

# Odrednice zadovoljstva poslom na primjeru zaposlenika hotelskih poduzeća

---

**Vuksan Ćusa, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:166136>

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

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



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**Ivana Vuksan-Ćusa**

**Odrednice zadovoljstva poslom na primjeru  
zaposlenika hotelskih poduzeća**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

Odrednice zadovoljstva poslom na primjeru zaposlenika hotelskih poduzeća

Diplomski rad

Student/ica:

Ivana Vuksan-Ćusa

Mentor/ica:

doc.dr.sc. Jurica Bosna

Zadar, 2024



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ivana Vuksan-Ćusa**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Odrednice zadovoljstva poslom na primjeru zaposlenika hotelskih poduzeća** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

## SAŽETAK

Ovaj rad istražuje odrednice zadovoljstva poslom zaposlenika u hotelskim poduzećima, s naglaskom na osobne i organizacijske odrednice kao što su osobine ličnosti, stil vođenja i organizacijska pravednost. Cilj istraživanja je utvrditi kako navedene odrednice utječu na zadovoljstvo poslom zaposlenika. Zadovoljstvo poslom odnosi se na emocionalni odgovor zaposlenika na različite aspekte radnog okruženja i ključno je za njihovu produktivnost, motivaciju i dugoročnu lojalnost. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici hotelskih poduzeća na području Zadarske županije. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između stilova vođenja i zadovoljstva zaposlenika kao i kod različitih dimenzija organizacijske pravednosti i zadovoljstva zaposlenika. Kod osobina ličnosti vidljivo je da statistički značajnu povezanost sa zadovoljstvom poslom imaju neuroticizam i ekstraverzija. Najveću statistički značajnu pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom ima distributivna pravednost dok najveću statistički značajnu negativnu povezanost sa zadovoljstvom poslom ima autokratski stil vođenja. Povećanjem distribucijske pravednosti se najviše povećava zadovoljstvo poslom dok povećanje autokratskog stila vođenja zaposlenika ukazuje na smanjenje zadovoljstva poslom zaposlenika hotelskih poduzeća na području Zadarske županije.

**Ključne riječi:** osobine ličnosti, petofaktorski model, stil vođenja, organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom

# **Indicators of job satisfaction among employees in the hotel industry**

## **SUMMARY**

This paper explores the determinants of job satisfaction among employees in hotel companies, focusing on personal and organizational factors such as personality traits, leadership style, and organizational justice. The aim of the research is to determine how these factors influence employee job satisfaction. Job satisfaction refers to the emotional response employees have to various aspects of their work environment and is crucial for their productivity, motivation, and long-term loyalty. Employees of hotel companies in the Zadar County area participated in the research. The results show a statistically significant correlation between leadership styles and employee satisfaction, as well as between different dimensions of organizational justice and employee satisfaction. Regarding personality traits, it is evident that neuroticism and extraversion have a statistically significant correlation with job satisfaction. The strongest positive statistically significant correlation with job satisfaction is found with distributive justice, while the strongest negative statistically significant correlation is with the autocratic leadership style. An increase in distributive justice results in the highest increase in job satisfaction, while an increase in the autocratic leadership style indicates a decrease in job satisfaction among employees in hotel companies in the Zadar County area.

**Keywords:** personality traits, five-factor model, leadership style, organizational justice, job satisfaction

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI I ODREDNICE ZADOVOLJSTVA POSLOM</b> .....	5
<b>2.1. Pojam zadovoljstva poslom</b> .....	5
<b>2.1. Osobni čimbenici zaposlenika kao odrednice zadovoljstva poslom</b> .....	9
2.1.1. Petofaktorski model ličnosti.....	9
2.1.2. Stavovi i percepcija .....	12
2.1.3. Spol .....	13
2.1.4. Dob .....	14
2.1.5. Obrazovanje .....	15
<b>2.2. Organizacijski čimbenici kao odrednice zadovoljstva poslom</b> .....	16
2.2.1. Vođenje i stilovi vođenja .....	16
2.2.2. Organizacijska pravednost .....	20
2.2.3. Organizacijska kultura.....	23
2.2.4. Karakteristike posla.....	25
2.2.5. Plaća i beneficije .....	27
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	28
<b>3.1. Metodologija istraživanja</b> .....	28
<b>3.2. Rezultati istraživanja</b> .....	28
<b>3.3. Testiranje istraživačkih hipoteza</b> .....	36
<b>4. DISKUSIJA</b> .....	39
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	40
<b>6. LITERATURA</b> .....	42
<b>POPIS SLIKA</b> .....	49
<b>POPIS TABLICA</b> .....	49

