas je velik broj poduzeća svjestan kako je temelj i trajna osnova za uspješnu strategiju poduzeća upravo ljudski kapital. Stoga na uspjeh tvrtke ne utječe samo razina kapitala ili razvijenost tehnologije koja se koristi, već razina znanja, vještina kao i način ponašanja zaposlenika unutar organizacije. Motivirani zaposlenici dovode do povećane produktivnosti i omogućuju organizaciji postizanje više razine efikasnosti. Zadovoljstvo poslom jedna je od najistraživanijih varijabli u području psihologije radnog mjesta, a povezuje se s brojnim psihosocijalnim problemima, od vođenja do dizajna posla. Pritom je vrednovanje radnog učinka bitan element kod upravljanja ljudskim potencijalima jer na taj način organizacije stvaraju konkurentsku prednost. Motivacija pokreće uspjeh zaposlenika i igra ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika, što pokreće učinak. Zauzvrat, poboljšana izvedba utječe na zadovoljstvo korisnika, što može potaknuti organizacijsku izvedbu. Zadovoljstvo, koje je bitno kod zadržavanja, ne predstavlja prediktor učinka. S druge strane je angažman, koji između ostalog ukazuje na strast zaposlenika prema poslu, izravno povezan s učincima. Predmet istraživanja bio je utvrditi stavove ispitanika prema utjecaju radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 17. do 18. travnja 2024. godine, na uzorku od 162 ispitanika. Može se zaključiti kako ispitanici smatraju da povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika te kako su svi zaposlenici upoznati sa sustavom nagrađivanja i uvjetima za dobivanje nagrada.

**Ključne riječi:** radno okruženje; zadovoljstvo zaposlenika; motivacija; povećanje zadovoljstva zaposlenika.

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Pojemno određenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika.....	3
1.1. Definicija i koncept motivacije i zadovoljstva zaposlenika .....	3
1.2. Teorijski modeli zadovoljstva zaposlenika.....	6
1.3. Analiza motivacije, zadovoljstvo poslom i radnoga učinka zaposlenika .....	9
2. Čimbenici koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.....	12
2.1. Pregled čimbenika koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika .....	12
2.2. Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika .....	17
3. Empirijsko istraživanje.....	20
3.1. Instrumenti i metodologija istraživanja .....	20
3.2. Rezultati istraživanja .....	21
Zaključak .....	27
Bibliografija.....	30
Popis ilustracija .....	33
Prilozi .....	34

# Uvod

Radno okruženje i uvjeti rada imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, što direktno odražava na njihovu produktivnost i dugoročnu posvećenost organizaciji. Radna atmosfera obuhvaća kulturnu i socijalnu dinamiku radnog mjesta. Odnosi među kolegama, interakcija te opća atmosfera igraju ključnu ulogu u oblikovanju zadovoljstva zaposlenika. Pozitivni odnosi među kolegama stvaraju poticajno okruženje. Međusobna podrška i suradnja doprinose pozitivnom iskustvu na radnom mjestu. Kvalitetna komunikacija s rukovodstvom važna je za osjećaj povezanosti i važnosti, također transparentnost i podrška od strane nadređenih poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenika. Opća atmosfera radnog mjesta, uključujući ton rasprava, pristup rješavanju problema te kulturu kompanije, utječe na doživljaj radnog odnosa.

Predmet rada „Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika“ fokusira se na istraživanje veze između različitih elemenata radnog okruženja i uvjeta rada te zadovoljstvo zaposlenika. To uključuje proučavanje kako različiti faktori poput organizacije, nadzora, plaća, i mnogih drugih, utječu na to kako se zaposlenici osjećaju u svom radnom okruženju.

Svrha rada je istražiti dublje razumijevanje mehanizama koji povezuju radno okruženje i uvjete rada sa zadovoljstvom zaposlenika, kako bi se pružile smjernice organizacijama za stvaranje potencijalnih radnih uvjeta. Provođenjem istraživanja putem interneta (preko gmail anketa) te dijeljenjem anketa na društvenim mrežama utvrdit će se stav ispitanika prema utjecaju radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo. Rad je nastao korištenjem više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: istraživanje će razmatrati relevantne teorije motivacije i utjecaje radnog okruženja na psihološku dobrobit zaposlenika. U teorijskom dijelu, analizirat će se dostupna literatura, teorijski modeli i istraživačke studije relevantne za temu. U empirijskom dijelu uključuje se korištenje strukturirane ankete što će pružiti kvantitativne podatke o zadovoljstvu zaposlenika. Anketa će se fokusirati na ključne aspekte radnog okruženja, odnosa s kolegama, suradnje s rukovodstvom i drugih faktora koji utječu na zadovoljstvo.

Za potrebe empirijskog istraživanja, u ovom radu postavljena je glavna hipoteza:

**H.1: „Povećanje plaće zaposlenika najznačajniji je element radnoga okruženja koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika u ugostiteljstvu i turizmu.“**

Cilj ove hipoteze je istražiti i ispitati u kojoj mjeri povećanje plaće doprinosi zadovoljstvu zaposlenika. U sektoru ugostiteljstva i turizma, gdje su plaće često niske, a radni uvjeti zahtjevniji, povećanje plaće može imati značajan utjecaj na motivaciju i moral zaposlenika. Kroz ovu studiju nastoji se empirijski utvrditi koliki je taj utjecaj, te da li povećanje plaće zaista

dovodi do povećanja zadovoljstva zaposlenika ili postoje i drugi faktori koji imaju jednak ili veći utjecaj.

Drugi cilj je utvrditi je li povećanje plaće najznačajniji element radnog okruženja utvrditi je koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika u usporedbi s drugim faktorima kao što su radni uvjeti, mogućnost napredovanja i međuljudski odnosi na radnom mjestu. Povećanje plaće često se smatra ključnim motivatorom, no važno je istražiti i druge aspekte radnog okruženja koji mogu imati značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Na primjer, fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti za profesionalni razvoj, te pozitivna kultura mogu igrati važnu ulogu.

Kroz istraživanje, analizu podataka i testiranje hipoteze, cilj je utvrditi koje konkretne karakteristike radnog okruženja i uvjeta rada imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Osim toga, cilj je i razumjeti kako organizacije mogu intervenirati i poboljšati te specifične čimbenike kako bi povećale zadovoljstvo zaposlenika, što bi moglo rezultirati boljom produktivnošću, zadržavanjem talenata i općenito poboljšanim poslovnim rezultatima.

Struktura rada sastoji se od prvog poglavlja u kojem se detaljno analizira pojam radnog okruženja, provodi se analiza trenutnog stanja radnog okruženja. Drugo poglavlje odnosi se na sam utjecaj uvjeta rada na zaposlenike te koji uvjeti rada se očekuju u radnom okruženju. Na temelju dobivenih spoznaja, u trećem poglavlju analiziraju se i obrađuju dobiveni podaci, te se daju pretpostavke za unaprjeđenje radnog okruženja.

U zaključku, sumiraju se glavni zaključci istraživanja i ističe se važnost sustavnog pristupa u unaprjeđenju radnih uvjeta kako bi se postigla dugoročna dobrobit. Na kraju, popis priloga pruža dodatne informacije koje podržavaju rad, dok se u literaturi navode izvori korišteni u istraživanju.

Očekuje se da će rezultati ovog istraživanja pridonijeti boljem razumijevanju dinamike između radnog okruženja i zadovoljstva zaposlenika te ponuditi smjernice za organizacije u stvaranju poticajnih radnih uvjeta.



# **1. Pojmovno određenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika**

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključni su elementi koji izravno utječu na učinkovitost i uspjeh organizacija. Iako se ovi pojmovi često spominju zajedno, oni se odnose na različite aspekte radnog života. Motivacija se odnosi na unutarnje i vanjske sile koje potiču zaposlenike na rad, usmjeravaju njihove napore prema postizanju ciljeva i održavaju njihovu angažiranost. To uključuje različite poticaje, nagrade i osobne ambicije koje potiču pojedince na rad i prevladavanje izazova. Zadovoljstvo zaposlenika, s druge strane, odnosi se na subjektivno iskustvo zaposlenika u radnom okruženju. To je osjećaj zadovoljstva i ispunjenosti koji proizlazi iz različitih aspekata posla, uključujući radne uvjete, međuljudske odnose, priznanje za trud i ravnotežu između posla i privatnog života. Zadovoljni zaposlenici obično pokazuju veću lojalnost prema organizaciji, manju sklonost napuštanju posla i veću produktivnost. U ovom poglavlju istražit će se što motivira zaposlenike i što doprinosi njihovom zadovoljstvu. Razmatranjem teorijskih okvira, nastojat će se razumjeti kako organizacije mogu učinkovito upravljati ovim aspektima kako bi potaknule angažiranost i povećale učinkovitost svojih zaposlenika. Prvo će riječ biti o konceptu motivacije, a zatim će biti prikazani čimbenici koji doprinose zadovoljstvu zaposlenika na radnom mjestu.

## **1.1. Definicija i koncept motivacije i zadovoljstva zaposlenika**

Upravljanje ljudima sastavni je dio procesa upravljanja. Kako bi se razumjela važnost učinkovitih ljudi u organizaciji, treba prepoznati ljudska bića i organizaciju kao jedinicu. Većina dobro vođenih organizacija vidi svoje radnike kao glavni uzrok kvalitete i uspjeha. Takva vrsta organizacija svoje zaposlenike smatra osnovnim izvorom kapitala umjesto kapitalnih ulaganja. Organizacija će se smatrati učinkovitom kada ostvari svoje ciljeve. Učinkovita organizacija pobrinut će se za snažnu suradnju, predanost i zadovoljstvo među zaposlenicima. Kako bi zaposlenici bili zadovoljni i predani svojim organizacijama, potrebna je snažna i učinkovita motivacija zaposlenika na različitim razinama (Ahmed, Islam, 2011.).

Pojam motivacije zaposlenika vrlo je težak i složen pojam za definiranje, no sažeta definicija može se izraziti kao pojam obuhvaća karakteristike pojedinca i situacije kao i percepciju te situacije od strane pojedinca (Rosenfeld, Wilson, 1999). Motivacija je osnovni psihološki proces. Motivacija je također važan element ponašanja uz osobnost, stav i percepciju. Motivacija nije pojedinačni i jedini element ponašanja, ona je također u interakciji s drugim kognitivnim procesima. Luthans (1998) izjavljuje da je motivacija proces koji daje energiju,

usmjerava, pobuđuje i održava ponašanje i učinak zaposlenika. Stoga je motivacija proces koji potiče zaposlenike da ulože sve svoje napore kako bi postigli željeni zadatak. Jedan od načina stimuliranja zaposlenika je njihovo motiviranje, što također povećava predanost i zadovoljstvo poslom zaposlenika.

