OSOBNE I ORGANIZACIJSKE DETERMINANTE ZADOVOLJSTVA NA RADU NA PRIMJERU TURISTIČKIH PODUZEĆA

Lazinica, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:520739

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

OSOBNE I ORGANIZACIJSKE DETERMINANTE ZADOVOLJSTVA NA RADU NA PRIMJERU TURISTIČKIH PODUZEĆA

Mentor:
Izv. prof.dr.sc Danica Bakotić

Student:
Andrea Lazinica

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Metode istraživanja 8

1.4. Ciljevi istraživanja 9

1.5. Istraživačke hipoteze 9

1.6. Doprinos istraživanja 11

1.7. Struktura diplomskog rada 11

2. TEORIJSKE ODREDNICE ZADOVOLJSTVA NA RADU, OSOBNE I ORGANIZACIJSKE KARAKTERISTIKE KAO PREDIKTORI ZADOVOLJSTVA NA RADU 13

2.1. Zadovoljstvo na radu 13

2.2. Osobne determinante kao odrednice zadovoljstva na radu 15

2.2.1. Petofaktorski model ličnosti 17

2.2.1.1.Otvorenost 18

2.2.1.2. Savjesnost 19

2.2.1.3. Ekstraverzija 19

2.2.1.4. Ugodnost 19

2.2.1.5. Neuroticizam 20

2.3. Organizacijske determinante kao odrednice zadovoljstva na radu 20

2.3.1. Definiranje pojma vođenja i stilova vođenja 22

2.3.1.1. Vođenje usmjereno na zadatak 24

2.3.1.2. Vođenje usmjereno na međuljudske odnose 24

2.3.2. Definiranje organizacijske pravednosti 25

2.3.2.1. Distributivna pravednost 27

2.3.2.2. Proceduralna pravednost 28

2.3.2.3. Interakcijska pravednost 28
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 30
3.1. Opći podaci o poduzećima 30
3.2. Metodologija istraživanja 31
3.3. Rezultati istraživanja 32
3.4. Testiranje istraživačkih hipoteza 39
4. ZAKLJUČAK 46
5. LITERATURA 48
POPIS SLIKA 52
POPIS TABLICA 52
PRILOZI 54
SAŽETAK 59
SUMMARY 60

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja (Jambrek i Penić, 2008). Ljudski resursi danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo ljude kao osnovicu konkurentske prednosti te ističu kako su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu (Potološki-Vokić, 2004). Opći porast značenja ljudskih resursa, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini, još više naglašavaju značaj ljudskih resursa te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima (Goić, 1998).

Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje zaposlenika koje utječe na funkcioniranje organizacije. Postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje zaposlenici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Te implikacije mogu voditi ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na funkcioniranje organizacije, odnosno na njeno ponašanje prema zaposlenicima (Bakotić, 2009). Zadovoljstvo na radu, Marušić (2006) je opisao kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, dok su Daft i Marcic (2001) zadovoljstvo na radu definirali kao stav prema radu kojeg imaju zaposlenici koji se javlja kada se međusobno poklope njihove potrebe i interesi, kada su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajući i kada vole raditi sa svojim kolegama, jer pozitivan stav najčešće je rezultat zadovoljenja potreba i želja, a negativan stav nezadovoljenja potreba i želja.

Smatra se da su zadovoljni zaposlenici preduvjet za kvalitetno obavljanje posla i njihovo zadovoljstvo izravno utječe na rezultate organizacije u cjelini. Odlazak na posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka već i komunikaciju sa kolegama, nadređenima, dostizanje planom zacrtanih veličina, poštivanje pravila i politika organizacije i rad u skladu s njima. Zaposlenjem ljudi žele razvijati svoje sposobnosti, vještine, žele

osigurati sredstva za svoje osnovne egzistencijalne potrebe te učvrstiti svoj poslovni identitet u društvu. Bitno je da nauče funkcionirati u različitim radnim uvjetima koji uglavnom nisu idealni. Rezultati istraživanja koje su proveli Bowling, et al. (2010) kažu da je zadovoljstvo na radu visoko povezano sa zadovoljstvom životom. Zadovoljstvo na radu pokazuje negativnu povezanost s fluktuacijom zaposlenika (Schyns i Croon, 2006; Griffeth, et al., 2000), a pozitivnu s odanosti organizaciji (Schyns i Croon, 2006; Taris, et al., 2005) i sa socijalnom podrškom (Schyns i Croon, 2006; Humphrey, et al., 2007). Zadovoljstvo na radu je jedna od najistraživanijih varijabli u industrijsko-organizacijskoj psihologiji. Razlog zbog kojeg se smatra najvažnijom varijablom je njena povezanost s organizacijskim varijablama kao što su odnos sa nadređenima, osjećaj pravednosti i pripadnosti samoj organizaciji, odanost organizaciji, programi obrazovanja i obuke, motivacija itd., koje su od iznimne važnosti za organizaciju, pojedinca ali i sam posao.

Na zadovoljstvo na radu veliki utjecaj imaju osobne karakteristike od kojih se izdvajaju obilježja ličnosti zaposlenika. Može se reći da se svaka osoba razlikuje i te razlike se temelje na obilježjima ličnosti. Svako obilježje ličnosti uvjetuje ponašanje pojedinaca kako u izvršavanju svakodnevnih zadataka tako i u poslovnom svijetu. Postoje različiti modeli koji omogućavaju bolje razumijevanje čovjekova ponašanja. Petofaktorski model ličnosti podrazumijeva da se ličnost sastoji od pet relativno nezavisnih dimenzija: otvorenost ka iskustvu, savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i neuroticizam, koje zajedno pružaju smislenu kategorizaciju za proučavanje individualnih razlika (McCrae i Costa, 1997). Navedene nezavisne dimenzije crta ličnosti utječu na zadovoljstvo na radu, neke pozitivno neke negativno.

Osim osobina ličnosti, zadovljstvo na radu je pod utjecajem i nekih organizacijskih varijabli. Organizacijske varijable sadrže dimenzije kao što su odnos sa nadređenima ili tzv. stil vođenja u organizaciji i organizacijsku pravednost. Stil vođenja označava karakteristično ponašanje lidera u grupi dok je uključen u usmjeravanje grupnih aktivnosti (House i Aditia, 1997). U brojnim modelima vođenja razlikuju se dva osnovna tipa ponašanja lidera: orijentiranost na zadatak i orijentiranost na međuljudske odnose (Judge, et al., 2004).

Pravednost zaposlenicima predstavlja važan aspekt radnog okruženja (Folger i Cropanzano, 1998). Smatra se da su nepravedno tretirani zaposlenici nezadovoljni i skloni neželjenom ponašanju. Pravednost u organizacijskom kontekstu uključuje tri dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku (McDowall i Fletcher, 2004).

S obzirom na nedostatnost istraživanja koja se bave utjecajem osobina ličnosti, stila vođenja i organizacijske pravednosti na zadovoljstvo na radu, u ovom istraživanju se želi ispitati i objasniti kakva je veza između njih. Spoznaja kakva je veza između navedenih osobnih i organizacijskih varijabli i zadovoljstva na radu od iznimne je važnosti jer pomaže poduzeću pri upravljanju ljudskim resursima u cilju stvaranja konkurentske prednosti, rastu i razvoju poduzeća.

1.2. Predmet istraživanja

Može se reći da postoji toliko definicija turizma koliko ima ljudi koji se njime bave. Za mnoge je turizam dokolica, putovanje, rekreacija, godišnji odmor i sl., za druge pak, koji rade u turizmu, ova je društvena pojava čista suprotnost, jer je vezana uz profesiju, intenzivan rad, zaradu, itd. Jedni ističu doprinos turizma zdravlju, kulturnom i obrazovnom uzdizanju, zbližavanju ljudi i miru, dok drugi ističu utjecaj turizma na povećanje produktivnosti rada, platnu bilancu, razvoj nedovoljno razvijenih krajeva itd. Nedvojbeno je pak, da svi samo potvrđuju tezu da je turizam izrazito kompleksna i heterogena pojava, pa su stoga i različiti pristupi i zaključci izraz njegove heterogene prirode (Petrić, 2006).

Turizam bilježi kontinuiran rast i danas predstavlja jedan od najbrže rastućih sektora u svijetu. Postaje glavni čimbenik međunarodne trgovine i samim time postaje pokretač ekonomskog razvoja države. Rast i razvoj turizma doveo je do rasta zaposlenosti pogotovo u ljetnim mjesecima kada se broj zaposlenih u turizmu udvostruči. U ovom radu fokus se stavlja na pojedince koji su djelatnici turističkih poduzeća i na turizam gledaju kao rad i zaradu. Zadovoljstvo na radu je ključna odrednica ponašanja svih zaposlenika pa tako i onih zaposlenih u turizmu.

Zadovoljstvo na radu može ovisiti o različitim karakteristikama koje se mogu podijeliti na osobne i organizacijske karakteristike. Osobne karakteristike koje mogu utjecati na zadovoljstvo na radu su otvorenost, savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i neuroticizam. Ove karakteristike se proučavaju putem tzv. petofaktorskog modela ličnosti. Otvorene osobe su otvorene ka iskustvu, gledaju unaprijed, radoznale su, maštovite, originalne, imaju potrebu za raznovrsnim iskustvima, estetski su osjetljive i imaju nekonvencionalan sistem vrijednosti (McCrae i Costa, 1999). Savjesni ljudi su odani dužnosti i samodisciplinirani, ambiciozni i

vrijedni (McCrae i Costa, 1999). Ekstravertni ljudi su oni koji imaju tendenciju da budu vođe, fizički i verbalno su aktivni, prijateljski naklonjeni i okruženi drugim ljudima (McCrae i Costa, 1999). Ugodne osobe su suosjećajne, uviđajne, kooperativne, ljubazne, povjerljive, sklone opraštanju, velikodušne i sklone da osobne potrebe podrede interesima grupe (McCrae i Costa, 1999). Neurotične osobe su one koje su uglavnom anksiozne, depresivne, bjesne, uznemirene, zabrinute i nesigurne (McCrae i Costa, 1999).

Bez obzira kojoj kategoriji po petofaktorskom modelu ličnosti zaposlenici pripadaju svi na svom radnom mjestu žele biti tretirani pravedno. Odnositi se prema zaposlenicima pravedno naizgled je vrlo jednostavno i u toj mjeri intuitivno da se pravednost smatra ne samo integralnim dijelom ljudskih interakcija već i nužnim aspektom funkcioniranja modernog društva (Jakopec i Sušanj, 2014). Organizacijska pravednost uključuje distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost. Distributivna pravednost temelji se na Adamsovoj teoriji pravednosti, odnosno pretpostavci da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda koliko do pravednosti samog ishoda. Ljudi pravednost ishoda procjenjuju tako da usporede omjer vlastitih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih ljudi. Raspodjela ishoda je pravedna u onoj mjeri u kojoj su ishodi proporcionalni ulozima (Jakopec i Sušanj, 2014). Proceduralna se pravednost odnosi na percipiranu pravednost metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka, a koje bi trebale biti dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997). Interakcijska pravednost se odnosi na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986).

Osim organizacijske pravednosti postoji još jedna bitna odrednica zadovoljstva na radu koja ulazi u kategoriju organizacijskih karakteristika a ona obuhvaća stil vođenja. Poduzeća trebaju kvalitetno vodstvo da bi opstali i ostvarivali konkurentsku prednost na tržištu. Razlikuju se dva oblika ponašanja nadređenog: ponašanje usmjereno na zadatak i ponašanje usmjereno na odnose (Šehić i Penava, 2007). Kod ponašanja usmjerenog na zadatak nadređeni jasno definira radne zadatke, precizno objašnjava način obavljanja zadatka i postavlja standarde koji se moraju postići. Ne bavi se osobnim problemima i potrebama zaposlenih jer ih ne smatra značajnim za uspješno obavljanje posla (Bojanović i Čizmić, 1997, Litwin i Stringer, 1968). Ponašanje usmjereno na međuljudske odnose karakterizira usmjerenost nadređenog na međuljudske odnose u grupi. Nadređeni polazi od pretpostavke da su osobni problemi zaposlenih i grupni odnosi ključni za motiviranje radne grupe. Zato

pokazuje interes za osobne probleme radnika, čak i za one koji nisu vezani za probleme na poslu. Nastoji održavati dobre odnose u grupi, prije svega, rješavajući konflikte u grupi i razvijajući identifikaciju s grupom (Bojanović i Čizmić, 1997; Litwin i Stringer, 1968).

1.3. Metode istraživanja

Pri izradi teorijskog dijela rada koristiti će se različite metode koju uključuju induktivnu i deduktivnu metodu, metodu analize i sinteze, metodu deskripcije i metodu kompilacije. Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te empirijskih potvrđivanja odnosa i veza između osobnih varijabli, organizacijskih varijabli i zadovoljsta na radu. Ova se metoda primjenjuje u početnoj fazi znanstvenog istraživanja. Zatim će se koristiti deduktivna metoda koja služi za izvođenje posebnih i pojedinačnih zaključaka iz općih stavova. Induktivna metoda se temelji na analizi pojedinačnih činjenica i tako se dolazi do konkretnih zapažanja o pojedinim slučajevima i općih zaključaka. Indukcijom i dedukcijom saznaje se veza i odnos između pojedinih varijabli. Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih zaključaka u složenije. Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

U izradi praktičnog dijela rada korisiti će se metoda prikupljanja podataka, i to metoda anketiranja. Metodom anketiranja će se prikupiti informacije i stavovi o osobinama ličnosti, organizacijskoj pravednosti, stilu vođenja i zadovoljstvu na radu u promatranim turističkim poduzećima. Podaci će se obraditi putem statističkog računalnog programa SPSS-a (StatisticalPackage for SocialSciences). Zbog preglednosti i lakšeg prikazivanja rezultata istraživanja u radu koristiti će se tablice.