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u uspješnosti svake organizacije. Menadžment ljudskih resursa ne brine samo o potrebama, interesima i očekivanjima koje postavljaju organizacije i institucije, već posvećuje pažnju i potrebama, interesima te zahtjevima zaposlenika (Kuka, 2011). U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju zaposlenici su najvažniji resurs svake organizacije, jer njihov rad, vještine, znanje i motivacija izravno utječu na postizanje strateških ciljeva organizacije. Zaposlenici su ti koji stvaraju vrijednost i konkurentsku prednost, čime postaju temelj na kojem počiva uspjeh ili neuspjeh kompanije (Armstrong i Taylor, 2014). Potencijali zaposlenika najbolje se ostvaruju kada su zadovoljni svojim radnim okruženjem. Ostvarivanje izvanrednih rezultata kod pojedinaca doprinosi osjećaju postignuća i uspjeha, što zauzvrat dodatno poboljšava njihovo zadovoljstvo poslom (Bakotić i Vojković, 2013).

S obzirom na ograničen broj istraživanja koja se fokusiraju na povezanost zadovoljstva poslom sa osobinama ličnosti, stilovima vođenja i organizacijskom pravednosti, ovo istraživanje ima za cilj detaljno ispitati i objasniti odnose među tim ključnim čimbenicima. Istraživanje će se provoditi na primjeru hotelskih poduzeća Zadarske županije, gdje su ovi elementi posebno važni zbog specifičnosti uslužne industrije i intenzivne interakcije zaposlenika s gostima.

Istraživanje zadovoljstva poslom u hotelskim poduzećima, posebice u turističkoj industriji, ima velik značaj jer ta industrija intenzivno ovisi o ljudskim resursima i njihovom angažmanu. Zaposlenici u turizmu svakodnevno komuniciraju s gostima, što može povećati stres i zahtijevati specifične osobine ličnosti (poput emocionalne stabilnosti) i podršku kroz stil vođenja i percepciju pravednosti u organizaciji. Hotelska industrija ovisi o sposobnim menadžerima i voditeljima, čiji stil vođenja može značajno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika, što zauzvrat može utjecati na kvalitetu pružene usluge.

Razumijevanje povezanosti između osobnih i organizacijskih odrednica i zadovoljstva poslom od ključne je važnosti budući da hotelima omogućava optimizaciju upravljanja ljudskim resursima. To ne samo da doprinosi povećanju zadovoljstva i motivacije zaposlenika, već i stvara konkurentsku prednost koja može značajno potaknuti rast i razvoj hotelskih poduzeća.

Prilikom izrade teorijskog dijela rada primijenit će se razne metode, uključujući induktivnu i deduktivnu metodu, analizu i sintezu, deskripciju te kompilaciju. Deskriptivna metoda omogućit će jednostavno objašnjavanje predmeta, procesa i činjenica, kao i empirijsko potvrđivanje odnosa između osobnih i organizacijskih odrednica te zadovoljstva poslom.



Deduktivna metoda omogućit će izvođenje konkretnih i specifičnih zaključaka iz općenitih stavova, dok će se induktivnom metodom analizirati pojedinačne činjenice kako bi se došlo do općih zaključaka i uvida u pojedinačne slučajeve. Povezanost i odnosi među varijablama istraživat će se putem indukcije i dedukcije. Analiza će omogućiti razdvajanje složenih pojmova i zaključaka na njihove temeljne sastavnice, dok će sinteza povezati jednostavnije zaključke u složenije cjeline. Kompilacija će se koristiti za preuzimanje rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja iz postojećih znanstvenih radova. U praktičnom dijelu rada za prikupljanje podataka bit će korištena metoda anketiranja, čime će se prikupiti informacije o demografskim karakteristikama zaposlenika, osobinama ličnosti zaposlenika, stilu vođenja i organizacijskoj pravednosti u poduzeću, te zadovoljstvu poslom.

Istraživačka pitanja na koja će se ovim radom odgovoriti jesu sljedeća:

1. Kako osobine ličnosti zaposlenika u hotelskoj industriji Zadarske županije utječu na njihovo zadovoljstvo poslom?
2. Kakav utjecaj različiti stilovi vođenja imaju na zadovoljstvo poslom hotelskih zaposlenika Zadarske županije?
3. Na koji način percepcija organizacijske pravednosti utječe na zadovoljstvo zaposlenika u hotelskoj industriji Zadarske županije?

Glavne istraživačke hipoteze koje će se testirati ovim istraživanjem su sljedeće:

### **H1: Postoje razlike u povezanosti dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva poslom**

Osobine ličnosti imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo na radu jer oblikuju način na koji zaposlenici percipiraju svoje radno okruženje, komuniciraju s kolegama i nadređenima te se suočavaju s izazovima na poslu. Međutim, postoje značajne razlike u povezanosti između dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva poslom, pri čemu se očekuje da će dimenzije savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i savjesnost imati pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, dok se očekuje da će neuroticizam imati negativnu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Otvorenost prema iskustvu trebala bi imati neznatan utjecaj na zadovoljstvo poslom.