Slijedom navedenog motivacija zaposlenika i zadovoljstvo poslom proučavaju se kroz različite motivacijske teorije, tj. teorije temeljene na potrebama, teorije potpore i teorije procesa. Međutim, pojam motivacije zaposlenika vrlo je teško definirati jer je jedna od karakteristika ponašanja pojedinca (Ifinedo, 2003). Zadovoljstvo poslom ključno je za opću dobrobit zaposlenika i organizacijski učinak. Obuhvaća različite aspekte iskustva pojedinca, uključujući njihovu percepciju radnog okruženja, dnevnih zadataka, uloge menadžmenta i odnosa s kolegama.

U ugostiteljstvu zaposlenici moraju raditi velik broj sati i biti usredotočeni na zadovoljenje potreba svojih gostiju, pa se stoga zaposlenici smatraju temeljem uspješnosti cjelokupnog hotela. Kako bi se povećalo motivaciju zaposlenika bitno je da organizacije razumiju što čine zaposlenike motiviranjem.

Pojam motivacija nastao je od latinske riječi *motus* te označava pokretanje. Motivom nazivamo svaki postupak koji ima razlog ili poticaj da pokreće. Sukladno navedenom može se zaključiti kako je riječ o poticajnim razlozima, povodima, pobudama za neka djelovanja (Žugaj, Brčić, 2003: 160). Upravljanje i razvoj motivacijom postaje sve značajnije s obzirom na novo mjesto i ulogu čovjeka unutar društvenih procesa kao i tokom njihovog upravljanja. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika stoga predstavljaju temelj za zanimanje suvremenih poslovanja s obzirom da se isključivo kroz izgradnju kvalitetnih motivacijskih sustava može pružiti pomoć zaposlenicima kod lakšeg savladavanja radnih zadataka.

Motivi se stoga mogu smatrati posebnim vrstama uzroka - u njihovoj pozadini mogu se identificirati potrebe i želje koje služe za poticanje i usmjeravanje ljudskog ponašanja prema postavljenim ciljevima. Izučavanje motivacije stoga se sastoji od potrage za načelima koji pomažu razumijevanju zašto ljudi pokreću, odabiru ili ustraju kod određenih obrazaca i ponašanja (Milas, 2007:97). Slijedom navedenog motiviranje predstavlja važan element u ljudskom životu bez obzira je li riječ o poboljšanju samih osoba ili uspješnosti cjelokupne organizacije.

Organizacijskim menadžerima preporučuje da prepoznaju razine motivacije svojih zaposlenika kao jedan od temeljnih čimbenika za konkurentsku prednost na tržištu. Štoviše, preporučuje im se korištenje oba alata - opipljivih, kao i nematerijalnih motivacijskih alata kako bi se imalo koristi od visoko motiviranih zaposlenika (Dudovskiy, 2017). Također

motivacija je interna varijabla, stoga menadžer motivaciju kao takvu može samo pretpostaviti kod zaposlenika koji svjesno obavljaju svoj posao.

Kod suvremenih uvjeta bilo koji administrativni sustav djeluje učinkovito i s najvišim mogućim rezultatima ako se temelje na pravilno napravljenim sustavima poticanja. Pogrešno izgrađen sustav rada često kvari cjelokupni sustav rada jer je rezultat nedovoljne pozornosti (Kruglov, Kozyakova, 2015). Velik broj poduzeća otkriva da nakon što zaposlenicima daju dovoljno plaće da se osjećaju financijski sigurno, novac može postati manje motivator, a ciljevi osobnog rasta zaposlenika postaju važniji (Fisher, 2015).

Svaka organizacija nastoji ostvariti veće razine motivacije iako ponekad ne razumije potpune definicije motiviranja i sve što oblici motiviranja predstavljaju. Na taj način bi i pojedinci, kao i menadžeri, nastojali ostvariti veće razine motiviranja. Kod menadžera se to usmjerava prema motivaciji tima zaposlenika ili grupa dok poslodavci nastoje tokom procesa zapošljavanja već pronaći motiviranu osobu (Varga, 2011:152). Važno je spomenuti da motivacija može varirati među pojedincima i situacijama. Ono što za jednu osobu znači dobar motiv, možda neće imati isti učinak na drugu osobu. Istraživanje motivacije obuhvaća različite teorije i pristupe koji pokušavaju odgovoriti na pitanja kako motivacija funkcionira i kako je moguće potaknuti ljude da budu motivirani.

Globalno poslovno okruženje se brzo mijenja i organizacije koje su prilagodljive promjenama su te koje će preživjeti. Organizacije trebaju oblikovati strategije kako bi izdržale izazovnu konkurenciju, a one koje su u stanju preživjeti moći će izdržati dulje od drugih. Jedan od najvećih izazova s kojima se današnje organizacije suočavaju je kako upravljati fluktuacijom radne snage koja može biti uzrokovana migracijom velikog broja radnika. To može biti zbog njihovog nedostatka motivacije i predanosti organizaciji - ovo gledište naglašava važnost proučavanja motivacije i njezinog odnosa sa zadovoljstvom poslom (Singh, Tiwari, 2011). Ove strategije nisu usmjerene samo na zadržavanje i privlačenje, već također prevladavaju druge štetne učinke demotivacije i nezadovoljstva kao što su izostanak s posla, niska izvedba, niži moral, nizak doprinos timu, slabija koordinacija, manja orijentacija prema organizacijskim ciljevima, što bi moglo utjecati na organizaciju sposobnost da se natječu u visoko konkurentnom poslovnom okruženju. Zbog toga je važno proučavati i razumjeti čimbenike koji motiviraju i stvaraju zadovoljstvo poslom među zaposlenicima.

Kao dio takvog konkurentnog poslovnog okruženja, svaka organizacija mora planirati i izraditi strategiju prema prevladavajućoj poslovnoj situaciji. Danas su organizacije jako usredotočene na preferencije kupaca kako bi maksimizirale povrat poslovanja. Organizacije su također shvatile važnost izgradnje internih kompetencija i kapaciteta kako bi preživjele i natjecale se u ovom dinamičnom poslovnom okruženju. Osiguravanje predanosti zaposlenika

organizacijskim ciljevima kritično je pitanje s kojim se suočava većina organizacije. Organizacije daju sve od sebe u razumijevanju različitih čimbenika koji bi mogli motivirati zaposlenike i osigurati potrebnu predanost organizacijskom cilju. Organizacije koje ne uspiju razviti takav okvir organizacijskih praksi rezultirat će velikom fluktuacijom zaposlenika što će opteretiti organizaciju dodatnim troškovima zapošljavanja i obuke novih zaposlenika kao i neprovođenjem organizacijskih planova i strategija na željeni način te niskom produktivnošću i učinkom.

Četiri najvažnija pokazatelja su čimbenici koji se donekle mogu promijeniti. Na primjer, povećanje mogućnosti obuke, poboljšanje fizičkih radnih uvjeta i okoline kroz poboljšane fizičke strukture, opremu i materijale, može pomoći u poboljšanju ovih važnih radnih uvjeta. Ostali vrlo neskladni čimbenici (više od 40% nesklada) uključivali su priliku za napredovanje, dobre beneficije pri zapošljavanju, vrijeme za obiteljski život, dobar prihod i sjedište na dobroj lokaciji (Peters, et al, 2010).

Ovi čimbenici zadovoljstva poslom vrlo su dinamične prirode i svaki čimbenik različito utječe na motivaciju zaposlenika. Stoga je važno da organizacija održava zalihu i sastav čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom kako bi na vrijeme poduzela prave mjere za suočavanje s konkurencijom. Ovo je donijelo visoku razinu odgovornosti organizacije da se ažurira s trenutnom razinom zadovoljstva i motivacije među zaposlenicima kako bi se osigurala potrebna razina predanosti. Svaku uspješnu organizaciju podupire predana baza zaposlenika, a predanost je rezultat motivacije i zadovoljstva poslom. To je energija koja potiče zaposlenike prema organizacijskom cilju. Za organizaciju bi bilo nemoguće ostvariti učinak bez predanosti. Kako bi stvorila konkurentsku prednost, organizacija mora imati konkurentnu politiku i praksu zaposlenika.

## **1.2. Teorijski modeli zadovoljstva zaposlenika**

Teorije motivacije dijele se na sadržajne i procesne teorije. Uglavnom se bave sadržajem i vrstama motiva kod ljudi, odnosno onim što ih motivira u životu i na poslu. Zadovoljstvo poslom jedna je od najistraživaniji varijabli u području psihologije radnog mjesta, a povezuje se s brojnim psihosocijalnim problemima, od vođenja do dizajna posla. Razumijevanje motiva pojedinca može znatno olakšati rješavanje problema u stavovima i ponašanju zaposlenika prema radu, kao i omogućiti zadovoljenje relevantnih motiva, što može rezultirati poslovnim uspjehom. Motivacijske teorije daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije te

razumijevanje kasnijih teorija. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013: 57) Teorije o zadovoljstvu poslom snažno se preklapaju s teorijama koje objašnjavaju ljudsku motivaciju.

Sadržajne teorije su (Vujić, 2008:210):

- Teorija znanstvenog upravljanja, autora Frederick Winslow Taylor,
- Teorija međuljudskih odnosa autora Georgea Eltona Mayo,
- Teorija hijerarhije potreba ili Maslovljeva teorija,
- Teorija dvaju faktora koju je izučavao Fredrick Herzberg,
- Teorija trostupanjske hijerarhije ili "erg" od C. P. Alderfer-a,
- Teorija postignuća od Me Clellanda i Atkinsa.

Nakon pojave industrijske proizvodnje, teorija znanstvenog upravljanja razvila se s posebnim naglaskom na ljudski faktor. Frederick Winslow Taylor bio je među prvima koji je prepoznao važnost motivacije zaposlenika, vjerujući da je ključni motivacijski faktor novac, odnosno plaća. Prema njegovoj teoriji, radnici će biti motivirani ako je njihova naknada izravno povezana s njihovim radnim postignućima. Ova motivacijska teorija nastala je u razdoblju kada su plaće bile vrlo niske, a radnici su se često borili za zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba.