1.4. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je povezan sa definiranim problemom i predmetom istraživanja, a osnosi se na objašnjenje važnosti zadovoljstva na radu i njegovu povezanost sa osobnim (osobine ličnosti) i organizacijskim determinantama (stil vođenja i organizacijska pravednost). Spoznajni cilj istraživanja je teoretski uz pomoć relevantne literature iz ovog područja objasniti pojmove koji se odnose na osobne karakteristike, organizacijske karakteristike i zadovoljstvo na radu te rasvijetliti vezu i odnose između ovih varijabli. Praktični cilj je utvrditi razinu zadovoljstva na radu u promatranim turističkim poduzećima, kao i utvrditi kakva je povezanost zadovoljstva na radu i osobnih i organizacijskih karakteristika u turističkim poduzećima što može biti korisno za upravljanje ljudskim resursima.

1.5. Istraživačke hipoteze

Glavne istraživačke hipoteze s kojima se želi što kvalitetnije istražiti problematika istraživanja glase:

H1: Postoje razlike u povezanosti različitih dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva na radu.

Ova hipoteza želi ispitati smjer povezanosti između crta ličnosti i zadovoljstva na radu. Različita obilježja ličnosti mogu na različite načine utjecati na ponašanje zaposlenika a samim time i uzročno-posljednično na njihovo zadovoljstvo na radu. Utvrđivanjem veze između različitih kategotorija osobina ličnosti i zadovoljstva na radu utvrditi će se koje su osobine poželjne i potrebne kod zaposlenika. Dobar pregled rezultata istraživanja koja su se temeljila na osobinama ličnosti i zadovoljstvu na radu nalaze se u radu koji su proveli Judge, et al. (2002). Proučavajući rezultate, i u ovom istraživanju se očekuje da će savjesnost, ekstraverzija i ugodnost biti pozitivno povezane sa zadovoljstvom na radu, neuroticizam negativno povezan sa zadovoljstvom na radu, a da otvorenost nema značajnijeg utjecaja na zadovoljstvo na radu.

H1.1.: Postoji pozitivna veza između savjesnosti i zadovoljstva na radu.

H1.2.: Postoji pozitivna veza između ekstraverzije i zadovoljstva na radu.

H1.3.: Postoji pozitivna veza između ugodnosti i zadovoljstva na radu.

H1.4.: Ne postoji veza između otvorenosti i zadovoljstva na radu.

H1.5.: Postoji negativna veza između neuroticizma i zadovoljstva na radu.

H2: Postoji pozitivna povezanost između dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu.

Zaposlenici u poduzećima žele biti tretirani pravedno i zbog toga se sve više istraživanja bavi ovom problematikom. Budući da istraživanja pokazuju kako je organizacijska pravednost u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom na radu može se pretpostaviti da će i svi njezni konstrukti biti značajni prediktori zadovoljstva na radu. Ova pretpostavka je potvrđena i u istraživanju koje su proveli Jakopec i Sušanj (2014). Očekuje se da će i u ovom radu distributivna pravednost, proceduralna pravednost i interakcija pravednost biti pozitivno povezane sa zadovoljstvom na radu.

H2.1.: Distributivna pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom na radu.

H2.2.: Proceduralna pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom na radu.

H2.3.: Interakcijska pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom na radu.

H3: Postoji razlika u povezanosti između različitih dimenzija stila vođenja i zadovoljstva na radu.

U literaturi postoje brojne klasifikacije stilova vođenja. Ovo istraživanje koristilo je klasifikaciju koja stil vođenja djeli na vođenje usmjereno na zadatak i vođenje usmjereno na međuljudske odnose. Pretpostavka je da će zadovoljniji biti oni zaposlenici kod kojih je vodstvo usmjereno na međuljudske odnose zbog toga što će se osjećati sigurnije u svom radnom okruženju, imati će podršku svog nadređenog koji će uvažavati i njegove privatne probleme. Nezadovoljniji su oni zaposlenici kod kojih je vođa usmjeren na zadatak zbog pretpostavke da nadređeni ne tolerira nikakve slučajne pogreške u radu i svaki neuspjeh smatra izuzetno bitnim i traži odgovornost u zaposlenicima što dovodi do nezadovoljstva.

H3.1.: Zadovoljniji su oni zaposlenici kod kojih je vodstvo usmjereno na međuljudske odnose.

H3.2.: Zaposleni kod kojih prevladava orijentiranost na zadatak su nezadovoljni.

1.6. Doprinos istraživanja

Zadovoljstvo na radu je jedna od najistraživanijih varijabli u organizacijskoj psihologiji. Istraživanja su se uglavnom odnosila na proučavanje zasebnog utjecaja osobnih ili organizacijskih varijabli na različite faktore zadovoljstva na radu. Različiti faktori zadovoljstva na radu odnose se na karakteristike posla, plaće, mogućnost napredovanja, radne uvjete, sigurnost zaposlenja itd. U ovom istraživanju ispitivati će se kakva je veza između organizacijskih i osobnih determinanti gledajući zadovoljstvo na radu generalno kao skup svih različitih faktora. Osim toga percipirana veza između navedenih varijabli prvi put će se ispitivati na turističkim poduzećima. Rezultati istraživanja mogu doprinijeti razumijevanju odnosa i veze između osobnih i organizacijskih varijabli i zadovoljstva na radu. U istraživanje će se uključiti i demografske karakteristike zaposlenika koje će pomoći u boljem razumijevanju razlike u percepciji osobnih i organizacijskih determinanti i zadovoljstva na radu.

Doprinosi ovog istraživanja su mnogobrojni ali u osnovi se želi istaknuti važnost osobnih i organizacijskih varijabli kao prediktora zadovoljsta na radu u turističkim poduzećima i stvoriti okvirnu platformu koja će pomoći menadžmentu ljudskih resursa da razumiju važnost zadovoljnih zaposlenika.

1.7. Struktura diplomskog rada

Polazeći od postavljenog problema i cilja istraživanja diplomski rad će biti koncipiran od 4 tematske cjeline prema logičkom rasporedu od kojih će neka biti dodatno objašnjena potpoglavljima.

Prvo poglavlje definira problem i predmet istraživanja. U ovom poglavlju prezentirati će se osnovni ciljevi istraživanja, metode koje će se koristiti u radu, doprinos istraživanja i zaključno hipoteze na kojima se rad temelji i predstavljaju osnovu ovog istraživanja.

U drugom poglavlju teorijski će se objasniti zadovoljstvo na radu kao pojam, njegova važnost u oblikovanju i stvaranju dobre radne atmosfere i uspješne organizacije. Ovo poglavlje obuhvatit će i teorijsku razradu osobnih i organizacijskih determinanti kao prediktora

zadovoljstva na radu. Objasniti će se važanost osobnih determinanti i u sklopu njih petofaktorski model ličnosti i sve njegove sastavnice (ekstraverzija, neuroticizam, savjesnost, ugodnost i otvorenost). Zatim će se istaknuti važnost organizacijskih determinanti i njihova uloga u poticanju zadovoljstva na radu kod zaposlenika. Od organizacijskih varijabli objasniti će se organizacijska pravednost sa svojim sastavnicama (distributivna, proceduralna i interakcijska) i stil vođenja sa svojim sastavnicama (ponašanje usmjereno na zadatak i ponašanje usmjereno na međuljudske odnose).

Treće poglavlje uključuje opće podatke o poduzećima u kojima će se provesti istraživanje. U ovom dijelu prezentirati će se metodologija istraživanja i rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem. Putem dobivenih rezultata donijeti će se zaključci na temelju postavljenih hipoteza.

Posljednje poglavlje predstavlja općeniti zaključak u kojem će se prikazati osvrt na teorijske i empirijske spoznaje koje su iznesene u istraživanju.

Na kraju rada prikazati će se popis literature, slika i tablica.

2. TEORIJSKE ODREDNICE ZADOVOLJSTVA NA RADU, OSOBNE I ORGANIZACIJSKE KARAKTERISTIKE KAO PREDIKTORI ZADOVOLJSTVA NA RADU

2.1. 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 je kompleksan pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati (Bakotić i Vojković, 2013). Zadovoljstvo na radu kao pojam se upotrebljava sve češće ali još uvijek nema jasno definirane i prihvaćene definicije.

Locke (1976; prema Maškarin, 2005) zadovoljstvo na radu definira kao „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje, koje rezultira iz osobne ocjene iskustava na radu. Smith et al. (1969: prema Maškarin, 2005) kaže da je zadovoljstvo na radu „osjećajni ili afektivni odgovori na aspekte situacije. Zadovoljstvo na radu je mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu (Marušić, 2006). Judge i Klinger (2008) smatraju da zadovoljstvo na radu dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je povećana produktivnost te smanjena stopa apsentizma i napuštanja organizacije. Zadovoljstvo na radu definira se kao osjećaj zaposlenika o njegovom radu ili o iskustvima na radu u odnosu na prethodna iskustva, tekuća očekivanja ili raspoložive alternative. Iako se u početku vjerovalo da zaposleni imaju samo jedan opći ili globalni osjećaj zadovoljstva svojim radom, vremenom se došlo do spoznaje kako zaposleni mogu imati različit stupanj zadovoljstva s različitim faktorima svojeg posla uključujući sam rad, plaću, kolege itd. Prva istraživanja u području zadovoljstva na radu sežu u rane dvadesete godine 20. stoljeća. Do danas, to je jedna od najviše istraživanih tema u industrijskoj, organizacijskoj i manadžerskoj psihologiji (Maškarin, 2005).

Generalno se može reći da je zadovoljstvo na radu pozitivni doživljaj koji zaposlenik dobiva obavljajući radne zadatke u svojoj radnoj okolini. Nezadovoljstvo na radu je suprotni tj. negativni doživljaj koji zaposlenik dobiva u svom radnom okruženju. Na zadovoljstvo zaposlenika općenito mogu utjecati i neki čimbenici koji nisu direktno vezani za rad i radno okruženje. Ti čimbenici obuhvaćaju političko stanje u državi, socio-ekonomsko stanje, zaposlenikovu motiviranost i opće psihološko stanje ali i privatna obiteljska situacija zaposlenika. Svi ovi čimbenici zajedno sa zadovoljstvom na radu utječu na ukupno

zadovoljstvo zaposlenika i mogu se podijeliti u dvije skupine, a to su osobne i organizacijske determinante.

Prilikom mjerenja zadovoljstva na radu postoje dva osnovna pristupa. Prvi pristup ili tzv. jednodimenzionalno mjerenje zadovoljstva ima za cilj dobiti jedinstvenu vrijednost koja predstavlja ukupno zadovoljstvo na radu. Drugi pristup mjeri zadovoljstvo odvojeno tj. mjeri različite faktore zadovoljstva i predstavlja multidimenzionalno mjerenje zadovoljstva na radu. Oba pristupa imaju svoje prednosti ali i nedostatke. Maškarin (2005) navodi da je prednost jednodimenzionalnog mjeranja jednostavnost i primjenjivost na sva zanimanja. Nedostatak vidi u oskudnosti informacija o zadovoljstvu i nezadovoljstvu konkretnim faktorima posla. Prednosti multidimenzionalnog mjerenja zadovoljstva na radu je otkrivanje razlike u razinama zadovoljstva koje proizlaze iz različitih faktora posla. Glavni nedostatci ovakvog mjerenja su visoki troškovi i vrijeme koje je potrebno za obradu i interpretaciju rezultata.

Opće zadovoljstvo na radu ispitivano jednodimenzionalnim pristupom razlikuje se od multidimenzionalnog ispitivanja faktora zadovoljstva na radu na nekoliko načina (Maškarin, 2005):

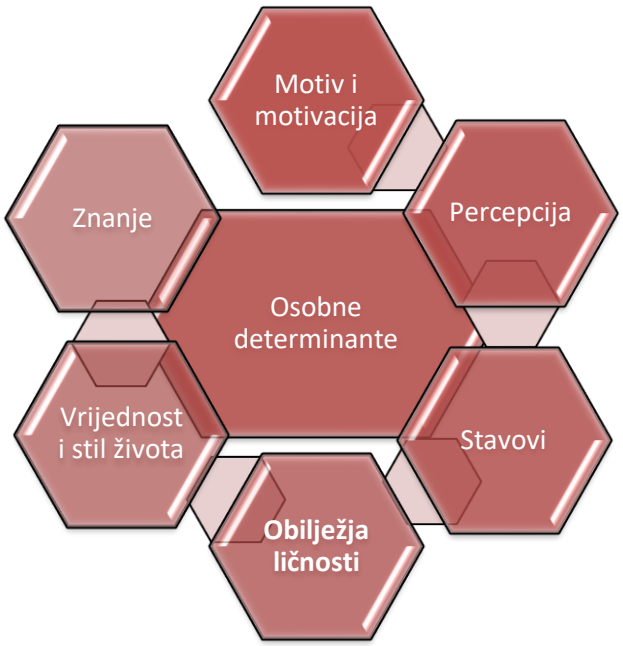
1) Ispitivanjem pojedinih faktora zadovoljstva na radu mogu se ispustiti područja koja za pojedinca prilikom ocjenjivanja ukupnog zadovoljstva mogu biti od velike važnosti.