Pomoćne hipoteze glase:

- H1.1. Neuroticizam je negativno povezan sa zadovoljstvom poslom.
- H1.2.: Ekstraverzija je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.
- H1.3.: Ugodnost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.
- H1.4.: Savjesnost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.

H1.5.: Otvorenost prema iskustvu nije povezana sa zadovoljstvom poslom.

## **H2: Postoje razlike u povezanosti između različitih stilova vodstva i zadovoljstva poslom**

Različiti stilovi vođenja imaju različite utjecaje na zadovoljstvo na radu. Autokratski stil vođenja može negativno utjecati na zadovoljstvo poslom zbog svoje prirode koja može smanjiti zaposleničku autonomiju i osjećaj pripadnosti. Nasuprot tome, demokratski stil vođenja, koji potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka, laissez-faire stil, koji omogućava veliku slobodu i minimalno nadgledanje, te transformacijski i transakcijski stilovi vođenja, koji motiviraju zaposlenike kroz nagrade za postignuća, mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo poslom. Dakle, pretpostavka je da je autokratski stil vođenja negativno povezan sa zadovoljstvom poslom, dok su demokratski, laissez-faire, transformacijski i transakcijski stilovi vođenja pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom.

Pomoćne hipoteze glase:

H2.1. Autokratski stil vođenja je negativno povezan sa zadovoljstvom poslom.

H2.2.: Demokratski stil vođenja je pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom.

H2.3.: Laissez-faire stil vođenja je pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom.

H2.4.: Transformacijski stil vođenja je pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom.

H2.5.: Transakcijski stil vođenja je pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom.

## **H3: Postoji pozitivna povezanost između oblika organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom**

Percepcija zaposlenika o organizacijskoj pravednosti sve više se prepoznaje kao važna odrednica stavova i ponašanja zaposlenika (George i Jones, 2012). Rezultati dobiveni istraživanjem Afridi i Baloch (2018) sugeriraju kako organizacijska pravednost igra ključnu ulogu u zadovoljstvu poslom. Istraživanje je također utvrdilo kako je organizacijska pravednost snažan indikator zadovoljstva poslom te je utvrđena pozitivna i značajna povezanost između njih. Zaposlenici teže pravednom tretmanu i može se pretpostaviti da će sva četiri oblika organizacijske pravednosti – distributivna, proceduralna, interpersonalna i informacijska pravednost imati pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom.

Pomoćne hipoteze glase:

H3.1.: Distributivna pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.

H3.2.: Proceduralna pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.

H3.3.: Interpersonalna pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.

H3.4.: Informacijska pravednost je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.

Doprinos ovog istraživanja ogleda se u nekoliko ključnih aspekata. Prvo, rad će pridonijeti boljem razumijevanju kako osobne karakteristike zaposlenika, poput osobina ličnosti, utječu na njihovo zadovoljstvo poslom u hotelskoj industriji. Istraživanje će pružiti empirijske podatke koji mogu pomoći u prepoznavanju specifičnih osobina koje najviše doprinose zadovoljstvu poslom u ovom specifičnom sektoru. Drugo, istraživanje će se baviti analizom organizacijskih odrednica, uključujući stil vođenja i organizacijsku pravednost, te njihovim utjecajem na zadovoljstvo poslom. Ovi uvidi mogu poslužiti kao smjernice za menadžere u hotelskim poduzećima kako bi razvili efikasnije strategije upravljanja ljudskim resursima koje potiču zadovoljstvo i, posljedično, povećavaju produktivnost i smanjuju fluktuaciju zaposlenika. Na kraju, rezultati ovog istraživanja mogu imati praktične implikacije za hotelska poduzeća, pružajući im konkretne preporuke za poboljšanje radnog okruženja i optimizaciju upravljanja zaposlenicima. To može rezultirati povećanjem zadovoljstva zaposlenika, što je ključno za održavanje visoke razine usluge u hotelskoj industriji.