Teorija međuljudskih odnosa, koju je istraživao George Elton Mayo, temelji se na utjecaju radnih uvjeta na produktivnost. Prema ovoj teoriji, produktivnost je povezana s kvalitetom suradnje i međuljudskih odnosa među radnicima, kao i s odnosima između radnika i njihovih nadređenih. Fokus teorije je na međuljudskim odnosima unutar radnog kolektiva, a ne samo na fizičkim uvjetima rada.

Teorija hijerarhije potreba predstavljena je 1943. godine od strane Abrahama Maslowa koja istražuje različite ljudske potrebe i njihov utjecaj na ponašanje. Prema Maslowu, potrebe se kreću od osnovnih fizioloških potreba do viših potreba za samo aktualizacijom, a razumijevanje ovih potreba može pomoći u boljem motiviranju zaposlenika od strane menadžera. Maslowjeva teorija objašnjava pet razina potreba koje slijede hijerarhiju.

Abraham Maslow je razvrstao sve ljudske potrebe u pet kategorija (Salopek, 2019:122,123):

- **Fiziološke ili egzistencijalne potrebe** uključuju osnovne životne potrebe kao što su hrana, voda, zrak, odjeća i sklonište. Ljudi teže prvo zadovoljiti ove potrebe prije nego što se fokusiraju na druge, više potrebe.
- **Potrebe za sigurnošću** obuhvaćaju želju za stabilnošću i sigurnošću u životu, uključujući zaposlenje, zdravstveno i mirovinsko osiguranje. Zadovoljavanje ovih

potreba osigurava se kroz odgovarajuće radne uvjete, pravovremene financijske informacije i podršku.

- **Socijalne potrebe** odnose se na potrebu za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem društvenoj zajednici. Zadovoljavanje ovih potreba zahtijeva kvalitetne međuljudske odnose i timski rad unutar organizacije. Ljudi koji su zadovoljeni na ovoj razini uživaju u radu s drugima.
- **Potrebe za poštovanjem** uključuju želju za visokim samopoštovanjem i priznanjem od strane drugih. Ove potrebe se zadovoljavaju kroz dodjelu posebnih ovlasti i odgovornosti, priznanja, nagrada i pohvala.
- **Potrebe za samoaktualizacijom** odnose se na želju za potvrdom vlastitih sposobnosti i potencijala. Ove potrebe se ispunjavaju kroz postavljanje izazovnih ciljeva, visokorangirane poslove, mogućnosti za profesionalni razvoj i napredovanje, kao i sudjelovanje u procesu donošenja odluka i rješavanja poslovnih problema.

Potreba za sljedećom razinom javlja se s ispunjenjem prethodne potrebe. Slijede potrebe fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i sigurnošću, društvene potrebe, vlastita vrijednost i samoostvarenje. Postoje iznimke od teorije da ponekad potreba ne slijedi hijerarhiju zbog nepredvidivog stava i ponašanja ljudskog bića. Motivacija je (upravljajući) regulator ponašanja, jer (Milas, 2007: 98):

- pobuđuje, pokreće aktivnost
- određuje razinu aktivnosti,
- održava aktivnost (perzistencija).

Herzbergova teorija dva faktora ističe da su ljudi motivirani dvjema stvarima:

- motivatorima
- higijenskim čimbenicima.

Ova dva čimbenika su ključna za motivaciju - motivatori potiču zadovoljstvo poslom, a higijenski čimbenici sprječavaju nezadovoljstvo poslom (Kurt, 2021). Herzberg je svoje studije vodio u isto vrijeme kad i Maslow, i nadogrudio je svoju teoriju na temu motivacije na radnom mjestu. Herzberg se fokusirao na stavove radnika i zadovoljstvo poslom te je došao do nekih zanimljivih otkrića, uključujući nedostatak linearnog odnosa između intrinzičnih i ekstrinzičnih potreba. Njegovo najdramatičnije otkriće, međutim, bilo je da se rezultat njegovih studija oslanjao na ono što je istraživač tražio. Zatim je promijenio faktore kako bi otkrio i one koji zadovoljavaju i one koji nisu zadovoljni na radnom mjestu.

Herzbergova teorija kaže da određeni elementi unutar radnog mjesta dovode do zadovoljstva poslom, dok drugi dovode do nezadovoljstva. Herzberg je razvio teoriju kako bi bolje razumio stav zaposlenika. Intervjuirao je zaposlenike o tome što im se sviđa, a što ne sviđa na poslu, proučavajući njihova dobra i loša iskustva. Postavio je teoriju da zadovoljstvo pojedinca poslom ovisi o dvije vrste čimbenika: motivatorima i higijenskim čimbenicima (Milas, 2007: 101).

Slijedom navedenog, iako Herzbergova teorija može pomoći u stvaranju većeg zadovoljstva poslom na radnom mjestu, ona ima ograničenja. Podložna je pristranosti, budući da se zaposlenici mogu usredotočiti na aspekte svog posla koji vole kada je radno okruženje ugodno, a vanjski čimbenici mogu imati veći utjecaj kada se pojave izazovi. Svaki zaposlenik može percipirati radno mjesto na jedinstven način, pa primjena teorije može biti najučinkovitija na individualnoj razini.

### **1.3. Analiza motivacije, zadovoljstvo poslom i radnoga učinka zaposlenika**

Zadovoljstvo poslom ispunjen je ili optimističan izraz koji je posljedica razmatranja nečije aktivnosti (Azash, et al, 2011). Današnje su organizacije shvatile važnost motiviranih i zadovoljnih zaposlenika kao važnog doprinositelja dugoročnim ciljevima. To je omogućilo organizacijama da udovolje očekivanjima i potrebama zaposlenika i mogu očekivati sličan odgovor. Motivacija također pozitivno utječe na izvedbu na individualnoj i grupnoj razini, što u konačnici utječe na organizacijsku izvedbu (Risambessy, et. al., 2012). Ljudski resursi su stoga ključni resursi svakog poduzeća te imaju bitnu ulogu u postizanju ciljeva i uspješnosti poduzeća u cjelini (Prahin, Katavić, 2021:7).

Dugo se smatralo da učenje novih stvari i mogućnosti razvoja kompetencija podižu moral i zadovoljstvo zaposlenika, no također se shvaća da značajan učinak na motivaciju i zadovoljstvo poslom stvara postizanje ciljeva (Risambessy, et. al., 2012). Također, potpora menadžera i nadređenih u poticanju sudjelovanja zaposlenika, uzajamne predanosti i razumijevanja pitanja različitosti igra značajnu ulogu u motiviranju i omogućavanju učinka. Organizacijsko ponašanje koje predstavlja viši menadžment organizacije utječe na razinu motivacije i zadovoljstva kroz svoja uvjerenja, načela i temeljne vrijednosti koje organizacija pomno slijedi. Temeljni potencijal organizacije leži u njezinim motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima koji dosljedno doprinose ciljevima organizacije.

Također, važno je istaknuti da je mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika složen zadatak koji zahtijeva pažnju te bi se trebao provoditi barem jednom godišnje. Postoje različiti pristupi, indikatori i alati za procjenu motivacije zaposlenika. Tehnike mjerenja motivacije mogu biti detaljne, neizravne i psihološke, te se temelje na samoprocjeni. Detaljne tehnike uključuju intervjuiranje zaposlenika kako bi se dobile dublje i kvalitativne informacije o njihovim motivacijskim čimbenicima. Neizravne tehnike koriste se za promatranje ponašanja zaposlenika, poput radne učinkovitosti, inicijative ili sudjelovanja u timskim aktivnostima. Psihološke tehnike obuhvaćaju korištenje testova ili upitnika koji mjere različite aspekte motivacije, poput preferencija, vrijednosti ili sklonosti prema određenim vrstama motivacije. Samoprocjena podrazumijeva da zaposlenici sami procjenjuju svoju razinu motivacije putem upitnika ili sličnih alata. Kroz neizravno prikupljanje podataka o iskustvima putem usmenih ili pismenih komunikacija između ispitivača i ispitanika, dobiva se relevantan materijal za mjerenje motivacije za rad.

Postoje tri tehnike temeljene na samoprocjeni koje se koriste u ovom kontekstu. Prva tehnika je intervju, gdje ispitivač postavlja pitanja ispitaniku kako bi dobio dublji uvid u njihovu motivaciju za rad. Intervju omogućuje osobni kontakt i interakciju, što može pružiti dodatne kontekstualne informacije i bolje razumijevanje motivacija ispitanika. Druga tehnika je upitnik ili anketa, gdje ispitanici odgovaraju na pitanja u pisanom obliku i sami procjenjuju svoju motivaciju. Upitnici su strukturirani i sadrže set standardiziranih pitanja, često s opcijama za odabir ili ocjenjivanje različitih aspekata motivacije. Treća tehnika je skaliranje, koje se koristi za pretvaranje kvalitativnih podataka u kvantitativne serije, omogućujući numeričko mjerenje stavova i procjena.

Postoje nekoliko poznatijih vrsta skala procjene, uključujući Bogardusovu skalu, Thurstonovu skalu i Likertovu skalu. **Bogardusova skala** procjene temelji se na odnosu procjenjivača prema društvenim pojavama, vrijednostima, grupama ili pojedincima. Ova skala koristi različite stupnjeve stavova koji izražavaju razne nijanse odnosa, obično rangirane od 1 do 5. Ispitanici ocjenjuju svoje stavove na temelju učestalosti određenih cijena.

**Thurstonova skala** sastoji se od niza tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitanjoj pojavi. Ispitanici trebaju označiti tvrdnje s kojima se slažu. Označene tvrdnje se zatim dekodiraju i njihove vrijednosti se zbrajaju. Konačni zbroj se dijeli s brojem označenih tvrdnji kako bi se dobio numerički izraz stava (pozitivan ili negativan) prema ispitanjoj pojavi. (Vujić, 2005:217)

**Likertova skala** sastoji se od određenog broja sudova, a za svaki sud pruža pet mogućih odgovora. Ispitanici odabiru odgovore koji najbolje odražavaju njihov stav. Kasnije se odabrani odgovori dekodiraju i statistički obrađuju. (Vujić, 2005:217)



Učinkovit sustav mogao bi biti od velike pomoći u održavanju visokog morala zaposlenika. Više rukovodstvo mora shvatiti da pad učinka možda nije posljedica vanjskih čimbenika motivacije, već može biti posljedica nezadovoljstva zadacima i postignutim rezultatom. Moraju se usredotočiti na razvijanje poslova koji uključuju zaposlenike te motiviraju i ispunjavaju svakodnevna očekivanja. Također treba shvatiti da stres na radnom mjestu također negativno utječe na učinak zaposlenika, stoga je od velike vrijednosti procijeniti trenutne procese i prakse koji su odgovorni za stvaranje stresne situacije kako se ne bi utjecalo na učinak (Risambessy, et. al., 2012).