2) Zbrajanje rezultata po pojedinim faktorima ili ponderiranje rezultata po perspektivama ne odražava nužno (i najvjerojatnije) kombinaciju faktora važeću za svakog pojedinca. Potencijalno validniji rezultati dobivaju se direktnim upitom o ukupnom zadovoljstvu na radu.

Zadovoljstvo pojedinim faktorima rada reflektira kratkoročno evaluiranje rada, dok ocjenjivanje ukupnog zadovoljstva na radu reflektira opće, dugoročno vrednovanje posla. Jednako tako, zadovoljstvo ne treba konceptualizirati u apsolutnom smislu: razina se zadovoljstva ocjenjuje, tj. dobiva s obzirom na karakteristike prisutne u privatnom i radnom životu zaposlenika.

2.2. Osobne determinante kao odrednice zadovoljstva na radu

Osobne determinante obuhvaćaju psihološku uključenost zaposlenika u radnim zadatcima, određuju zaposlenikovo zadovoljstvo u radnom okruženju i na njih poduzeće ne može utjecati. Slika 1 prikazuje osobne determinante a one se odnose na motive i motivaciju, percepciju, stavove, obilježja ličnosti, vrijednosti i stil života te zaposlenikovo znanje.



Slika 1. Osobne determinante zadovoljstva na radu

Izvor: Prilagođeno prema Kesić, T., Ponašanje potrošača, Zagreb, ADECO 1999., str. 9

Iz slike 1 se može vidjeti šest različitih odrednica osobnih determinanti koje utječu na zadovoljstva na radu. Prva odrednica osobnih determinanti je motiv i motivacija. Motiv je dovoljno jaka potreba koja čovjeka potiče na poduzimanje neke radnje (Kotler i Keller, 2008). To je zaposlenikova unutarnja potreba koja ga usmjerava prema cilju. Motivaciju možemo opisati kao pokretačku silu u pojedincima koja ih potiče na djelovanje (Schiffman i Kanuk, 2004). Motivacija pokreće zaposlenike da ostvare ciljeve a može biti pozitivna i negativna ovisno o zaposlenikovim potrebama ili strahovima. Motivirani zaposlenici su povezaniji sa poduzećem, zainteresirani su za rad i rješavanje radnih zadataka, pokazaju zanimanje za rast i razvoj te doprinose radnoj uspješnosti. Sljedeća odrednica obuhvaća percepciju zaposlenika. Percepcija se razlikuje kod svakog zaposlenika i svaki zaposlenik drugačije reagira na podražaje iz radne sredine. Zaposlenici ako se nađu u istoj situaciji u isto

vrijeme i na istom mjestu mogu drugačije reagirati u toj situaciji. Povećana razina stresa u radnom okruženju uvjetovana je emocijama koje mogu kreirati percepciju radne sredine i nepovoljno utjecati na zaposlenikovo zadovoljstvo. Opće je poznato kako pozitivna radna okolina pozitivno utječe na percepciju samog rada i zadovoljstvo zaposlenika. Stavovi su trajni sustavi pozitivnog ili negativnog ocjenjivanja, osjećanja i tendencije da se preuzme akcija za ili protiv, a u odnosu na različite objekte i situacije (Kesić, 1999).

Kao najbitnija obilježja stavova ističu se (Garača et al, 2009):

- stavovi predstavljaju odnos pojedinca prema osobama, objektima ili situacijama izvan njega, kao i prema vlastitim osobinama.
- stavovi nisu urođeni, nego su naučeni i pod većim su utjecajem socijalnih nego bioloških faktora.
- stavovi su relativno trajni, što znači da proces promjene teče sporo. U mladosti je sposobnost usvajanja i modificiranja stavova znatno veća nego kasnije.

Opće i relativno trajne ciljeve kojima zaposlenici teže u radu, odnosno koje nastoje ostvariti svojom radnom snagom, nazivamo radnim vrijednostima (Šverko, 1991). Kesić (1999) navodi da je vrijednost trajno vjerovanje da su specifična ponašanja ili konačna stanja osobno ili društveno više prihvaćena i poželjna u odnosu na suprotna stanja i ponašanja. Stil života se najčešće definira kao način življenja, a podrazumijeva način na koji ljudi troše svoje vrijeme, što smatraju značajnim te što misle o sebi i svijetu koji ih okružuje (Kesić, 1999). Pojam način ili stil života određuje se preko načina provođenja slobodnog vremena, načina zadovoljenja potreba, načina potrošnje, karakterističnih interpersonalnih i društvenih odnosa koje pojedinac uspostavlja i u koje ulazi (Kuzmanović, 1986 prema Luković i Čizmić, 2012). Znanje možemo definirati kao pohranjene informacije u memoriji pojedinca. Kao dio ukupnog znanja zaposlenikovo znanje čini ukupnost informacija pohranjenih u memoriji koje služe za njegovo funkcioniranje u ulozi zaposlenika (Kesić, 1999). Ulaganjem u znanje zaposlenika se jača produktivnost poslovnog tima, dobivaju se samostalni stručnjaci koji svojim znanjem ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu. Svaki doprinos zaposlenika u izgradnji i jačanju poduzeća dovodi do veće razine njegova zadovoljstva.

Ličnost kao osobna determinanta zadovoljstva na radu je predmet proučavanja ovog rada. Ličnost predstavlja skup obilježja koja opisuju donekle vremenski i situacijski dosljedne obrasce osjećanja, mišljenja i ponašanja ljudi (Karabegović, 2013). Obilježja ličnosti su trajne osobitosti zaposlenika i one utječu na njegovo ponašanje na radu. Ličnost je konzistentnost

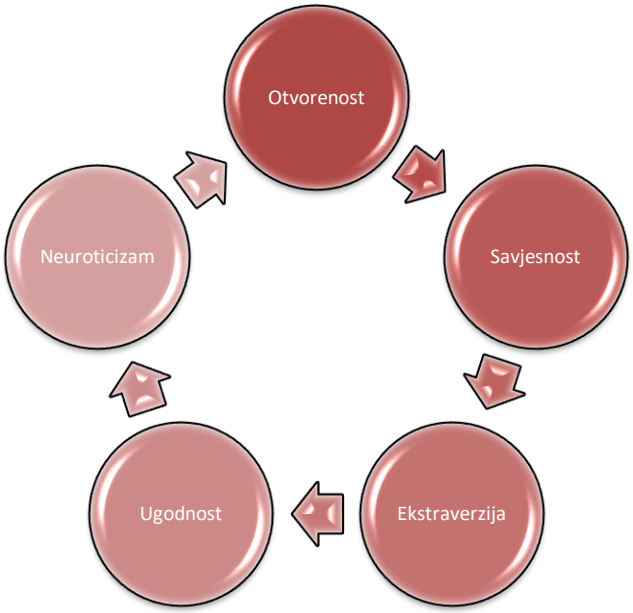
obilježja pojedinca koji uvjetuju sličnu reakciju na stimulanse okruženja, odnosno ličnost predstavlja karakteristične oblike ponašanja, razmišljanja i emocija koje određuju stupanj prilagodljivosti različitim životnim situacijama (Kesić, 1999).

2.2.1. Petofaktorski model ličnosti

Kroz povijest su se javile brojne teorije koje su se bavile proučavanjem i objašanjavanjem zašto se ljudi ponašaju na određeni način. Prvu teoriju je postavio Hipokrat koji je smatrao da postoje četiri „temperamenta“ uzrokovana prevladavanjem jedne od tjelesnih tekućina. Temperamente je nazvao sangvinični, kolerični, melankolični i flegmatični. Melankolične i flegmatične osobe su osobe koje su uglavnom depresivne, tužne, povučene, bezvoljne i usporene. Termin melankolik i flegmatik se koriste i u današnjem govornom jeziku.

Teoretičari osobnog pristupa su proučavanjem ličnosti otkrili pet faktora koji objašnjavaju različitosti u ljudskom mišljenju, ljudskom ponašanju i emotivnim reakcijama. Prije pronalaska Big Five modela u psihologiji ličnosti nedostajala je kategorizacija. Kategorizacijom su razvrstani i organizirani osnovni pojmovi vezani uz ličnost kako bi moglo obuhvatiti i strukturirati specifične probleme koji su se istraživali. Postojao je velik broj varijabli, od kojih su neki imali iste nazive, a mjerili različite koncepte ili različite nazive pri mjerenju istih obilježja. Sve to je dovelo do toga da je bilo nemoguće sistematično skupljanje podataka koji bi doveli do učinkovite komunikacije između istraživača i značajnijih doprinosa u ovom području.

Allport i Odbert tako su napravili prvu listu termina koji opisuju razlike u ponašanju koje su podijelili na osobine ličnosti, privremena stanja i raspoloženja, evaluativne procjene ponašanja i reputacije te fizičke karakteristike i talente. Analizom osobina ličnosti Cattel je izvukao 4,500 termina koje je podijelio na 12 faktora. Autori Fiske, Christal i Tupes su iskoristili 12 faktora za istraživanje u kojem je otkriveno pet faktora, kojima Goldberg daje ime Big Five kako bi naglasio širok spektar specifičnih karakteristika koje obuhvaćaju (Karabegović, 2013). Slika 2 prikazuje pet različitih osobina ličnosti.



Slika 2. Petofaktorski model ličnosti

Izvor: Soto, C. J. i John, O. P. (2017). Short and extra-short forms of the Big Five Inventory–2: The BFI-2-S and BFI2-XS. Journal of Research in Personality, br. 68, str. 71.

Teorija Big Five osobine ličnosti dijeli na otvorenost, savjesnost, ekstraverziju, ugodnost i neuroticizam i svaka od njih predstavlja različitost ljudskog ponašanja.

2.2.1.1. Otvorenost

Otvorenost kao osobina ličnosti predstavlja pojedince otvorenog duha koje svoj život obogaćuju različitim doživljajima, eksperimentiraju s novim idejama putem različitih nekonvencionalnih metoda. Otvorenost predstavlja inteligenciju, kreativnost, otvorenost za iskustva, radoznalost, maštovitost, originalnost i umjetničke sklonosti. Osobe koje se nalaze visoko na skali otvorenosti intezivno doživljavaju emocije, imaju veliku estetsku osjetljivost, nezavisni su u mišljenu i jako tolerantni. Prihvaćaju nove ideje i vrijednosti s tim da i dalje vode računa o dosljednosti i principima. Visoki rezultati su također povezani sa visokim obrazovanjem i umjetničkim zanimanjima. Osobe sa niskim rezultatima na skali otvorenosti su često konvencionalnog izgleda i stavova, manjeg interesa za kulturu, skloniji su poznatom naspram nepoznatog, realistične su, užih interesa i emocionalne reakcije su manje intezivne nego kod osoba sa visokim rezultatom na ovoj dimenziji.

2.2.1.2. Savjesnost

Savjesnost obuhvaća drugu dimenziju Petofaktorskog modela ličnosti. Karakteristika savjesnih osoba je pouzdanost, organiziranost u izvršavanju radnih zadataka, promišljeno djelovanje, odgovornost, točnost, discipliniranost, urednost i ambicioznost. Osobe sa visokim rezultatima na skali savjesnosti pokazuju veće zadovoljstvo poslom, bolje socijalne odnose, usmjerene su na cilj, točne, pouzdane, imaju snažnu volju za izvršenjem zadataka, pokazuju izniman uspjeh u obrazovanju i jako su usmjerene na zdrav način života. Osobe sa niskim rezultatima na skali savjesnosti su okarakterizirane kao osobe koje nisu pouzdane, sklone odustajanju, rizičnim ponašanjima, nižim prosjekom u obrazovanju, neuspjehom na poslu i pokazuju dosta bezbrižniji stav kad je u pitanju izvršavanje zadataka koje vode nekom cilju.

2.2.1.3. Ekstraverzija

Treća dimenzija Petofaktorskog modela ličnosti se odnosi na ekstraverziju. Ekstraverziju karakterizira otvoren pogled na život, društvenost, pričljivost, poduzetnost i sklonost pozitivnim emocijama. Suprotnost ekstraverziji je introverzija. To su osobe koje su povučene, samozatajne, rezervirane, sklone negativnim emocijama, umjerene, tihe i udaljene. Ekstravertne osobe su druželjubive, komunikativne, aktivne, uživaju u uzbuđenjima, imaju optimističan pogled na život, srdačne su i puno energije. Ekstraverti su često u svojoj okolini na poziciji vođe zbog svog velikog utjecaja na okolinu.

2.2.1.4. Ugodnost

Ugodnost je osobina ličnosti koja se odnosi na prijateljsko ponašanje, ljubaznost, pomaganje i skromnost. Ugodne osobe su pažljive, iskrene, spremne na suradnju, pune podrške, simpatične, velikodušne, povjerljive, pozitivne, suosjećajne prema drugima i sklone opraštanju. Osobe koje nisu ugodne i nalaze se na drugom kraju skale ugodnosti su neljubazne, sklone sukobima, egocentrične, “hladne,, i grube te nerijetko agresivne. Ugodne osobe teže harmoniji, skladu u radnom okruženju i privatnom životu.

