

# Analiza zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika prilikom rada od kuće

---

**Bliznac, Franka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN  
University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:106251>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD  
ANALIZA ZADOVOLJSTVA I MOTIVIRANOSTI  
ZAPOSLENIKA PRILIKOM RADA OD KUĆE**

Franka Bliznac

Zagreb, 2021.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD  
ANALIZA ZADOVOLJSTVA I MOTIVIRANOSTI  
ZAPOSLENIKA PRILIKOM RADA OD KUĆE**

Mentorica:

doc. dr. sc. Jadranka Ivanković

Studentica:

Franka Bliznac

**Zagreb, studeni 2021.**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja .....	3
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Struktura rada.....	4
2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....	6
2.1. Menadžment.....	6
2.2. Ljudski potencijali.....	6
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	9
2.3.1. Priroda i svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	10
2.3.2. Razvoj ljudskih potencijala .....	10
2.3.3. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala.....	11
2.4. Vođenje kao funkcija menadžmenta i stilovi vodstva .....	12
2.4.1. ABC model.....	14
2.4.2. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vodstva.....	16
2.5. Motivacija.....	17
2.5.1. Pojmovno određenje motivacije za rad .....	17
2.5.2. Teorije motivacije za rad .....	18
2.5.3. Suvremene strategije motivacije .....	22
2.6. Zadovoljstvo na radu .....	23
2.6.1. Mjerenje zadovoljstva poslom .....	23
2.6.2. Pojam i načini utvrđivanja individualnih performansi .....	24
2.6.3. Teorije zadovoljstva poslom .....	25

2.6.4. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo .....	25
3. PRIKAZ REZULTATA PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA.....	28
3.1. Istraživanje “Poduzeće koje uči” .....	28
3.2. Istraživanje motivacije i zadovoljstva poslom.....	29
3.3. Istraživanje o radu od kuće portala MojPosao .....	32
3.4. Istraživanje o radu od kuće u Indoneziji za vrijeme pandemije .....	35
4. REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA.....	37
4.1. Metodologija istraživanja .....	37
4.2. Prikaz i interpretacija rezultata primarnog istraživanja.....	37
4.3. Diskusija i preporuke za praksu .....	57
5. ZAKLJUČAK .....	59
LITERATURA.....	63
POPIS SLIKA I TABLICA .....	67
PRILOG.....	69
ŽIVOTOPIS.....	77

## **SAŽETAK**

Zadovoljni i motivirani zaposlenici pokazuju višu razinu radne učinkovitosti, što se kroz razne faktore pozitivno odražava na cjelokupno poduzeće. Može se reći da je zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj zdravlja poduzeća u kojima pružanje kvalitetne usluge ili stvaranje kvalitetnog proizvoda uvelike ovisi o ljudima koji tu istu uslugu ili proizvod pružaju, odnosno stvaraju. Problem koji se u ovom radu razmatra nedostatak je spoznaja o potrebi praćenja i upravljanja zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika prilikom rada od kuće. Ovaj specijalistički diplomski stručni rad ima za cilj predstaviti koristi praćenja i upravljanja radnom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika za poduzeće te identificirati čimbenike koji utječu na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika koji rade od kuće.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, radna motivacija, zadovoljstvo zaposlenika, rad od kuće

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF EMPLOYEE WORK SATISFACTION AND MOTIVATION WHEN WORKING FROM HOME**

Satisfied and motivated employees show a higher level of work efficiency, which through various factors has a positive effect on the entire company. It can be said that employee satisfaction is an indicator of the health of a company in which the provision of a quality service or the creation of a quality product largely depends on the people who provide or create the service or the product. The problem considered in this thesis is the lack of knowledge about the need to monitor and manage employee satisfaction and motivation when working from home. This thesis aims to present the benefits of monitoring and managing work motivation and employee satisfaction for the company, and to identify the factors that affect the work motivation and satisfaction of employees working from home.

**Key words:** human resources, work motivation, employee satisfaction, work from home

# 1. UVOD

Tema je ovoga diplomskoga stručnog rada analiza zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika prilikom rada od kuće. Ideja i motivacija za obradu ove tematike potječu od poslovnih aktivnosti autorice, spoznaje o važnosti zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika za uspješnost poduzeća, te trenutne situacije uzrokovane pandemijom koronavirusa zbog koje su se mnoga poduzeća okrenula radu od kuće.

Lindner (1998, prema Barbiru, 2020) motivaciju definira kao „psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinca te kao unutarnju silu koja pokreće pojedince na ostvarivanje osobnih i organizacijskih ciljeva“.

Motiviranje zaposlenika jedan je od najvažnijih zadataka i funkcija menadžera, jer uporaba ljudskih potencijala i njihovo usmjerenje na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanje zadovoljstva i kvalitete uvjeta rada te otklanjanje negativnog ponašanja zaposlenika, povećava uspješnost organizacije (Barbir, 2020).

Može se reći da je zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj zdravlja poduzeća u kojima pružanje kvalitetne usluge ili stvaranje kvalitetnog proizvoda uvelike ovisi o ljudima koji tu istu uslugu ili proizvod pružaju, odnosno stvaraju.

Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno, pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti pojmove. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje se osjeća zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica toga rezultata (Wehrich i Koontz, 1998). Takvim razdvajanjem pojmova lakše je razumjeti da je moguće imati motivirane zaposlenike, a da pritom nisu zadovoljni poslom koji obavljaju ili obrnuto, te druge moguće kombinacije odnosa zadovoljstva i motivacije (Buble, 2006).

Na zadovoljstvo zaposlenika utječu organizacijske i osobne varijable. Zaposlenikovo zadovoljstvo može se poboljšati upravljajući organizacijskim varijablama. U organizacijske varijable ubrajaju se razvoj poduzeća, politika i sustav nagrađivanja, napredovanje i razvoj karijere, općenito zadovoljstvo poslom, sigurnost posla, radno okruženje i uvjeti, odnosi s nadređenima, timski rad, stil vođenja i ostalo. Osim



organizacijskih, jednako važnima se ističu osobne varijable poput osobnosti, očekivanja, godina, obrazovanja i spola.<sup>1</sup>

Zadovoljstvo zaposlenika važno je za postizanje zadovoljstva korisnika, odnosno potrošača što direktno utječe na uspješnost samoga poduzeća.

Ovim se radom ukazuje na potrebu praćenja i upravljanja zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika. Rad se bavi analizom zadovoljstva i motivacije zaposlenika koji rade od kuće. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 105 ispitanika za potrebe ovoga rada. Ispitanici su bili zaposlenici iz različitih poduzeća koji rade od kuće ili su u nekom trenutku radili od kuće.

U zadnjih više od godinu dana obilježenih pandemijom koronavirusa i strogim mjerama ograničavanja socijalnih kontakata, mnogo je zaposlenika primorano raditi od kuće. Rad od kuće izbrisao je fizičke granice poslovnog i privatnog aspekta života i tako narušio strukturu koju posao inače pruža, stoga se kroz ovo istraživanje nastojalo ispitati kako se to odrazilo na motiviranost za rad, zadovoljstvo poslom, a samim time i na radnu učinkovitost zaposlenika.

Rezultati ovoga rada od koristi su poduzećima čiji zaposlenici djelomično ili u potpunosti rade od kuće, pa čak i onim poduzećima čiji zaposlenici u potpunosti rade iz ureda. Naime, rezultati istraživanja daju uvid u pozitivne strane rada od kuće koje poduzeća, čiji zaposlenici rade iz ureda, mogu implementirati u svoju radnu svakodnevicu.

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem koji se u ovom radu razmatra nedostatak je spoznaja o potrebi praćenja i upravljanja zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika prilikom rada od kuće.

---

<sup>1</sup> Đokić, T., Pepur M. i Arnerić J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomika misao i praksa*, 24(1), 49–79. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=206985](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=206985) (11.5.2021.)

Predmet je ovog istraživanja praćenje i upravljanje zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika koji rade od kuće.

## **1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja**

Prema definiranom problemu i predmetu istraživanja, definirani ciljevi istraživanja za potrebe ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada su:

- C1. Prikazati teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima.
- C2. Predstaviti koristi praćenja i upravljanja radnom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika za poduzeće.
- C3. Identificirati čimbenike koji utječu na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika koji rade od kuće.
- C4. Analizirati i usporediti radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda.
- C5. Oblikovati prijedloge za povećanje radne motivacije i zadovoljstva zaposlenika koji rade od kuće.

Istraživanjem se nastojalo odgovoriti na sljedeća pitanja:

- IP1. Kakav je teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima?
- IP2. Koje su koristi praćenja i upravljanja radnom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika za poduzeće?
- IP3. Koji su to čimbenici koji utječu na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika koji rade od kuće?
- IP4. Kakva je radna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda?
- IP5. Na koji način se može utjecati na povećanje radne motivacije i zadovoljstva zaposlenika koji rade od kuće?

## **1.3. Metode istraživanja**

Za potrebe istraživanja ovoga specijalističkog diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka.

Sekundarni izvori podataka, tj. relevantna stručna i znanstvena literature korištena je za izradu teorijskog okvira rada, vezanog uz promatrani problem i predmet istraživanja. Pored knjiga, korišteni su i znanstveni i stručni članci, te internetski izvori.

U istraživačkom dijelu rada primarni podaci prikupljeni su uz pomoć kvantitativnog istraživanja na prigodnom uzorku od 105 ispitanika. Ispitanici su bili zaposlenici iz različitih poduzeća koji rade od kuće ili su u nekom trenutku radili od kuće. Za kvantitativno istraživanje korišten je anketni upitnik kao instrument istraživanja.

Također, osim istraživanja koje je provela autorica, prikazani su i interpretirani rezultati prijašnjih istraživanja na temu promjena, motivacije i zadovoljstva poslom općenito, te za vrijeme rada od kuće tijekom pandemije.

Na kraju, povezane su teorijske spoznaje i rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem kako bi se donijeli zaključci i preporuke za praksu.

## **1.4. Struktura rada**

Specijalistički diplomski stručni rad sastoji se od sažetka i njegova prijevoda na engleski jezik te pet poglavlja koji su navedeni i objašnjeni u nastavku rada.

U prvom, uvodnom poglavlju opisuju se problem i predmet istraživanja, potom ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja te na kraju metode istraživanja.

Drugo poglavlje sastoji se od teorijskog okvira istraživanja koje obrađuje pojmovno definiranje upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja, motivacije i zadovoljstva na radu. U tom kontekstu definira se priroda i svrha upravljanja ljudskim potencijalima, razvoj, te održavanje kvalitete ljudskih potencijala. Također, objašnjene su teorije motivacije za rad i zadovoljstva poslom. Na kraju se navode organizacijski i osobni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom.

Treće poglavlje posvećeno je prikazu rezultata prethodnih istraživanja na temu promjena, te kako one utječu na poslovanje, motivaciju i zadovoljstvo poslom i rad od kuće za vrijeme pandemije.

Četvrto je poglavlje posvećeno empirijskom istraživanju. U njemu su prikazani i interpretirani rezultati istraživanja i navedene preporuke za praksu. Fokus poglavlja je na rezultatima primarnih istraživanja, raspravi i odgovorima na istraživačka pitanja.

Peto poglavlje, koje je ujedno i posljednje odnosi se na zaključak u kojem je ukratko objašnjena problematika rada te dobiveni rezultati.

## 2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju ukratko je prikazan teorijski okvir o području menadžmenta i ljudskih potencijala, te su prikazane koristi praćenja i upravljanja radnom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika za poduzeće. Također, navedene su glavne teorije motivacije i zadovoljstva poslom, te organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom.

### 2.1. Menadžment

Mnoge su definicije menadžmenta i sve one sugeriraju da menadžer ne može sve uraditi sam, niti da to treba. Njegova je uloga stvaranje uvjeta da zaposlenici realiziraju ciljeve organizacije i da ih on u tome usmjerava.

Richard Daft (2010) tvrdi da “menadžment podrazumijeva postizanje organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa” (prema Belaku, 2014. str. 1).

Ističe se pet glavnih funkcija menadžmenta (Belak, 2014) koje sadržavaju ostale pojedinačne funkcije, a to su:

1. planiranje (resursa, proizvoda, usluga i financija, kreiranje, unapređivanje i dr.);
2. organiziranje;
3. upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima;
4. vođenje (vodstvo, motiviranje, komuniciranje) i
5. kontroliranje.

### 2.2. Ljudski potencijali

Ljudi se danas smatraju najvažnijim resursom poduzeća što je rezultiralo razvojem posebnog područja menadžmenta pod nazivom intelektualni kapital, a u okviru kojeg se kao najvažniji ističe ljudski kapital.

T. A. Stewart (1997) intelektualni kapital definira kao „skup svega što zaposleni u poslovnoj organizaciji znaju i što izoštrava njezine konkurentske sposobnosti“ (prema Bahtijarević – Šiber, 2014, str. 327). Preciznije, intelektualni kapital su talent, vještine, znanje kako nešto učiniti (engl. *know-how*), znanje što učiniti (engl. *know-what*) i

odnosi, te strojevi i mreže koje ih utjelovljuju, odnosno kojima se mogu služiti za stvaranje vrijednosti. Drugim riječima, to je znanje koje transformira sirovine i čini ih mnogo vrednijim (Bahtijarević – Šiber, 2014).

Moć intelektualnog kapitala sposobnost je da razvija ideje koje stvaraju vrijednost. Intelektualni kapital neopipljiva je imovina poduzeća. Neopipljiva je imovina zapravo imovina znanja i ona je kao resurs poduzeća čimbenik koji, iako nije financijska i fizička imovina, pridonosi stvaranju vrijednosti i pod kontrolom je poduzeća.

Za razliku od opipljive, neopipljivoj imovini se vrijednost povećava time što se njome koristi više ljudi (Bahtijarević – Šiber, 2014) što je uzrokovalo radikalne promjene u stvaranju vrijednosti u suvremenoj ekonomiji.

Tablica 2.1. Odnos opipljive i neopipljive imovine u vrijednosti

Godina	Postotak vrijednosti opipljive imovine	Postotak vrijednosti neopipljive imovine
1978.	80 %	20 %
1988.	45 %	55 %
1998.	20 %	80 %

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga

Prema tablici 2.1. vidljivo je da je udjel opipljive i neopipljive imovine u dva desetljeća postao obrnut. On se nastavlja radikalizirati. Tako se procjenjuje da je vrijednost Microsoftove fizičke imovine samo oko 0,2 % njegove tržišne vrijednosti (Stewart, 2001, Bahtijarević – Šiber, 2014).

Na intelektualni kapital utječe na djelovanje triju komponenata, a to su organizacijski, socijalni i ljudski kapital (Bahtijarević – Šiber, 2014).

„Organizacijski kapital sadržava znanje i iskustvo koje je kodirano i pohranjeno u bazama podataka, rutinama, patentima, priručnicima, procesima, strukturama, proizvodima i drugim organizacijskim elementima koji osiguravaju stalno poslovanje, ostvarivanje organizacijskih ciljeva i stalan razvoj“ (Bahtijarević – Šiber, 2014, str. 334).

„Socijalni kapital čini neformalna struktura horizontalnih i ravnopravnih odnosa i asocijacija između ljudi unutar i izvan organizacije koji tvore socijalne mreže s važnim učinkom na efikasnost i uspješnost pojedinca, skupina, zajednica i organizacija. Također, može se promatrati i kao znanje koje se povezuje i razvija odnosima između zaposlenika, partnera, potrošača i dobavljača“ (Bahtijarević – Šiber, 2014, str. 336).

Znanje koje je temelj intelektualnog kapitala stvaraju ljudi, a ne poduzeća, zbog čega se ljudski kapital smatra središnjim i ključnim dijelom intelektualnog kapitala.

“Ljudski potencijali ukupna su znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja” (Edwards, Rees, 2006, prema Bahtijarević – Šiber, 2014, str. 6).

Upravo zbog važnosti ljudskog kapitala za konkurentnost i uspješnost u njega ulažu i pojedinci i poduzeća, očekujući povrat na svoja ulaganja. Tablica 2.2. prikazuje očekivani povrat od ulaganja pojedinca i poduzeća u ljudski kapital.

Tablica 2.2. Očekivani povrat na ulaganja u ljudski kapital

Pojedinci	Poduzeća
veća primanja	povećanje proizvodnosti i uspješnosti
bolji i izazovniji poslovi	povećanje potencijala za inoviranje
veće zadovoljstvo poslom	povećanje fleksibilnosti
napredovanje i razvoj karijere	bolje i brže odlučivanje
odlučivanje i autonomija u radu	veće zadovoljstvo potrošača
veća zapošljivost i mobilnost	povećanje konkurentnosti na tržištu
sigurnost primanja	veća sposobnost konkurentskog razlikovanja

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga

Ljudski se kapital može stjecati, povećavati i održavati privlačenjem i zadržavanjem talentiranih i sposobnih ljudi, unapređivanjem i razvojem znanja i vještina te stvaranjem novih znanja, vještina i kompetencija (Bahtijarević – Šiber, 2014). To zahtjeva kvalitetno upravljanje ljudskim kapitalom, odnosno kvalitetan menadžment ljudskih potencijala.

### 2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali čimbenik su u procesu stvaranja vrijednosti koji djeluje kao *input* te sudjeluje u procesu transformacije ostalih *inputa* u željeni *output*. No, zaposlenici su više od resursa. Dok ostali resursi imaju određeni pojavni oblik koji je pretežno statičan, zaposlenici, odnosno njihova znanja, vještine i značajke dinamična su kategorija jer se razvijaju radom, učenjem i stjecanjem iskustva (Rupčić, 2018). Od tuda naziv ljudski potencijali.

„Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti“ (Bahtijarević – Šiber, 2014, str. 5).

Prema Belaku (2014) upravljanje ljudskim potencijalima funkcija je menadžmenta koja obuhvaća aktivnosti kao što su:

- planiranje ljudskih resursa;
- selekcija kadrova i zapošljavanje;
- priprema i razvoj kadrova;
- motiviranje zaposlenih za razvoj znanja i vještina;
- upravljanje karijerama i talentima i
- kompenzacije za rad i nagrađivanje zaposlenih.

Svaka od navedenih aktivnosti predstavlja posebno područje proučavanja kako bi se realizirala na najbolji način. Iznimno je važno procesu upravljanja ljudskih potencijala pristupiti sustavno, odnosno jednaku pozornost posvećivati svim njegovim komponentama, od selekcije do upravljanja kompenzacijama. Dobro upravljanje ljudskim resursima može omogućiti značajnu konkurentsku prednost.



### **2.3.1. Priroda i svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Činjenica je da sve što poduzeće planira i nastoji ostvariti moraju napraviti ljudi. Prema tome, o kvaliteti ljudi ovisi i ostvarivanje ciljeva poduzeća, pa i ukupna efikasnost poduzeća. Ljudski potencijal jedinstven je za svako poduzeće, jer osigurava stratešku i konkurentsku prednost koju konkurenti ne mogu kopirati (Bahtijarević – Šiber, 2014).

„Svrha je funkcije upravljanja ljudskim potencijalima osigurati visoki stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama poduzeća, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visoki stupanj njihove motivacije, odnosno predanosti ostvarivanju ciljeva“ (Rupčić, 2018, str. 234).