Vrednovanje radnog učinka predstavlja važan dio kod upravljanja ljudskim potencijalima jer na taj način organizacija kreira konkurentsku prednost. Motivacija pokreće uspjeh zaposlenika i igra ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika, što pokreće učinak. Zauzvrat, poboljšana izvedba utječe na zadovoljstvo korisnika, što može potaknuti organizacijsku izvedbu. Motivirani zaposlenici bolje se prilagođavaju promjenama i surađuju sa svojim kolegama. Spremniji su ići više od toga za projekt, klijenta ili suradnika i zadržati pozitivan stav na poslu. Posjedovanje tima visoko motiviranih zaposlenika također može smanjiti fluktuaciju i izostanak s posla, povećavajući ukupnu izvedbu tima.

Dobri vođe motiviraju zaposlenike da ih slijede jer ih zaposlenici žele slijediti, a ne zato što ih moraju slijediti. Isto vrijedi i za motivaciju, a vođe mogu iskoristiti intrinzičnu motivaciju koju zaposlenici doživljavaju kada vole ono što rade. Kada zaposlenici vole svoje poslove, žele ih dobro obavljati, stoga vođe moraju poticati intrinzičnu motivaciju zaposlenika da dosljedno rade na visokoj razini (Tenney, 2023). Također moraju upravljati učinkom zaposlenika na načine koji povećavaju angažman i podržavaju pozitivno iskustvo zaposlenika. Strategije koje su usmjerene na poboljšanje angažmana i koje podržavaju pozitivno iskustvo zaposlenika također mogu poboljšati učinak zbog pozitivnog utjecaja koji imaju na motivaciju. Ove strategije upravljanja učinkom ne bi trebale biti usmjerene samo na rezultate i produktivnost, već bi dobrobit zaposlenika također trebale biti prioritet. To osigurava održivu visoku izvedbu koja neće naštetiti dobrobiti zaposlenika niti narušiti motivaciju i moral.

## **2. Čimbenici koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika**

U drugom poglavlju ovog rada bit će pojašnjeni čimbenici koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, utjecaj radnoga okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika te ključni čimbenici radnog okruženja i uvjeta rada koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika je stanje u kojem zaposlenici uživaju u svom poslu - ali ne moraju nužno biti angažirani u njemu. Zadovoljstvo poslom ili motivacija zaposlenika proučavaju se ne samo radi rješavanja fluktuacije, već postoje i drugi štetni učinci nezadovoljstva kao što su izostanak s posla, loš učinak, niži moral, nizak doprinos timu, slabija koordinacija, slabija orijentacija prema organizacijskom cilju koji bi mogli utjecati na sposobnost organizacije da se natječe u visoko konkurentnom poslovnom okruženju. Stoga se mora stvoriti organizacijsko okruženje i promicati organizacijsku kulturu koja uzima u obzir prevladavajuće potrebe.

### **2.1. Pregled čimbenika koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika**

Istraživanje koje su proveli Izzati Idrus i ostali (2022.) željelo je utvrditi utjecaj faktora motivacije zaposlenika na zadovoljstvo poslom na javnim sveučilištima. Cilj je bio utvrditi odnos između čimbenika motivacije zaposlenika i zadovoljstva poslom, što se temeljilo na teoriji Maslowljeve hijerarhije potreba (Izzati Idrus, et.al., 2022:661). Nezavisne varijable bile su fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i sigurnošću, potrebe za pripadnošću sebi, potrebe za samopoštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom, dok je zavisna varijabla bilo zadovoljstvo poslom. Rezultat je analiziran deskriptivnom analizom kako bi se utvrdili čimbenici motivacije zaposlenika koji su doveli do zadovoljstva poslom. Tako je utvrđeno da se većina ispitanika slaže da motivacijski faktori zaposlenika povećavaju njihovo zadovoljstvo poslom. Rezultati su također analizirani korištenjem Pearsonovog koeficijenta korelacije proizvoda i trenutka kako bi se istražio odnos između faktora motivacije zaposlenika i zadovoljstva poslom. Postojao je umjereni do značajan odnos, koji pokazuje značajan broj korelacija u odnosu između faktora motivacije zaposlenika i zadovoljstva poslom.

Problematika o kojoj se raspravljalo u ovoj studiji doprinijela bi postojećem znanju temeljenom na teoriji i praksi, kao i donijela koristi drugim istraživačima. Zaposlenici također mogu identificirati potrebe koje su im potrebne za povećanje razine motivacije.

Mnogi su poslodavci počeli uviđati da je "sretniji" zaposlenik više motiviran i ima tendenciju boljeg učinka na radnom mjestu. Studija koju je 2015. proveo profesor Andrew J. Oswald sa

Sveučilišta Warwick otkrila je da sreća na poslu može povećati produktivnost za najmanje 12%. U ovoj studiji bile su tri skupine pojedinaca, pri čemu su dvjema skupinama prikazivali komediju ili neutralne filmske isječke, a jednoj su skupini davali voće, čokolade i flaširana pića prije nego što su završili zadatak. Produktivnost je mjerena traženjem od pojedinaca da zbrajaju pet dvoznamenkastih brojeva tijekom razdoblja od 10 minuta. Točni odgovori plaćeni su po stopi od 0,25 funti sterlinga. Rezultati su otkrili da je izvedba povezana sa srećom, posebno za skupinu koja je gledala humoristične isječke (Hasan Taheri, et.al., 2020). S obzirom na ove rezultate, profesor Oswald je dokazao uzročnu vezu između ljudskog blagostanja i ljudskog učinka, posebno učinka na radnom mjestu. Očito, postoje čimbenici koji bi mogli posredovati u ovom odnosu (tj. plaća, radno okruženje, beneficije na poslu). Međutim, čini se da je zadovoljstvo na poslu ključni sastojak za povećanje učinka na radnom mjestu, kao i za povećanje ukupne produktivnosti organizacije.

Nadalje, danas su ljudski resursi postali važan element koji vodi ka organizacijskom uspjehu (Janovac, 2021:11). Utvrđeno je da je jedan od najtežih izazova za odjel ljudskih potencijala postizanje visoke razine motivacije i zadovoljstva poslom među zaposlenicima. Zadovoljstvo zaposlenika može donijeti mnogo koristi organizacijama. Na primjer, može smanjiti broj pogrešaka u zadatku, minimizirati sukobe na poslu i povećati poslovni promet i profitabilnost. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenika poslom može biti rezultat kombinacije nekoliko čimbenika. To može uključivati plaću i beneficije, prilike za razvoj karijere, odnose sa suradnicima itd. Slično tome, zadovoljstvo poslom također se postiže ispunjavanjem širokog spektra potreba radnika. Na primjer, ako se Maslowljevu hijerarhiju potreba prilagodi organizacijskom kontekstu, radnici bi normalno tražili ispunjenje vanjskih potreba kao što su hrana, voda, sigurnost, sigurnost, stanovanje, sigurnost posla, mirovina i medicinska njega. Kada je riječ o identificiranju negativnih problema povezanih s nezadovoljstvom zaposlenika, dva se čimbenika najviše ističu.

Prvo, jedan od najčešćih negativnih čimbenika je loša komunikacija. Kada se komunikacija između menadžera, nadređenih i suradnika pogorša, to dovodi u pitanje uspjeh organizacije i zateže odnose na poslu. Na ovaj način, kako bi se promovirala učinkovita komunikacija između nadređenih, menadžmenta i zaposlenika, važno je njegovati radna okruženja koja promiču osjećaj zabave izvan dnevnih organizacijskih aktivnosti i potiču postupanje prema ljudima s poštovanjem i povjerenjem. U praktičnom smislu, to bi uključivalo angažman menadžera sa svojim zaposlenicima u rješavanju problema, postavljanju ciljeva, svakodnevnim operacijama i donošenju odluka (Hasan Taheri, et.al., 2020).

Drugo, osjećaj nedostatka osnaženosti na radnom mjestu također je bitan kada se radi o stvaranju nezadovoljstva poslom. Godine 2013. studija koju je proveo dr. Sergio Fernandez sa

Sveučilišta Indiana otkrila je pozitivan odnos između zadovoljstva poslom i osnaživanja zaposlenika informacijama o učinku i ciljevima. Međutim, dr. Fernandez je također objasnio da osnaživanje zaposlenika nuđenjem nagrada nema utjecaja na zadovoljstvo poslom, osobito kada se učinak definira u smislu ishoda i rezultata. Do sada bi menadžeri, nadzornici i ključni dionici trebali poticati i osnaživanje i dobru i učinkovitu komunikaciju na svim razinama unutar organizacijskih postavki (Hasan Taheri, et.al., 2020).

Ove ključne poticaje poslodavci moraju primijeniti kako bi zaposlenicima osigurali zadovoljavajući paket beneficija. Osim toga, zadovoljstvo poslom također može biti proizvod postupnog stvaranja osjećaja pripadnosti instituciji u kojoj radnik radi. Ovaj osjećaj zajednice i prihvaćanja na radnom mjestu pomaže radniku da se osjeća povezanim sa svojim radnim zadatkom i organizacijom. Ali u konačnici, sretni i zadovoljni zaposlenici čine uspješnu organizaciju.

Motivacijom je teško upravljati jer su pojedinci uvelike jedinstveni i motivirani su različitim čimbenicima i ciljevima. Izazov za korporacije je dvostruk - posebno identificirati što motivira njihove zaposlenike te kontinuirano pratiti i djelovati na sve promjene čimbenika koji motiviraju te zaposlenike (Kwa-Zulu, 2018: 55). Nadalje, održavanje visoke razine motivacije zaposlenika može biti izazov za mnoge voditelje zbog velikog broja čimbenika koji igraju ulogu u motivaciji zaposlenika. Potrebe radnika su različite i ono što može motivirati jednog zaposlenika neće nužno motivirati i njegovog kolegu.