2.2.1.5. Neuroticizam

Zadnja dimenzija predstavlja emocionalnu nestabilnost i poznatija je pod nazivom neuroticizam. Neuroticizam je sklonost negativnim osjećajima, nesigurnosti, razdražljivosti i napetosti. Osobe sa visokim rezultatom na skali neuroticizma su često anksiozne, tužne, ljute, depresivne, nesigurne, zabrinute, teško se opušaju i teško se nose sa promjenama. Za razliku od neurotičnih osoba pojedinci koji se nalaze nisko na skali neuroticizma su mirne, smirene, emocionalno stabilne, dobro se suočavaju sa lošim životnim situacijama, nemaju pretjerane reakcije, nisu uznemirene, zadovoljniji su u odnosu sa kolegama, opušteniji su. Neuroticizam može dovesti i do posljedica u ponašanju kao što su nagle promjene raspoloženja, zaboravljanje obaveza i osjećaja otuđenosti.

2.3. Organizacijske determinante kao odrednice zadovoljstva na radu

Organizacijske determinante su pod direktnim utjecajem poduzeća i vrlo su važne zbog svog utjecaja na zadovoljstvo na radu jer zaposlenici preko pola svog budnog vremena provode u radnom okruženju. U organizacijske determinate spadaju karakteristike posla, plaća, stil vođenja, nagrade i priznanja, sigurnost i zaposlenje te uvjeti rada.

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 obavio posao. Plaća je 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. Stil vođenja najčešće podrazumijeva pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka te socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo zaposlenika. Manadžer 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 na radu. Prijateljski i podupirući odnos s kolegama kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva na radu te pridonosi boljim radnim rezultatima. Mogućnost napredovanja odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za napredovanje

zaposlenika. Neki zaposlenici su zainteresirani za napredovanje zbog porasta plaće ili zbog potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem. Nagrade i priznanja odnose 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 podrazumijeva 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 uključuju uvjete u kojima zaposlenik radi. Negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod zaposlenika (Bakotić, 2009).



Slika 3. Organizacijske determinante zadovoljstva na radu

Izvor: Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi (doktorska disertacija). Split: Ekonomski fakultet, str. 44.

Slika 3 prikazuje šest organizacijskih determinanti koje utječu na zadovoljstvo na radu. Između njih naglasak u radu se stavlja na stil vođenja kao jedna odrednica zadovoljstva na radu te na nagrade i priznanja, uvjete rada, plaću, karakteristike posla i sigurnost i zaposlenje kao drugu odrednicu zadovoljstva na radu koju možemo objediniti u pojam organizacijska pravednost.

2.3.1. Definiranje pojma vođenja i stilova vođenja

Vođenje je jedna od najvažnijih i najsloženijih funkcija menažmenta. Postoje brojni teoretičari koji su na razne načine definirali pojam vođenja. Zbirom svih definicija može se zaključiti da je vođenje sposobnost utjecanja na ponašanje zaposlenika kojima je cilj ostvarivanje ciljeva poduzeća u kojima rade.

Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve zaposlenike poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. A pokrenuti ljude najteži je i najsloženiji je zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi, njihovih želja i stavova, njihovih ponašanja kao pojedinaca i u grupama, pa stoga učinkoviti menadžeri također trebaju biti i učinkoviti vođe. Vođenje predstavlja onu funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Kako se tu radi o ljudima, nositeljima danih uloga, to se vođenje javlja kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Problemi koji iz toga nastaju najsloženijeg su karaktera. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe (Buble, 2011).

U svakoj organizaciji postoji osoba koja upravlja radom tima i nadzire tijek poslovnog procesa. Takve osobe su vođe poduzeća i posjeduju znanja, vještine, sposobnost i moć da motiviraju i inspiriraju zaposlenike poduzeća.

Ključnu ulogu u uspješnom poslovanju poduzeća imaju njihove vođe koji definiraju poslovnu viziju koju će zaposlenici prihvatiti i slijediti. Kako bi prethodno navedeno bilo moguće, osim organiziranosti i kreativnosti, vođe moraju krasiti i sljedeće karakteristike:

1) sposobnost usmjeravanja, poticanja i motiviranja zaposlenika na izvršenje danog zadatka,

2) osiguravanje slobode u razmišljanju i djelovanju,

3) kvalitetne komunikacijske vještine,

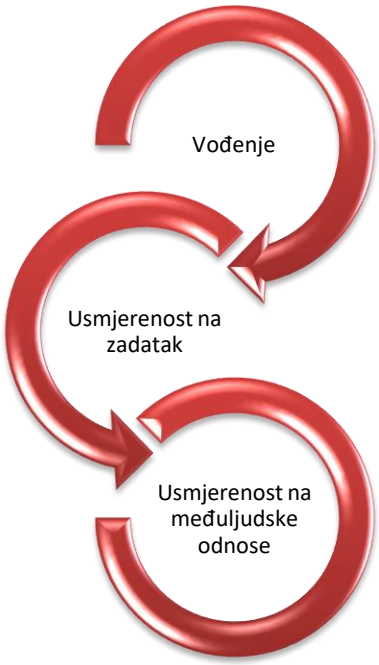
4) samouvjerenost,

5) poznavanje vlastitih mogućnosti (Karlić i Hadelan, 2011).

Buble (1994) definira vođu kao osobu koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osobu koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju te tako postupajući

izaziva suradnju ostalih. On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajući i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Vođa je usmjeren prema budućnosti – on oblikuje viziju te usmjerava članove grupe prema njezinom ostvarenju.

Vođe su osobe koje predviđaju put kojim poduzeće treba ići. Svojom vizijom, disciplinom, ustrajnošću, fokusiranošću i nepokolebljivošću ostavljaju dojam da su uz svoju organizaciju i u teškim trenutcima. Iskusni su i naučeni razlikovati učinkovite i korisne podhvate od onih manje korisnih. Znaju kakav im je tim potreban za kvalitetnu radnu atmosferu ali i produktivan rad. Teže u svom poduzeću imati otvorene i kreativne ljude koji će rasti zajedno sa poduzećem. Zbog njihovih osobina kako ljudskih tako i profesionalnih zaposlenici ih doživljavaju motivatorima i osobama kojima se uvijek mogu obratiti za pomoć. Da bi vođa mogao uspješno voditi tim treba o svakom zaposleniku brižljivo upravljati i pokazati mu poštovanje.



Slika 4. Stilovi vođenja poduzeća

Izvor: prilagođeno prema Šehić, Dž. i Penava, S. (2007). Leadership, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 89-90

Slika 4 prikazuje dva stila vođenja koja će se proučavati u radu. To je vođenje usmjereno na zadatak i vođenje usmjereno na međuljudske odnose.

2.3.1.1. Vođenje usmjereno na zadatak

Vođenje orijentirano ka zadatku je fokusirano na izvršenje posla. Orijentiranost ka proizvodnji (izvršenju posla) naglašava proizvodne i tehničke aspekte posla, pri čemu se radnici smatraju sredstvom za obavljanje posla. Osnovna razlika između efektivnog i neefektivnog vođe u ovoj dimenziji ponašanja je u tome što efektivni vođe ne troše svoje vrijeme i trud radeći iste poslove kao njihovi zaposleni. Oni su koncentrirani na aktivnosti kao što su planiranje i raspoređivanje posla, koordiniranje aktivnosti zaposlenih, te osiguranje neophodnih resursa za rad. Osim toga, efektivni vođe usmjeravaju i vode svoje sljedbenike ka postavljanju visokih, ali realističnih ciljeva (Šehić i Penava, 2007).

Vođa definira svoju osobnu ulogu i uloge svojih zaposlenika u smislu ispunjenja ciljeva poduzeća. Vođe koji su usmjereni prema zadatku često kritiziraju zbog loše obavljenog posla, naglašavaju važnost ispunjenja rokova, dodjeljuju zadatake, predlažu nove načine pristupa problemima te koordiniraju aktivnosti svojih zaposlenika. Ovakvi vođe planiraju unaprijed, strukturiraju zadatke, dodjeljuju poslove zaposlenicima, jasno definiraju svoja očekivanja u pogledu zadatka te očekuju od zaposlenika da slijede upute.

2.3.1.2. Vođenje usmjereno na međuljudske odnose

Vođenje orijentirano na međuljudske odnose usmjerno je ka potrebama zaposlenika i uspostavljanju odnosa s njima. Orijentiranost ka zaposlenima opisana je kao ponašanje vođe koji shvaća važnost njegovanja ljudskih odnosa, te ponašanje gdje vođa kao nadređeni izražava interes prema zaposlenicima i priznaje njihovu osobnost i osobne potrebe. Mjereno ovom dimenzijom, efektivan je onaj vođa koji podržava i pomaže svojim zaposlenicima. Tipični primjeri takvog ponašanja mogu se prepoznati u iskazivanju povjerenja prema podređenima, postupanju prema njima na prijateljski i obziran način, pokazivanju razumijevanja za njihove probleme, pružanju pomoći u njihovom razvoju i karijeri,

dozvoljavanju samostalnosti u obavljanju posla te odavanju priznanja za obavljeni posao (Šehić i Penava, 2007).

Vođa djeluje na prijateljski i podržavajući način i pokazuje brigu za potrebe i osjećaje svojih zaposlenika. Ovakvi vođe odvajaju vrijeme da saslušaju svoje zaposlenike, staju u njihovu obranu kada je to potrebno, prihvaćaju sugestije te tretiraju zaposlenike kao sebi ravne. Ovakvo ponašanje vođe ukazuje na veliko povjerenje, respekt, toplinu i prisnost. Sve ovo kod zaposlenika ojačava osjećaj samopouzdanja i potiče razvoj komunikacije i međusobnih veza u radnoj grupi. Ovakav način vođenja naglašava jednu mnogo dublju brigu za potrebe zaposlenika i uključuje takvo ponašanje kao što je dozvoljavanje zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju rada poduzeća.

2.3.2. Definiranje organizacijske pravednosti

Zaposlenici u svom radnom okruženju žele da ih se tretira pravedno. Pravednost je nužna osim u osnovnim ljudskim interakcijama i u organizacijskom kontekstu. Ona predstavlja važan aspekt poslovanja poduzeća jer je pravednost zaposlenika povezana sa pozitivnim rezultatima poduzeća. Zbog toga je posljednih godina postala predmet brojnih istraživanja premda se sam pojam organizacijske pravednosti spominje još od doba Sokrata i Platona.

Jedan od prvih teoretičara koji je uveo pojam organizacijske pravednosti je Jerald Greenberg. Greenberg (2011) naglašava da se organizacijska pravednost odnosi na zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama. U organizacijskom kontekstu pravednost je socijalni konstrukt empirijski utemeljen na subjektivnim doživljajima pojedinaca (Colquitt et al., 2001). Drugim riječima, teoretičare i istraživače ne zanima koji postupci su pravedni već koje postupke zaposlenici percipiraju kao pravedne.

Pristup organizacijske pravednosti u poduzeću zahtjeva sagledavanje pravednosti iz perspektive zaposlenika. S obzirom da pravednost predstavlja važan apsekt radnog okruženja smatra se da nepravedno tretirani zaposlenici imaju nižu radnu motivaciju, zadovoljstvo kao i lošije rezultate rada. Zbog toga organizacijski vođe trebaju razumijeti situacije koje uzrokuju subjektivni osjećaj organizacijske pravednosti i učiniti sve da zaposlenici stvore osjećaj da se

prema njima tretira pravedno. Takav način postupanja prema zaposlenicima je ključan čimbenik zadovoljstva na radu a samim time i uspjeha svakog poduzeća.

Većina istraživanja o organizacijskoj pravednosti navodi tri koraka pravednosti. Prvo se neki događaj ili element zbiva u okolini, potom se procjenjuje u skladu s nekim standardom ili pravilom te se na kraju evaluira je li pravedan ili nije (Cropanzano et al., 2001).



Slika 5. Odrednice organizacijske pravednosti

Izvor: prilagođeno prema Tvarog Malić, S. et al. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. Ekonomska misao i praksa, 23 (1), str. 44.

Slika 5 prikazuje višedimenzionalnost pojma organizacijske pravednosti koji se može podijeliti na tri osnovne kategorije:

- Distributivna
- Proceduralna
- Interakcijska

2.3.2.1. Distributivna pravednost

Početak istraživanja o organizacijskoj pravednosti prvenstveno se odnosio na distributivnu pravednost. Začetnik istraživanja o distributivnoj pravednosti je Adams (1965) koji tvrdi da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda, koliko do pravednosti njihove raspodjele. Smatra da se pravednost može odrediti računanjem omjera uloga i ishoda te usporedbom s omjerom druge osobe koja radi sličan ili isti posao. Ulog se odnosi na karakteristike i kvalitete nekog pojedinca kao što su npr. razina obrazovanja, uložen trud, radni staž, sposobnosti i vještine, dok se ishod odnosi na dobiti od posla kao što su plaća, nagrade, napredovanje i socijalni status (Adams, 1965). Raspodjela ishoda je pravedna u onoj mjeri u kojoj su ishodi proporcionalni ulozima. U slučaju percipirane nepravde raspodjele ishoda, ljudi reagiraju u skladu s Festingerovom teorijom kognitivne disonance, odnosno teže postizanju percepcije pravednosti promjenom ponašanja ili promjenom kognicija (Ortiz, 1999). Može se zaključiti da teorija distributivne pravednosti pretpostavlja da će pojedinac koji doživljava nepravednost biti motiviran učiniti nešto kako bi postigao percepciju pravednosti u toj situaciji.