Prema Bahtijarević – Šiber (2014) ciljevi su menadžmenta ljudskim potencijalima sljedeći:

- postizanje poslovnih i strateških ciljeva poduzeća;
- osiguranje konkurentske prednosti;
- povećanje produktivnosti i kvalitete rada;
- osiguranje individualnog rasta i razvoja;
- udovoljavanje zakonskim i društvenim zahtjevima i
- povećanje ukupne uspješnosti poduzeća.

Kako bi poduzeće povećalo svoj ljudski kapital, ono se mora baviti aktivnostima koje će privući i zadržati talentirane i sposobne ljude. Pored toga, u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, pozornost je potrebno posvetiti i naporima uloženima u razvoj i održavanje kvalitete ljudskih potencijala.

### **2.3.2. Razvoj ljudskih potencijala**

Mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja važan su čimbenik privlačenja i zadržavanja talenata. „Razvoj predstavlja stalno stjecanje novih znanja i vještina, ali i novog i praktičnog iskustva, odnosno primjenu i provjeru znanja i vještina u praksi“ (Bahtijarević – Šiber, 2014, str. 201). Drugim riječima, „razvoj se odnosi na ukupno povećanje radne sposobnosti u smislu razvijanja osjećaja za posao, unaprjeđenja znanja i vještina izvedbe posla, unaprjeđenja razmišljanja, unaprjeđenja ponašanja i

povećanja sposobnosti i brzine daljnjeg unaprjeđenja znanja i tome slično“ (Belak, 2014, str. 243). Poduzeća bi trebala razvijati sustavne programe i mogućnosti stalnih usavršavanja i obrazovanja, ali i sustavne planove stjecanja iskustva na različitim poslovima, projektima, međunarodnim zadacima i slično (Bahtijarević – Šiber, 2014).

Program razvoja obuhvaća proces edukacije koja omogućuje stjecanje različitih znanja i vještina, često formalnoga tipa (poslijediplomski studiji i slično). Usmjeren je na osobu i služi razvoju njezinih potencijala, odnosno talenata za poslove koji će biti potrebni u budućnosti (Rupčić, 2018).

Razvoj zaposlenika realizira se uvježbavanjem na poslu i izvan posla. Neke od metoda koje se provode na poslu su: trenerski pristup (*Coaching*), mentorstvo (*Mentoring*), rotacija posla (*Job rotation*), bočni transfer (*Lateral transfer*), posebni projekti (*Special projects*), nazočnost na sastancima, dodjeljivanje zamjenika. Metode koje se provode izvan posla su: samostalno učenje, savjeti eksperata, seminari i konferencije, radionice za specifične vještine, uvježbavanje razumijevanja, transakcijska analiza i metoda modeliranja ponašanja (Belak, 2014).

### **2.3.3. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala**

Održavanje kvalitete ljudskih potencijala odnosi se prvenstveno na procjenu i ocjenu rezultata rada. Važno je da menadžment dizajnira učinkoviti sustav ocjene rezultata rada. Ovaj sustav ima funkciju kontrole, te pruža informacije o mogućoj potrebi uvođenja korektivnih aktivnosti u rad zaposlenika, ako nije došlo do ostvarenja ciljeva. Također, služi kao temelj za dizajniranje programa obuke i razvoja zaposlenika i razvoj karijere pojedinca, a kratkoročno je važan za proces upravljanja kompenzacijama (Rupčić, 2018).

Rad zaposlenika može se vrednovati s aspekta značajka koje su važne za obavljanje određenog posla. Neke od značajki su proaktivnost, inicijativa za rješavanje problema, sposobnost za timski rad, odgovornost, savjesnost, točnost, preciznost, urednost, pouzdanost. Također, kvalitetu rada moguće je procjenjivati i sa stajališta određenoga ponašanja. Vrednovanje i ocjenjivanje zaposlenika na temelju spomenutih značajki može biti podložno subjektivnosti, dok to nije slučaj kod ocjene rada na temelju postignuća ili rezultata.

Osiguravanje optimalnog učinka zaposlenika ovisi o politici, tj. metodi njihova plaćanja, odnosno kompenzacija. Kompenzacije podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici primaju za svoj rad u nekom poduzeću. Osnovna plaća predstavlja temeljni oblik kompenzacije na koji se dodaju drugi oblici. Cilj je stimulativnog dijela plaće poticati optimalni radni učinak i osiguravati njegovo kontinuirano ostvarivanje. Zaposlenici imaju pravo i na određene bonuse. Bonus predstavlja jednokratnu isplatu koja se dodjeljuje za iznimne rezultate, posebice inoviranje ili značajno unaprjeđenje (Rupčić, 2018).

Zaposlenici i menadžment imaju pravo i na različite beneficije (plaćeno bolovanje i godišnji odmor, božićnice, regres za godišnji odmor, pokloni za djecu, plaćeni izleti, police osiguranja, *wellness*-programi i slično).

Materijalna stimulacija nije jedini način osiguravanja dobrih rezultata. Motivacijski čimbenici tako mogu biti i nematerijalne prirode, kao što su fleksibilno radno vrijeme, sigurnost posla, dobri međuljudski odnosi, mogućnosti obrazovanja i usavršavanja, kreativan posao, nagrade, priznanja, ugled itd.

Motiviranje ljudi ključni je dio posla menadžera. Kako bi se moglo utjecati na motivaciju zaposlenih, potrebno je kontinuirano analiziranje i praćenje potreba, aspiracija i preferencija ljudi, zapravo onoga što je za njih važno. Drugim riječima motivacija je ovisna o tome koliko se razumije zaposlenike, njihove potrebe i želje.

## **2.4. Vođenje kao funkcija menadžmenta i stilovi vodstva**

“Vođenje (engl. *leading*) kao funkcija menadžmenta podrazumijeva skup aktivnosti kojima se nastoji utjecati na ljude kako bi se usmjerili na realizaciju određenih zadataka i ciljeva” (Belak, 2014, str. 279).

Stil vodstva može se definirati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji.<sup>2</sup> Nemoguće je definirati

---

<sup>2</sup> Dulčić, Ž i Vrdoljak Raguž, I. (2007). Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 58(11), 709-731. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=28147](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=28147) (6.9.2021.)

koji je stil vodstva najbolji, jer u praksi uvijek postoji kombinacija nekoliko stilova vodstva.

Kurt Lewin je u jednom zajedničkom istraživanju istaknuo tri osnovna stila vodstva (Lewin, Lippit, White, 1939, prema Belaku, 2014):

- autokratski
- demokratski i
- *laissez-fair* ili delegacijski.

**Autokratski stil** vodstva temelji se na ovlastima iz pozicije menadžera, izdavanju naloga i naredbi te instrumentima prisile više nego na motivacijskim instrumentima. Kod autokratskog stila menadžer ne konzultira zaposlene za svoje odluke niti ih uključuje u proces odlučivanja. Ovakav stil vodstva temelji se na strahu zaposlenih, prijetnjama i kaznama. Iako ga većina zaposlenih ne voli, prednost ovog stila vođenja je što omogućuje brze odluke, kontrolu izvršenja zadataka i radnu disciplinu. Zbog toga je efikasan kada se pojave krize i problem sa zaposlenima (Belak, 2014).

Kod **demokratskog stila** menadžer i dalje ima vodeću ulogu u procesu odlučivanja, ali će na određeni način u taj proces uključiti i zaposlene. Kod ovoga stila postoji opasnost od pojave usporavanja procesa odlučivanja, moguće anarhije i sl. (Belak, 2014).

**Laissez-faire** što na francuskom znači prepuštanje drugima da nešto učine. Zbog toga se taj stil naziva i **delegacijski** ili **slobodni stil** vodstva. Kod ovoga stila menadžer mnoge bitne odluke prepušta podređenima, odnosno suradnicima, a on je više koordinator nego šef. Ovim se stilom koristi kada menadžer ima veliko povjerenje u podređene i kad hijerarhija nije naglašena. Prednost ovoga stila visoko je zadovoljstvo suradnika i oslobađanje njihove kreativnosti. Menadžer je jako bitan radi pravilnog delegiranja zadataka, motiviranja zaposlenih da te zadatke realiziraju i koordinacije odnosa u skupini.

S obzirom na to da ni jedan stil vodstva nije idealan, pa tako ni delegacijski, preporuka je da se kombiniraju metode više stilova. Svakako stil vodstva treba prilagoditi ljudima unutar poduzeća kako bi se optimizirali rezultati njihova rada i samog poslovanja.

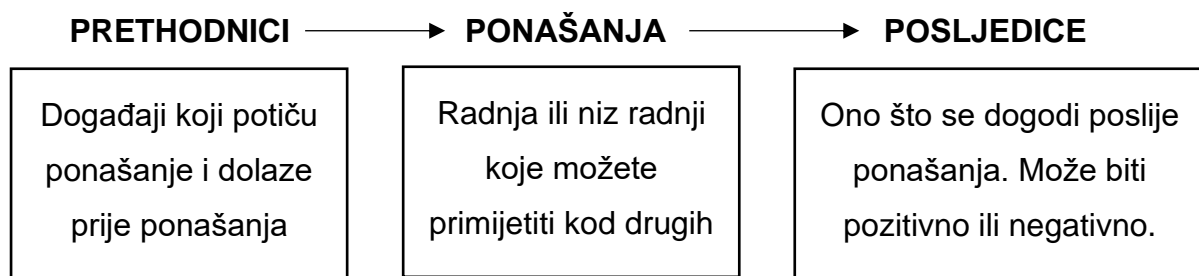
U nastavku je prikazan ABC model te su kratko predstavljene razlike transakcijskog i transformacijskog vodstva. ABC model je izabran jer pruža uvid u angažiranost zaposlenika, te tako bolje objašnjava zašto ljudi rade ono što rade, a transakcijski i transformacijski stil vodstva može pomoći u tome da se dobije najviše od njih.

### 2.4.1. ABC model

Za jednog je menadžera važno znati zašto zaposlenici rade ono što rade i kako dobiti najviše od njih. Bihevioralna modifikacija može dati odgovore na ta pitanja.

Osnove bihevioralne modifikacije najjednostavnije je objasniti ABC modelom (Carbonara, 2019). ABC model prikazan na slici 2.1. prikazuje lanac događaja koji okružuju ponašanje.

Slika 2.1. ABC model



Izvor: Carbonara, S. (2019). *Angažiranost zaposlenika: vodič za menadžere*. Zagreb: Mate

ABC model menadžerima pruža snažan uvid u angažiranost zaposlenika zato što model bolje objašnjava zašto ljudi rade ono što rade. „ABC“ predstavlja: A = *Antecedent* (prethodnik), B = *Behavior* (ponašanje) i C = *Consequence* (posljedice).

Govoriti ljudima što da rade samo je prethodnik. Prethodnici ne moraju mijenjati ponašanje, ma koliko željeli vjerovati da je dovoljno samo narediti zaposlenicima da se ponašaju angažiranije. Angažiranost zahtijeva da se iskoriste ispravna ponašanja zaposlenika davanjem pozitivnih i negativnih posljedica.

Carbonara (2019) tvrdi da se postavljanjem ispravnih posljedica može izgraditi povjerenje svojim zaposlenicima, učvrstiti njihova očekivanja, poboljšati rezultate, te povećati razinu njihove angažiranosti.

Posljedice koje su pogubne za angažiranost zaposlenika su: odumiranje i kažnjavanje. To su alati zaustavljanja ljudi kada nešto rade. Odumiranje uključuje djela poput ignoriranja zaposlenika, neodgovaranja na prijedloge ili pitanja, neobraćanje pažnje ili nepokazivanje interesa za ono što žele.

Neki od primjera kažnjavanja su sljedeći: kritiziranje, prijetnje kaznama, verbalna i pisana upozorenja, opomene, ponižavanje, oduzimanje mogućnosti donošenja odluka, oduzimanje prilika za rast i razvoj i slično. Kažnjavanje kao takvo primjereno je provoditi samo ako je zaposlenikovo ponašanje toliko neprihvatljivo da ugrožava angažiranost drugih, narušava odnose s klijentima i šteti reputaciji poduzeća. Kažnjavanje se ne koristi prilikom stvaranja angažiranih zaposlenika, odnosno angažirane kulture poduzeća.

ABC model također daje snažan alat za izgradnju povjerenja kod zaposlenika. Povjerenje je vjerno spajanje prethodnika s posljedicama, odnosno ono što menadžer kaže mora biti jednako onome što radi (Carbonara 2019). Kod izgradnje povjerenja od iznimne je važnosti da menadžer ispuni svoja obećanja prema zaposleniku. Primjerice ako menadžer za dobro obavljen posao svom zaposleniku obeća novčanu nagradu, to obećanje, u slučaju da zaposlenik odradi svoj dio posla kako se od njega očekuje, menadžer treba ispuniti. Ako menadžer propusti to napraviti jednom ili više puta, zaposlenik će biti nezadovoljan, povjerenje će biti narušeno i sve će to naposljetku utjecati na njegovu angažiranost i predanost poslu.

Na pitanje „Zašto ljudi rade ono što rade?“ Carbonara odgovara: „Zato što dobiju što žele kada to naprave“ (2019, str. 74). Po Carbonari zaposlenici žele osjećati zadovoljstvo ili izbjeći nelagodu. Naveo je također dvije posljedice koje daju ljudima ono što žele:

- pozitivno potkrepljenje (R+) omogućuje ljudima da dobiju zadovoljstvo;
- negativno potkrepljenje (R-) omogućuje ljudima da izbjegnu nelagodu.

Pozitivno potkrepljenje povećava vjerojatnost da će se ponašanje ponoviti. Ljudi koji rade pod utjecajem R+ rade zato što žele i zato što im se sviđa. Negativno potkrepljenje pojavljuje se kada netko izbjegava nelagodu. Ljudi koji rade pod utjecajem R- motivirani su osjećajem obaveze i rade nešto zato što misle da „moraju“,

a ne zato što žele. Npr. zaposlenik će prije godišnjeg odmora doći ranije i otići kasnije s posla kako bi izbjegao nositi posao sa sobom i misliti o njemu dok je na odmoru.

Oba potkrepljenja povećavaju učinkovitost, ali je razlika u tome što će negativno potkrepljenje pokrenuti osobu, a pozitivno će uvećati njezin trud. Negativno potkrepljenje kao menadžerski alat ne nudi brz, dugotrajan, direktan put prema angažiranom zaposleniku jer će djelovati samo do određene točke.

Carbonara je to objasnio na sljedećem primjeru: "Zamislite da bježite od divljači u šumi, koliko daleko biste mogli trčali? Zar biste iz istog razloga trčali maraton ili *ironman* utrke? Vjerojatno ne biste. Trčali biste dovoljno jako i brzo da izbjegnute prijetnju. Isto tako, davanjem zaposlenicima način da izbjegniju kaznu neće vam jamčiti veliko uzbuđenje i angažiranost" (2019, str. 77).

#### **2.4.2. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vodstva**

Transakcijsko vodstvo temelji se na odnosima između menadžera i zaposlenika, te motivaciji zaposlenih pomoću nagrada i kazni (Belak, 2014). Ovaj se stil vođenja također može objasniti i kao grupa transakcija u kojoj zaposlenici obavljaju zadane zadatke, te za to dobivaju odgovarajuće nagrade, odnosno kazne (Rupčić, 2018).

"Filozofija transakcijskog vodstva može se jednostavno objasniti izrazom: koliko zaposlenici rade, toliko ih organizacija nagrađuje" (Belak, 2014, str. 356).

Transakcijski lider nije usmjeren na velike promjene nego na održavanje postojećeg stanja u dobroj funkciji i ostvarenje ciljnih performansi, zbog čega je ovaj stil vođenja prikladan za stabilne uvjete poslovanja. Transakcijsko vodstvo smatra se učinkovitim kad su u pitanju jednostavniji poslovi, ali i uhodani složeni poslovi. Slabost je toga stila teško prihvaćanje većih nužnih promjena i nesudjelovanje zaposlenika u prijedlozima za stalno unaprjeđenje procesa (Belak, 2014).

S druge strane, transformacijsko vodstvo process je koji mijenja i transformira ljude koristeći se emocijama, vrijednostima, standardima i dugoročnim ciljevima. Transformacijsko vodstvo, za razliku od transakcijskog usmjereno je na promjene i stalni razvoj znanja i vještina zaposlenih (Belak, 2014).

## 2.5. Motivacija

„Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi (ili životinje) izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima“ (Beck, 2003, str. 4).

Zvonarević (1981, prema Barbiru, 2020) motive opisuje kao unutrašnje pokretače koji čovjeka potiču na određen oblik i sadržaj ponašanja, a motivaciju kao oblik ponašanja ljudi koji je nastao pod dominantnom ulogom motiva.

Riječ motivacija latinskog je podrijetla, i izvodi se iz glagola „*movere*“ što znači kretati se. Anić (2006) kaže da „riječ motivacija označava skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje aktivnosti“ (prema Barbiru, 2020, str. 112).

Dakle, motiv je ono što pokreće čovjeka na neku djelatnost, a motiviran je onaj koji ima motiv, odnosno onaj koji ima poticaj.

### 2.5.1. Pojmovno određenje motivacije za rad

“Motivacija je neobična sila koja pogoni ljude da nešto rade svojom voljom i željom. Ona osnažuje, održava i kontrolira ponašanje ljudi” (Belak, 2014, str. 399).

Motiviranje zaposlenika jedan je od najvažnijih zadataka i funkcija menadžera, jer uporaba ljudskih potencijala i njihovo usmjerenje na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanje zadovoljstva i kvalitete uvjetima rada te otklanjanje negativnog ponašanja zaposlenika, povećava uspješnost organizacije (Barbir, 2020).

Prema Barbiru (2020) potvrđeno je da nemotivirani radnici:

- a) imaju manju proizvodnost rada i radnu uspješnost;
- b) nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga;
- c) ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje;
- d) nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost.



Motivacija može biti intrinzična (unutarnja) i ekstrinzična (vanjska). Brojnost mogućih motiva, odnosno potreba i želja dovodi do problema objašnjenja motivacije. Zbog toga se pojavljuje više vrsta i više teorija motivacije.

## 2.5.2. Teorije motivacije za rad

Najčešća je klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, teorije vanjskih poticaja i teorije očekivanja (Marušić, 2006). Teorije potreba naglašavaju intrinzične uzroke ponašanja, odnosno zadovoljenje fizioloških, psiholoških i socijalnih potreba. Teorije vanjskog utjecaja iliti ekstrinzični utjecaj naglašavaju značenje i utjecaj okoline na koje ljudi reagiraju, dok su teorije očekivanja okrenute prema konačnim ciljevima. Fokus im je racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka tako što izazovu nagradu bilo koje vrste.

Kinicki i Williams (2013, prema Rupčić, 2018) sve teorije motivacije dijele u četiri perspektive: sadržajna, procesna, perspektiva dizajna posla i perspektiva pojačanja.

### I. Sadržajna perspektiva motivacije

Sadržajna perspektiva motivacije temelji se na izučavanju ljudskih potreba. U ovu perspektivu uz McGregorovu teoriju X i Y, spadaju Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova teorija potreba ERG, Herzbergova dvočimbenička teorija, te McLellandova teorija potreba.

**McGregorova teorija X i Y** razlikuje dva pristupa upravljanju i radniku (Beck, 2003). Teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi te da ih se mora prisiljavati, kontrolirati i tjerati prema izvršavanju organizacijskih ciljeva. Također, po ovoj teoriji ljudi vole da se s njima tako postupa jer ne žele preuzeti odgovornost.

Dok teorija Y naglašava intrinzično zanimanje za posao, želju ljudi za samoostvarenjem i preuzimanjem odgovornosti kao i njihovu sposobnost da budu kreativni u rješavanju poslovnih problema.