Motivacijski čimbenici igraju ulogu u uključivanju zaposlenika u njihov rad, poticanju njihovih napora, povećanju njihove predanosti i poticanju njihovog učinka. Čimbenici motivacije povezani su s potrebama zaposlenika. Motivacija zaposlenika je veća kada su potrebe zaposlenika zadovoljene.

Postoji gotovo beskonačan broj čimbenika motivacije za zaposlenike, ali postoje dvije glavne kategorije motivacije, vanjska i intrinzična, u koje se ti čimbenici svrstavaju. Ekstrinzična motivacija je motivacija za sudjelovanje u aktivnosti koja se temelji na ispunjavanju vanjskog cilja, zarađivanju pohvale ili odobravanja, pobjedi na natjecanju ili natjecanju ili primanju nagrade ili plaćanja. Intrinzična motivacija definirana je kao obavljanje aktivnosti za njezinu inherentnu nagradu, a ne za odvojivu posljedicu. Postoje čimbenici koji jačaju vanjsku motivaciju koju većina poslodavaca već nudi (plaća, beneficije, vrijeme dopusta). To također može uključivati bonuse i priznanja. Ali intrinzični motivatori (često povezani s rastom, osjećajem svrhe i predanošću viziji) su ti koji nadahnjuju zaposlenike da se istinski angažiraju na svom poslu i učine više od pukog pojavljivanja i obavljanja minimuma. Intrinzično motivirani zaposlenici idu više od toga, njeguju način razmišljanja za poboljšanje,

podržavaju svoje suradnike i usmjeravaju svoju kreativnost kako bi pomogli svojim timovima u inovacijama (Kwa-Zulu, 2018: 55).

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključni su čimbenici za produktivnost i uspjeh svake organizacije. Različiti čimbenici mogu utjecati na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, a ovi čimbenici se mogu kategorizirati na različite načine. Neki od ključnih čimbenika koji značajno utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika su:

- Radno okruženje
  - Fizičko okruženje: Uredna, sigurna i udobna radna okolina može značajno povećati zadovoljstvo zaposlenika.
  - Organizacijska kultura: Kultura koja potiče suradnju, inovativnost i poštovanje može povećati motivaciju.
- Financijske nagrade
  - Plaća: Konkurentne i pravedne plaće mogu biti snažan motivacijski faktor.
  - Bonusi i nagrade: Sustavi bonusa i nagrada za postignuća mogu povećati motivaciju za rad.
- Mogućnosti za razvoj i napredovanje
  - Edukacija i obuka: Mogućnosti za profesionalni razvoj kroz treninge i edukacije.
  - Karijerni razvoj: Jasne staze za napredovanje u karijeri unutar organizacije.
- Međuljudski odnosi
  - Odnosi s kolegama: Pozitivni odnosi s kolegama mogu poboljšati zadovoljstvo na radnom mjestu.
  - Odnosi s nadređenima: Podrška i priznanje od strane nadređenih mogu značajno utjecati na motivaciju.
- Autonomija i odgovornost
  - Samostalnost u radu: Mogućnost da zaposlenici samostalno donose odluke i upravljaju svojim zadacima.
  - Odgovornost: Pruža osjećaj važnosti i doprinosi osjećaju postignuća.
- Balans između posla i privatnog života
  - Fleksibilno radno vrijeme: Fleksibilnost u radnom vremenu i mogućnost rada od kuće mogu povećati zadovoljstvo.
  - Podrška za obitelj: Pružanje beneficija koje podržavaju obitelj, poput roditeljskog dopusta.
- Posao i zadaci
  - Raznolikost posla: Raznoliki zadaci i izazovi mogu zadržati interes i motivaciju zaposlenika.

- Jasnoća uloga: Jasno definirane uloge i očekivanja mogu smanjiti stres i povećati zadovoljstvo.
- Priznanje i nagrade
  - Priznanje za rad: Redovito priznanje i pohvale za dobro obavljen posao.
  - Neformalna priznanja: Neformalne nagrade poput „zaposlenik mjeseca“.
- Organizacijske politike i prakse
  - Politike pravednosti: Pravedne politike vezane uz zapošljavanje, napredovanje i plaće.
  - Transparentnost: Otvorena komunikacija i transparentnost u donošenju odluka.
- Individualni faktori
  - Osobni ciljevi i vrijednosti: Usklađenost osobnih ciljeva i vrijednosti s ciljevima organizacije.
  - Osobne karakteristike: Osobne karakteristike kao što su otpornost, optimizam i unutarnja motivacija.

Svaka organizacija može koristiti različite pristupe za povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika, ali ključ je u razumijevanju specifičnih potreba i očekivanja zaposlenika te prilagodbi strategija tim potrebama. Redovite ankete zadovoljstva zaposlenika i otvoreni kanali komunikacije mogu pomoći u identificiranju područja koja zahtijevaju poboljšanje. Potrebe zaposlenika su različite. Isto tako i čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika. Različiti će zaposlenici zahtijevati različite motivatore. Ne postoji jedinstveni pristup motivaciji zaposlenika. Voditelji se moraju potruditi kako bi utvrdili što je potrebno članovima njihovog tima prije nego što mogu identificirati najbolje načine da ih motiviraju. Iako mnogi čimbenici mogu igrati ulogu u motivaciji, čimbenici koji najviše utječu na motivaciju zaposlenika su (Kwa-Zulu, 2018: 55):

- liderstvo,
- organizacijska kultura,
- napredovanje,
- mogućnosti profesionalnog razvoja,
- priznanje,
- radno okruženje,
- fleksibilnost.

Slijedom navedenog liderstvo je skup ponašanja koji se koriste da pomognu ljudima da usklade svoj zajednički smjer, da izvrše strateške planove i da kontinuirano obnavljaju

organizaciju (Twin, 2022). Nadalje, vodstvo daje smjer tvrtki i njenim radnicima. Zaposlenici moraju znati u kojem se smjeru tvrtka kreće i koga slijediti da bi došli do cilja. Organizacije trebaju poticati inicijative i sudjelovanje zaposlenika jer će to pomoći u izgradnji vodstva na različitim razinama. Za vodeće uloge formalni autoritet nije kriterij, ali inicijative i inovativnost jesu. Zaposlenici na svim razinama mogu odlučiti djelovati kao vođa ako im se pruži prilika, a to dodatno pomaže u motiviranju i utjecaju na druge zaposlenike (Herman, et. al., 2011).

U definiranju organizacijske kulture postoje dva temeljna pristupa. Prvi pristup tiče se onog nevidljivog, a kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenih u organizaciji. Drugi pristup polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje i uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću (Žugaj, 2004: 6).

Tvrtke kojima je kultura prioritet mogu također prebroditi teška vremena i promjene u poslovnom okruženju i izaći snažnije. Kultura je ključna prednost kada se radi o privlačenju talenata i nadmašivanju konkurencije. Čak 77 % radnika razmatra kulturu tvrtke prije nego što se prijave, a gotovo polovica zaposlenika napustila bi svoj trenutni posao radi prilike s nižom plaćom u organizaciji s boljom kulturom (Wong, 2020). Kultura organizacije također je jedan od glavnih pokazatelja zadovoljstva zaposlenika i jedan od glavnih razloga što gotovo dvije trećine zaposlenika ostaje na svom poslu. Motiviranje je od izrazite važnosti za zaposlenike, a samim time i njihovog zadovoljstva.

## **2.2. Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika**

U modernom dobu organizacije se suočavaju s nekoliko izazova zbog dinamične prirode okruženja. Jedan od mnogih izazova za poduzeće je zadovoljiti svoje zaposlenike kako bi se nosili s okruženjem koje se stalno mijenja i razvija te postigli uspjeh i ostali u konkurenciji. Kako bi se povećala učinkovitost, djelotvornost, produktivnost i predanost zaposlenika, poslovanje mora zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika osiguravanjem dobrih radnih uvjeta.

Ljudi provode veliki dio svog života na poslu i ključno je razumjeti što ih čini sretnima na radnom mjestu. Kao što je prethodno spomenuto, čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom također imaju i pozitivne i negativne učinke na zadovoljstvo kupaca, te u konačnici na profitabilnost poslovanja. Ali jednako je važno razumjeti što pokreće njihovo zadovoljstvo i što motivira radnje i ponašanje zaposlenika unutar organizacijskih postavki. Uz razumijevanje zadovoljstva poslom, mora se dobiti i uvid u to koliko su pojedinci motivirani na radnom mjestu. Moglo bi se tvrditi da su zadovoljstvo i motivacija zaposlenika dva važna čimbenika koji pridonose uspjehu svake organizacije. Međutim, ova se dva pojma lako mogu pogrešno protumačiti i zbuniti. Vrlo često se menadžeri navode da vjeruju da je zadovoljstvo zaposlenika

pokretač djelovanja i ponašanja na radnom mjestu. Oni također mogu imati tendenciju promatrati motivaciju kao proizvod toga što je zaposlenik sretan u radnom okruženju. Iako u većini slučajeva zadovoljstvo poslom povećava motivaciju, zapravo je odnos između njih nešto složeniji. I zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom također mogu ojačati motivaciju zaposlenika (Hasan Taheri, et.al., 2020).

Nadalje, u današnje vrijeme različite organizacije i institucije prolaze kroz izazove zbog činjenice radnog okruženja. Za bolje zadovoljstvo poslom, radna okolina se smatra glavnim faktorom koji poslodavci trebaju uzeti u obzir. Kako bi se zadržao stabilan uzlazni rast institucija, obavezno je održavati učinkovitost, djelotvornost i produktivnost zaposlenika pružanjem različitih pogodnosti. A radno okruženje je najvažniji zahtjev zaposlenika.