Greenberg (1987) je nadopunio Adamsovu teoriju eksperimentalnim istraživanjem u kojem ističe važnost reaktivne i proaktivne teorije. Reaktivna teorija naglašava reakcije u slučaju percipirane nepravde. Istraživanjem zaključuje da će preplaćeni radnici osjećati krivnju jer njihovi ishodi premašuju uloge, a da će potplaćeni radnici osjećati ljutnju jer njihovi ulozi premašuju ishode. Proaktivna istraživanja usmjeravala su se na načine raspodjele ishoda. Osim načela pravednosti kad je raspodjela ishoda proporcionalna ulozima dodano je i načelo jednakosti. Jednakost naglašava jednaku raspodjelu ishoda i načelo potrebitosti. Potrebitost naglašava raspodjelu ishoda ovisno o potrebi, a ne ulozima. Svako od navedenih načela može utjecati na povećanje percepcije distributivne pravednosti, a koje načelo će doći do izražaja ovisi o specifičnom kontekstu, odnosno o različitim organizacijskim ciljevima ili individualnim karakteristikama (Cropanzano et al., 2007).

2.3.2.2. Proceduralna pravednost

Istraživanjem koje su proveli Thibaut i Walker (1975) utvrdili su da procedure koje se koriste za određivanje ishoda mogu utjecati na procjenu pravednosti više nego ishod sam po sebi. Thibaut i Walker (1975) bavili su se istraživanjem dvije vrste kontrole pri rješavanju sudskih procesa: kontrola procesa i kontrola ishoda. Kontrola procesa označava stupanj kontrole nad procedurama u rješavanju sudskih sporova dok se kontrola ishoda odnosi na stupanj kontrole pri donošenju odluka nad određenjem ishoda. Zaključili su da je raspodjela kontrole ključna proceduralna karakteristika i da zaposlenici procedure smatraju najpravednijima kad utječu na njih i imaju kontrolu nad njima.

Leventhal (1980) je proceduralnu pravednost iz pravnog oblika prebacio u organizacijski i definirao kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji reguliraju procese raspodjele. Također je definirao šest kriterija proceduralne pravednosti koje zaposlenici smatraju kao pravednima. To su:

- Dosljednost
- Nepristranost
- Točnost
- Mogućnost ispravljanja pogrešaka
- Reprezentativnost
- Etičnost

Procedure se trebaju primjenjivati dosljedno na sve zaposlenike kroz duže vrijeme, trebaju biti nepristrane i osigurati da se koriste točne informacije za donošenje odluka. U slučaju pogrešaka potrebno je osigurati mehanizme koji će te pogreške ispraviti. Također, procedure bi trebale biti usklađene s etičkim standardima te osigurati da se mišljenja različitih zaposlenika i grupa na koje odluke utječu uzimaju u obzir (Colquitt et al., 2001).

2.3.2.3. Interakcijska pravednost

Pojam interakcijske pravednosti uveli su Bies i Moag (1986) i istaknuli važnost kvalitete interpersonalnog tretmana. Interakcijska se pravednost odnosi na način prenošenja

informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986). Također su definirali ključne kategorije interakcijske pravednosti a to su:

- Iskrenost
- Poštivanje
- Uljudnost
- Opravdanje

Vođe u poduzeću trebaju otvoreno i iskreno razgovarati sa zaposlenicima i prenositi im točne informacije, poštivati ih i komunicirati s njima na primjeren način. Ukoliko zaposlenici percipiraju nepravedan tretman vođe trebaju pokušati opravdati svoje postupke i ispričati se zbog nepravednog tretmana.

Greenberg (1993) smatra kako pojam interakcijske pravednosti čine dva zasebna dijela – interpersonalna i informacijska pravednost. Interpersonalna pravednost se odnosi na mjeru u kojoj osobe koje sudjeluju u provođenju procedura tretiraju ljude s poštovanjem, uvažavanjem i primjerenošću. Informacijska pravednost je usmjerena na objašnjenja i informacije u procesu donošenja odluka tj. usmjerena je na objašnjena zašto se procedure koriste na određeni način.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Opći podaci o poduzećima

Istraživanje je provedeno u tri turistička poduzeća koja se nalaze na području grada Biograda na Moru. S obzirom na opće uredbe o zaštiti podataka sva tri poduzeća su dozvolila provedbu istraživanja unutar poduzeća dok su dva poduzeća dozvolila javno i transparentno isticanje imena poduzeća. To su Ilirija d.d. i Euronautic.

Ilirija d.d. osnovana je 1957. godine sa sjedištem u Biogradu na Moru gdje i danas posluje. Nalazi se u društvu turističkih tvrtki koje u svom poslovanju obuhvaćaju sva tri segmenta turističke ponude: hotelijerstvo, nautiku i kamping.

Danas se Ilirija d.d. po financijskim i fizičkim rezultatima poslovanja nalazi među 20-tak vodećih turističkih poduzeća na Jadranu, koje predstavljaju okosnicu razvoja hrvatskog turizma, dok je u Dalmaciji jedna od 7-8 najvećih turističkih tvrtki. Vizija Ilirije d.d. je: pružanje kvalitetne i vrhunske usluge i doživljaja gostima u svim objektima Društva, povećanje imovine Društva i osiguranje financijskih rezultata poslovanja kojim će osigurati dugoročnu poslovnu i financijsku stabilnost, uspostavljanje optimalne razine kvalitete i konkurentnosti u poslovanju na razini ukupne hrvatske turističke ponude, povećanje iskorištenosti postojećih vlastitih turističkih kapaciteta i izgradnja novih, kvalitete usluga i sadržaja, konstantno ulaganje u ljudske kadrove i osiguranje optimalne razine zaposlenosti, osiguranje i poštivanje načela održivog razvoja koji se očituje u prepoznavanju i zadovoljavanju potreba turista, zaštiti i obnovi prirodne i kulturne baštine, očuvanju okoliša.

Dugoročna strategija poslovnog razvoja tvrtke na prvo mjesto stavlja razvoj grada Biograda kao gospodarskog, kulturnog i turističkog središta biogradske regije koji ima sve preduvjete da se u potpunosti razvije u moderan turistički centar.

Ilirija d.d. kao vodeća tvrtka šireg biogradskog područja poznata je i kao društveno odgovorna kompanija koja godišnje donira u razne humanitarne, kulturne, sportske, zdravstvene, vjerske i obrazovne svrhe do 1% ukupnih prihoda podupirući na ovaj način rad različitih udruga i organizacija, sportskih klubova te odgojnih, obrazovnih i zdravstvenih ustanova.

Euronautic je poduzeće koje svoju primarnu ponudu temelji na iznajmljivanju plovila. Baza poduzeća se nalazi u Biogradu na Moru u marini Kornati. Nalazi se u novoizgrađenom djelu marine koji nudi bogate sadržaje. Kao viziju svog poslovanja naglašavaju da žele udovoljiti društvenim i ugodnim aspektima plovidbe, kao i poduzetnom duhu vlasnika plovila, kako bi osigurali sudjelovanje u nautičkoj industriji i njenoj bogatoj kulturi. Žele nadmašiti očekivanja vlasnika, gostiju i iznajmljivača brodica pružanjem sveobuhvatne, inovativne i fleksibilne usluge.

Vrše usluge oglašavanja, preuzimanja rezervacija, obrađivanje procesa prijave i odjave te održavanja plovila za vrijeme sezone i izvan sezone.

Poduzeće je osnovano 2002. godine i do sad su stekli veliko iskustvo u pružanju charter usluga kao i u iznajmljivanju plovila. U svom opsežnom charter programu nude 60 raznolikih plovila u rasponu od jedrilica, katamarana i motornih brodica raznih marki i modela. Euronautic nastoji pružati visoke standarde kvalitete. Plovila se stručno održavaju i temeljito čiste što dokazuje poseban sektor koji se bavi isključivo popravcima koji se rješavaju u najkraćem mogućem roku da klijentu isporuče najbolju moguću sveobuhvatnu uslugu.

3.2. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje je provedeno u različitiim turističkim poduzećima. U istraživanju su sudjelovala 53 ispitanika a prikupljeni podaci su obrađeni pomoću programa SPSS.

Istraživanje se provodilo u lipnju 2019. godine. Zbog osjetljivosti same teme istraživanja proces prikupljanja podataka je bio dugotrajan što je u konačnici rezultiralo malim brojem prikupljenih anketnih upitnika. S obzirom da su u pitanju determinante koje utječu na zadovoljstvo na radu, većina poduzeća se pozivala na opće uredbe o zaštiti podataka. Istraživanje se provodilo putem anonimnog anketnog upitnika koji se sastoji od 5 djelova. Prvi dio ili opći dio upitnika se odnosi na sociodemografske pokazatelje ispitanika i sastoji se od 6 kratkih pitanja. Drugi dio upitnika vezan je za Petofaktorski model ličnosti i u njemu opisuje ispitanik kao osoba. Sastoji se od 15 tvrdnji. Treći dio opisuje karakteristike organizacije u kojoj zaposlenik radi i također sadrži 15 kratkih tvrdnji. Četvrdi dio anketnog upitnika putem 20 tvrdnji opisuje neposrednog nadređenog u poduzeću. Zadnji dio anketnog upitnika opisuje zadovoljstvo na radu jednostavnim pitanjem, jesu li ili nisu zaposlenici

zadovoljni na radu. Tvrdnje su postavljene uz pomoć Likertove ljestvice u rasponu od 1 (u potpunosti se NE slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

3.3. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 53 ispitanika, a u tablici 1 prikazani su odgovori na sociodemografska pitanja.

Varijable	Kategorije	*N*	Postotak
Spol*	M	19	44,2%
	Ž	24	55,8%
Dob	18-27	9	17%
	28-37	23	43,4%
	38-47	14	26,4%
	48-57	**5**	9,4%
	58-67	**2**	3,8%
Obrazovanje	SSS	24	45,3%
	VŠS	2	3,8%
	VSS	26	49,1%
	Magisterij/doktorat	1	1,9%
Bračni status	Neudata/neoženjen	12	22,6%
	Udana/oženjen	37	68,8%
	Rastavljena/rastavljen	4	7,5%
	Udovica/udovac	0	0%
Duljina zaposlenja	0-9	31	58,5%
	10-19	16	30,2%
	20-29	2	3,8%
	30-39	4	7,5%
Vrsta zaposlenja	Stalno	42	79,2%
	Sezonski	11	20,8%

Tablica 1. Prikaz broja i postotka odgovora po kategorijama za sociodemografske varijable

Izvor: Izradio autor

Iz tablice 1 može se vidjeti da je većina ispitanika ženskog spola, dobi od 28-37 godina, visoke stručne spreme, udana/oženjena, radnog staža od 0-9 godina te stalno zaposlena. 10 ispitanika nije označilo odgovor na pitanje o spolu.

U tablici 2 prikazane su prosječne vrijednosti tj. deskriptivni podaci za odgovore ispitanika iz upitnika Petofaktorskog modela ličnosti.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
1. Ja sam netko tko je uglavnom tih.	2,92	1,17	1-5	53
2. Ja sam netko tko je suosjećajan, ima meko srce.	4,13	0,76	2-5	53
3. Ja sam netko tko je uglavnom neorganiziran.	2,15	0,93	1-5	53
4. Ja sam netko tko se puno brine.	4,02	0,78	2-5	53
5. Ja sam netko tko je fasciniran umjetnošću, glazbom ili literaturom.	3,32	1,05	1-5	53
6. Ja sam netko tko je dominantan, tko se ponaša kao vođa.	2,66	0,88	1-4	53
7. Ja sam netko tko je nekad nepristojan prema drugima.	2,09	1,01	1-5	53
8. Ja sam netko tko ima problema sa započinjanjem zadataka.	2,11	0,82	1-4	53
9. Ja sam netko tko se često osjeća depresivno, tužno.	1,94	0,86	1-5	53
10. Ja sam netko tko ima malo interesa za apstraktne ideje.	2,62	1,06	1-5	53
11. Ja sam netko tko je pun energije.	3,72	0,74	2-5	53
12. Ja sam netko tko ima dobro mišljenje o ljudima	3.88	0,70	2-5	53
13. Ja sam netko tko je odgovoran, na koga se može uvijek računati.	4,26	0,62	3-5	53
14. Ja sam netko tko je emocionalno stabilna, nije me lako uzrujati.	3,60	0,79	1-5	53
15. Ja sam netko tko je originalan, tko smišlja nove ideje.	3,53	0,67	2-5	53

Tablica 2. Prikaz deskriptivnih podataka za pojedina tvrdnje iz upitnika petofaktorskog modela ličnosti

Izvor: Izradio autor

Iz tablice 2 se može zaključiti da je prosječni ispitanik netko tko je umjereno tih, uglavnom suosjećajan, uglavnom organiziran, tko se puno brine, umjereno fasciniran umjetnošću, glazbom ili literaturom, netko tko je manje dominantan i rijetko nepristojan prema drugima. Nadalje, prosječni ispitanik je netko tko uglavnom nema problema sa započinjanjem zadataka, rijetko se osjeća depresivno i tužno, ima manje interesa za apstraktne ideje, nešto je

više pun energije, ima dobro mišljenje o ljudima, netko tko je odgovoran i na koga se može uvijek računati, umjerene emocionalne stabilnosti te umjerene originalnosti.