**Maslowljeva teorija** hijerarhije potreba (1970, prema Beck, 2003) govori o stupnjevanju potreba od temeljnih bioloških do najviših psiholoških. Slika 2.2 prikazuje koje su to potrebe, te redoslijed, odnosno njihovo stupnjevanje.

Slika 2.2. Piramida ljudskih potreba prema Maslowu



Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Glavno je obilježje teorije hijerarhije potreba da se ljudske potrebe koje motiviraju čovjeka javljaju točno prema redosljedu i da nema preskakanja. Tako, prema Maslowu, osoba ne može imati potrebu višega reda ako nije zadovoljila potrebu nižega reda, odnosno osoba koja nije zadovoljila fiziološke potrebe nema potrebu zadovoljiti potrebu za sigurnošću.

Ova je teorija nastala još 50-ih godina prošloga stoljeća i do danas je ostala jedna od najpoznatijih. Maslowljeva teorija temelji se na tri pretpostavke (1970, prema Rupčić, 2018):

1. ljudske potrebe moguće je hijerarhijski klasificirati;
2. ljudske potrebe nikada nisu u potpunosti zadovoljene i
3. ljudsko ponašanje svrhovito je i motivirano zadovoljenjem neke potrebe.

**Aldeferova teorija motivacije** naziva se i trostupanjskom teorijom motivacije i temelji se na tri skupine potreba: egzistencijalnim potrebama, potrebama za povezivanjem i potrebama rasta i rastom (Barbir 2020). Ova je teorija također poznata i kao **ERG teorija** (engl. *Existence, Relatedness, Growth*).

Aldeferova je teorija nastala kao pokušaj da se upotpuni Maslowljeva teorija. Za razliku od Maslowa Aldefer ne smatra da se potrebe ispunjuju isključivo hijerarhijski, već da ispunjavanje potreba djeluje simultano, ovisno o mogućnosti njihova zadovoljenja.

On tvrdi da zadovoljenje neke potrebe, koju je Maslow označio kao potrebu nižeg reda, može uzrokovati zadovoljstvo koje utječe na jačanje ispunjenja potrebe višeg reda. Suprotno tome, ako zaposlenik ne uspijeva ostvariti neku potrebu višega reda, to može utjecati na njegovu frustraciju i vraćanje ispunjavanju potreba nižega reda. Drugim riječima, ako zaposlenik ne uspije ostvariti osobni rast i razvoj, može se vratiti nastojanju da zaradi više novca (Belak, 2014).

Kritičari te teorije ističu da je postavljena suviše teoretski i da za nju nema pravih empirijskih dokaza (Belak, 2014).

Osim Aldeferove i **Herzbergova teorija** nastala je na osnovi Maslowljeve teorije. Ova se teorija motivacije naziva i **dvofaktorska** iliti **dvočimbenička teorija**. Prema ovoj teoriji radno (ne)zadovoljstvo proizlazi iz dvije različite skupine čimbenika. Čimbenike koji pridonose zadovoljstvu Herzberg je nazvao motivacijskim čimbenicima ili motivatorima, dok je čimbenike koji izazivaju nezadovoljstvo nazvao higijenskim čimbenicima (Rupčić, 2018).

Motivacijski čimbenici predstavljaju odgovor na pitanje «Što ljude čini zadovoljnim?» To su značajke posla, postignuće, priznanje, odgovornost te mogućnost razvoja i napredovanja. Ovi se čimbenici stoga nazivaju i čimbenicima sadržaja posla. Ako ovi čimbenici postoje, zaposlenici će biti zadovoljni i motivirani. No, ako oni izostaju, zaposlenici neće biti motivirani, ali ni nezadovoljni (Rupčić, 2018).

Higijenski čimbenici daju odgovor na pitanje «Što ljude čini nezadovoljnim?» To mogu biti radni uvjeti, međuljudski odnosi, postojeće politike i procedure, stupanj nadzora te plaća i sigurnost posla. Stoga se ovi čimbenici nazivaju i čimbenicima konteksta posla, jer ukazuju na kontekst, odnosno okruženje u kojemu ljudi rade. Bit je ove teorije da nezadovoljstvo dovodi do sniženja produktivnosti, ali da higijenske mjere neće dovesti do bitnog poboljšanja produktivnosti (Rupčić, 2018).

Ova teorija ima korisne implikacije za menadžment. Mnogim su zaposlenicima motivacijski i higijenski čimbenici važni te mogu osigurati bolju motivaciju, iako se naglašava da vanjski poticaji i nagrade nisu motivatori (Rupčić, 2018).

McLelland (1985, prema Rupčić, 2018) je razradio tzv. "teoriju stečenih potreba" prema kojoj osobu na poslu mogu motivirati tri skupine potreba: potreba za postignućem, potreba za pripadanjem i potreba za moći. **McLellandova teorija** se bazira na intrinzičnoj motivaciji i suština joj je da su potrebe stečene životom u određenoj zajednici, odnosno s obzirom na društveno-kulturološko okruženje. Iako svi ljudi imaju sve navedene potrebe, neke od njih mogu dominirati.

Prema ovoj teoriji, zadatak je menadžmenta prepoznati koje od ovih potreba dominiraju kod zaposlenika te dizajnirati okruženje koje ih može zadovoljiti. Tako je talentiranim osobama koje imaju potrebu za postignućem važno osigurati dobre radne uvjete, ali i slobodu u radu. Osobama koje imaju potrebu za povezivanjem treba osigurati kvalitetne međuljudske odnose i uključiti ih u timski rad ili u rad s drugim ljudima (Rupčić, 2018).

## II. Procesna perspektiva motivacije

Za razliku od sadržajne perspektive koja je usmjerena na utvrđivanje ljudskih potreba, procesna perspektiva motivacije usmjerena je na proces razmišljanja koji ljudi primjenjuju prije nego što odluče kako djelovati. U ovu perspektivu mogu se ubrojiti teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva (Rupčić, 2018).

**Teorija jednakosti**, odnosno **teorija pravednosti** kreće od percepcije zaposlenika o tome jesu li pravedno nagrađeni u usporedbi s drugima. Stacey Adams (1975), autor ove teorije, vjeruje da će zaposlenik biti motiviran ako uoči jednakost, odnosno pravednost u nagrađivanju s obzirom na ulaganje, odnosno nemotiviran ako uoči nejednakost, odnosno nepravednost (prema Rupčić, 2018). Zaposlenik može uložiti svoje vrijeme, trud, znanje, iskustvo, sposobnost, energiju, i sl., a ishod njegova rada može se utvrditi prema plaći, beneficijama, priznanju, nagradama, pravu na daljnje obrazovanje, napredovanje i sl. (Rupčić, 2018).

Prema **teoriji očekivanja** pojedinci su motivirani na temelju toga koliko nešto žele i kako procjenjuju vjerojatnost da to mogu dobiti. Teoriji očekivanja najviše je pridonio Victor Vroom (Rupčić, 2018).

Mark E. Tubbs razvio je teoriju motivacije u obliku **postavljanja velikih (strateških) ciljeva** organizacije pred sve zaposlene (Rupčić, 2018). Smatra se da će zaposlenici biti motivirani ako su ciljevi jasno određeni, ostvarljivi, ali i izazovni. Pri postavljanju ciljeva treba voditi računa o dva načela:

- ciljevi moraju biti dostižni, odnosno visoki ali ostvarljivi i
- cilj treba biti relevantan za posao koji se obavlja.

Također, smatra se da će motivacija zaposlenika biti još veća ako sudjeluju u postavljanju ciljeva (Beck, 2003).

### **2.5.3. Suvremene strategije motivacije**

Suvremene strategije motivacije mogu se podijeliti u dvije skupine: materijalne (financijske) i nematerijalne (nefinancijske).

Pod nematerijalnu motivaciju spada dizajniranje – oblikovanje posla, stil menadžmenta, sudjelovanje radnika u upravljanju, fleksibilno radno vrijeme i program, priznanja i povratna informacija, organizacijska kultura i usavršavanje i razvoj karijere i dr. (Barbir, 2020).

Materijalna motivacija predstavlja financijsku naknadu za izvršeni posao, koja za cilj ima privući dobre kandidate, zadržati kvalitetne zaposlenike, motivirati zaposlene i ispunjavati zakonske norme (Cascio, W.F., 1995, Barbir, 2020).

Motivacijske teorije su pokazale da nema jednostavnih i jednoznačnih rješenja za povećanje motivacije. Plaćanje prema ostvarenom radnom učinku sigurno nije jednako snažan motivator za sve zaposlene, kao što nije niti samo ugodna radna klima, mogućnost napredovanja ili postizanje osjećaja samoispunjenja. Razlog tome je u činjenici da je motivacija vrlo složen proces koji ovisi o sljedećem:

- individualnim potrebama i aspiracijama;
- ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima;

- očekivanjima u vezi s nagradama;
- pravednosti i jednakosti, principima koji se primjenjuju za razinu place, uspoređujući ih sa složenošću posla, uložnim naporom i ostvarenim radnim učinkom;
- subjektivnim percepcijama koje ljudi imaju o svojim uspjesima i neuspjesima;
- samoefikasnosti, odnosno stupnju samopouzdanju svakog zaposlenog;
- socijalnom kontekstu, jer utjecaji organizacijske kulture, menadžera i suradnika mogu različito djelovati na motivaciju pojedinca, što je teško predvidjeti i usmjeravati (Beardwell, J., Clydon, T., 2007, prema Galetić, 2015).

## 2.6. Zadovoljstvo na radu

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas*, što u prijevodu znači užitak. Već se u samom podrijetlu riječi zadovoljstvo uočava da zadovoljstvo na radu podrazumijeva uživanje u poslu koji radnik obavlja.

Zadovoljstvo na radu kompleksan je pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati. U stručnoj literaturi navode se brojne definicije zadovoljstva poslom. Ipak, najčešće se definira kao „stav zaposlenika prema poslu“ (Beck, 2003, str. 396), odnosno mišljenje zaposlenika o svim za njega relevantnim aspektima posla.

Zadovoljstvo poslom važno je zbog troškova nezadovoljstva koji se očituju u napuštanju posla, izostancima i smanjenoj proizvodnosti (Beck, 2003).

### 2.6.1. Mjerenje zadovoljstva poslom

Postoje dva temeljna pristupa mjerenju zadovoljstva poslom. To su globalni i analitički pristup<sup>3</sup>. Globalni pristup polazi od definicije da je zadovoljstvo poslom opći stav prema poslu i organizaciji i mjeri se odgovorom na pitanje: "Koliko ste zadovoljni svojim poslom?" Analitički pristup ispituje zadovoljstvo poslom u njegovim različitim aspektima, npr. plaćom, stupnjem samostalnosti u radu, stilom vodstva i slično. Na taj

---

<sup>3</sup> Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009.) Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 0-0. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280076](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280076) (29.7.2021.)

se način može ispitati struktura zadovoljstva, tj. čime su radnici zadovoljni, a čime nisu.<sup>4</sup>

Prednost je globalnog upitnika u tome što je upitnik smislen za radnike, jednostavno ga je konstruirati i brzo se obrađuje te integrira sve aspekte zadovoljstva poslom. Nedostatak mu je što postoji problem interpretacije.<sup>5</sup>

Prednost je analitičkog pristupa što može jasno utvrditi u kojim je aspektima posla zaposlenik zadovoljan, a u kojima nije, ali je problem što nema jednoznačnog odgovora. Oba se pristupa temelje na jedinom mogućem načinu ispitivanja zadovoljstva poslom, tj. na upitniku i procjeni ispitanika, što je i prikladno jer se radi o individualnim varijablama.<sup>6</sup>

## 2.6.2. Pojam i načini utvrđivanja individualnih performansi

Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogi faktori. Neki su od njih pod kontrolom zaposlenika, a neki nisu. Stanje u gospodarstvu, tip vlasništva, stil rukovođenja, sustav organizacije rada neki su od faktora koji nisu pod kontrolom zaposlenika i on ne može utjecati na njih, a ako i može, taj utjecaj je neznatan. Oni faktori na koje zaposlenik može utjecati su njegovo znanje, sposobnosti, vještine, motivacija, zalaganje i sl. Navedeni faktori utječu na određeni način na individualne performanse, a time i na organizacijske performanse, odnosno na poslovanje cijeloga poduzeća.<sup>7</sup>

Praćenje individualnih performansi uključuje definiranje kriterija uspješnosti svakog zaposlenika ili tima, svakodnevno praćenje rada, ocjenjivanje u zadanim ciklusima, povratnu informaciju o uspješnosti i rezultatima te nagradu. Praćenje individualnih

---

<sup>4</sup> Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009.) Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 0-0. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280076](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280076) (29.7.2021.)

<sup>5</sup> Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009.) Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 0-0. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280076](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280076) (29.7.2021.)

<sup>6</sup> Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009.) Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 0-0. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280076](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280076) (29.07.2021.)

<sup>7</sup> Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31–43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/106138> (11.11.2020.)

performansi predstavlja kontinuirani proces utemeljen na kontinuiranoj komunikaciji radi njihova unapređenja. Njime se omogućuje upravljanje realizacijom poslovnih ciljeva zaposlenika, timova i samoga poduzeća.<sup>8</sup>

U određivanju individualnih performansi koriste se različiti kriteriji. Individualne se performanse tako mogu utvrditi na temelju osobina (zalaganje, organiziranost, pedantnost), ponašanja (poštovanje rokova, kooperativnost) i rezultata (kvantiteta i kvaliteta rada, poznavanje posla)<sup>9</sup>.

### **2.6.3. Teorije zadovoljstva poslom**

Teorije zadovoljstva poslom uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske komponente (Beck, 2003). Tri teorije se izdvajaju kao predložak:

- teorija instrumentalnosti – to mogu biti sigurnost, ugled, novac, kratko radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, autonomija u radu, vrtić za dijete ili bilo što drugo što je važno zaposleniku;
- teorija pravednosti – zaposlenik će biti zadovoljan ako smatra da je naknada za njegov rad pravedna;
- model karakteristike posla - Hackman i Lawler utvrdili su šest obilježja posla koja mogu utjecati na zadovoljstvo, a to su raznolikost radnih aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima, i mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu.

### **2.6.4. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo**

Čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom možemo podijeliti u dvije skupine (Marušić, 2006):

- organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom;
- osobni čimbenici zadovoljstva poslom.

---

<sup>8</sup> Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31–43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/106138> (11.11.2020.)

<sup>9</sup> Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31–43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/106138> (25.5.2021.)



Neki od organizacijskih čimbenika jesu:<sup>10</sup>

- Karakteristike posla – obuhvaćaju sadržaj i prirodu radnih zadataka. Zaposlenici preferiraju poslove na kojima mogu pokazati stečene vještine i sposobnosti te raznovrsne radne zadatke, pri čijem obavljanju imaju određenu slobodu i za koje imaju povratnu informaciju o tome kako je posao obavljen.
- Plaća – jedan od važnijih čimbenika, no ne i presudno najznačajniji. Uključuje visinu plaće, percepciju pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća. Plaća zaposlenicima odražava njihovu važnost te utječe na njihovo zadovoljstvo radom.
- Nadređeni – najčešće podrazumijeva pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka te socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo zaposlenika. Menadžer koji ne daje podršku te ne pokazuje interes za zaposlenike, za većinu ljudi je snažan izvor stresa. Kvalitetan odnos s nadređenima kod zaposlenika utječe na zadovoljstvo poslom.
- Suradnici – odnosi se na odnos s kolegama. Prijateljski i podupirući odnos s kolegama kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva na poslu te pridonosi boljim radnim rezultatima.
- Mogućnost napredovanja – odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za napredovanje zaposlenika. Neki su zaposlenici zainteresirani za napredovanje zbog porasta plaće ili zbog potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem.
- Nagrade i priznanja – odnosi se na beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu. Osim same visine nagrade i priznanja, zaposlenicima je iznimno važna pravednost u načinu nagrađivanja. Što je sustav nagrađivanja pravedniji prema zaposlenicima, to je veće zadovoljstvo.
- Sigurnost zaposlenja – odnosi se na sklapanje radnog odnosa na neodređeno vrijeme, čime se zaposlenicima pruža određena sigurnost u odnosu na one zaposlenike koji su zaposleni na određeno radno vrijeme.
- Uvjeti rada – uključuje uvjete u kojima zaposlenik radi.

---

<sup>10</sup> Bakotić, D. (2009). Međuviznost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Split, str. 44.

Osim organizacijskih, jednako važnima se ističu osobne varijable. Zaposlenikova osobnost uvelike određuje što podrazumijeva njegovo zadovoljstvo. Prema autorima Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2006) neki od osobnih čimbenika zadovoljstva su:

- Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije – zaposlenikova sklonost nezadovoljstvu, kritički osvrti prema samome sebi i drugima te koncentracija na negativne aspekte.
- Usklađenost osobnih interesa i posla – odnosi se na usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta. Zaposlenik koji ima odgovarajuće kvalifikacije za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate, a to indirektno pridonosi zadovoljstvu.
- Dob i radni staž zaposlenika – stariji zaposlenici ili zaposlenici s duljim stažem u načelu su zadovoljniji jer su već utvrdili pozicije ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene.
- Status – najčešće su više pozicionirani zaposlenici zadovoljniji u odnosu na niže pozicionirane zaposlenike. Više pozicionirani zaposlenici imaju veću plaću i veće priznanje, što utječe na zadovoljstvo poslom.

### 3. PRIKAZ REZULTATA PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju prikazani su neki od rezultata istraživanja na temu promjena, te kako one utječu na poslovanje, na temu motivacije i zadovoljstva poslom i rada od kuće za vrijeme pandemije.

#### 3.1. Istraživanje “Poduzeće koje uči”

Početak 21. stoljeća javlja se globalni pokret koji se odnosi na promjene, otpore prema promjenama i njihov menadžment (Marušić, 2006). Projekt pod nazivom “poduzeće koje uči” definira se kao prihvaćanje promjena što dolaze iz okruženja, tako što se transformira organizacija, rukovoditelji, značenje i ponašanje svih suradnika u poduzeću.

Prema Marušiću (2006) reakcije zaposlenika na promjene u poduzeću otpori su u vidu neprestance smanjivanja *outputa*, povlačenja u sebe, zahtjeva za premještanjem, kroničnih svađa, napetost što se prenosi na obitelj, pobune protiv rukovoditelja, štrajkova i sl.

Međutim, proces čovjekove prilagodbe na svaku veću promjenu u okolini ima određenu logiku, redoslijed koji se može predvidjeti (Marušić, 2006). Ako je proces predvidiv, znači da se zaposlene u poduzeću može na njega i pripremiti.

U istraživanju Ekonomskog instituta iz Zagreba, 1998. godine, na temu “poduzeća koje uči” (Todorić, 1998, prema Marušiću, 2006) ističe se pozicija ljudskih potencijala u sklopu postizanja konkurentnosti. Projekt Instituta vezao se na veliki međunarodni projekt “Poduzeće koje uči” što je otvorilo brojne vidike, zaključke, upozorilo na teškoće, ali dalo i poticaj i viziju za daljnji rad. U projektu su, osim Hrvatske, sudjelovali i Njemačka, Izrael i Kina. U Hrvatskoj se za potrebe projekta ispitalo 15 poduzeća (Marušić, 2006).