Stoga je pružanje boljeg radnog okruženja također glavna briga organizacija ili institucija da održe stabilnu radnu snagu za rad poduzeća (Hasan Taheri, et.al., 2020). Radnici koji se osjećaju ugodno unutar svoje radne okoline bit će sretniji, raditi će učinkovitije, s većom lakoćom i osjećati se angažiranima od onih kojima je neugodno u radnoj okolini. Nepovoljno radno okruženje može pridonijeti stresu i zdravstvenim problemima. Poduzeća se u sadašnjem razdoblju susreću s nekoliko poteškoća koje su rezultat raznolikih uvjeta poslovnog okruženja. Jedna od brojnih borbi poduzeća je popuniti svoje osoblje kako bi se prilagodilo dinamičnom okruženju, postiglo ciljeve i ostalo konkurentno. Tvrtka mora zadovoljiti potrebe osoblja pružanjem povoljnog radnog okruženja kako bi se povećala produktivnost, učinak, učinkovitost i radni angažman. Radno okruženje sastoji se od dvije glavne komponente: zadatka i scenarija. Posao obuhvaća sve komponente projekta, uključujući način na koji se provodi i dovršava, kao i dužnosti koje su uključene, uključujući mentorstvo radnih aktivnosti, kontrolu nad vlastitim aktivnostima u karijeri, osjećaji postignuća, raznolikost u odgovornostima i intrinzična vrijednost posla.

Uvjeti radnog mjesta značajan su element zadovoljstva poslom zaposlenika koji rade u problematičnim okruženjima, pa su zaposlenici u teškim situacijama nezadovoljni kao posljedica ovog aspekta. Ako radnici rade u teškim okolnostima menadžment mora poboljšati radne okolnosti kako bi poboljšao zadovoljstvo zaposlenika. Kao posljedica toga, bit će sretni kao i oni koji rade u standardnim okolnostima, a ukupna izvedba se poboljšava (Bakotic, Babic, 2013: 206).

Motivirajući aspekti (vrsta zaposlenja, osjećaji postignuća na poslu, priznanje, predanost i prilika za individualni rast i napredovanje) pomažu radnicima da lociraju svoju vrijednost u vrijednosti koja im se daje kroz organizaciju. To također može promicati motivaciju zaposlenika, što dovodi do veće unutarnje sreće, što vodi do zadovoljstva. Iako higijenski aspekt može samo promicati vanjsku sreću i ne može pretvoriti nezadovoljstvo u zadovoljstvo, njegova



prisutnost je kritična. Slijedom navedenog kako bi optimizirala profit, tvrtka bi se trebala usredotočiti na razvoj radnog okruženja koje potiče ljude da budu produktivniji. Umjesto novca, ljudske veze i odnosi igraju veću ulogu u ukupnom zadovoljstvu poslom, ali da su upravljačke sposobnosti, vrijeme i trud potrebni kako bi se povećala osnovna izvedba korporacije u suvremenom vremenu.

### **3. Empirijsko istraživanje**

U ovom dijelu rada pruža se detaljan pregled instrumenata i metodologije korištenih u provedbi empirijskog istraživanja, koje je imalo za cilj analizirati čimbenike koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Prikazan je cijeli proces istraživanja, od odabira uzorka i dizajna ankete, preko prikupljanja i obrade podataka, do analize rezultata. Osim toga, rezultati istraživanja su sistematično prikazani putem tabličnih prikaza, čime se osigurava jasna i pregledna prezentacija podataka. Svaki tablični prikaz prati detaljna interpretacija i objašnjenje kako bi se omogućilo razumijevanje dobivenih rezultata u kontekstu istraživanja.

#### **3.1. Instrumenti i metodologija istraživanja**

Predmet istraživanja bio je utvrditi stavove ispitanika prema utjecaju radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika.

Istraživanje je provedeno korištenjem anketnog upitnika distribuiranog putem internetske platforme Google Forms. Anketa je bila anonimna, što je osiguralo povjerljivost odgovora i omogućilo slobodno izražavanje mišljenja ispitanika. Ciljana populacija obuhvaćala je zaposlenike u ugostiteljsko – turističkoj struci, s ciljem ispitivanja njihovih stavova o utjecaju radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo poslom. Anketu je ispunilo ukupno 162 ispitanika, čime je dobiven reprezentativan uzorak za analizu stavova i percepcije unutar ove specifične industrije. U istraživanju korišteni su konstrukti i pitanja relevantna za analizu motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Važno je napomenuti da su preuzeta pitanja iz ankete zasnovana na istraživanjima koja su se bavila motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika te su pružila teorijsku i empirijsku podršku za korištenje tih pitanja u ovom istraživanju. Svi Rezultati ankete pružaju vrijedne podatke za razumijevanje ključnih faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika u sektoru turizma i ugostiteljstva.

Upitnik (Prilog 1.) se sastojao pitanja na koja su ispitanici mogli odgovoriti jednim odgovorom te putem Likertove skale u rasponu ocjena od 1 do 5 (1=uopće se ne slažem, 5= u potpunosti se slažem). Likertova skala je psihometrijska skala kojom se pokušava doznati stupanj slaganja, odnosno stupanj neslaganja ispitanika s nekom tvrdnjom u rasponu od 1 do 5, od apsolutnog pozitivnog prema apsolutno negativnom stavu prema predmetu istraživačkog interesa.

Drugi dio pitanja je o socio-demografskim podacima kao što su spol, dob, radni staž te obrazovanje. Primjer upitnika nalazi se u prilogu rada (Prilog 1.). Ovo istraživanje je provedeno

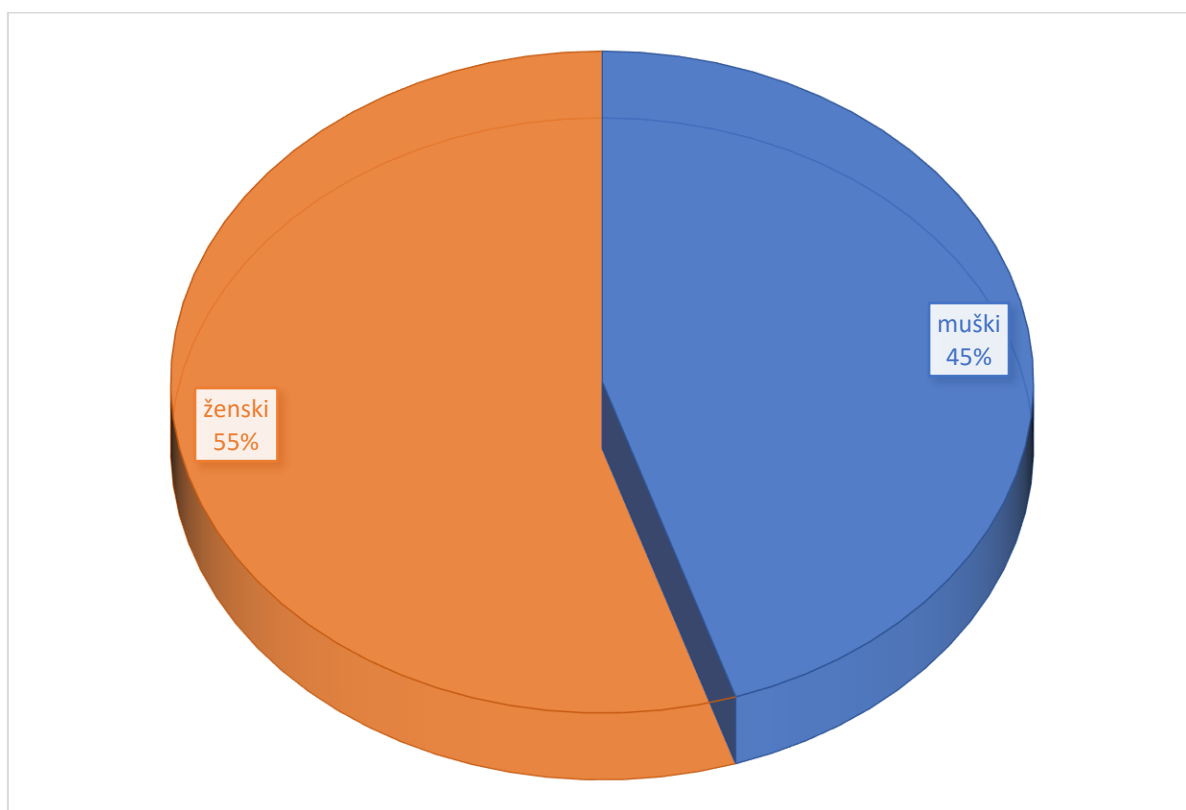
17. i 18. travnja 2024. godine. Anketa je bila dostupna putem interneta, omogućujući ispitanicima da je popune preko računala, pametnog telefona ili tablet uređaja. Podaci su prikupljeni i analizirani na temelju odgovora ispitanika. Svi podaci su obrađeni anonimno i te su korišteni isključivo u svrhu istraživanja. Analiza podataka obuhvatila je statističke metode kako bi se dobili rezultati i interpretacije. Kroz detaljnu analizu prikupljenih podataka, istraživanje je imalo za cilj pružiti uvid u percepciju zaposlenika o motivaciji i zadovoljstvu na poslovima ugostiteljsko – turističke struke. Ovi rezultati pružaju vrlo korisne informacije za upravljanje ljudskim resursima i unaprjeđenje radnog okruženja kako bi se povećala motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.

### **3.2. Rezultati istraživanja**

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 17. do 18. travnja 2024. godine, na uzorku od 162 ispitanika. Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju, a istraživanje je bilo anonimno. Kao ograničenje može se navesti malo broj ispitanika kao i njihovi različiti stilovi života.

U prvom djelu istraživanja ispitanici su imali ponuđeno 18 pitanja na koja su odgovarali. Drugi dio istraživanja temeljio se na demografskim obilježjima, uključujući njihovu godinu rođenja, spol, radni staž te razinu obrazovanja. Spolna struktura ispitanika je prikazana u grafikonu 1.

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika



Izvor: rezultati istraživanja

Kao što je vidljivo na grafikonu 1., najveći broj ispitanika je ženskog spola (55 %), potom slijede muški ispitanici (45 %).

Što se tiče dobi u prosjeku ispitanici pripadaju 1994. godištu. Nadalje, što se tiče radnog staža odgovor je navelo 159 ispitanika te oni imaju u prosjeku 7 godina ukupnog radnog staža od toga 3,20 godina u sadašnjem poduzeću.

U tablici 1. prikazana je struktura ispitanika prema obrazovanju.