Tvrdnje iz upitnika koje opisuju osobu kao ekstravertnu su: ja sam netko tko je uglavnom tih, ja sam netko tko je dominantan, tko se ponaša kao vođa i ja sam netko tko je pun energije. Ugodnu osobu opisuju tvrdnje: ja sam netko tko je suosjećajan, ima meko srce, ja sam netko tko je nekad nepristojan prema drugima i ja sam netko tko ima dobro mišljenje o ljudima. Savjesnost je prikazana tvrdnjama: ja sam netko tko je uglavnom neorganiziran, ja sam netko tko ima problema sa započinjanjem zadataka i ja sam netko tko je odgovoran, na koga se može uvijek računati. Otvorene osobe pozitivno su odgovorile na tvrdnje: ja sam netko tko je fasciniran umjetnošću, glazbom ili literaturom, ja sam netko tko ima malo interesa za apstraktne ideje i ja sam netko tko je originalan, tko smišlja nove ideje. Emocionalna stabilnost ili neuroticizam opisuju tvrdnje: ja sam netko tko se puno brine, ja sam netko tko se često osjeća depresivno, tužno i ja sam netko tko je emocionalno stabilan, nije me lako uzrujati.

U tablici 3. prikazani su ukupni rezultati za pet crta ličnosti, tj. ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, otvorenost ka iskustvima te neuroticizam. U tablici 3 prikazani su deskriptivni podaci za svih 5 crta ličnosti. Ukupni rezultat je jednostavna linearna kombinacija odgovora na svim tvrdnjama, gdje viši rezultat ukazuje na izraženiju crtu ličnosti.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
Ekstraverzija	3,10	0,47	2-4	53
Ugodnost	3,36	0,37	2,33-4	53
Savjesnost	2,84	0,45	2-4	53
Otvorenost ka iskustvima	3,16	0,62	1,67-4,33	53
Neuroticizam	3,19	0,45	2-4,33	53

Tablica 3. Prikaz deskriptivnih podataka za crte ličnosti iz petofaktorskog modela

Izvor: Izradio autor

Gledajući deskriptivne podatke za ukupne rezultate na primijenjenom upitniku može se zaključiti da je prosječni ispitanik umjereno ekstravertiran, otvoren ka iskustvima, emocionalno stabilan, ugodan i savjestan. To znači da je prosječan ispitanik umjereno društven, umjereno pričljiv i umjereno poduzetan, pažljiv, iskren, spreman na pomoć i

suradnju, pouzdan, organiziran u izvršavanju radnih zadataka, odgovoran, sklon eksperimentiranju i dobro se suočava sa lošim životnim situacijama.

U tablici 4. prikazani su deskriptivni podaci za tvrdnje iz upitnika o organizacijskoj pravednosti.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
1. Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo.	3,28	1,09	1-5	53
2. Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.	3,17	1,16	1-5	53
3. Organizacija me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao.	3,24	1,16	1-5	53
4. Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnog mog posla.	3,08	1,13	1-5	53
5. Organizacija me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava mi napredovanje.	3,15	1,13	1-5	53
6. Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada od strane moje organizacije.	3,06	1,11	1-5	53
7. Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.	3,02	1,10	1-5	53
8. Prema meni se odluke dosljedno provode od strane organizacije.	3,30	0,93	1-5	53
9. Poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	3,23	1,01	1-5	53
10. Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani.	3,30	1,07	1-5	53
11. Organizacija me tretira na primjeren način.	3,49	1,10	1-5	53
12. Moja organizacija me poštuje.	3,53	1,07	1-5	53
13. Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.	3,28	1,09	1-5	53
14. Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.	3,24	1,16	1-5	53
15. Moja organizacija vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.	3,04	1,19	1-5	53

Tablica 4. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika organizacijske pravednosti

Izvor: Izradio autor

Na temelju deskriptivnih podataka iz tablice 4 može se zaključiti da ispitanici procjenjuju pravednost organizacije kao prosječnu, a nešto je izraženije slaganje s tvrdnjama da ih organizacija tretira na primjeren način te da ih organizacija poštuje. Gledajući raspon rezultata, može se zaključiti da postoje ispitanici koji procjenjuju organizacijsku pravednost vrlo visoko, kao i oni koji ju procjenjuju vrlo nisko.

Tvrdnje koje opisuju distributivnu pravednost u organizaciji su: organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo, organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao, organizacija me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao, organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnog mog posla i organizacija me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava mi napredovanje. Proceduralna pravednost prikazana je tvrdnjama: dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada od strane moje organizacije, organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam, organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam, poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija i postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani. Interakcijska pravednost odnosi se na tvrdnje: organizacija me tretira na primjeren način, moja organizacija me poštuje, organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno, moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca i moja organizacija vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.

U tablici 5 prikazani su deskriptivni podaci za 3 varijable, tj. distributivnu pravednost, proceduralnu pravednost te interakcijsku pravednost. Ukupni je rezultat jednostavna linearna kombinacija odgovora na svim tvrdnjama, a viši rezultat ukazuje na izraženiju pravdu.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
Distributivna pravda	3,18	1,06	1-5	53
Proceduralna pravda	3,18	0,93	1-4,80	53
Interakcijska pravda	3,32	1,02	1-5	53

Tablica 5. Prikaz deskriptivnih podataka za organizacijsku pravednost

Izvor: Izradio autor

Kao i za pojedine tvrdnje, deskriptivni podaci za ukupni rezultat također ukazuju na prosječnu procjenu različitih oblika pravednosti u organizaciji. Ispitanici smatraju prisutnim sva tri oblika organizacijske pravednosti u svojim poduzećima s tim da je nešto značajnija interakcijska pravednost. Interakcija pravednost se odnosi na način prenošenja informacija i dozvoljavanje donošenja odluka od strane zaposlenika.

U tablici 6. prikazani su deskriptivni podatci za odgovore ispitanika na upitniku stila vođenja.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
1. Članovima grupe govori što treba raditi.	3,83	0,70	2-5	53
2. Sa članovima grupe ponaša se na prijateljski način.	3,92	0,73	2-5	53
3. Postavlja standarde u izvršenju posla za članove grupe.	3,68	0,85	1-5	53
4. Pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi.	3,69	0,95	1-5	53
5. Predlaže načine za rješavanje problema.	3,77	1,01	1-5	53
6. Uvažava prijedloge drugih.	3,64	1,02	1-5	53
7. Jasno predstavlja svoje poglede drugima.	3,68	0,89	1-5	53
8. Ostale tretira na pravedan način.	3,72	0,97	1-5	53
9. Razvija plan aktivnosti za grupu.	3,66	0,98	1-5	53
10. Ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe.	3,58	0,77	2-5	53
11. Definira odgovornost za svakog člana grupe.	3,68	0,91	1-5	53
12. Aktivno komunicira sa članovima grupe.	3,73	0,88	2-5	53
13. Razjašnjava svoju ulogu unutar grupe.	3,75	0,87	2-5	53
14. Pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih.	3,53	0,15	1-5	53
15. Daje plan za izvršenje posla.	3,98	0,75	2-5	53
16. Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka.	3,69	0,93	1-5	53
17. Osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje.	3,74	0,83	2-5	53
18. Otkriva misli i osjećanja članovima grupe.	3,36	1,13	1-5	53
19. Ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao.	3,58	1,03	1-5	53
20. Pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.	3,57	1,08	1-5	53

Tablica 6. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika stila vođenja

Izvor: Izradio autor

Iz tablice 6 može se vidjeti da su odgovori ispitanika na sve tvrdnje slični, tj. ispitanici se uglavnom slažu da njihov neposredni vođa je usmjeren i na zadatak i na međuljudske odnose.

Tvrdnje koje opisuju vođenje usmjereno na zadatak su: članovima grupe govori što treba raditi, postavlja standarde u izvršenju posla za članove grupe, predlaže načine za rješavanje

problema, jasno predstavlja svoje poglede drugima, razvija plan aktivnosti za grupu, definira odgovornost za svakog člana grupe, razjašnjava svoju ulogu unutar grupe, daje plan za izvršenje posla, osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje i ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao. Vođenje usmjereno na međuljudske odnose opisuju tvrdnje: sa članovima grupe ponaša se na prijateljski način, pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi, uvažava prijedloge drugih, ostale tretira na pravedan način, ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe, aktivno komunicira sa članovima grupe, pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih, pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka, otkriva misli i osjećanja članovima grupe i pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.

U tablici 7 prikazani su deskriptivni podaci za dvije varijable, tj. usmjerenost na zadatak i usmjerenost na međuljudske odnose. Ukupni je rezultat i u ovom slučaju jednostavna linearna kombinacija odgovora na svim tvrdnjama gdje veći rezultat ukazuje na izraženiji stil vođenja.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
Usmjerenost na zadatak	3,74	0,71	1,80-5	53
Usmjerenost na međusobne odnose	3,64	0,80	1,60-5	53

Tablica 7. Prikaz deskriptivnih podataka za stilove vođenja

Izvor: Izradio autor

Kao i za pojedine tvrdnje, deskriptivni podaci za ukupni rezultat također ukazuju na umjereno visoku procjenu stilova vođenja, tj. na relativno izraženu podjednaku usmjerenost na zadatak te usmjerenost na međuljudske odnose. Malo veći značaj u poduzećima u kojima se provodilo istraživanje ima vođenje usmjereno na zadatak. Ovakvo vođenje karakterizira planiranje i strukturiranje zadatka, jasno definiranje očekivanja i važnost ispunjenja rokova.

U tablici 8 prikazani su deskriptivni podaci za zadnje pitanje – zadovoljstvo na radu.

Varijable	*M*	*SD*	*Raspon*	*N*
Zadovoljstvo na radu	3,77	0,87	2-5	53

Tablica 8. Prikaz deskriptivnih podataka za zadovoljstvo na radu

Izvor: Izradio autor

Iz tablice 8 može se zaključiti da su ispitanici uglavnom zadovoljni na radu, a niti jedan ispitanik nije *vrlo nezadovoljan.* Prije daljnjih analiza, provjerena je normalnost distribucije

korištenih skala koristeći Kolmogorov Smirnov test. S obzirom na njegovu značajnost, u daljnjim analizama korištene su neparametrijske zamjene.

3.4. Testiranje istraživačkih hipoteza

U idućem dijelu ovog rada biti će testirane postavljene hipoteze. Prema prvoj hipotezi, očekuje se da postoje razlike u povezanosti različitih dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva na radu. Točnije, očekuje se da će savjesnost, ekstraverzija i ugodnost biti pozitivno povezane sa zadovoljstvom na radu, dok će neuroticizam biti negativno povezan. Ne očekuje se povezanost otvorenosti i zadovoljstva na radu. S ciljem provjere ove hipoteze izračunat je Spearmanov koeficijent korelacije, a rezultati su prikazani u tablici 9.

	Ekstraverzija	Ugodnost	Savjesnost	Otvorenost	Neuroticizam
Zadovoljstvo na radu	0,19	0,41**	0,23	0,13	0,08

Tablica 9. Prikaz povezanosti crta ličnosti i zadovoljstva na radu

Izvor: Izradio autor

Dobivena je značajna pozitivna povezanost ugodnosti sa zadovoljstvom na radu. Ispitanici koji su ugodniji su zadovoljniji na radu. Time su potvrđene H1.3 i H1.4 hipoteze koje navode da postoji pozitivna veza između ugodnosti i zadovoljstva na radu te da ne postoji pozitivna veza između otvorenosti i zadovoljstva na radu. Preostale tri hipoteze nisu potvrđene a navode da postoji negativna veza između neuroticizma i zadovoljstva na radu, postoji pozitivna veza između savjesnosti i zadovoljstva na radu i postoji pozitivna veza između ekstraverzije i zadovoljstva na radu.

Iduća hipoteza navodi da postoji pozitivna povezanost između dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu, što je također ispitano Spearmanovim koeficijentom korelacije, a rezultati su prikazani u tablici 10.

	Distributivna pravednost	Proceduralna pravednost	Interakcijska pravednost
Zadovoljstvo na radu	0,79**	0,66**	0,74**

Tablica 10. Prikaz povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu

Izvor: Izradio autor

Rezultati su pokazali da postoji značajna pozitivna i visoka povezanost svih dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu. Ispitanici koji procjenjuju organizaciju tako da postoji izražena distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost su zadovoljniji na radu. Ovim nalazima potvrđene su sve tri hipoteze koje navode da je distributivna pravednost pozitivno povezana sa zadovoljstvom na radu zatim da je proceduralna pravednost pozitivno povezana sa zadovoljstvom na radu te da je interakcijska pravednost pozitivno povezana sa zadovoljstvom na radu.

Treća hipoteza navodi da postoji razlika u povezanosti između različitih dimenzija stila vođenja i zadovoljstva na radu, što je provjereno Spearmanovim koeficijentom korelacije. Rezultati su prikazani u tablici 11.

	Usmjerenost na međuljudske odnose	Usmjerenost na zadatak
Zadovoljstvo na radu	0,68**	0,62**

Tablica 11. Prikaz povezanosti dimenzija stila vođenja i zadovoljstva na radu

Izvor: Izradio autor

Rezultati su pokazali da postoji značajna pozitivna i visoka povezanost svih dimenzija stila vođenja i zadovoljstva na radu. Ispitanici koji procjenjuju neposrednog nadređenog kao usmjerenog na međuljudske odnose te kao usmjerenog na zadatke su zadovoljniji na radu. Ovim rezultatima prihvaća se samo H3.1 hipoteza koja navodi da su zadovoljniji oni zaposlenici kod kojih je vodstvo usmjereno na međuljudske odnose, dok su dobiveni suprotni rezultati od postavljene H3.2 hipoteze, što se može objasniti vrlo visokom korelacijom između ove dvije dimenzije. Zaposlenici su zadovoljniji ukoliko je vođa usmjeren njihovim potrebama i uspostavljanju odnosa s njima ali isto tako vođenje usmjereno na zadatak tj.

vođenje sa jasno definiranim zadatcima i aktivnostima također pozitivno utječe na zadovoljstvo na radu.