Istraživanjem za potrebe projekta utvrđeno je da u vezi prihvaćanja značajnih promjena postoje tri tipa ljudi: oni koji se prilagođavaju relativno brzo, oni koji se prilagođavaju sporije i oni neprilagodljivi na promjene. Prvi tip ljudi pri uvođenju promjena ostaju dobri radnici, a pod dobrim vodstvom bit će jednako motivirani i produktivni. Sporije prilagodljivih je u pravilu najviše. Ispočetka pružaju otpor, ali će

ubrzo zatim slijediti red prilagodbe. Treća vrsta pruža žestok otpor jer su promjene uslijedile protiv njihove volje. Dobiveni postoci za Hrvatsku bili su 20 % za prvu grupu, 60 % za drugu i 20 % za treću.

Istraživanje je pokazalo da je redosljed predvidivih faza otpora na promjene sljedeći: strah od nepoznatog > otpori na sve što je novo > kontakt s novim > konkurencija i izazov (prvi tip ljudi) / frustracija (drugi tip ljudi) / neprijateljstvo (treći tip ljudi) > prilagođavanje > asimilacija > pričanje pošalica o tomu kako su se pojedinci opirali promjenama (Marušić, 2006).

U suvremenom poslovanju, ali i životu, može se konstatirati da je jedino stalna zapravo promjena. Promjene dolaze neminovno i svugdje, bez obzira na zemlju, tip kulture, ili poduzeća. Sposobnost poduzeća da se adaptira na promjene i uči da bi se adaptiralo, da predvidi promjenu – igra važnu ulogu u budućem procesu preživljavanja (Marušić, 2006).

Istraživanje “Poduzeće koje uči” utvrdilo je da su blokirajući mehanizmi kod promjena i učenja na promjene: pojedinci, generacijske razlike, organizacijska struktura i u Hrvatskoj djelomično kultura. U adaptaciji poduzeća na promjene najveću ulogu igra upravo menadžment.

### **3.2. Istraživanje motivacije i zadovoljstva poslom**

1993. godine Ekonomski institut proveo je veće istraživanje motivacije za rad i zadovoljstva u odnosu na proizvodnost i učinkovitost. Istraživanje je poslužilo i kao osnova za rangiranje motiva za rad. 2000. godine istraživanje je ponovljeno, ali na nešto manjem uzorku (Marušić, 2006).

Istraživanje iz 2000. godine je provedeno na uzorku od 470 ispitanika iz 10 različitih hrvatskih poduzeća od kojih je svako izabrano kao predstavnik grane: poljoprivrede, prehrane, metala, brodogradnje, grafičke industrije, prometa, turizma, usluga i komunalnih djelatnosti.

Da bi se od ispitanika dobio rang motiva za rad koji je istodobno odraz njihovog mišljenja, u anketnom je upitniku predloženo 13 osnovnih čimbenika, a tablica 3.1. prikazuje kako su ih ispitanici rangirali.

Tablica 3.1. Rangovi motivacijskih čimbenika

Rang	Motivacijski čimbenici	Prosjek u %
1	Plaća	83,5
2	Dobri rukovoditelji	82,2
3	Međuljudski odnosi	78,5
4	Prihvaćanje od kolega i rukovoditelja	75,4
5	Stalnost i sigurnost posla	72,8
6	Zanimljivost posla	68,7
7	Odgovornost	68,6
8	Uvjeti rada	67,3
9	Potvrđivanje sposobnosti	66,9
10	Mogućnost napredovanja	64,5
11	Mogućnost daljnjeg obrazovanja	62,2
12	Imidž poduzeća	62,1
13	Sudjelovanje u dobiti	60,4

Izvor: Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco

Marušić (2006) je na temelju osnovnih rangova motiva pokušao sugerirati neke zaključke. Sve je motivacijske čimbenike podijelio u tri klastera kako pokazuje tablica 3.2.

Tablica 3.2. Klasteri motiva za rad

Činitelj	Prosjek u %
I.	
Plaća	83,5
Dobri rukovoditelji	82,2
II.	
Međuljudski odnosi	78,5
Prihvaćanje od kolega i rukovoditelja	75,4
Stalnost i sigurnost posla	72,8
Zanimljivost posla	68,7
Odgovornost	68,6
Uvjeti rada	67,3
III.	
Potvrđivanje sposobnosti	66,9
Mogućnost napredovanja	64,5
Mogućnost daljnjeg obrazovanja	62,2
Imidž poduzeća	62,1
Sudjelovanje u dobiti	60,4

Izvor: Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco

Klasteri koje prikazuje tablica 3.2. nisu jednaki po veličini, što nisu ni mogli biti zbog različitih procjena značajnosti motiva i raspoređenih postotaka. Marušić (2006) zaključuje da ispitanici smatraju da će ih za rad najbolje motivirati dobra plaća i dobar menadžment. Ipak, ističe kako se ne smije zanemariti da su sljedeća tri čimbenika u drugom klasteru veoma blizu te da oni, uz prva dva čimbenika, praktički imaju jednaku snagu u formiranju motivacije. Također, iako je plaća rangirana na prvom mjestu, ona kao sredstvo motivacije nije dostatna jer se postoci drugih motiva uvelike ne razlikuju od prvog, najvećeg postotka. Što znači da povećanje plaće nije dovoljno da bi se zaposlenika motiviralo na duži rok, ako se u međuvremenu nije razmišljalo o drugim čimbenicima.

U anketnom upitniku ispitanici su imali zadatak izraziti i svoje opće zadovoljstvo na radu na skali od četiri stupnja, od veoma zadovoljan do nezadovoljan. U postocima za uzorak dobiveni su rezultati prikazani u tablici 3.3.

Tablica 3.3. Stupanj zadovoljstva na radu

<b>Stupanj zadovoljstva</b>	<b>- u</b>
veoma zadovoljan	6,1
zadovoljan	36,1
osrednje zadovoljan	43,6
nezadovoljan	14,2
<b>ZBIRNO</b>	<b>100</b>

Izvor: Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco

Tablica 3.3. prikazuje da je najviše onih koji su zadovoljni, odnosno srednje zadovoljni na radu, ali isto tako da je više onih koji su nezadovoljni od onih kojih su veoma zadovoljni. Gaussova krivulja je relativno pravilna, ali donekle zakrivljena prema nezadovoljstvu.

### 3.3. Istraživanje o radu od kuće portala MojPosao

U istraživanju o radu od kuće koje je proveo portal MojPosao<sup>11</sup> 2020. godine sudjelovalo je više od 900 ispitanika, od kojih su 62 % žene, a 38 % muškarci. Istraživanjem su obuhvaćene sve dobne skupine. Po trećina ispitanika pripada svakoj od njih: 32 % do 30 godina, 36 % u dobi od 31 do 40 godina te 33 % starijih od 41 godinu. Istraživanje je provedeno u travnju 2020. godine kada je uslijed početka pandemije i nemogućnosti izvršavanja redovnih poslovnih obaveza na uobičajen način, velik broj poslodavaca svojim zaposlenicima omogućio rad od kuće.

Od zaposlenih ispitanika, od kuće je radilo njih 69 %. Gotovo petina ispitanika (18 %) nije radila od kuće, jer im to priroda posla ne dopušta, dok je bilo i onih (9 %) koji su mogli raditi od kuće, ali im to poslodavac nije omogućio. Svi samozaposleni ispitanici (njih 4 % od ukupnog broja ispitanika) radili su od kuće.

Istraživanje je pokazalo da od kuće najčešće rade zaposlenici velikih tvrtki. Čak 92 % zaposlenih u velikim tvrtkama (većim od 200 zaposlenika), kojima priroda posla kojom se bave dopušta organizaciju rada na daljinu, radi od doma. U malim tvrtkama (do 20 zaposlenika), postotak ispitanika koji rade od doma nešto je niži i on iznosi 88 %.

Svaki peti ispitanik koji radi od kuće jedva čeka povratak u ured. Gotovo dvije trećine građana (64 %) nakon završetka pandemije želi nastaviti raditi od kuće, ali samo povremeno, a tek manji dio ljudi (17 %) zainteresiran je za svakodnevni rad na daljinu. Povratak u ured u većoj mjeri s nestrpljenjem iščekuju ispitanici bez djece (22 %) nego oni koji svoj trenutni, „kućni ured“ dijele s djecom (17 %).

Kako to prikazuje slika 3.1. kao najveće izazove rada od kuće ispitanici navode nedostatak komunikacije licem u lice s kolegama, ometaju ih ukućani, te operativne zadatke koje je, prema riječima ispitanika, teško riješiti od doma. Svaki peti ispitanik priznaje da im najveću prepreku u radu od kuće predstavlja - manjak samodiscipline.

---

<sup>11</sup> MojPosao (22.04.2020.) Dvije trećine građana trenutno radi od kuće. MojPosao. Preuzeto s: [https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXejjmRAUAupcCczoYBI\\_GBMG4t7K](https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXejjmRAUAupcCczoYBI_GBMG4t7K) (7.7.2021.)

Slika 3.1. Najveći izazovi u radu od kuće



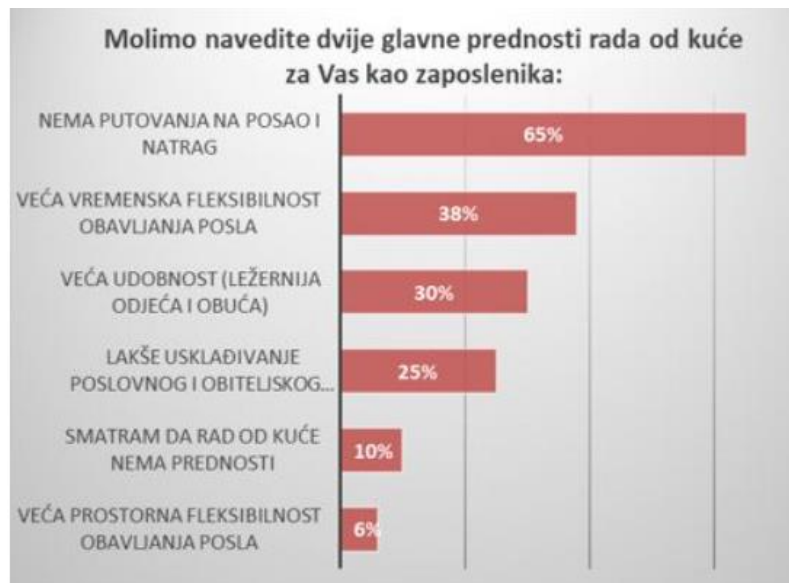
Izvor: MojPosao (22.04.2020). Dvije trećine građana trenutno radi od kuće. *MojPosao.hr*. Preuzeto s: [https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXeIjmRAUAupcCczoYBI\\_GBMG4t7K](https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXeIjmRAUAupcCczoYBI_GBMG4t7K) (7.7.2021.)

S druge strane, čak polovica ispitanika ističe da su učinkovitiji i djelotvorniji nego kada rade u uredu i tvrde da je to zbog manje ometanja i jednostavnije organizacije vremena. Oni koji smatraju da su ipak produktivniji u uredu, ističu kako se nedostaci rada na daljinu očituju u kompliciranoj komunikaciji, tehničkim problemima i manjku uredske opreme.

Također, ispitanici navode da su, po njihovu mišljenju, kako prikazuje slika 3.2. prednosti rada od kuće ušteda vremena na putovanju do posla i nazad, fleksibilnost u radu, veća udobnost (mogućnost rada u ležernijoj odjeći i obući) te lakše usklađivanje poslovnog i obiteljskog dijela života.



Slika 3.2. Glavne prednosti rada od kuće



Izvor: MojPosao (22.04.2020). Dvije trećine građana trenutno radi od kuće. *MojPosao.hr*. Preuzeto s: [https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXejljmRAUAupcCczoYBI\\_GBMG4t7K](https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXejljmRAUAupcCczoYBI_GBMG4t7K) (7.7.2021.)

Za poslodavca s druge strane, po rezultatima istraživanja, rad od kuće također ima svoje prednosti. Slika 3.3. prikazuje koje su to prednosti po mišljenju ispitanika.

Slika 3.3. Glavne prednosti rada od kuće za tvrtku



Izvor: MojPosao (22.04.2020). Dvije trećine građana trenutno radi od kuće. *MojPosao.hr*. Preuzeto s: [https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXejljmRAUAupcCczoYBI\\_GBMG4t7K](https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXejljmRAUAupcCczoYBI_GBMG4t7K) (7.7.2021.)

Zaključno se može reći da je za većinu zaposlenika rad od kuće pozitivna promjena koja se dogodila, a s obzirom na to da zaposlenici kao prednosti ističu povećanje zadovoljstva i produktivnosti, može se očekivati da će se ta promjena pozitivno odraziti i na poduzeća u kojima rade.

### **3.4. Istraživanje o radu od kuće u Indoneziji za vrijeme pandemije**

Istraživanje o radu od kuće u Indoneziji<sup>12</sup> za vrijeme pandemije, provedeno je u prvoj trećini prvog vala. Istraživalo se zadovoljstvo zaposlenika prilikom rada od kuće, te kako takav princip rada utječe na razinu stresa i ravnotežu njihovog poslovnog i privatnog života.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 472 ispitanika iz Indonezije, od čega su 303 muškarci (64 %) i 169 žene (36 %). Obuhvaćene su sve dobne skupine od 20 do +40 godina. Najviše je onih u dobnoj skupini od 26 do 30 god (29 %) i starijih od 40 (30,7 %) i gotovo su svi ispitanici više ili visoke obrazovne struke. Radno iskustvo ispitanika je u najvećem postotku (35,4 %) do 5 godina, njih 21 % ima od 6 do 10 godina radnog iskustva, od 11 do 15 godina 16,9 %, od 16 do 20 godina njih 7,8 %, te čak 18,8 % ispitanika ima više od 20 godina radnog iskustva.

Prvotni cilj istraživanja bio je postići ravnotežu u poslovnom i privatnom životu ljudi u Indoneziji koja je bila narušena tijekom prvog vala pandemije kada se i po prvi put u Indoneziji uveo rad od kuće. Princip rada od kuće bio je nejasno reguliran, i od strane države i od strane samih poduzeća.

Neke od postavljenih hipoteza istraživanja su sljedeće:

H1: Rad od kuće ima utjecaj na zadovoljstvo poslom.

H2: Rad od kuće ima utjecaj na ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

H3: Rad od kuće ima utjecaj na stres uzrokovan poslom.

H4: Ravnoteža između poslovnog i privatnog života ima utjecaj na zadovoljstvo poslom.

---

<sup>12</sup> Irawanto, D.W., Novianti, K.R. i Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. Preuzeto s: <https://doi.org/10.3390/economies9030096> (29.7.2021.)

H5: Stres uzrokovan poslom ima utjecaj na zadovoljstvo poslom.

Istraživanje je pokazalo da rad od kuće ima značajan, negativan utjecaj na ravnotežu između poslovnog i privatnog života, zbog čega je smanjena i razina zadovoljstva poslom. Ovo je stanje rezultat tek prvi put uvedene politike rada od kuće u Indoneziji, zbog čega je bilo potrebno vrijeme na njezinu prilagodbe.

Ispitanici ističu da im je teško održati ravnotežu između poslovnog i privatnog života kada rade od kuće i da često imaju problem razdvojiti jedno od drugog jer su navikli na fiksno radno vrijeme i rad iz ureda. Također, smatraju da im se razina stresa povećala otkad rade od kuće, jer zbog opsega posla često rade prekovremeno, sve to izvan radnog okruženja na koje su navikli.

Četvrta se hipoteza također pokazala istinitom, odnosno rezultati istraživanja su potvrdili da ravnoteža u poslovnom i privatnom životu pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom pojedinca. Mogućnost da zaposlenik rasporedi svoje vrijeme na poslovne i privatne obaveze i aktivnosti koje mu pruža rad od kuće, uglavnom ima pozitivan utjecaj na njega.

Ispitanici, zbog toga što su se prvi put tijekom pandemije uopće susreli s radom od kuće, već su u startu bili pod stresom što je utjecalo na njihovo zadovoljstvo poslom. Osjećali su da im je rad od kuće nametnut te da se nije znalo što se točno od njih očekuje.

Usprkos, svim navedenim negativnim utjecajima koje, po mišljenju ispitanika, ima rad od kuće, provodioci ovoga istraživanja vjeruju da fleksibilnost koju rad od kuće pruža, može pozitivno utjecati na zaposlenikovu kreativnost i inovativnost, ako se takav princip rada dobro organizira.

Zaključno, istraživanje je pokazalo da su postavljene hipoteze točne, te da rad od kuće utječe na zadovoljstvo poslom zaposlenika, zbog čega se od menadžmenta očekuje da na to obratiti pažnju. Neizbježno je da ovakav, kao i svaki drugi principi rada, uzrokuje stres kod zaposlenika, te utječe na ravnotežu njihovog poslovnog i privatnog života.

## **4. REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

U ovom su poglavlju prikazani rezultati, rasprava i zaključci istraživanja. Fokus poglavlja je na rezultatima primarnih istraživanja, raspravi i odgovorima na istraživačka pitanja.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Za potrebe ovoga rada provedeno je kvantitativno istraživanje o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika prilikom rada od kuće. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 105 ispitanika. Ispitanici su zaposlenici iz različitih poduzeća koji rade od kuće ili su u nekom trenutku radili od kuće.

Za provedbu primarnoga istraživanja u sklopu ovoga rada koristila se metoda anketnog ispitivanja. Anketnim su se upitnikom prikupili podaci o ispitanicima, među kojima su uključena i njihova demografska obilježja. On se koristio u anketiranju sa slijedom unaprijed pripremljenih pitanja, s unaprijed pripremljenim odgovorima ili praznim prostorom u koji su sami ispitanici upisivali svoje odgovore. Anketni se upitnik sastojao se od 23 pitanja i proveden je anonimno.

### **4.2. Prikaz i interpretacija rezultata primarnog istraživanja**

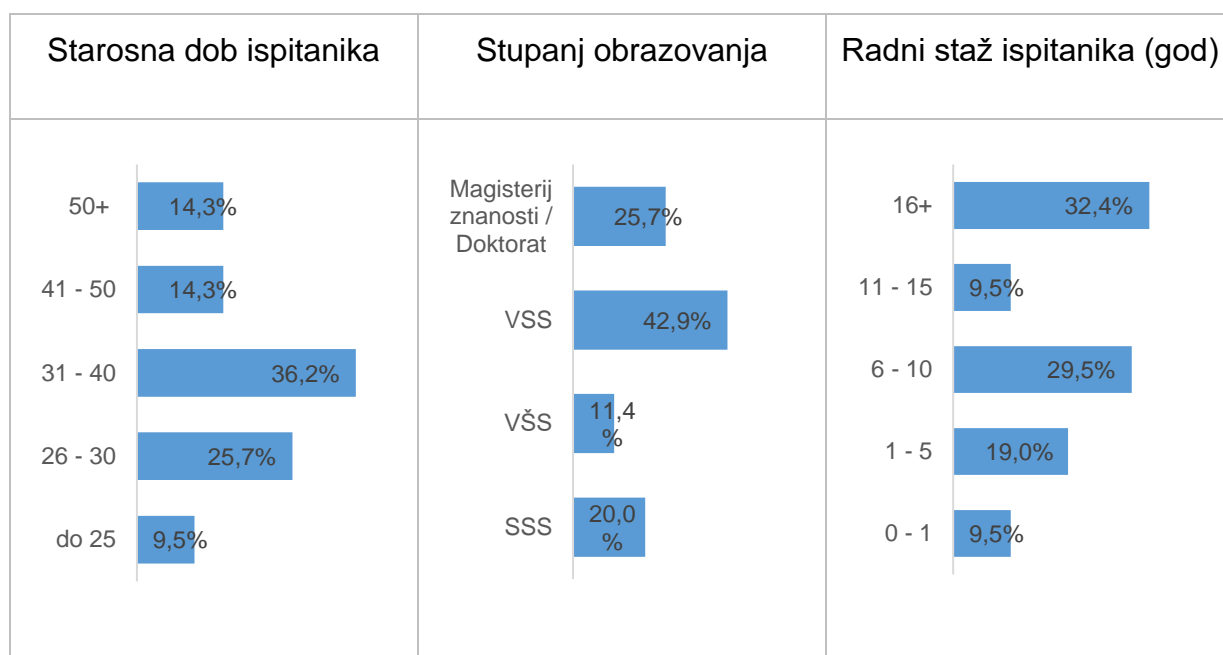
Među ispitanicima je bilo više žena (njih 76 ili 72,4 %) u odnosu na muškarce (njih 29 ili 27,6 %). Prema strukturi ispitanika po dobnim skupinama najveći broj ispitanika (njih 38 ili 36,2 %) je u dobnj skupini od 31 do 40 godina. Drugu najveću skupinu čine osobe u dobnj skupini od 26 do 30 godina (njih 27 ili 25,7 %). Najmanji broj ispitanika su oni do 25 godina (njih 10 ili 9,5 %), dok dobne skupine od 41 do 50 i 50+ godina dijele isti broj ispitanika (15 ili 14,3 %).