Tablica 1. Struktura ispitanika prema obrazovanju

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>OBRAZOVANJE</b>		
osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)	1	0,6
srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike	10	6,2

<b>srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)</b>	54	33,5
<b>prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)</b>	44	27,3
<b>fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij</b>	48	29,8
<b>znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)</b>	4	2,5

Izvor: rezultati istraživanja

Kao što je vidljivo iz tablice 1., najveći broj ispitanika ima srednju školu za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (33,5 %), potom slijede ispitanici koji imaju fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij (29,8 %) te prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS), njih 27,3% to ukazuje na visoku razinu obrazovanja među ispitanicima. Najmanje ispitanika ima osnovnu školu ili niže (NSS, NKV, PKV), njih 0,6 %. U tablici 2. je prikazan trenutni status zaposlenja u organizaciji.

Tablica 2. Trenutni status zaposlenja u organizaciji

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Vaš trenutni status zaposlenja u organizaciji (molimo, označite):</b>		
<b>zaposlen/a na neodređeno vrijeme</b>	113	70,60
<b>zaposlen/a na određeno vrijeme</b>	47	29,40

Izvor: rezultati istraživanja

Kao što je vidljivo iz tablice 2., najveći broj ispitanika je zaposlen/a na neodređeno vrijeme (70,60 %) dok je 29,40 % zaposlen na određeno vrijeme.

U tablici 3. prikazan je stav ispitanika prema tvrdnjama o utjecaju radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika iskazan kroz stupanj slaganja s tvrdnjama.

Tablica 3. Stavovi ispitanika zadovoljstvom radnog okruženja i uvjeta rada

<b>TVRDNJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Zadovoljan/na sam poslom kojeg obavljam.</b>	6	7	21	80	48
<b>Zadovoljan/na sam kolegama s kojima surađujem.</b>	7	7	25	62	61
<b>Zadovoljan/na sam svojim nadređenim/om.</b>	13	10	28	51	60
<b>Mislim da je moj posao zanimljiv.</b>	6	11	26	61	58
<b>Osjećam da moj posao doprinosi zajedničkom cilju.</b>	8	11	37	52	54
<b>Zadovoljan/na sam svojom osnovnom plaćom.</b>	19	38	41	43	21
<b>Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika.</b>	1	2	3	23	134
<b>Zadovoljan/na sam načinom na koji mi nadređeni/na daje povratnu informaciju.</b>	14	14	41	55	37
<b>Osjećam se sigurno dok surađujem sa svojim suradnicima na poslu.</b>	6	7	21	53	74
<b>Vjerujem svojim suradnicima na poslu.</b>	10	7	34	54	57
<b>Moji suradnici na poslu su pouzdani.</b>	7	11	38	56	49
<b>Moji suradnici na poslu mi daju točne i potrebne informacije.</b>	7	11	28	65	51
<b>Moji suradnici na poslu će mi pomoći prilikom rješavanja problema.</b>	8	6	23	55	69
<b>Radno okruženje i uvjeti rada utječu na vaše opće zadovoljstvo na poslu?</b>	2	1	3	23	133
<b>Svi zaposlenici upoznati su sa sustavom nagrađivanja i uvjetima za dobivanje nagrada.</b>	15	18	49	24	56
<b>Radni uvjeti utječu na moju opću sreću i zadovoljstvo životom.</b>	3	1	18	41	99
<b>Moja organizacija pruža dovoljno mogućnosti za usavršavanje i profesionalni razvoj.</b>	11	22	37	42	50

<b>Lojalnost naših kupaca je veća u usporedbi s našim glavnim konkurentima.</b>	6	7	68	46	37
---	---	---	----	----	----

Izvor: rezultati istraživanja

Tablica 3. prikazuje rezultate istraživanja o stavovima i mišljenjima ispitanika o različitim aspektima posla i zadovoljstva na radnom mjestu. Podaci su predstavljeni putem ocjena od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 znači potpuno neslaganje s tvrdnjom, ocjena 2 označava pretežno neslaganje, ocjena 3 pokazuje neutralan stav, ocjena 4 označava djelomično slaganje, dok ocjena 5 znači potpuno slaganje s tvrdnjom, što odražava veće zadovoljstvo.

U tablici se vidi da je 80 ispitanika tvrdnju da je zadovoljno s poslom kojeg obavlja označilo ocjenom 4, a tek 6 ispitanika najnižom ocjenom. Po pitanju zadovoljstva suradnje s kolegama također su visoke ocjene, 61 ispitanik izrazio se ocjenom 5, a 62 ocjenom 4. Nešto manji postotak zadovoljstva iskazan o zadovoljstvu po pitanju nadređenih. Ovo ukazuje na to da zaposlenici smatraju da je povratna informacija ključna za njihov rad.

Također najviše ispitanika složilo se da povećanje plaće doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika, s ovom tvrdnjom 134 ispitanika složila su se s najvećom ocjenom. S obzirom na to da je samo 21 ispitanik zadovoljan svojom sadašnjom plaćom, ove ocjene upućuju na potrebu za poboljšanjem sustava plaća. Većina ispitanika daje pozitivne ocjene kada je riječ o suradnji, povjerenju te pouzdanju suradnika, ocjene 4 i 5 te na tvrdnje o povratnim informacijama nadređenih nešto slabije ocjene 3 i 4. Ovo ukazuje na potrebu za unaprjeđenjem načina povratne informacije od strane nadređenih. Radno okruženje i uvjeti rada predstavljaju vrlo bitan faktor u motivaciji zaposlenika, 133 ispitanika složila su se s najvećom ocjenom. Ovo upućuje na važnost međuljudskih odnosa u poduzeću kao i osiguravanje adekvatne opreme i uvjeta za rad.

Ispitanici su podijeljeni kod tvrdnje o zadovoljstvu informacija koje imaju o sustavu nagrađivanja i uvjeta za dobivanje nagrada. Nakon tvrdnji o plaćama, ova tvrdnja ima najniže ocjene u rasponu od 1 do 5, pri čemu većina ispitanika daje ocjenu 3. Ovi rezultati upućuju na važnost za redovitom komunikacijom i pružanjem informacija zaposlenicima kako bi dodatno utjecali na motivaciju.

Najveću ocjenu dobila je tvrdnja „Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika“ Slijedom navedenog potvrđena je hipoteza odnosno H.1: „Povećanje plaće zaposlenika najznačajniji je element radnoga okruženja koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika u ugostiteljstvu i turizmu.“

Prilikom provedbe ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja. Može se reći da su sva ograničenja usko povezana jer nastaju u koracima provedbe samoga istraživanja. Kao prvo ograničenje može se navesti manjak informacija pri izradi anketnog upitnika. Kako bi anketni

upitnik ovoga tipa bio kvalitetnije izrađen a time i tvrdnje bolje oblikovane, potrebno je više iskustva u izradi i više informacija o samom procesu kreiranja anketnog upitnika. Anketni upitnik je korišten kao metoda prikupljanja podataka te je bio postavljen na internet.

Ispitanici su poveznicu za anketni upitnik dobivali putem elektroničke pošte i društvene mreže Facebook. Zbog takvoga načina anketiranja nastaje drugo ograničenje u obliku nereprezentativnog uzorka ispitanika za temu istraživanja. Nedostatak provođenja ankete putem elektroničke pošte ili društvene mreže je slab broj odaziva na anketu što znači ulaganje više aktivnoga vremena u traženju ispitanika te traženju odgovarajućih kanala za plasiranje ankete.

Može se zaključiti kako ispitanici smatraju da povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika te kako su svi zaposlenici upoznati sa sustavom nagrađivanja i uvjetima za dobivanje nagrada.



## Zaključak

Radno okruženje i uvjeti rada imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, što direktno odražava na njihovu produktivnost i dugoročnu posvećenost organizaciji. Radna atmosfera obuhvaća kulturnu i socijalnu dinamiku radnog mjesta. Odnosi među kolegama, interakcija te opća atmosfera igraju ključnu ulogu u oblikovanju zadovoljstva zaposlenika. Pozitivni odnosi među kolegama stvaraju poticajno okruženje. Predmet rada „Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika“ fokusira se na istraživanje veze između različitih elemenata radnog okruženja i uvjeta rada te zadovoljstvo zaposlenika. To uključuje proučavanje kako različiti faktori poput organizacije, nadzora, plaća, i mnogih drugih, utječu na to kako se zaposlenici osjećaju u svom radnom okruženju. Motivacija predstavlja vrstu ponašanja koja se usmjerava prema ciljevima koji pobuđuju potrebe koje su izazvane u ljudima. Pritom se razlozi takvog ponašanja odnose na zadovoljenje potreba. Za učinkovito motiviranje zaposlenika morati će se steći dublje razumijevanje različitih vrsta i načina motivacije. Menadžeri će morati bolje kategorizirati svoje zaposlenike i primijeniti pravu vrstu motivacije za povećanje razine angažmana i zadovoljstva zaposlenika. Neki zaposlenici bolje reagiraju na intrinzičnu motivaciju, dok drugi mogu bolje reagirati na vanjsku motivaciju. U današnje vrijeme sve više raste važnost motivacije zaposlenika kroz nematerijalne nagrade te više novčano motiviranje nije ključno u poslovnim organizacijama. Nagrađivanje je bitan dio upravljanja ljudskim resursima. Njegov središnji cilj je motivirati i ohrabriti osoblje. Nagrađivanje utječe na cjelokupnu radnu dobrobit pojedinca. Različitost i raznolikost osoblja predstavljaju izazove za nagrađivanje u današnjem svijetu. Na iskustva većine motivacijskih nagrada utječu, primjerice, dob, spol i ranija iskustva osobe. Upravljanje ljudima sastavni je dio procesa upravljanja. Kako bi se razumjela važnost učinkovitih ljudi u organizaciji, treba prepoznati ljudska bića i organizaciju kao jedinicu. Većina dobro vođenih organizacija vidi svoje radnike kao glavni uzrok kvalitete i uspjeha. Takva vrsta organizacija svoje zaposlenike smatra osnovnim izvorom kapitala umjesto kapitalnih ulaganja.