Na kraju biti će prikazani rezultati ispitivanja razlika u korištenim varijablama s obzirom na sociodemografska obilježja ispitanika. S obzirom na relativno mali ukupni broj ispitanika, neke kategorije će biti rekodirane u istu što će biti posebno naznačeno u tablici. Za ispitivanje razlika između dviju kategorija biti će korišten Mann Whitney U test, a za ispitivanje razlika između više od dvije kategorije biti će korišten Kruskal Wallis test.

			Spol	
	U	*p vrijednost*	Muškarci	Žene
Zadovoljstvo na radu	217	0,77	21,42	22,46
Distributivna pravda	214,5	0,74	22,71	21,44
Proceduralna pravda	190,5	0,36	23,97	20,44
Interakcijska pravda	220	0,84	22,42	21,67
Usmjerenost na zadatak	197,5	0,45	23,61	20,73
Usmjerenost na međusobne odnose	195	0,42	23,74	20,63
Ekstraverzija	215	0,74	21,32	22,54
Ugodnost	194,5	0,51	22,76	20,46
Savjesnost	218,5	0,81	21,59	22,40
Otvorenost ka iskustvima	200	0,48	23,47	20,83
Neuroticizam	161,5	0,13	24,50	19,02

Tablica 12. Prikaz rezultata ispitivanja spolnih razlika

Izvor: Izradio autor

Rezultati su pokazali da nema značajnih spolnih razlika u ispitivanim varijablama. U idućoj tablici prikazani su rezultati analiza s obzirom na dob.

			Dob	
	U	*p vrijednost*	18-37	38-67
Zadovoljstvo na radu	321	0,77	27,47	26,29
Distributivna pravda	272	0,24	29	23,95
Proceduralna pravda	234,5	0,06	30,17	22,17
Interakcijska pravda	255	0,13	29,53	23,14
Usmjerenost na zadatak	212,5	0,02	30,86	23,14
Usmjerenost na međusobne odnose	206	0,02	31,06	20,81
Ekstraverzija	254,5	0,13	29,55	23,12
Ugodnost	275	0,32	28,13	24,10
Savjesnost	321,5	0,79	26,55	27,69
Otvorenost ka iskustvima	320,5	0,77	27,48	26,26
Neuroticizam	320	1	26,50	26,50

Tablica 13. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na dob

Izvor: Izradio autor

Varijabla dobi rekodirana je u dvije kategorije. Prva kategorija su ispitanici dobi od 18 – 37, a druga ispitanici dobi od 38-67 godina.

Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna razlika u procjeni stila vođenja neposrednog nadređenog. Mlađi ispitanici procjenjuju svoje nadređene kao više usmjerene i na zadatak i na međuljudske odnose u odnosu na starije ispitanike. U idućoj tablici prikazani su rezultati ispitivanja razlika s obzirom na obrazovanje.

			Obrazovanje	
	U	*p vrijednost*	Srednjoškolsko obrazovanje	Visokoškolsko obrazovanje
Zadovoljstvo na radu	345,5	0,96	26,90	27,09
Distributivna pravda	291,5	0,31	29,35	25,05
Proceduralna pravda	289	0,29	29,46	24,97
Interakcijska pravda	281,5	0,23	29,77	24,71
Usmjerenost na zadatak	318	0,59	28,25	25,97
Usmjerenost na međusobne odnose	307	0,46	28,71	25,59
Ekstraverzija	293,5	0,32	29,27	25,12
Ugodnost	288,5	0,38	28,46	24,95

Savjesnost	274	0,17	30,08	24,45
Otvorenost ka iskustvima	264,5	0,13	30,48	24,12
Neuroticizam	256	0,14	29,87	23,83

Tablica 14. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na dob

Izvor: Izradio autor

Varijabla obrazovanja rekodirana je u dvije kategorije. Prva kategorija su ispitanici srednjoškolskog obrazovanja, a druga ispitanici visokoškolskog obrazovanja.

Dobiveno je da nema značajnih razlika između ispitanika s obzirom na postignuti stupanj školovanja. Potom su ispitane razlike s obzirom na bračni status, a rezultati su prikazani u tablici 15.

			Bračni status		
	X^2	*p vrijednost*	Neudata/ neoženjen	Udana/ oženjen	Rastavljena/ rastavljen
Zadovoljstvo na radu	2,76	0,25	21	28,59	30,25
Distributivna pravda	2,28	0,32	22,04	27,82	34,25
Proceduralna pravda	3,27	0,19	19,96	29,15	28,25
Interakcijska pravda	1,97	0,37	21,58	28,55	28,88
Usmjerenost na zadatak	2,43	0,29	22,67	27,41	36,25
Usmjerenost na međusobne odnose	2,41	0,30	27,25	25,70	38,25
Ekstraverzija	0,64	0,73	25,46	26,92	32,38
Ugodnost	0,70	0,70	23,54	27,22	28,88
Savjesnost	5,13	0,08	27,42	28,62	10,75
Otvorenost ka iskustvima	0,54	0,76	26,46	26,59	32,38
Neuroticizam	3,78	0,15	28,33	27,18	10,83

Tablica 15. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na bračni status

Izvor: Izradio autor

Rezultati su pokazali da nema razlika u ispitivanim varijablama niti s obzirom na bračni status. U nastavku su prikazani rezultat ispitivanja s obzirom na duljinu zaposlenja.

			Duljina zaposlenja	
	U	*p vrijednost*	0-9	10-39
Zadovoljstvo na radu	313,5	0,59	26,11	28,25
Distributivna pravda	296	0,41	25,55	29,05
Proceduralna pravda	293,5	0,39	25,47	29,16
Interakcijska pravda	303,5	0,49	25,79	28,70
Usmjerenost na zadatak	330,5	0,85	26,66	27,48
Usmjerenost na međusobne odnose	335,5	0,92	27,18	26,75
Ekstraverzija	314,5	0,62	26,15	28,20
Ugodnost	288	0,41	27,90	24,59
Savjesnost	328	0,81	26,58	27,59
Otvorenost ka iskustvima	277,5	0,24	24,95	29,89
Neuroticizam	288,5	0,47	25,31	28,26

Tablica 16. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na duljinu zaposlenja

Izvor: Izradio autor

Varijabla obrazovanja rekodirana je u dvije kategorije. Prva kategorija su ispitanici duljine zaposlenja od 0-9 godina, a druga ispitanici duljine zaposlenja 10-39 godina.

Dobiveno je da nema razlika u ispitivanim varijablama niti s obzirom na duljinu zaposlenja. Na kraju, ispitane su razlike s obzirom na vrstu zaposlenja, a rezultati su prikazani u tablici 17.

			Vrsta zaposlenja	
	U	*p vrijednost*	Stalno	Sezonski
Zadovoljstvo na radu	221	0,81	27,24	26,09
Distributivna pravda	182	0,28	28,17	22,55
Proceduralna pravda	175	0,22	28,33	21,91
Interakcijska pravda	176	0,22	28,31	22
Usmjerenost na zadatak	176,5	0,23	28,30	22,05
Usmjerenost na međusobne odnose	191	0,38	27,95	23,36
Ekstraverzija	217,5	0,76	27,32	25,77
Ugodnost	177	0,25	25,32	30,91
Savjesnost	212,5	0,68	27,44	25,32

Otvorenost ka iskustvima	227	0,93	27,10	26,64
Neuroticizam	192	0,43	25,68	29,55

Tablica 17. Prikaz rezultata ispitivanja s obzirom na vrstu zaposlenja

Izvor: Izradio autor

Dobiveno je da nema značajnih razlika između ispitanika niti s obzirom na vrstu zaposlenja.

4. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo na radu jedna je od najviše istraživanih tema u organizacijskoj psihologiji zbog svog utjecaja na samo izvršavanje radnih zadataka ali i na cjelokupno poslovanje poduzeća. Zadovoljniji zaposlenici su produktivniji što doprinosi rastu konkurentske prednosti poduzeća dok su nezadovoljniji skloni napuštanju organizacije. Istraživanje je provedeno u različitim turističkim poduzećima upravo zbog specifičnosti poslovanja. Specifičnosti se odnose na sezonski karakter posla, rad na visokim temperaturama, nedostatak zaposlenih i povećan obujam posla po zaposlenom. Ove specifičnosti ukoliko ih poduzeće zanemari mogu implicitno utjecati na budući rast i razvoj poduzeća. Upravo važnost odnosa prema ljudskim potencijalima izravno utječe na zadovoljstvo na radu. Ovo istraživanje je usmjereno na organizacijske determinante koju utječu na zadovoljstvo na radu a obuhvaćaju organizacijsku pravednost i stil vođenja poduzeća. Osim važnosti ophođenja prema zaposlenicima tj. organizacijske determinante i njihov utjecaj na zadovoljstvo na radu, od velikog utjecaja su i osobine ličnosti koje nisu pod utjecajem organizacije. Možemo ih opisati kao „urođene“ osobine zaposlenika koje predstavljaju karakteristične oblike ponašanja i razmišljanja.

Rezultati su pokazali da su ljudi koji su ljubazni, srdačni, iskreni i uvijek spremni na suradnju značajno zadovoljniji na radu. Ovakav rezultat nije iznenađujući s obzirom da su osobe sa visokim rezultatima na skali ugodnosti sklone opraštanju i usvajanju načela poduzeća (McCrae & Costa, 1999). Također je istraživanjem je dokazano da otvorenost kao osobina ličnosti ne utječe na zadovoljstvo na radu u turističkom sektoru. Otvorenost kao osobina obuhvaća radoznale, maštovite i inteligente zaposlenike koji jako intenzivno doživljavaju emocije. Rezultat koji upućuje da ne postoji povezanost između otvorenih osoba i zadovoljstva na radu u turističkim poduzećima najvjerojatnije je posljedica ekstremnog porasta turizma u proteklim godinama i nedostatka djelatnika u turističkom sektoru pa pojedinci koji imaju visok rezultat na skali otvorenosti ne mogu podnijeti pritisak zbog izraženih emocionalnih stanja kao i ostalih osobina koje karakteriziraju otvorenost. Percipiranje pravednosti organizacije (distributivne, proceduralne i interakcijske) pokazalo se značajnim prediktorom zadovoljstva na radu. Zaposlenici smatraju da je njihov ulog u posao koji obuhvaća radni staž, obrazovanje, sposobnost i vještine proporcionalan ishodu (plaća, nagrade,...). Zatim, smatraju da se procedure i tijek poslovanja obavljaju dosljedno, točno, reprezentativno i etično pružajući mogućnost ispravljanja pogrešaka što omogućava povećan

osjećaj zadovoljstva na radu. Zaposlenici također smatraju da se poduzeće prema njima odnosi s poštovanjem, uljudnošću i uvažavanjem stoga je i interakcijska pravednost visoko povezana sa zadovoljstvom na radu. Vođenje organizacije koje je usmjereno na međuljudske odnose kao i vođenje organizacije koje je usmjereno na zadatak je visoko povezano sa zadovoljstvom na radu. Može se zaključiti da od svog vođe očekuju prijateljski i podržavajući način ophođenja prema njima ali s druge strane žele znati svoju ulogu i radne zadatke u organizaciji.

Ograničenje provedenog istraživanja odnosi se na veličinu i specifičnost korištenog uzorka te opće uredbe o zaštiti podataka. Mali broj ispitanika dovodi do nedovoljne reprezentativnosti što onemogućava generalizaciju dobivenih rezultata. Usprkos navedenim ograničenjima istraženo je da osobine ličnosti, organizacijska pravednost i stil vođenja utječu na zadovoljstvo na radu što ima važne implikacije za praksu upravljanja ljudskm potencijalima.