Prema stručnoj spremi većina ispitanika osobe su visoke stručne spreme ili osobe s magisterijem znanosti, odnosno doktoratom. Gotovo polovica ispitanika, točnije njih 42,9 %, osobe su visoke stručne spreme, a četvrtina ispitanika (njih 25,7 %) osobe su s magisterijem znanosti, odnosno doktoratom. 11,4 % ispitanika ima višu stručnu spremu i 20 % njih ima srednjoškolsko obrazovanje.

Kad se promatra radni staž ispitanika najviše ih je sa 16+ godina radnog staža, njih 32,4 %, a onih sa 6 do 10 godina radnog staža je 29,5 %. Nadalje, 19 % ispitanika ima od 1 do 5 godina radnog staža i 9,5 % ispitanika ima do jednu godinu i od 11 do 15 godina staža.

Demografske karakteristike ispitanika, odnosno njihovu starosnu dob, stupanj obrazovanja i godine radnog staža prikazuje slika 4.1.

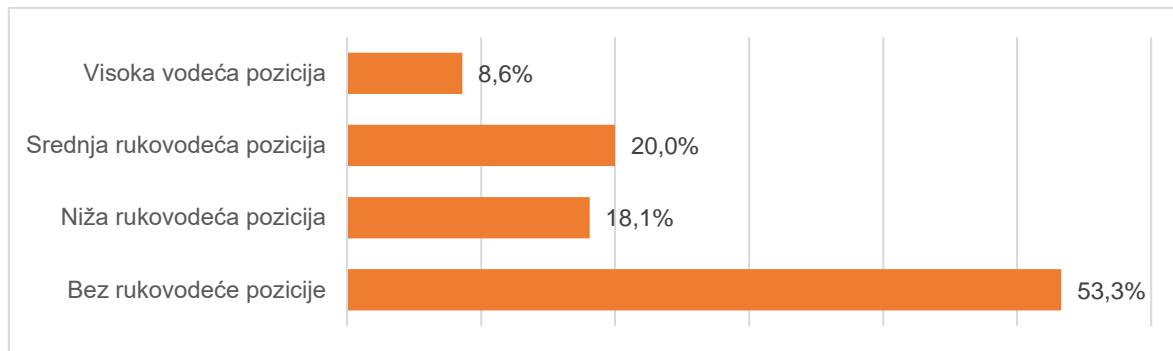
Slika 4.1. Demografske karakteristike ispitanika



Izvor: rad autorice

Prema strukturi ispitanika s obzirom na radni status, odnosno prema položaju u poduzeću, kako prikazuje slika 4.2., polovica ispitanika (53,3 %) su izvršitelji, odnosno osobe bez rukovodeće pozicije u poduzeću u kojemu rade. Sličan postotak ispitanika ima nižu (18,1 %) i srednju (20 %) rukovodeću poziciju, te njih 8,6 % su menadžeri, direktori, članovi Uprave ili vlasnici poduzeća, odnosno osobe koje u poduzeću u kojemu rade imaju visoku vodeću poziciju.

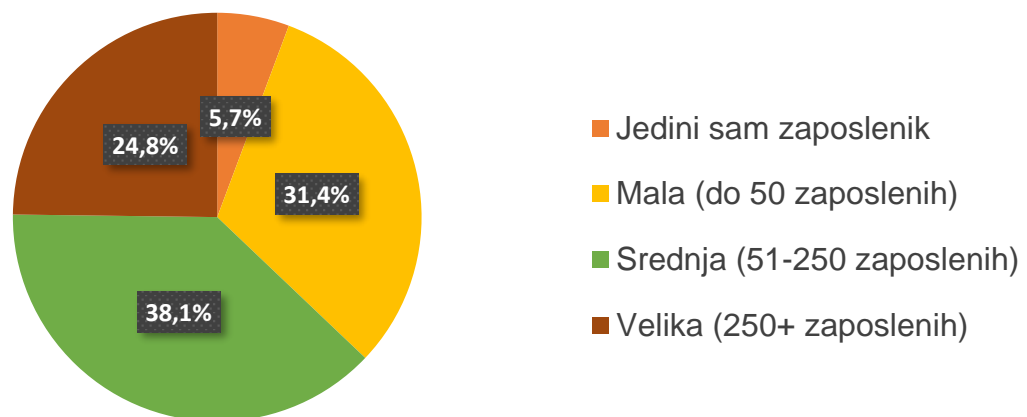
Slika 5.2. Prikaz raspodjele broja ispitanika s obzirom na radni status



Izvor: rad autorice

Najmanje je onih ispitanika koju su jedini zaposleni (njih 5,7 %), a najviše onih koji rade u poduzećima od 51 do 250 zaposlenih (38,1 %). Drugu najveću skupinu čine ispitanici koji rade u malim poduzećima (31,4 %), a njih 24,8 % su zaposlenici velikih poduzeća. Slika 4.3. prikazuje raspodjelu broja ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća.

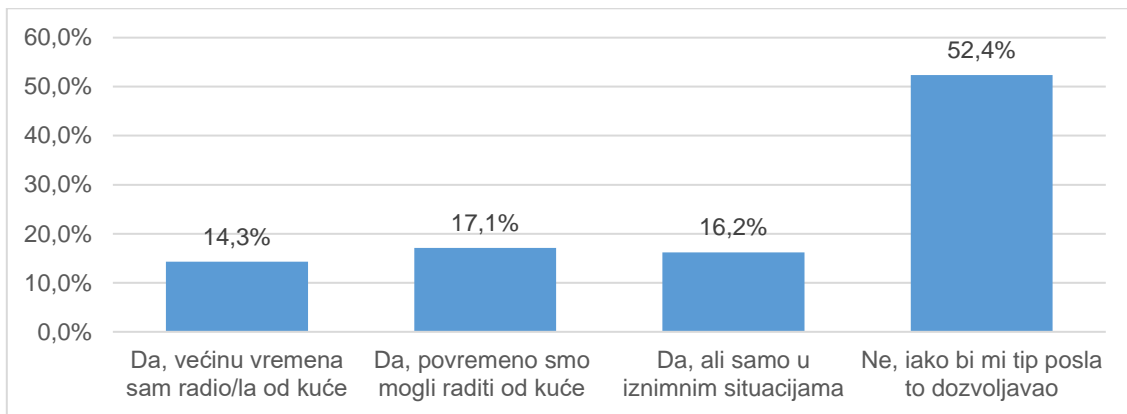
Slika 6.3. Prikaz raspodjele broja ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća



Izvor: rad autorice

Sljedeće pitanje u istraživanju glasilo je „Jeste li i prije pandemije imali mogućnost rada od kuće?“. Slika 4.4. prikazuje broj ispitanika s obzirom na iskustvo rada od kuće prije pandemije.

Slika 7.4. Prikaz broja ispitanika s obzirom na iskustvo rada od kuće prije pandemije

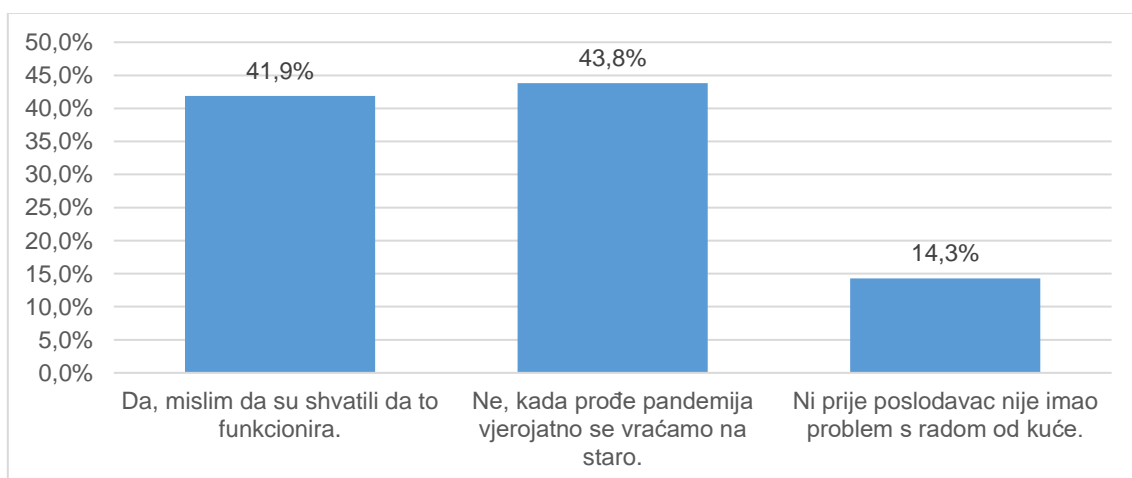


Izvor: rad autorice

Rezultati istraživanja pokazali su da više od polovice ispitanika prije početka pandemije nisu imali mogućnost rada od kuće (njih 52,4 %), a njih 16,2 % samo je u iznimnim slučajevima imalo tu mogućnost. Najmanji je postotak onih koji su većinu vremena radili od kuće (njih 14,3 %), a njih 17,1 % povremeno je radilo od kuće.

Sljedeće pitanje u istraživanju glasilo je „Mislite li da će vaš poslodavac nakon završetka pandemije biti skloniji davanju mogućnosti rada od kuće?“, a rezultati su prikazani na slici 4.5.

Slika 8.5. Prikaz odgovora ispitanika s obzirom na mišljenje o tome hoće li poslodavci i nakon završetka pandemije biti skloni davanju mogućnosti rada od kuće

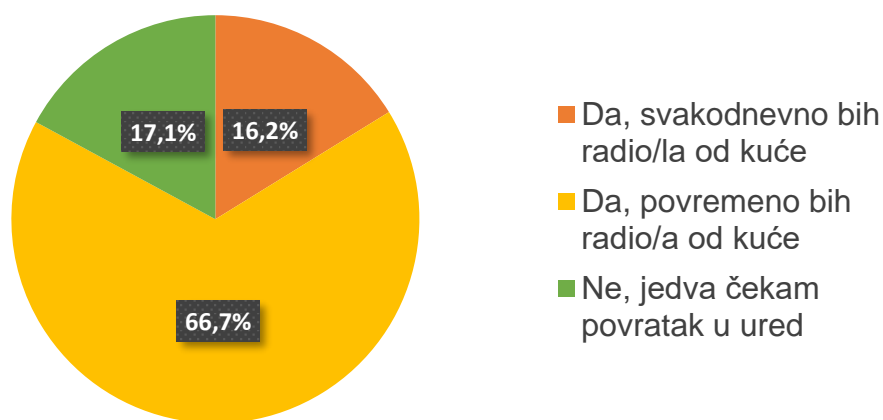


Izvor: rad autorice

Sličan broj ispitanika smatra da će poslodavci i po završetku pandemije biti skloni davanju mogućnosti rada od kuće (41,9 %) i da neće, odnosno da će se po završetku pandemije većina vratiti radu iz ureda (43,8 %), dok 14,3 % ispitanika tvrdi da njihov poslodavac ni prije pandemije nije imao problem s radom od kuće.

Sljedeće pitanje u istraživanju glasillo je „Nakon završetka pandemije, biste li željeli nastaviti raditi od kuće?“ a slika 4.6. prikazuje njihove odgovore.

Slika 9.6. Prikaz odgovora ispitanika s obzirom na preferenciju rada od kuće i rada iz ureda (nakon završetka pandemije)



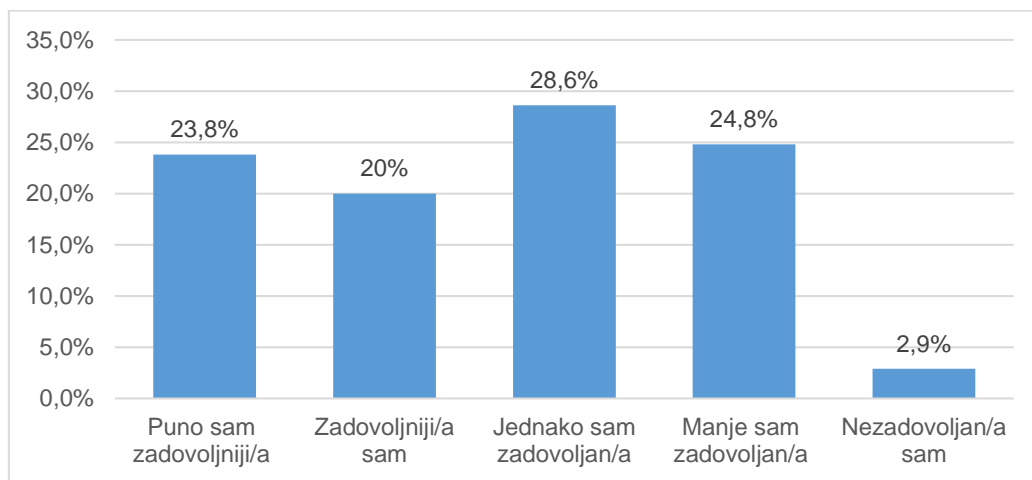
Izvor: rad autorice

Iako većina ispitanika prije nije imala iskustvo rada od kuće ili ga je imala malo, mali broj njih se izjašnjava kako jedva čeka povratak u ured (njih 18 ili 17,1 %). Njih čak 66,7 % izjavilo je da želi povremeno raditi od kuće, a 16,2 % želi u potpunosti posao obavljati od kuće.

Da većina ispitanika nema problem s radom od kuće potvrđuju i odgovori na sljedeće pitanje: „Kako procjenjujete svoje opće radno zadovoljstvo prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda?“.



Slika 10.7. Prikaz općeg radnog zadovoljstva prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda



Izvor: rad autorice

43,8 % ispitanika izjavilo je da su zadovoljniji radom od kuće, dok je 27,7 % ispitanika bilo manje zadovoljno radom od kuće u odnosu na rad iz ureda (slika 4.7.). Iako je 27,7 % ispitanika (slika 4.7.) izrazilo svoje nezadovoljstvo radom od kuće u odnosu na rad iz ureda, značajno je manji broj ispitanika koji jedva čekaju povratak u ured 17,1 % (slika 4.6.) što ukazuje na to da na njihov pad zadovoljstva poslom nije utjecao (samo) rad od kuće.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali ocijeniti važnost navedenih čimbenika za zadovoljstvo poslom **prije** nego su krenuli raditi od kuće, odnosno radom kod poslodavca. Ispitanici su trebali ocijeniti 13 čimbenika na skali od 1 do 5, gdje je 1 = uopće nije važno, a 5 = izrazito važno. Tablica 4.1. prikazuje ocjene ispitanika za svaki navedeni čimbenik.

Tablica 4.1. Čimbenici **prije** rada od kuće

Čimbenici zadovoljstva	Uopće nije važno (1)	Slabo važno (2)	Srednje važno (3)	Vrlo važno (4)	Izrazito važno (5)
	%	%	%	%	%
Zanimljiv posao	1,0%	1,9%	10,5%	38,1%	48,6%
Fleksibilno radno vrijeme	2,9%	7,6%	19,0%	39,0%	31,4%
Obrazovanje uz rad	2,9%	4,8%	30,5%	37,1%	24,8%
Plaća	0,0%	1,0%	7,6%	40,0%	51,4%
Dobri rukovoditelji	2,9%	0,0%	5,7%	41,9%	49,5%
Međuljudski odnosi	1,9%	0,0%	3,8%	38,1%	56,2%
Prihvatanje kolega	1,0%	2,9%	8,6%	54,3%	33,3%
Mogućnost napredovanja	1,0%	0,0%	19,0%	30,5%	49,5%
Nagrade i priznanja	1,9%	4,8%	29,5%	33,3%	30,5%
Potvrđivanje sposobnosti	1,0%	4,8%	22,9%	39,0%	32,4%
Sigurnost zaposlenja	1,0%	1,9%	16,2%	35,2%	45,7%
Uvjeti rada	1,0%	0,0%	9,5%	41,9%	47,6%
Status (imidž) poduzeća	3,8%	7,6%	35,2%	34,3%	19,0%

Izvor: rad autorice

U tablici 4.2. na temelju odgovora ispitanika rangirani su navedeni čimbenici od najvažnijeg do najmanje važnog. Pri tome nisu računane ocjene za svaki čimbenik kao ponderirane srednje vrijednosti, već je radi usporedbe rezultata korištena metodologija Ekonomskog instituta (istraživanje iz 2000. godine, čiji su rezultati prikazani u nastavku).

Za izračun važnosti čimbenika i njihovo rangiranje (tablica 4.2. i 4.4.) ocjena „izrazito značajno“ uzeta je kao 1/1 dobivenog postotka, „vrlo značajno“ 1/2, „osrednje značajno“ 1/3 i „slabo značajno“ 1/4 dobivenog postotka, a ocjena „uopće nije važno“ zanemarena je.

U tablici 4.3. prikazani su odgovori ispitanika na pitanje kako ocjenjuju važnost navedenih čimbenika **prilikom** rada od kuće, a u tablici 4.4. prikazano je rangiranje čimbenika po važnosti, na temelju odgovora ispitanika.