Zadovoljstvo poslom jedna je od najistraživanijih varijabli u području psihologije radnog mjesta, a povezuje se s brojnim psihosocijalnim problemima, od vođenja do dizajna posla. Teorije o zadovoljstvu poslom snažno se preklapaju s teorijama koje objašnjavaju ljudsku motivaciju. Vrednovanje radnog učinka predstavlja važan dio kod upravljanja ljudskim potencijalima jer na taj način organizacija kreira konkurentsku prednost. Motivacija pokreće uspjeh zaposlenika i igra ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika, što pokreće učinak. Zauzvrat, poboljšana izvedba utječe na zadovoljstvo korisnika, što može potaknuti organizacijsku izvedbu. Motivirani zaposlenici bolje se prilagođavaju promjenama i surađuju

sa svojim kolegama. Spremniji su ići više od toga za projekt, klijenta ili suradnika i zadržati pozitivan stav na poslu. Posjedovanje tima visoko motiviranih zaposlenika također može smanjiti fluktuaciju i izostanak s posla, povećavajući ukupnu izvedbu tima. Motivacijski čimbenici igraju ulogu u uključivanju zaposlenika u njihov rad, poticanju njihovih napora, povećanju njihove predanosti i poticanju njihovog učinka. Čimbenici motivacije povezani su s potrebama zaposlenika. Motivacija zaposlenika je veća kada su potrebe zaposlenika zadovoljene.

Radnici koji se osjećaju ugodno unutar svoje radne okoline bit će sretniji, raditi će učinkovitije, s većom lakoćom i osjećati se angažiranima od onih kojima je neugodno u radnoj okolini. Nepovoljno radno okruženje može pridonijeti stresu i zdravstvenim problemima. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji značajna veza između motivacije zaposlenika i njihovog angažmana na poslu, kvalitete rada te produktivnosti. Ispitanici su izrazili zadovoljstvo svojim poslom i suradnjom s kolegama. Međutim, postoji potreba za povećanjem transparentnosti u vezi s procesom povećanja plaća i poboljšanjem načina na koji nadređeni pružaju povratne informacije. Zaposlenici žele jasnije informacije o kriterijima i postupcima koji utječu na povećanje plaća kako bi se osigurala pravednost i ravnopravnost. Zadovoljstvo nadređenima je ocijenjeno nešto niže u usporedbi sa zadovoljstvom suradnicima. Organizacija bi trebala obratiti posebnu pažnju na poboljšanje odnosa između nadređenih i zaposlenika, kao i na načine pružanja povratne informacije. Redovita i konstruktivna povratna informacija od strane nadređenih može značajno doprinijeti razvoju zaposlenika i poboljšanju njihovog zadovoljstva. Slijedom navedenog kako bi optimizirala profit, tvrtka bi se trebala usredotočiti na razvoj radnog okruženja koje potiče ljude da budu produktivniji. Umjesto novca, ljudske veze i odnosi igraju veću ulogu u ukupnom zadovoljstvu poslom, ali da su upravljačke sposobnosti, vrijeme i trud potrebni kako bi se povećala osnovna izvedba korporacije u suvremenom vremenu.

Istraživanje u ovom radu je provedeno u razdoblju od 17. do 18. travnja 2024. godine, na uzorku od 162 ispitanika. Najveću ocjenu dobila je tvrdnja „Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika.“ 134 tvrdnje sa ocjenom 5. Potom slijedi tvrdnja „Radno okruženje i uvjeti rada utječu na Vaše opće zadovoljstvo na poslu“ koju je 133 ispitanika ocijenilo najvišom ocjenom. Najmanju ocjenu dobila je tvrdnja „Zadovoljan/na sam načinom na koji mi nadređeni/na daje povratnu informaciju.“ Slijedom navedenog potvrđena je hipoteza odnosno „Povećanje plaće zaposlenika najznačajniji je element radnoga okruženja koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika u ugostiteljstvu i turizmu.“

U konačnici, kako bi optimizirala profit i zadržala visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, organizacija treba ulagati u razvoj radnog okruženja koje potiče produktivnost i angažman.

Ljudske veze i međuljudski odnosi imaju presudnu ulogu u ukupnom zadovoljstvu poslom, a učinkovito upravljanje tim aspektima može značajno doprinijeti postizanju poslovnog uspjeha. Organizacije moraju prepoznati važnost svojih zaposlenika kao ključnog kapitala te kontinuirano raditi na poboljšanju radnog okruženja kako bi osigurale visoku razinu zadovoljstva i motivacije među zaposlenicima.

## Bibliografija

### Knjige:

1. Deželjin, J., 1996. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Organizator, Zagreb
2. Luthans, F. 1998. *Organisational Behaviour*, Irwin McGraw-Hill, Boston
3. Milas, G., 2007. *Psihologija marketinga*, Target, Zagreb
4. Vujić, V., 2010. *Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu*. FTTHM, Opatija
5. Rosenfeld, R. H., Wilson, D. C. 1999. *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*, McGrawHill, London
6. Žugaj, M., 2004. *Organizacijska kultura*, TIVA Tiskara, Varaždin
7. Žugaj, M., Brčić, R. 2003. *Menadžment*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin
8. Ahmed, I. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction: a study of higher educational institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 94-100.

### Znanstveni članci:

1. Ahmed, I., Islam, T., 2011. Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), pp. 94-100
2. Azash, S., et. al., 2011. The motivational factors and job satisfaction: a Study on selected public and private sector bank Employees in Kadapa district, Andhra Pradesh. *International Refereed Research Journal*, 11(4), pp. 161-175.
3. Bakotic, D., Babic, T. B., 2013. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company, *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), pp. 206-213.
4. Dudovskiy, J. 2017. Tangible and Intangible Employee Motivation Tools. dostupno na: <https://research-methodology.net/tangible-and-intangible-employee-motivation-tools/> (pristupljeno 02.05.2024.)
5. Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-5.
6. Herman, J., et.al. 2011. Motivated by the Organization's Mission or

- Their Career? Implications for Leaders in Turbulent Times, *Center for Creative Leadership, Booz/Allen/Hamilton*, pp. 1-41.
6. Izzati Idrus, N., et.al. 2022. The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), pp. 661-685.
  7. Janovac, T., et.al. 2021. The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), pp. 11-25.
  8. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. 2013. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1). 56-63.
  9. Kwa-Zulu, N. 2018. The Factors Affecting Employee Motivation and Its Impact on Organisational Performance at an Engineering Supplies Company in Durban. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(4), pp. 55-65.
  10. Peters, D., et. al. 2010. Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: crosssectional analysis from two Indian states, *Human Resources for Health 2010*, 5(4), pp. 8:27
  11. Prahin, D., Katavić, I. 2021. Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 11(2), pp. 7-23.
  12. Raziq, A., Maulabakhsh, R. 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(1), pp. 717-725.
  13. Risambessy, A., et.al. 2012. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance, *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(9) pp. 8833-8842.
  14. Singh, S.L., Tiwari, V. 2011. Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees : a case study, *SMS Varanasi*, 7(2), pp 31-39.
  15. Twin, A. 2022. What Is the Definition of Leadership? Components and Example. dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno 10.05.2024.)
  16. Varga, M. 2011. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), pp. 152-169.

Internet i ostali izvori:

1. HOU, <https://www.hou.hr/herzbergova-teorija/> (pristupljeno 12.06.2024.)

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1. Struktura ispitanika prema obrazovanju .....	22
Tablica 2. Trenutni status zaposlenja u organizaciji.....	23
Tablica 3. Stavovi ispitanika zadovoljstvom radnog okruženja i uvjeta rada .....	24

### **Grafikoni**

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika .....	22
---	----

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

#### Utjecaj radnog okruženja i uvjeta rada na zadovoljstvo zaposlenika

Poštovani/poštovana,

ovaj je anketni upitnik dio istraživanja koje se provodi u okviru mog završnog rada na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Anketni upitnik je anonimn i Vam jamčimo da se Vaši odgovori niti u jednom trenutku neće staviti na uvid Vašem poslodavcu (podaci o ispitaniku iz zadnjeg dijela upitnika koristit će se isključivo za statističku obradu podataka). Stoga Vas molimo da nigdje u upitniku ne navodite svoje ime i/ili prezime, kao i da na svako pitanje odgovorite što iskrenije i preciznije.

Hvala!

Dora Jakupović

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

#### UPUTE:

U nastavku je navedeno 18 tvrdnji. Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji, pri čemu je: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – u potpunosti se slažem.

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?		Stupanj slaganja				
1.	Zadovoljan/na sam poslom kojeg obavljam.	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljan/na sam kolegama s kojima surađujem.	1	2	3	4	5
3.	Zadovoljan/na sam svojim nadređenim/om.	1	2	3	4	5
4.	Mislim da je moj posao zanimljiv.	1	2	3	4	5
5.	Osjećam da moj posao doprinosi zajedničkom cilju.	1	2	3	4	5
6.	Zadovoljan/na sam svojom osnovnom plaćom.	1	2	3	4	5



7.	Povećanje plaća doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika.	1	2	3	4	5
8.	Zadovoljan/na sam načinom na koji mi nadređeni/na daje povratnu informaciju.	1	2	3	4	5
9.	Osjećam se sigurno dok surađujem sa svojim suradnicima na poslu.	1	2	3	4	5
10.	Vjerujem svojim suradnicima na poslu.	1	2	3	4	5
11.	Moji suradnici na poslu su pouzdani.	1	2	3	4	5
12.	Moji suradnici na poslu mi daju točne i potrebne informacije.	1	2	3	4	5
13.	Moji suradnici na poslu će mi pomoći prilikom rješavanja problema.	1	2	3	4	5
14.	Radno okruženje i uvjeti rada utječu na vaše opće zadovoljstvo na poslu?	1	2	3	4	5
15.	Svi zaposlenici upoznati su sa sustavom nagrađivanja i uvjetima za dobivanje nagrada.	1	2	3	4	5
16.	Radni uvjeti utječu na moju opću sreću i zadovoljstvo životom.	1	2	3	4	5
17.	Moja organizacija pruža dovoljno mogućnosti za usavršavanje i profesionalni razvoj?	1	2	3	4	5
18.	Lojalnost naših kupaca je veća u usporedbi s našim glavnim konkurentima.	1	2	3	4	5

Demografska pitanja:

1.	Godina rođenja:	
2.	Spol (molimo, zaokružite):	a) ženski    b) muški
3.	Ukupni radni staž (u godinama):	
4.	Radni staž u sadašnjem poduzeću (u godinama):	
5.	Razina obrazovanja (molimo, zaokružite):	a) osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV) b) srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike c) srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)

		<p>d) prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠŠ)</p> <p>e) fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij</p> <p>f) znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)</p>
6.	Vaš trenutni status zaposlenja u organizaciji (molimo, zaokružite):	<p>a) zaposlen/a na neodređeno vrijeme</p> <p>b) zaposlen/a na određeno vrijeme</p>