5. LITERATURA

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U: Berkowitz, L. (Ur.), Advances in experimental social psychology (267-299). New York: Academic Press.
2. Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Split, str.32
3. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7, 1, str. 31-43.
4. Bies, R.J. i Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard i M.H. Bazermann (Ur.), Research on negotiations in organizations, Greenwich, CT: JAI Press, str. 43-55, raspoloživo na: file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/DIPLOMSKI/org%20pravda%20i%20rukovođenje%20upitnik%20+%20rad/7_Jakopec_Susanj.PDF
5. Bojanović, R. i Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, Psihologija, 30 (3), str. 169 - 180.
6. Bowling, N. A., Eschleman, K. J. i Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), str. 915-934. raspoloživo na: http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6981/1/mtomazin2015.pdf
7. Buble, M. (1994): Menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, str. 513.
8. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.10.
9. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. i Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.
10. Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U: C.L. Cooper i I.T. Robertson (Ur.), International review of industrial and organizational psychology , New York: John Wiley i Sons, str. 317-372., raspoloživo na:
11. Cropanzano, R., Bowen, D. E. i Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48

12. Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. i Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. U G. R. Ferris (Ur.), Research in personnel and human resources management (Vol. 20, str. 1–113). Greenwich, CT: JAI Press
13. DaftR. L. i Marcic D. (2001). Understanding managment, South Western Thomaslearning, str.358
Raspoloživo na: http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/velikih-pet-dimenzija-licnosti-gdje-ih-prepoznajemo-u-svakodnevnom-zivotu/
14. Folger, R. i Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. Sage: Thousand Oaks, CA.
15. Garača, N., Pavković, Lj. i Prelas-Kovačević. A, (2009). Upravljanje ljudskim potencijalima i stavovi zaposlenika na primjeru specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Vol 5, Broj 19.
16. Goić, S. (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, str. 347.
17. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of management review, 12(1), 9-22.
18. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management (str. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
19. Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In Zedeck, S. (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (pp. 271327). Washington, DC: American Psychological Association
20. Griffeth, R. W., Hom, P. W. i Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of management, 26(3), str. 463-488., raspoloživo na: http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6981/1/mtomazin2015.pdf
21. House, R. J., i Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Journal of Management, 23(3), str. 409-473.
22. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
23. https://euronautic.eu/hire_a_vessel/base_biograd_na_moru/

24. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. i Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), str. 1332., raspoloživo na: http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6981/1/mtomazin2015.pdf
25. Jakopec A., Sušanj Z., (2014) Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu, Psihologijske teme, 23 (2014), 2, str. 305-325.,
26. Jambrek I., i. Penić I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, str. 1190.
27. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), The Science of Subjective Well-Being (pp. 393-413). New York: Guilford Publication
28. Judge, T. A., Piccolo, R. F. i Ilies, R. (2004). The validity of consideration and initiating structure in leadership research. Journal of Applied Psychology, 89, str. 36-51.
29. Judge, T. Heller, D. and Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87, 530-541.
30. Karabegović, M. (2013). Velikih pet dimenzija ličnosti – gdje ih prepoznajemo u svakodnevnom životu. Psihologija ličnosti., raspoloživo na: http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/velikih-pet-dimenzija-licnosti-gdje-ih-prepoznajemo-u-svakodnevnom-zivotu/
31. Karlić, T., & Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. Praktični menadžment, II (3), str. 67-72
32. Kesić, T. (1999). „Ponašanje potrošača“,ADECO, Zagreb, 1999., str. 141.
33. Kotler P., Keller L. K.: „Upravljanje marketingom“, 12. izdanje, MATE Zagreb, 2008., str. 184
34. Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 63(5), 533-547., raspoloživo na:
35. Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K.J. Gergen, M.S. Greenberg i R.H. Willis (Ur.), Social exchange: Advances in theory and research (str. 27-55). New York: Plenum
36. Litwin, G. H., i Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press

37. Luković, S. i Čizmić, S. (2012). Povezanost preferencija životnih stilova i profesionalnih interesovanja petnaestogodišnjaka. Originalni znanstveni rad., Primenjena psihologija, 2012/1, str. 81-108.
38. Marušić, S. (2006). Upravljenje ljudskim potencijalima, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, Zagreb, str. 327.
39. Maškarin, H. (2005). Faculty of tourism and hospitality management, University of Rijeka, Opatija, Croatia, str. 193-206
40. McCrae, R. R. i Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal, American Psychologist, 52, str. 509-516.
41. McCrae, R. R., i Costa, P. T., Jr. (1999). A five-factor theory of personality. U L. A. Pervin i O. P. John (Eds.), Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.) New York: Guilford Press, str. 139-153.
42. McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. Personnel Review, 33 (1), str. 8-29.
43. Ortiz, L. (1999). A comprehensice literature review of organizational justice and organizational citizenship behaviour: Is there a connection to international business and cross-cultural research? Southwest Review International Business Research. Dallas: University of Texas- Pan American.
44. Petrić, L. (2006). Osnove turizma, Ekonomski fakultet, Split, str.19.
45. Potološki Vokić, (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6), 2004., str. 455-478.
46. Privremeni godišnji nerevidirani izvještaj o poslovanju Ilirije d.d
47. Schiffman G. L., Kanuk L. L.: „Ponašanje potrošača“, MATE Zagreb, 2004., str. 63
48. Schyns, B. i Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader–member exchange and their relationship to job satisfaction. The International Journal of Human Resource Management, 17(4), str. 602-615., raspoloživo na: http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6981/1/mtomazin2015.pdf
49. Soto, C. J. i John, O. P. (2017). Short and extra-short forms of the Big Five Inventory–2: The BFI-2-S and BFI2-XS. Journal of Research in Personality, br. 68, str. 69-81.
50. Šehić, Dž. i Penava, S. (2007). Leadership, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 89-90.
51. Šverko, B. (1991) Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje, u: Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (ur.), Uvod u psihologiju, Prosvjeta, Bjelovar, str.17-56.

52. Taris, R., Feij, J. A. i van Vianen, A. E. (2005). Met expectations and supplies–values fit of Dutch young adults as determinants of work outcomes. The International Journal of Human Resource Management, 16(3), str. 366-382., raspoloživo na: http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6981/1/mtomazin2015.pdf
53. Thibaut, J.W. i Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. New York, NY: L. Erlbaum Associates.
54. Tvarog-Malvić, S. et al. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. Ekonomska misao i praksa, 23 (1), str. 43-62.

POPIS SLIKA

Slika 1. Osobne determinante zadovoljstva na radu 15
Slika 2. Petofaktorski model ličnosti 18
Slika 3. Organizacijske determinante zadovoljstva na radu 21
Slika 4. Stilovi vođenja poduzeća 23
Slika 5. Odrednice organizacijske pravednosti 26

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz broja i postotka odgovora po kategorijama za sociodemografske varijable 32
Tablica 2. Prikaz deskriptivnih podataka za pojedina tvrdnje iz upitnika petofaktorskog modela ličnosti 33
Tablica 3. Prikaz deskriptivnih podataka za crte ličnosti iz petofaktorskog modela 34
Tablica 4. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika organizacijske pravednosti .. 35
Tablica 5. Prikaz deskriptivnih podataka za organizacijsku pravednost 36
Tablica 6. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika stila vođenja 37
Tablica 7. Prikaz deskriptivnih podataka za stilove vođenja 38

Tablica 8. Prikaz deskriptivnih podataka za zadovoljstvo na radu 38
Tablica 9. Prikaz povezanosti crta ličnosti i zadovoljstva na radu 39
Tablica 10. Prikaz povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva na radu 40
Tablica 11. Prikaz povezanosti dimenzija stila vođenja i zadovoljstva na radu 40
Tablica 12. Prikaz rezultata ispitivanja spolnih razlika 41
Tablica 13. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na dob 42
Tablica 14. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na dob 43
Tablica 15. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na bračni status 43
Tablica 16. Prikaz rezultata ispitivanja razlika s obzirom na duljinu zaposlenja 44
Tablica 17. Prikaz rezultata ispitivanja s obzirom na vrstu zaposlenja 45

PRILOZI

Poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik koji je konstruiran u svrhu pisanja diplomskog rada pod nazivom "Osobne i organizacijske determinante zadovoljstva poslom".

Postupak istraživanja

Tijekom istraživačkog postupka od Vas će se tražiti da ispunite upitnik koji slijedi. Prilikom popunjavanja upitnika molimo Vas da pažljivo pročitate uputu koja prethodi svakoj novoj seriji pitanja. Sudjelovanje u ovom istraživanju je ***DOBROVOLJNO I ANONIMNO***, stoga se podatak o Vašem imenu u upitniku nigdje ne traži te u bilo kojem trenutku tijekom istraživanja možete odustati. Na sva pitanja, molimo Vas, odgovarajte što spontanije i što iskrenije možete te Vas molimo da ne izostavite niti jedno pitanje.

Za sve dodatne informacije o istraživanju možete se obratiti:

Studentica: Andrea Lazinica (Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split) alazin02@live.efst.hr

Pred Vama se nalazi nekoliko ***općenitih pitanja***. Molimo Vas da pažljivo pročitate svako od postavljenih pitanja te iskreno odgovorite na njih.

Spol: M / Ž

Koliko imate godina? a) 18 - 27

b) 28 - 37

c) 38 - 47

d) 48 - 57

e) 58 - 67

Koji je Vaš završeni stupanj obrazovanja: a) osnovna škola

b) srednja škola

c) viša škola

d) fakultet

e) magisterij i/ili doktorat

Bračni status: a) neudata/ neoženjen

b) udana/ oženjen

c) rastavljena/ rastavljen

d) udovica/ udovac

Koliko ste dugo zaposleni u poduzeću u kojem trenutno radite (u godinama)? a) 0 - 9

b) 10 - 19

c) 20 - 29

d) 30 - 39

e) 40 i više

U poduzeću ste zaposleni: a) stalno

b) sezonski

Pred Vama se nalaze tvrdnje koje opisuju ***Vas kao osobu.*** Pažljivo pročitajte svaku od navedenih te zaokružite odgovor s desne strane koji je za Vas najtočniji i koji Vas najbolje opisuje.

1	2	3	4	5
U potpunosti se NE slažem	NE slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

Ja sam netko tko je uglavnom tih.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je suosjećajan, ima meko srce.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je uglavnom neorganiziran.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko se puno brine.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je fasciniram umjetnošću, glazbom ili literaturom.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je dominantan, tko se ponaša kao vođa.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je nekad nepristojan prema drugima.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko ima problema sa započinjanjem zadataka.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko se često osjeća depresivno, tužno.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko ima malo interesa za abstraktne ideje.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je pun energije.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko ima dobro mišljenje o ljudima.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je odgovoran, na koga se može uvijek računati.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je emocionalno stabilan, nije me lako uzrujati.	1	2	3	4	5
Ja sam netko tko je originalan, tko smišlja nove ideje.	1	2	3	4	5

Pred Vama se nalaze tvrdnje koje opisuju ***neke karakteristke organizacije u kojoj radite.*** Pažljivo pročitajte svaku od navedenih te zaokružite odgovor s desne strane koji najbolje opisuje Vaše radno mjesto.

1	2	3	4	5
U potpunosti se NE slažem	NE slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo.	1	2	3	4	5
Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao	1	2	3	4	5
Organizacija me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao.	1	2	3	4	5
Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnost mog posla.	1	2	3	4	5
Organizacija me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava mi napredovanje.	1	2	3	4	5
Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada od strane moje organizacije.	1	2	3	4	5
Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.	1	2	3	4	5
Prema meni se odluke dosljedno provode od strane organizacije.	1	2	3	4	5
Poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	1	2	3	4	5
Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani.	1	2	3	4	5
Organizacija me tretira na primjeren način.	1	2	3	4	5
Moja organizacija me poštuje.	1	2	3	4	5
Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.	1	2	3	4	5
Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.	1	2	3	4	5
Moja organizacija vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.	1	2	3	4	5

Pred Vama se nalaze tvrdnje koje opisuju ***Vašeg neposrednog nadređenog.*** Pažljivo pročitajte svaku od navedenih te zaokružite odgovor s desne strane koji ga najbolje opisuje. Svaka od navedenih tvrdnji započinje sa " Moj nadređeni…"

1	2	3	4	5
U potpunosti se NE slažem	NE slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem

Članovima grupe govori što treba raditi.	1	2	3	4	5
Sa članovima grupe ponaša se na prijateljski način.	1	2	3	4	5
Postavlja standarde u izvršenju posla za članove grupe.	1	2	3	4	5
Pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi.	1	2	3	4	5
Predlaže načine za rješavanje problema.	1	2	3	4	5
Uvažava prijedloge drugih.	1	2	3	4	5
Jasno predstavlja svoje poglede drugima.	1	2	3	4	5
Ostale tretira na pravedan način.	1	2	3	4	5
Razvija plan aktivnosti za grupu.	1	2	3	4	5
Ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe.	1	2	3	4	5
Definira odgovornost za svakog člana grupe.	1	2	3	4	5
Aktivno komunicira sa članovima grupe.	1	2	3	4	5
Razjašnjava svoju ulogu unutar grupe.	1	2	3	4	5
Pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih.	1	2	3	4	5
Daje plan za izvršenje posla.	1	2	3	4	5
Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
Osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje.	1	2	3	4	5
Otkriva misli i osjećanja članovima grupe.	1	2	3	4	5
Ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao.	1	2	3	4	5
Pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.	1	2	3	4	5

Pred Vama se nalazi tvrdnja koja se odnosi na ***zadovoljstvo na radu.*** Ocijenite Vaše ukupno zadovoljstvo na radu pri čemu je:

1	2	3	4	5
Vrlo nezadovoljan	Nezadovoljan	Niti zadovoljan niti nezadovoljan	Zadovoljan	Potpuno zadovoljan

Na radu sam…	1	2	3	4	5

Zahvaljujemo na suradnji!!!

SAŽETAK

Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje povezanosti između osobnih i organizacijskih determinanti i zadovoljstva na radu u turističkim poduzećima. Osobne determinante su mjerene pomoću Petofaktorskog modela ličnosti dok su organizacijske determinante mjerene pomoću upitnika o organizacijskoj pravednosti i upitnika o stilu vođenja. Uzorak ispitanika su obuhvaćali zaposlenici u turističim poduzećima u Biogradu na Moru, ukupno njih 53. Rezultati upućuju da sve organizacijske determinante značajno utječu na zadovoljstvo na radu a od osobnih determinanti značajnu povezanost sa zadovoljstvom na radu pokazuju ugodne osobe.

Ključne riječi: zadovoljstvo na radu, osobne determinante, organizacijske determinante.

SUMMARY

The main objective of this research is to determine the connection between personal and organizational determinants and job satisfaction in tourism companies. Personal determinants were measured using the Big Five personality model, while organizational determinants were measured using the questionnaire about organizational fairness and the questionnaire about leadership style. The sample of respondents consisted of employees of tourism companies in Biograd na Moru, a total of 53. The results indicate that all organizational determinants significantly influence on job satisfaction, and about personal determinants, significaly association with job satisfaction are shown by pleasant persons.

Keywords: job satisfaction, personal determinants, organizational determinants.