Tablica 4.2. Rangovi važnosti čimbenika zadovoljstva **prije** rada od kuće

Rang	Čimbenici zadovoljstva	Važnost u %
1	Međuljudski odnosi	76,5 %
2	Plaća	74,2 %
3	Dobri rukovoditelji	72,4 %
4	Uvjeti rada	71,7%
5	Zanimljiv posao	71,6 %
6	Mogućnost napredovanja	71,1%
7	Sigurnost zaposlenja	69,2 %
8	Prihvaćanje kolega	64,0 %
9	Potvrđivanje sposobnosti	60,7 %
10	Fleksibilno radno vrijeme	59,2 %
11	Nagrade i priznanja	58,2 %
12	Obrazovanje uz rad	54,7 %
13	Status (imidž) poduzeća	49,8 %

Izvor: rad autorice

Tablica 4.3. Čimbenici **prilikom** rada od kuće

Čimbenici zadovoljstva	Uopće nije važno (1)	Slabo važno (2)	Osrednje važno (3)	Vrlo važno (4)	Izrazito važno (5)
	%	%	%	%	%
Zanimljiv posao	1,0 %	0,0%	18,1 %	35,2 %	45,7 %
Fleksibilno radno vrijeme	1,0 %	7,6 %	18,1 %	34,3 %	39,0 %
Obrazovanje uz rad	2,9%	10,5%	31,4 %	25,7%	29,5%
Plaća	0,0 %	1,0 %	7,6%	38,1 %	53,3 %
Dobri rukovoditelji	2,9%	4,8 %	14,3 %	35,2%	42,9 %
Međuljudski odnosi	7,6 %	9,5 %	25,7 %	29,5 %	27,6 %
Prihvaćanje kolega	7,6 %	9,5 %	30,5 %	32,4 %	20,0 %
Mogućnost napredovanja	1,9 %	6,7 %	24,8 %	23,8%	42,9 %
Nagrade i priznanja	1,9 %	11,4 %	29,5 %	26,7 %	30,5 %
Potvrđivanje sposobnosti	3,8 %	6,7%	20,0 %	37,1 %	32,4 %
Sigurnost zaposlenja	1,0%	2,9 %	17,1 %	29,5 %	49,5 %
Uvjeti rada	3,8 %	0,0 %	21,0 %	32,4%	42,9 %
Status (imidž) poduzeća	10,5 %	7,6 %	32,4 %	31,4 %	18,1%

Izvor: rad autorice

Tablica 4.4. Rangovi važnosti čimbenika zadovoljstva **prilikom** rada od kuće

Rang	Čimbenici zadovoljstva	Važnost u %
1	Plaća	75,2 %
2	Sigurnost zaposlenja	70,7 %
3	Zanimljiv posao	69,4 %
4	Dobri rukovoditelji	66,4 %
5	Uvjeti rada	66,0 %
6	Mogućnost napredovanja	64,7 %
7	Fleksibilno radno vrijeme	64,1 %
8	Potvrđivanje sposobnosti	59,3 %
9	Nagrade i priznanja	56,5 %
10	Obrazovanje uz rad	55,5 %
11	Međuljudski odnosi	53,3 %
12	Prihvatanje kolega	48,7 %
13	Status (imidž) poduzeća	46,5 %

Izvor: rad autorice

Kako je navedeno, metodologija za izračun važnosti pojedinih čimbenika s obzirom na njihov utjecaj na zadovoljstvo radom (tablica 4.2. i 4.4.) potekla je iz analize rezultata istraživanja obrađenog u poglavlju 3.2. ovoga rada, a odnosi se na istraživanje Ekonomskog instituta iz 2000. godine o motivaciji i zadovoljstvu poslom (Marušić, 2006).

U tablici 4.5. dan je usporedni prikaz rangiranja čimbenika zadovoljstva radom i to rezultata istraživanja iz 2000. godine, (uzorak od 470 ispitanika iz 10 različitih hrvatskih poduzeća) s rezultatima primarnog istraživanja autorice, (uzorak od 105 ispitanika, koji su također zaposlenici iz različitih poduzeća u Hrvatskoj).

Tablica 4.5. ne uključuje rangiranje čimbenika „fleksibilno radno vrijeme i nagrada i priznanja“, jer ti čimbenici nisu bili uključeni u anketnom upitniku Ekonomskog instituta, kao i čimbenici „odgovornost i sudjelovanje u dobiti“ koji nisu bili dio istraživanja ovoga istraživačkog rada.

Tablica 4.5. Usporedba rangova čimbenika zadovoljstva iz 2000. i 2021. godine

Rang	Rangovi čimbenika zadovoljstva prije rada od kuće (2021.)		Istraživanje Ekonomskog instituta iz 2000. godine	
	Čimbenici zadovoljstva	Važnost u %	Čimbenici zadovoljstva	Važnost u %
1	Međuljudski odnosi	76,5 %	Plaća	83,5 %
2	Plaća	74,2 %	Dobri rukovoditelji	82,2%
3	Dobri rukovoditelji	72,4 %	Međuljudski odnosi	78,5 %
4	Uvjeti rada	71,7 %	Prihvaćanje od kolega i rukovoditelja	75,4 %
5	Zanimljiv posao	71,6 %	Stalnost i sigurnost posla	72,8 %
6	Mogućnost napredovanja	71,1 %	Zanimljivost posla	68,7 %
7	Sigurnost zaposlenja	69,2 %	Uvjeti rada	67,3 %
8	Prihvaćanje kolega	64,0 %	Potvrđivanje sposobnosti	66,9 %
9	Potvrđivanje sposobnosti	60,7 %	Mogućnost napredovanja	64,5 %
10	Obrazovanje uz rad	54,7 %	Mogućnost daljnjeg obrazovanja	62,2 %
11	Status (imidž) poduzeća	49,8 %	Imidž poduzeća	62,1 %

Izvor: rad autorice

Uspoređujući rezultate ova dva istraživanja može se vidjeti da se isti čimbenici pojavljuju na prva tri mjesta kod oba istraživanja. Dakle, može se zaključiti da su međuljudski odnosi, plaća i dobri rukovoditelji temeljni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom, dok je status, odnosno imidž poduzeća naveden kao najmanje bitan od ponuđenih čimbenika u rezultatima oba istraživanja.

Plaća je na vrhu čimbenika zadovoljstva kod oba istraživanja što potvrđuje Marušićevu teoriju (2006) o nastavljanju trenda. Prema istraživanjima od 1961. godine plaća zauzima jedno od prvih mjesta kod istraživanja ovoga tipa (Marušić, 2006). Novac dobiva na vrijednosti, a plaća postaje izraz društvenog priznanja za radni doprinos i sposobnost radnika. Dolazi do razlike u primanjima, ljudi su više zaokupljeni dohotkom, pa se on sukladno tome penje na prvi rang.

Dobri rukovoditelji se povezuju i s organizacijom rada i tipom rukovođenja, stoga ne čudi da je taj čimbenik zauzeo visoko mjesto u rezultatima oba istraživanja. Prema prethodnim istraživanjima (Marušić, 2006) ovaj čimbenik nije bio tako visoko rangiran, zbog čega se može samo pretpostaviti da su ljudi prije bili zaokupljeni ostalim problemima, odnosno da danas shvaćaju značenje dobrog rukovoditelja i dobre organizacije rada.

Međuljudski su odnosi umjesto trećeg mjesta, kako je to bilo kod istraživanja Ekonomskog instituta, u ovom istraživanju zauzeli prvo mjesto. Dobri odnosi u kolektivu kod mnogih održavaju kakav-takav radni elan i amortiziraju brojne probleme u obitelji, često uzrokovane nedostatkom novca (Marušić, 2006).

Osim usporedbe s istraživanjem Ekonomskog instituta iz 2000. godine usporedit će se i rezultati ovog istraživanja za rangove čimbenika zadovoljstva prije i prilikom rada od kuće (tablica 4.6.).

Tablica 4.6. Usporedba rangova čimbenika zadovoljstva prije i prilikom rada od kuće

Rang	PRIJE rada od kuće		PRILIKOM rada od kuće	
	Čimbenici zadovoljstva	Važnost u %	Čimbenici zadovoljstva	Važnost u %
1	Međuljudski odnosi	76,5 %	Plaća	75,2 %
2	Plaća	74,2 %	Sigurnost zaposlenja	70,7 %
3	Dobri rukovoditelji	72,4%	Zanimljiv posao	69,4 %
4	Uvjeti rada	71,7 %	Dobri rukovoditelji	66,4 %
5	Zanimljiv posao	71,6 %	Uvjeti rada	66,0 %
6	Mogućnost napredovanja	71,1 %	Mogućnost napredovanja	64,7 %
7	Sigurnost zaposlenja	69,2 %	Fleksibilno radno vrijeme	64,1 %
8	Prihvaćanje kolega	64,0 %	Potvrđivanje sposobnosti	59,3 %
9	Potvrđivanje sposobnosti	60,7%	Nagrade i priznanja	56,5 %
10	Fleksibilno radno vrijeme	59,2 %	Obrazovanje uz rad	55,5 %
11	Nagrade i priznanja	58,2 %	Međuljudski odnosi	53,3 %
12	Obrazovanje uz rad	54,7 %	Prihvaćanje kolega	48,7%
13	Status (imidž) poduzeća	49,8 %	Status (imidž) poduzeća	46,5 %

Izvor: rad autorice

Tu se može primijetiti da su sada čimbenike međuljudski odnosi i dobri rukovoditelji zamijenila dva nova čimbenika. Dakle, ispitanici smatraju da im je prilikom rada od kuće i dalje plaća jedan od glavnih motivatora, odnosno čimbenika koji utječu na njihovo zadovoljstvo poslom, ali isto su tako i sigurnost zaposlenja i zanimljiv posao.

Ispitanici su odgovorili da im je prije rada od kuće po važnosti čimbenika zadovoljstva na prvom mjestu bio čimbenik međuljudski odnosi (76,5 %), a prilikom rada od kuće plaća (75,2 %). Ovaj podatak ne iznenađuje s obzirom na to da rad od kuće ujedno podrazumijeva i nedostatak komunikacije licem u lice s kolegama pa se zbog toga ljudi fokusiraju na druge stvari koji ih čine više ili manje zadovoljnim. Čimbenik

međuljudski odnosi prilikom rada od kuće rangiran je na 11. mjestu po važnosti za zadovoljstvo što je velika razlika u usporedbi s visokim prvim mjestom prije rada od kuće.

Sigurnost zaposlenja koja je prije rada od kuće po važnosti za zadovoljstvo bila rangirana na sedmom mjestu, sada, prilikom rada od kuće ispitanici je ocjenjuju kao drugi najvažniji čimbenik zadovoljstva što ukazuje koliko je pandemija utjecala na taj životni aspekt svakog ispitanika (i šire).

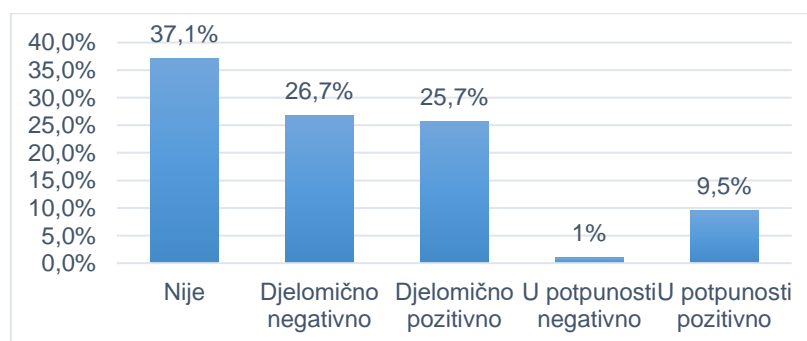
Na 3., 4., 5. i 6. mjestu spominju se isti čimbenici samo je njihov poredak malo drukčiji. Dakle, bez obzira na rad od kuće ili ne – zanimljiv posao, dobre rukovoditelje, uvjeti rada i mogućnost napredovanja sljedeći su najvažniji čimbenici za zadovoljstvo.

Iako rad od kuće omogućuje veću vremensku fleksibilnost obavljanja posla, ispitanici fleksibilno radno vrijeme ne navode kao bitan čimbenik zadovoljstva. Kod rada od kuće rangiran je na sedmom mjestu po važnosti, a prije rada od kuće na desetom mjestu.

Po rezultatima istraživanja ispitanici također ne smatraju da su za njih nagrade i priznanja jedan od najvažnijih čimbenika zadovoljstva. S 58,2 % odgovora nalazi se na jedanaestom mjestu, odnosno 56,5 % na devetom mjestu prilikom rada od kuće.

Sljedeće pitanje odnosilo se na motivaciju zaposlenika za rad i glasilo je: „Je li rad od kuće utjecao na vašu radnu motivaciju (upornost i entuzijazam)?“, a ispitanici su mogli odabrati jedan od ponuđenih odgovora (nije, djelomično negativno, djelomično pozitivno, u potpunosti negativno i u potpunosti pozitivno). Odgovori ispitanika prikazani su na slici 4.8.

Slika 11.8. Prikaz utjecaja rada od kuće na radnu motivaciju



Izvor: rad autorice

Iz slike 4.8. vidi se da gotovo isti broj ispitanika smatra da je rad od kuće utjecao djelomično negativno (26,7 %) i djelomično pozitivno (25,7 %) na njihovu radnu motivaciju, 9,5 % ispitanika smatra da je utjecaj u potpunosti pozitivan, a samo jedan ispitanik smatra da je u potpunosti negativan. 36,5 % ispitanika smatra da rad od kuće nije imao nikakav utjecaj na njihovu radnu motivaciju.

Sljedeća pitanja u anketnom upitniku bila su usmjerena na motivaciju radnika. Ispitanici su trebali procijeniti svoje ponašanje na poslu prema navedenim tvrdnjama, i to **PRIJE** rada od kuće, i **PRILIKOM** rada od kuće. Od ispitanika se tražilo da procijene koliko su se često ponašali na poslu na određeni način. Cilj je bio ispitati njihovu motiviranost za rad. Prema Barbiru (2020) nemotivirani zaposlenici imaju manju proizvodnost rada i radnu uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga, ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje, te nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost. Sukladno s tom definicijom sastavljene su tvrdnje koje će dati uvid u razinu motiviranosti ispitanika prilikom i prije rada od kuće.

U tablicama 4.7. i 4.8. prikazani su rezultati s obzirom na procjenu ponašanja ispitanika **PRIJE** rada od kuće i **PRILIKOM** rada od kuće.

Usporedbom rezultata prikazanih u tablicama 4.7. i 4.8. jasno se vidi da su ispitanici svoju motiviranost prilikom rada od kuće ocijenili kao nešto lošiju u odnosu na rad iz ureda. U tablicama su žuto označeni veći postotci zbog lakšeg snalaženja. Prilikom rada od kuće smanjio se postotak odgovora “gotovo uvijek” i “često”, a povećao broj odgovora “ponekad”.



Tablica 4.7. Procjena ponašanja **prije** rada od kuće

	Nikada		Rijetko		Ponekad		Često		Gotovo uvijek	
		%		%		%		%		%
Pokazivao/la sam upornost i entuzijazam u poslu.	1	1,0%	1	1,0%	12	11,4%	39	37,1%	52	49,5%
Ulagao/la sam dodatne napore da bih bolje obavio/la zadatke.	1	1,0%	2	1,9%	10	9,5%	41	39,0%	51	48,6%
Dobrovoljno sam izvršavao/la zadatke koji nisu dio mog posla.	2	1,9%	5	4,8%	22	21,0%	42	40,0%	34	32,4%
Pružao/la sam pomoć drugim zaposlenicima našeg poduzeća.	2	1,9%	1	1,0%	12	11,4%	45	42,9%	45	42,9%
Suradivao/la sam s ostalim zaposlenicima poduzeća.	2	1,9%	1	1,0%	5	4,8%	50	47,6%	47	44,8%
Održavao/la sam i poticao/la pozitivan stav prema poduzeću.	4	3,8%	4	3,8%	12	11,4%	44	41,9%	41	39,0%
Nisam izražavao/la nezadovoljstvo organizacijskim uvjetima.	6	5,7%	6	5,7%	37	35,2%	41	39,0%	15	14,3%
Pokazivao/la sam privrženost poduzeću.	2	1,9%	8	7,6%	19	18,1%	43	41,0%	33	31,4%
Nastojao/la sam se uskladiti s drugima kako bi zajednički sudjelovali u organizacijskim ciljevima.	2	1,9%	4	3,8%	19	18,1%	51	48,6%	29	27,6%
Osiguravao/la sam dodatne usluge i pomoć klijentima.	3	2,9%	8	7,6%	16	15,2%	44	41,9%	34	32,4%
Predlagao/la sam poboljšanja u načinu rada, administraciji i samoj organizaciji posla.	5	4,8%	7	6,7%	23	21,9%	38	36,2%	32	30,5%
Bio/la sam uz poduzeće unatoč lošim uvjetima ili poteškoćama.	3	2,9%	4	3,8%	14	13,3%	45	42,9%	39	37,1%

Izvor: rad autorice

Tablica 4.8. Procjena ponašanja **prilikom** rada od kuće

	Nikada		Rijetko		Ponekad		Često		Gotovo uvijek	
		%		%		%		%		%
Pokazivao/la sam upornost i entuzijizam u poslu.	0	0,0%	4	3,8%	27	25,7%	32	30,5%	42	40,0%
Ulagao/la sam dodatne napore da bih bolje obavio/la zadatke.	1	1,0%	3	2,9%	22	21,0%	38	36,2%	41	39,0%
Dobrovoljno sam izvršavao/la zadatke koji nisu dio mog posla.	2	1,9%	9	8,6%	30	28,6%	32	30,5%	32	30,5%
Pružao/la sam pomoć drugim zaposlenicima našeg poduzeća.	1	1,0%	5	4,8%	30	28,6%	28	26,7%	41	39,0%
Suradio/la sam s ostalim zaposlenicima poduzeća.	3	2,9%	11	10,5%	20	19,0%	34	32,4%	37	35,2%
Održavao/la sam i poticao/la pozitivan stav prema poduzeću.	4	3,8%	10	9,5%	21	20,0%	36	34,3%	34	32,4%
Nisam izražavao/la nezadovoljstvo organizacijskim uvjetima.	7	6,7%	7	6,7%	41	39,0%	28	26,7%	22	21,0%
Pokazivao/la sam privrženost poduzeću.	5	4,8%	6	5,7%	30	28,6%	32	30,5%	32	30,5%
Nastojao/la sam se uskladiti s drugima kako bi zajednički sudjelovali u organizacijskim ciljevima.	4	3,8%	9	8,6%	22	21,0%	36	34,3%	34	32,4%
Osiguravao/la sam dodatne usluge i pomoć klijentima.	5	4,8%	9	8,6%	26	24,8%	32	30,5%	33	31,4%
Predlagao/la sam poboljšanja u načinu rada, administraciji i samoj organizaciji posla.	6	5,7%	9	8,6%	25	23,8%	32	30,5%	33	31,4%
Bio/la sam uz poduzeće unatoč lošim uvjetima ili poteškoćama.	3	2,9%	6	5,7%	21	20,0%	34	32,4%	41	39,0%

Izvor: rad autorice

Gotovo polovica ispitanika (49,5 %) odgovorila je da su upornost i entuzijizam u poslu pokazivali gotovo uvijek, dok se taj postotak smanjio za gotovo 10 % prilikom rada od kuće. Isto vrijedi i za dodatne napore koje su ulagali da bi bolje obavili radne zadatke, što ukazuje na pad radne proizvodnosti i uspješnosti.

Ukupno 85,8 % ispitanika prije rada od kuće često je ili gotovo uvijek pružalo pomoć ostalim zaposlenicima poduzeća, dok se prilikom rada od kuće taj postotak smanjio za 20 %. Također, prije rada od kuće 92,4 % ispitanika tvrde da su često ili gotovo uvijek surađivali s ostalim zaposlenicima poduzeća, a prilikom rada od kuće njih 67,6 %, odnosno 26 ispitanika manje. Ovi podatci nisu nužno pokazatelj smanjene motivacije, mogu se također interpretirati i kao rezultat smanjene komunikacije licem u lice s kolegama.

Rezultati istraživanja također ukazuju na pad zadovoljstva poduzećem s obzirom na to da se prema njemu smanjio pozitivan stav. Prije rada od kuće 80,9 % ispitanika procijenilo je da su često ili gotovo uvijek održavali i poticali pozitivan stav prema poduzeću, a prilikom rada od kuće, ta je brojka pala na 66,7 %. Također, privrženost prema poduzeću je s 72,4 % pala na 61 %.

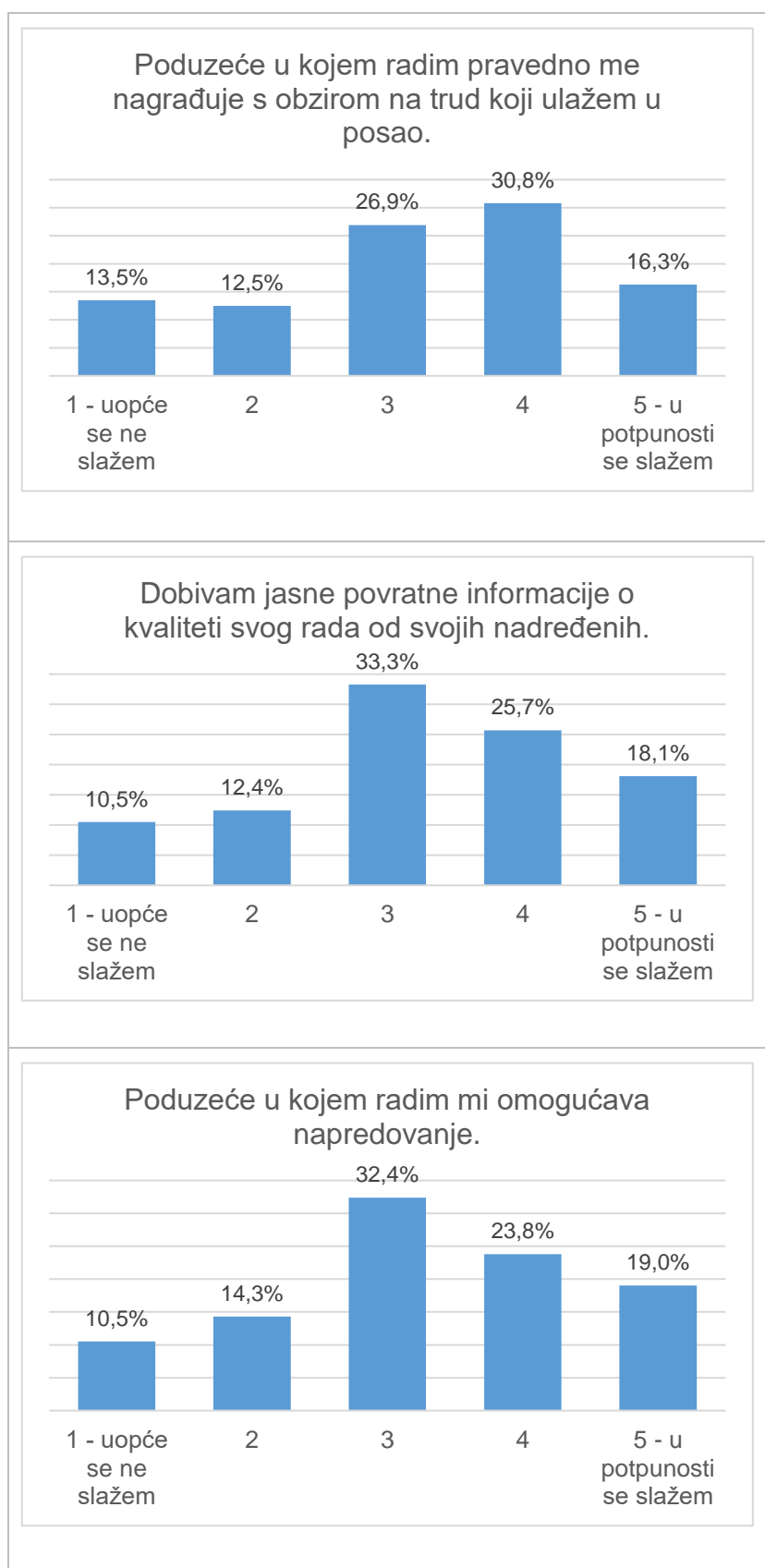
Iako, rezultati bilježe pad u odgovorima „često“ i „gotovo uvijek“ važno je napomenuti da se uglavnom radi o padu od oko 10 % koji se u većini slučajeva „prelio“ u odgovor „ponekad“. Ispitanici također u velikom broju smatraju da su uz poduzeće unatoč lošim uvjetima ili poteškoćama (oko 80 %, odnosno 70 % prilikom rada od kuće) što pokazuje da nisu tek tako spremni otići iz nje.

U nastavku upitnika ispitanicima su bile ponuđene izjave, a njihov je zadatak bio ocijeniti u kolikoj se mjeri slažu sa svakom od njih, (Od 1 = uopće se ne slažem, do 5 = u potpunosti se slažem).

Ponuđene izjave:

- a) Poduzeće u kojemu radim pravedno me nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.
- b) Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svoga rada od svojih nadređenih.
- c) Poduzeće u kojem radim omogućava mi napredovanje.

Slika 12.9. Prikaz odgovora

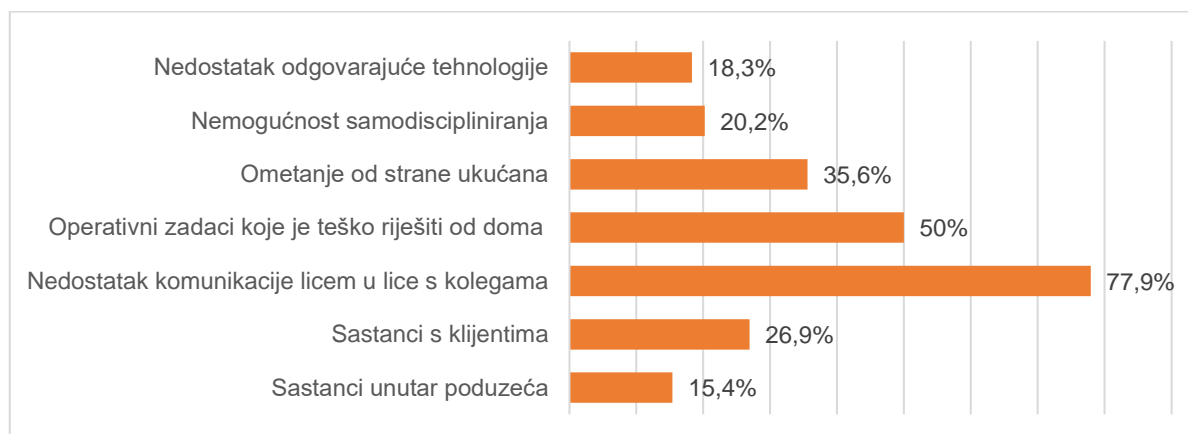


Izvor: rad autorice

Odgovori na navedene izjave prikazani su na jednoj slici (4.9.) zato što je raspon odgovora sličan kod svake od izjava. Odnosno, oko 20 % ispitanika smatra da nisu pravedno nagrađeni za uloženi trud, da ne dobivaju jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada, te da im poduzeće u kojem rade, ne omogućuje napredovanje. Dok, s druge strane gotovo polovica ispitanika (47,1 %) smatra da ih se pravedno nagrađuje, 43,8 % da dobivaju jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada i 42,8 % da im je omogućeno napredovanje.

Na pitanje „Što Vam je najveći izazov prilikom rada od kuće?“ ispitanici su mogli odabrati najviše tri od ponuđenih odgovora. Kao najveći izazov tijekom rada od kuće ispitanici su naveli nedostatak komunikacije licem u lice s kolegama (77,9 %), operativne zadatke koje je teško riješiti od kuće (50 %) i ometanje ukućana (35,6 %). Slika 4.10. prikazuje odgovore ispitanika.

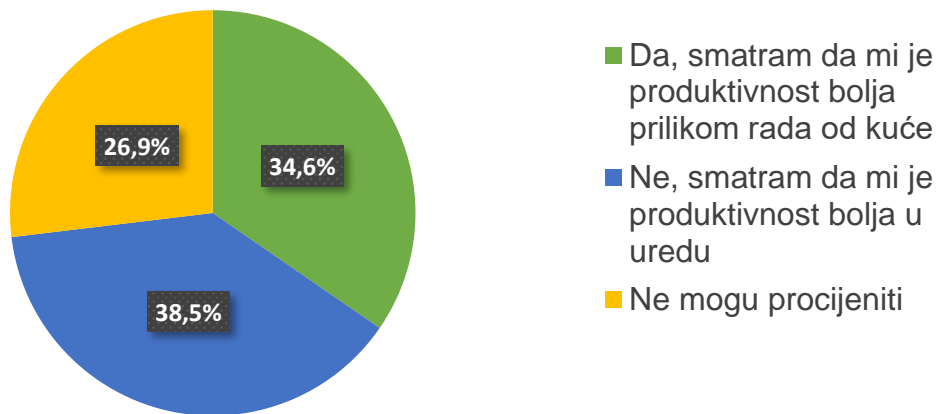
Slika 13.10. Prikaz izazova prilikom rada od kuće



Izvor: rad autorice

Na pitanje „Smatrate li da ste produktivniji prilikom rada od kuće?“ odgovori ispitanika prikazani su na slici 4.11. Sličan je omjer ispitanika koji smatraju kako im je produktivnost bolja prilikom rada od kuće (njih 34,6 %) i onih koji smatraju kako im je produktivnost bolja tijekom rada iz ureda (38,5 %), a njih 26,9 % ne može procijeniti.

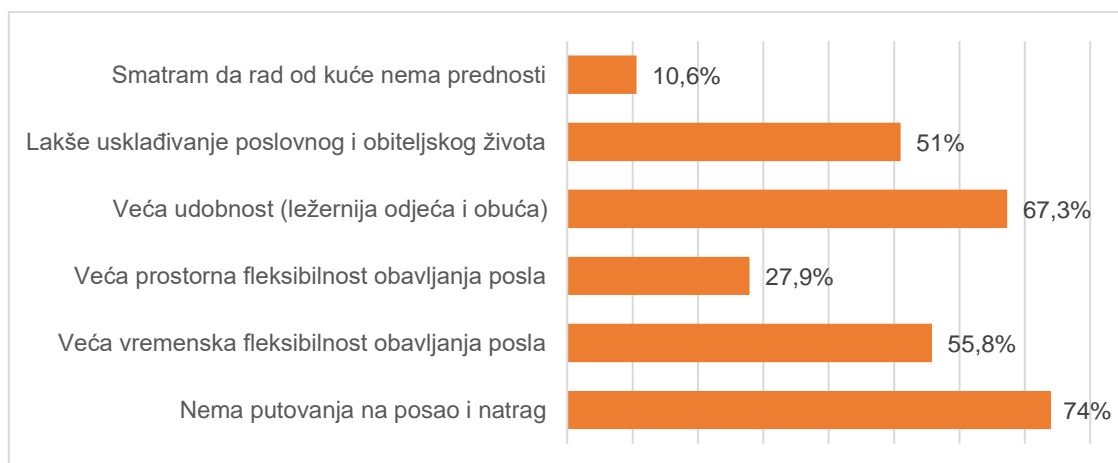
Slika 14.11. Prikaz produktivnosti prilikom rada od kuće



Izvor: rad autora

U nastavku ispitanici su mogli odabrati tri glavne prednosti rada od kuće, a rezultati su prikazani na slici 4.12. Kao glavne prednosti rada od kuće ispitanici navode to što nema putovanja na posao i s posla (74 %), veću udobnost, odnosno mogućnost nošenja ležernije odjeće i obuće (67,3 %), veću vremensku fleksibilnost obavljanja posla (55,8 %) i lakše usklađivanje poslovnog i obiteljskog života (51 %). Tek 10,6 % ispitanika smatra da rad od kuće nema svojih prednosti.

Slika 15.12. Prikaz glavnih prednosti rada od kuće za zaposlenika.



Izvor: rad autorice

Sljedeće pitanje u istraživanju, koje je bilo ujedno i zadnje, glasilo je „Koje su prednosti rada od kuće za poduzeće po vašem mišljenju?“ a rezultati su prikazani na slici 4.13.

Slika 16.13. Prikaz glavnih prednosti rada od kuće za poduzeće.



Izvor: rad autorice

Kao glavne prednosti rada od kuće za poduzeće ispitanici navode kako takav rad doprinosi manjem izostajanju s posla (70,5 %) i povećava zadovoljstvo zaposlenika (60 %). Sličan postotak ispitanika smatra da rad od kuće povećava produktivnost zaposlenika (28,6 %), omogućuje zadržavanje starih kvalitetnih zaposlenika (24,8 %) i omogućuje lakše privlačenje novih zaposlenika (22,9 %). Također, osim ponuđenih odgovora ispitanici kao prednost rada od kuće navode i značajno manje troškove za poduzeće.

### 4.3. Diskusija i preporuke za praksu

U istraživanju je sudjelovalo 105 ispitanika od kojih polovica (52,4 %) prije početka pandemije nije imala mogućnost rada od kuće, iako bi im tip posla to dopuštao. S obzirom na to da se samo 17,1 % ispitanika jedva čeka vratiti u ured nakon završetka pandemije, dok ostatak želi u potpunosti ili djelomično rad obavljati od kuće, preporuka za praksu je uvesti neki model radnog vremena koji bi zaposlenicima dao mogućnost povremenog rada od kuće. Valja napomenuti kako je u tom slučaju svakako bitno ljudima dati na izbor hoće li uistinu koristiti tu mogućnost rada od kuće ili ne, a ne im ga nametnuti.

Da rad od kuće ima pozitivan utjecaj na njihovo opće zadovoljstvo pokazuje i brojka od 46 ispitanika koji se izjašnjavaju da su (puno) zadovoljniji kada rade od kuće, ali je isto tako nimalo zanemariva brojka od 26 ispitanika koji tvrde da su manje zadovoljni i njih troje koji tvrde da su u potpunosti nezadovoljni radom od kuće. Zbog toga je važno zaposlenicima dati rad od kuće na izbor i nikako im ga nametati, jer neće imati pozitivan utjecaj na sve.

Kada već rade od kuće važno je ne zanemariti njihove želje, osjećaje i opće zadovoljstvo, odnosno radnu motivaciju. Potrebno je istražiti što je u tom slučaju nešto što će učiniti njihovo zadovoljstvo većim, odnosno koji su njihovi motivatori koji će rezultirati boljom radnom efikasnošću.

Čimbenici zadovoljstva koje su ispitanici rangirali među pet najvažnijih prilikom rada od kuće su: plaća, sigurnost zaposlenja, zanimljiv posao, dobri rukovoditelji i uvjeti rada. Preporuka za praksu je - sada za vrijeme pandemije, više nego ikada, pružiti im osjećaj sigurnosti, dati im do znanja da se njihov trud i rad vidi, cijeni i poštuje te ih za njega pravedno nagraditi.

Istraživanje je pokazalo da je motivacija za rad ispitanika manja prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda. Manji broj ispitanika smatra da su prilikom rada od kuće pokazivali upornost i entuzijazam u poslu, manje ih je ulagalo dodatne napore u posao, imalo pozitivan stav prema poduzeću, bilo je privrženo poduzeću i slično. Iako rezultati istraživanja bilježe tek manji pad u motivaciji, važno je ne zanemariti taj podatak, te prilikom rada od kuće primijeniti prikladne metode motiviranja zaposlenika. Važno je



također ne primijeniti iste metode na svim zaposlenicima, jer dok će na jedne one imati pozitivan utjecaj, na druge ili neće imati utjecaj ili će on biti negativan.

Ispitanici kao najveći izazov rada od kuće navode nedostatak komunikacije licem u lice s kolegama. Iako je pitanje postavljeno s poslovnog aspekta, jasno je da se ovdje radi i o ljudskoj potrebi za socijalizacijom. Preporuka za praksu je povremeno organizirati *team building* u obliku bilo koje vrste druženja – bilo da se radi o jednodnevnom ili višednevnom izletu ili o ručku u prostorima poduzeća.

Svakako treba uzeti u obzir dobre strane rada od kuće i implementirati ih u rad iz ureda tamo gdje i kada je to moguće. Ispitanici navode kako je jedna od velikih prednosti rada od kuće udobna, ležerna odjeća pa je sukladno tome preporuka za praksu da se uvede *casual Friday* (ili neki drugi dan po želji) kada će zaposlenici moći obući što god požele. Osim toga, taj isti dan može se uvesti fleksibilno radno vrijeme i iskoristiti prednost vremenske fleksibilnosti obavljanja posla koju pruža rad od kuće. Osim vremenske fleksibilnosti uvođenje jednog fleksibilnog radnog dana će omogućiti zaposlenicima da taj dan obave private obaveze koje ne mogu obaviti preko vikenda što će smanjiti moguće izostajanje s posla.

## 5. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali važan su čimbenik u procesu stvaranja vrijednosti koji djeluje kao *input* te sudjeluje u procesu transformacije ostalih *inputa* u željeni *output*. No, zaposlenici su više od resursa. Dok ostali resursi imaju određeni pojavni oblik koji je pretežno statičan, zaposlenici, odnosno njihova znanja, vještine i značajke su dinamična kategorija jer se razvijaju radom, učenjem i stjecanjem iskustva. Upravo zbog važnosti ljudskog kapitala za konkurentnost i uspješnost, u njega ulažu i pojedinci i poduzeća, očekujući povrat od svojih ulaganja. Motiviranje zaposlenika jedan je od najvažnijih zadataka i funkcija menadžera, jer uporaba ljudskih potencijala i njihovo usmjerenje na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanje zadovoljstva i kvalitete uvjetima rada te otklanjanje negativnog ponašanja zaposlenika, povećava uspješnost organizacije. Može se reći da je zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj zdravlja poduzeća u kojima pružanje kvalitetne usluge ili stvaranje kvalitetnog proizvoda uvelike ovisi o ljudima koji tu istu uslugu ili proizvod pružaju, odnosno stvaraju.

Doprinos ovoga specijalističkog stručnog rada leži upravo u uvidu u zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika koji rade od kuće ili su u nekom trenutku radili od kuće, te prijedlozima za njegovim unaprjeđenje na temelju provedenog istraživanja. Istraživanje je pomoglo definirati rang čimbenika zadovoljstva prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda, prednosti i izazove rada od kuće, na temelju kojih su oblikovani prijedlozi i preporuke za praksu.

### **IP1. Kakav je teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima?**

Činjenica je da sve što poduzeće planira i nastoji ostvariti moraju napraviti ljudi. Prema tome, o kvaliteti ljudi ovisi i ostvarivanje ciljeva poduzeća, pa i ukupna efikasnost poduzeća. Ljudski potencijal jedinstven je za svako poduzeće, jer osigurava stratešku i konkurentsku prednost koju konkurenti ne mogu kopirati.

Svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati visoki stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama poduzeća, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visoki stupanj njihove motivacije, odnosno predanosti ostvarivanju ciljeva.

## **IP2. Koje su koristi praćenja i upravljanja radnom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika za poduzeće?**

Koristi praćenja i upravljanja radnom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika za poduzeće su postizanje poslovnih i strateških ciljeva poduzeća, osiguranje konkurentne prednosti, povećanje produktivnosti i kvalitete rada, osiguranje individualnog rasta i razvoja, udovoljavanje zakonskim i društvenim zahtjevima i povećanje ukupne uspješnosti poduzeća.

Nemotivirani radnici imaju manju proizvodnost rada i radnu uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga, ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje, te nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost.

## **IP3. Koji su to čimbenici koji utječu na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika koji rade od kuće?**

Čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom i radnu motivaciju možemo podijeliti u dvije skupine: organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom i osobni čimbenici zadovoljstva poslom. Neki od organizacijskih čimbenika su karakteristike posla, plaća, nadređeni, suradnici, mogućnost napredovanja, nagrade i priznanja, sigurnost zaposlenja i uvjeti rada. Osobne varijable su usklađenost osobnih interesa i posla, dob i radni staž zaposlenika i status.

Čimbenici zadovoljstva rangirani po važnosti prema mišljenju ispitanika:

1. plaća
2. sigurnost zaposlenja
3. zanimljiv posao
4. dobri rukovoditelji
5. uvjeti rada
6. mogućnost napredovanja
7. fleksibilno radno vrijeme
8. potvrđivanje sposobnosti
9. nagrade i priznanja
10. obrazovanje uz rad

11. međuljudski odnosi
12. prihvaćanje kolega
13. status (imidž) poduzeća.

#### **IP4. Kakva je radna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda?**

Prema istraživanju, iako više od polovice ispitanika nije imalo iskustvo rada od kuće prije početka pandemije, mali broj njih se izjašnjava kako jedva čeka povratak u ured a većina bi u potpunosti ili povremeno nastavili raditi od kuće. Na pitanje kako procjenjuju svoje opće radno zadovoljstvo prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda, većina odgovara pozitivno. Ipak, rezultati istraživanja ukazuju na (manji) pad radne motivacije zaposlenika prilikom rada od kuće.

#### **IP5. Na koji način se može utjecati na povećanje radne motivacije i zadovoljstva zaposlenika koji rade od kuće?**

Na povećanje radne motivacije i zadovoljstva zaposlenika koji rade od kuće može se utjecati tako što će se uzeti u obzir čimbenici zadovoljstva koje su ispitanici rangirali po važnosti, te sukladno tome osmisliti i primijeniti metode motiviranja zaposlenika.

Također, istraživanje je pokazalo da rad od kuće ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika zbog čega je prijedlog da poduzeća uvedu (ako je to moguće) neki model radnog vremena koji bi zaposlenicima dao mogućnost povremenog rada od kuće. Valja napomenuti kako je u tom slučaju svakako bitno ljudima dati na izbor hoće li uistinu koristiti tu mogućnost rada od kuće ili ne, a ne im je nametnuti.

Istraživanje je pokazalo da je motivacija za rad ispitanika manja prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda, zbog čega se predlaže primjena prikladnih metoda motiviranja zaposlenika prilikom rada od kuće. Važno je također ne primijeniti iste metode na svim zaposlenicima, jer dok će na jedne one imati pozitivan utjecaj, na druge ili neće imati utjecaj ili će on biti negativan.

S obzirom na to da se kao najveći izazov rada od kuće navodi nedostatak komunikacije licem u lice s kolegama, odnosno nezadovoljena potreba za socijalizacijom, preporuka je da poduzeće povremeno organizira *team building* u

obliku bilo koje vrste druženja – bilo da se radi o jednodnevnom ili višednevnom izletu ili o ručku u prostorima poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
3. Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak excellens d.o.o.
5. Carbonara, S. (2019). *Angažiranost zaposlenika: vodič za menadžere*. Zagreb: Mate.
6. Cope, M. (2012). *Tajne uspješnog coachinga*. Zagreb: Veble commerce.
7. Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompozicijskog menadžmenta*. Zagreb: Mikrorad.
8. Galetić, L. (2015). *Kompozicijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzeću*. Zagreb: Sinergija.
9. Graeber, D. (2020). *Besmisleni poslovi*. Zagreb: Jesenji i Turk.
10. Gutić, D. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafik.
11. Marušić, S. (1988). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut.
12. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
13. R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
14. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

### Članci:

1. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31–43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/106138> (11.11.2020.)
2. Bartolić, Z. i Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment: stručni časopis za*

- teoriju i praksu menadžmenta*, 2(1), 81–91. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=107059](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=107059) (15.11.2020.)
3. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16–27. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/184194> (1.12.2020.)
  4. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, L.J. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109–122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160237> (1.12.2020.)
  5. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213–219. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=155360](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360) (11.12.2020.)
  6. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56–63. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=149147](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147) (13.12.2020.)
  7. Dulčić, Ž i Vrdoljak Raguž, I. (2007). Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko – Neretvanske županije – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 58(11), 709-731. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=28147](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=28147) (6.9.2021.)
  8. Đokić, T., Pepur M. i Arnerić J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomska misao i praksa*, 24(1), 49–79. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=206985](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=206985) (11.5.2021.)
  9. Irawanto, D.W., Novianti, K.R. i Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. Preuzeto s: <https://doi.org/10.3390/economies9030096> (29.7.2021.)

10. Kirin, S. (2016). Istraživanje zadovoljstva poslom u zavisnosti od životnog stadija tvrtke potiska. *Tehnički vjesnik*, 23(3), 819–825. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160142> (15.12.2020.)
11. Načinović Braje, I., Aleksić, A. i Babok, L. (2019). Važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora kod odabira prvog poslodavca. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 7(1), 95–108. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/219982> (15.12.2020.)
12. Načinović Braje, I. i Kušen, V. (2016). Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomska misao i praksa*, 25(1), 197–216. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160063> (19.12.2020.)
13. Penezić, Z., Slišković, A. i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme*, 22(3), 457–480. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=164972](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=164972) (7.1.2021.)
14. Pomper, I. i Malbašić, I. (2016). Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. *Ekonomski pregled*, 67(2), 135–152. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/159254> (22.12.2020.)
15. Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009.) Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 0-0. Preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280076](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280076) (29.7.2021.)
16. Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of age and gender. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35–48. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/183476> (1.12.2020.)
17. Sušanj Šulentić, T. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Market-Tržište*, 26 (1), 59–76. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/123370> (7.1.2021.)



### **Internetski izvori:**

1. MojPosao (22.04.2020). Dvije trećine građana trenutno radi od kuće. *MojPosao.hr*. Preuzeto s: [https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXeIjmRAUAupcCczoYBI\\_GBMG4t7K](https://www.moj-posao.net/Vijest/79264/Dvije-trecine-gradjana-trenutno-radi-od-kuce/55/?fbclid=IwAR0RPiq1vY43U05aEeINXeIjmRAUAupcCczoYBI_GBMG4t7K) (7.7.2021.)
2. M.R./Dnevnik.hr (22.04.2020). Istraživanje: Svaki 5. zaposlenik koji radi od doma jedva čeka povratak u ured, glavni problem - nedostatak samodiscipline. *Dnevnik.hr*. Preuzeto s: <https://dnevnik.hr/vijesti/koronavirus/istrazivanje-o-radu-od-kuce---602627.html> (29.4.2021.)

### **Ostalo:**

1. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA

Slika 2.1. ABC model .....	14
Slika 2.2. Piramida ljudskih potreba prema Maslowu .....	19
Slika 3.1. Najveći izazovi u radu od kuće .....	33
Slika 3.2. Glavne prednosti rada od kuće.....	34
Slika 3.3. Glavne prednosti rada od kuće za tvrtku .....	34
Slika 4.1. Demografske karakteristike ispitanika .....	38
Slika 4.2. Prikaz raspodjele broja ispitanika s obzirom na radni status .....	39
Slika 4.3. Prikaz raspodjele broja ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća .....	39
Slika 4.4. Prikaz raspodjele broja ispitanika s obzirom na iskustvo rada od kuće prije pandemije.....	40
Slika 4.5. Prikaz odgovora ispitanika s obzirom na mišljenje o tome hoće li poslodavci i nakon završetka pandemije biti skloni davanju mogućnosti rada od kuće.....	40
Slika 4.6. Prikaz odgovora ispitanika s obzirom na preferenciju rada od kuće i rada iz ureda (nakon završetka pandemije) .....	41
Slika 4.7. Prikaz općeg radnog zadovoljstva prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda .....	42
Slika 4.8. Prikaz utjecaja rada od kuće na radnu motivaciju.....	48
Slika 4.9. Prikaz odgovora.....	53
Slika 4.10. Prikaz izazova prilikom rada od kuće .....	54
Slika 4.11. Prikaz produktivnosti prilikom rada od kuće.....	55
Slika 4.12. Prikaz glavnih prednosti rada od kuće za zaposlenika. ....	55
Slika 4.13. Prikaz glavnih prednosti rada od kuće za poduzeće.....	55

## POPIS TABLICA

Tablica 2.1. Odnos opipljive i neopipljive imovine u vrijednosti .....	7
Tablica 2.2. Očekivani povrat na ulaganja u ljudski kapital .....	8
Tablica 3.1. Rangovi motivacijskih čimbenika .....	30
Tablica 3.2. Klasteri motiva za rad .....	30
Tablica 3.3. Stupanj zadovoljstva na radu.....	31
Tablica 4.1. Čimbenici prije rada od kuće.....	43
Tablica 4.2. Rangovi važnosti čimbenika zadovoljstva prije rada od kuće .....	44
Tablica 4.3. Čimbenici prilikom rada od kuće .....	44
Tablica 4.4. Rangovi važnosti čimbenika zadovoljstva prilikom rada od kuće .....	45
Tablica 4.5. Usporedba rangova čimbenika zadovoljstva iz 2000. i 2021. godine....	46
Tablica 4.6. Usporedba rangova čimbenika zadovoljstva prije i prilikom rada od kuće .....	47
Tablica 4.7. Procjena ponašanja prije rada od kuće.....	50
Tablica 4.8. Procjena ponašanja prilikom rada od kuće .....	51

## PRILOG

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

istraživanje se provodi radi izrade specijalističkog diplomskog stručnog rada na temu analize zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika prilikom rada od kuće. Rezultati će se prikazivati i interpretirati isključivo zbirno. Zahvaljujem na izdvojenom vremenu za ispunjavanje ovog upitnika.

Srdačno,

Franka Bliznac

Eliminacijsko pitanje:

1. Imate li iskustva u radu od kuće?

Da

Ne

2. Spol?

M

Ž

3. Koliko imate godina?

do 25

26 – 30

31 – 40

41 – 50

50+

4. Najviši stupanj obrazovanja koji ste završili?

SSS

VŠS

VSS

Magisterij znanosti / Doktorat

5. Koliko imate godina radnog staža?

- do 1 godinu
- 1 – 5
- 6 – 10
- 11 – 15
- 16+

6. Imate li rukovodeću poziciju u poduzeću u kojem radite?

- Bez rukovodeće pozicije (izvršitelj)
- Niža rukovodeća pozicija (voditelj tima)
- Srednja rukovodeća pozicija (voditelj odjela)
- Visoka vodeća pozicija (vlasnik poduzeća, član Uprave, direktor, menadžer)

7. Veličina poduzeća u kojem radite?

- Jedini sam zaposlenik
- Mala (do 50 zaposlenih)
- Srednja (51-250 zaposlenih)
- Velika (250+ zaposlenih)

8. Jeste li i prije pandemije imali mogućnost rada od kuće?

- Da, većinu vremena sam radio/la od kuće
- Da, povremeno smo mogli raditi od kuće
- Da, ali samo u iznimnim situacijama (njegovanje bolesnog člana obitelji itd)
- Ne, iako bi mi tip posla to dozvoljavao

9. Mislite li da će vaš poslodavac nakon završetka pandemije biti skloniji davanju mogućnosti rada od kuće?

- Da, mislim da su shvatili da to funkcionira
- Ne, kada prođe pandemija vjerojatno se vraćamo na staro
- Ni prije poslodavac nije imao problem s radom od kuće

10. Nakon završetka pandemije, biste li željeli nastaviti raditi od kuće?

- Da, svakodnevno bih radio/la od kuće
- Da, povremeno bih radio/a od kuće
- Ne, jedva čekam povratak u ured

11. Kako procjenjujete svoje opće radno zadovoljstvo prilikom rada od kuće u odnosu na rad iz ureda?

- Puno sam zadovoljniji/a
- Zadovoljniji/a sam
- Jednako sam zadovoljan/a
- Manje sam zadovoljan/a
- Nezadovoljan/a sam

12. Pokušajte ocijeniti koliko su vam **PRIJE** rada od kuće pojedini čimbenici bili važni da biste bili zadovoljni poslom.

Opis: Odaberite i označite stupanj važnosti za svaki čimbenik prema vlastitom nahođenju.

	Uopće nije važno (1)	Slabo važno (2)	Osrednje važno (3)	Vrlo važno (4)	Izrazito važno (5)
Zanimljiv posao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fleksibilno radno vrijeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obrazovanje uz rad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri rukovoditelji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Međuljudski odnosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prihvatanje kolega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nagrade i priznanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Potvrđivanje sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigurnost zaposlenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvjeti rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status (imidž) poduzeća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Pokušajte ocijeniti koliko su vam **PRILIKOM** rada od kuće pojedini čimbenici važni da biste bili zadovoljni poslom.

Opis: Odaberite i označite stupanj važnosti za svaki čimbenik prema vlastitom nahođenju.

	Uopće nije važno (1)	Slabo važno (2)	Osrednje važno (3)	Vrlo važno (4)	Izrazito važno (5)
Zanimljiv posao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fleksibilno radno vrijeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obrazovanje uz rad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri rukovoditelji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Međuljudski odnosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prihvaćanje kolega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nagrade i priznanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potvrđivanje sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigurnost zaposlenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvjeti rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status (imidž) poduzeća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Je li rad od kuće utjecao na vašu radnu motivaciju (upornost i entuzijizam)?

- Nije
- Djelomično negativno
- Djelomično pozitivno
- U potpunosti negativno
- U potpunosti pozitivno

15. Tvrdnje koje slijede odnose se na različita ponašanja u radnoj okolini. Molim vas da procijenite koliko ste se često vi osobno **PRIJE** rada od kuće ponašali na poslu na takav način.

	Nikada (1)	Rijetko (2)	Ponekad (3)	Često (4)	Gotovo uvijek (5)
Pokazivao/la sam upornost i entuzijizam u poslu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulagao/la sam dodatne napore da bih bolje obavio/la zadatke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrovoljno sam izvršavao/la zadatke koji nisu dio mog posla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružao/la sam pomoć drugim zaposlenicima našeg poduzeća.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suradivao/la sam s ostalim zaposlenicima poduzeća.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Održavao/la sam i poticao/la pozitivan stav prema poduzeću.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nisam izražavao/la nezadovoljstvo organizacijskim uvjetima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokazivao/la sam privrženost poduzeću.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nastojao/la sam se uskladiti s drugima kako bi zajednički sudjelovali u organizacijskim ciljevima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Osiguravao/la sam dodatne usluge i pomoć klijentima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predlagao/la sam poboljšanja u načinu rada, administraciji i samoj organizaciji posla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bio/la sam uz poduzeće unatoč lošim uvjetima ili poteškoćama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Tvrdnje koje slijede odnose se na različita ponašanja u radnoj okolini. Molim vas da procijenite koliko se često vi osobno **PRILIKOM** rada od kuće ponašate na poslu na takav način.

	Nikada (1)	Rijetko (2)	Ponekad (3)	Često (4)	Gotovo uvijek (5)
Pokazivao/la sam upornost i entuzijizam u poslu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulagao/la sam dodatne napore da bih bolje obavio/la zadatak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrovoljno sam izvršavao/la zadatke koji nisu dio mog posla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružao/la sam pomoć drugim zaposlenicima našeg poduzeća.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suradivao/la sam s ostalim zaposlenicima poduzeća.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Održavao/la sam i poticao/la pozitivan stav prema poduzeću.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nisam izražavao/la nezadovoljstvo organizacijskim uvjetima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokazivao/la sam privrženost poduzeću.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nastojao/la sam se uskladiti s drugima kako bi zajednički	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sudjelovali u organizacijskim ciljevima.					
Osiguravao/la sam dodatne usluge i pomoć klijentima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predlagao/la sam poboljšanja u načinu rada, administraciji i samoj organizaciji posla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bio/la sam uz poduzeće unatoč lošim uvjetima ili poteškoćama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Poduzeće u kojem radim pravedno me nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem O O O O O U potpunosti se slažem

18. Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svoga rada od svojih nadređenih.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem O O O O O U potpunosti se slažem

19. Poduzeće u kojem radim mi omogućava napredovanje.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem O O O O O U potpunosti se slažem

20. Što Vam je najveći izazov prilikom rada od kuće? (maksimalno 3 odgovora)

- Sastanci unutar poduzeća
- Sastanci s klijentima
- Nedostatak komunikacije licem u lice s kolegama
- Operativni zadaci koje je teško riješiti od doma
- Ometanje ukućana
- Nemogućnost samodiscipliniranja
- Nedostatak odgovarajuće tehnologije
- Ostalo \_\_\_\_\_

21. Smatrate li da ste produktivniji prilikom rada od kuće?

- Da, smatram da mi je produktivnost bolja prilikom rada od kuće
- Ne, smatram da mi je produktivnost bolja u uredu
- Ne mogu procijeniti

22. Molim navedite tri glavne prednosti rada od kuće za Vas kao zaposlenika.

- Nema putovanja na posao i natrag
- Veća vremenska fleksibilnost obavljanja posla
- Veća prostorna fleksibilnost obavljanja posla
- Veća udobnost (ležernija odjeća i obuća)
- Lakše usklađivanje poslovnog i obiteljskog života
- Smatram da rad od kuće nema prednosti
- Ostalo \_\_\_\_\_

23. Koje su prednosti rada od kuće za poduzeće po vašem mišljenju? Rad od kuće (maksimalno 3 odgovora)

- Doprinosi manjem izostajanju zaposlenika s posla
- Omogućava lakše privlačenje novih zaposlenika
- Omogućava zadržavanje starih kvalitetnih zaposlenika
- Povećava produktivnost zaposlenika
- Povećava zadovoljstvo zaposlenika
- Nema prednosti
- Ostalo: \_\_\_\_\_

## ŽIVOTOPIS

# Franka Bliznac

Juraja Dobrile 7, 10382 Donja Zelina

00385 91 265 1111

franka.bliznac@gmail.com

<https://www.linkedin.com/in/franka-bliznac-329584b6>



## Radno iskustvo

4. 2019. – 4. 2021.

### Asistentica uredu Uprave / Tempus projekt d.o.o.

Administrativni poslovi (unutarnja i vanjska korespondencija), priprema osnovnih poslovnih dokumenata potrebnih za izračun plaća, vođenje kadrovske evidencije, fakturiranje i priprema dokumenata za knjigovodstvene evidencije, itd.

10. 2014 – 4. 2019

### Asistentica u odjelu logistike i IT-a / Veleučilište Vern'

Tehnička podrška studentima i predavačima Veleučilišta, razni administrativni poslovi i poslovi logistike.

9. 2013 – 10. 2014

### Studentski posao / Esplanade Zagreb Hotel

Posluživanje hrane i pića gostima Esplanade bara i 160 odrađenih sati prakse u uredima Esplanade hotela na poslovima prodaje, marketinga i rezervacija.

9. 2011 – 10. 2012

### Prodajni agent / Vipnet d.o.o.

Telefonska prodaja Vipnet usluga (televizija, telefon i internet), svakodnevna telefonska komunikacija s postojećim i potencijalnim korisnicima.

## Obrazovanje

2016 –

### Specijalistički diplomski stručni studij / Veleučilište Vern'

smjer: Poduzetnički menadžment

2010 – 2015

**Preddiplomski stručni studij / Veleučilište Vern'**

smjer: Ekonomija poduzetništva

2006 – 2010

**Srednja škola / Grafička škola u Zagrebu**

smjer: Tehnički urednik

## **Certifikati**

**Business English Certificate Preliminary (BEC)**

Cambridge English