U uvodnom poglavlju rada bit će predstavljeni problem i predmet istraživanja, kao i metode koje će biti korištene pri izradi diplomskog rada. Na temelju problema i predmeta istraživanja definirat će se ciljevi istraživanja i postaviti istraživačke hipoteze. Također će biti naglašen doprinos istraživanja te će biti opisana struktura rada. Drugo poglavlje posvetit će se teorijskom definiranju ključnih pojmova povezanih s temom rada. Objasnit će se važnost osobnih odrednica zadovoljstva poslom, uključujući petofaktorski model ličnosti i dimenzije istoga (neuroticizam, ekstraverzija, savjesnost, ugodnost i otvorenost prema iskustvu), kao i opće osobne odrednice zadovoljstva poslom (stavovi i percepcija, spol, dob i obrazovanje). Nadalje, istaknut će se značaj organizacijskih odrednica i njihova uloga u poticanju zadovoljstva poslom. Od organizacijskih odrednica, bit će objašnjena organizacijska pravednost i njeni oblici (distributivna, proceduralna, interpersonalna i informativna pravednost), stilovi vođenja (autokratski, demokratski, laissez-faire, transformacijski i transakcijski), te organizacijska kultura, karakteristike posla, plaće i beneficije. Također će biti prikazani rezultati relevantnih istraživanja kako bi se dobio opći zaključak o utjecaju organizacijskih i osobnih odrednica na zadovoljstvom poslom. U trećem poglavlju bit će prikazani rezultati provedenog istraživanja. Metodologija istraživanja, odnosno uzorak ispitanika i korišteni instrument bit će ukratko opisani. Nakon toga, na osnovu rezultata statističke analize i kvantitativnih podataka prikazanih u tablicama, objasnit će se do kojih se zaključaka došlo te jesu li hipoteze potvrđene ili odbačene. Završno poglavlje donosi sveobuhvatan zaključak te osvrt na teorijske i empirijske spoznaje predstavljene tijekom istraživanja. Na kraju rada bit će prikazan popis literature, slika i tablica.

## **2. TEORIJSKI ASPEKTI I ODREDNICE ZADOVOLJSTVA POSLOM**

### **2.1. Pojam zadovoljstva poslom**

Postoje različiti čimbenici koji utječu na organizacijske rezultate i koji poboljšavaju radni učinak. Jedan od kritičnih čimbenika koji je predložen u Herzbergovoj teoriji motivacije i higijene (dvofaktorska teorija) je zadovoljstvo poslom (Herzberg, 1964, prema Mehrad, 2016). Zadovoljstvo poslom kao organizacijski čimbenik definiran je u različitim vrstama u različitim radnim okruženjima i objašnjen je kao jedan od osnovnih čimbenika uspješnosti organizacije. Zadovoljstvo poslom ima veliki utjecaj na zdravlje organizacije i jamči dobrobit zaposlenika na poslu. Zapravo, prisutnost zadovoljstva poslom treba podržati organizacija (Mehrad, 2016). Aziri (2011) navodi kako zadovoljstvo poslom predstavlja kombinaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika koja navode osobu da osjeća zadovoljstvo. Prema ovom pristupu, iako na zadovoljstvo poslom utječe niz vanjskih čimbenika, postoji i unutarnji aspekt koji se odnosi na osjećaje zaposlenika i njihov stav prema poslu.

Robbins i Judge (2009) navode kako je zadovoljstvo poslom pozitivan stav prema radu koji se temelji na procjeni određenih obilježja posla. Pojedinci s višim stupnjem zadovoljstva imaju pozitivne emocije prema poslu, a pojedinci s niskim zadovoljstvom iskazuju negativne osjećaje prema poslu.

Mumford (1991, prema Đokić i sur., 2015) ističe da ne postoji univerzalna definicija zadovoljstva zaposlenika, jer su mnoga istraživanja fokusirana na specifične ili manje skupine faktora povezanih s osjećajem zadovoljstva. Pregledom literature može se uočiti da autori u svojim radovima obrađuju različite aspekte zadovoljstva, pri čemu klasificiraju čimbenike i dimenzije na različite načine. Neke definicije promatraju zadovoljstvo kao cjelokupni osjećaj, bez razdvajanja na pojedine komponente, dok se druge usredotočuju na specifične aspekte koji uključuju stavove prema različitim dijelovima posla i faktorima koji na njih utječu. Iako je zadovoljstvo poslom dugo vremena bilo smatrano jedinstvenim pojmom, danas se smatra kompleksnim skupom stavova koji ovise o očekivanjima pojedinca u vezi s njegovim radom i radnim okruženjem (Bakotić i Vojković, 2011).

Dakle, zadovoljstvo zaposlenika odnosi se na to jesu li zaposlenici sretni i jesu li njihove potrebe ispunjene. Brojni pokazatelji sugeriraju da je zadovoljstvo zaposlenika ključan faktor za njihovu motivaciju, uspjeh i pozitivan stav prema radnom mjestu. Ono predstavlja bitan aspekt kvalitete posla, jer stavovi i ponašanje zaposlenika značajno utječu na način na koji

obavljaju svoje zadatke, što se direktno odražava na ukupne performanse organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Učinkovite prakse upravljanja ljudskim resursima ključne su za poticanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika, što je presudno za postizanje visokih razina učinka i produktivnosti u bilo kojoj organizaciji (Armstrong i Taylor, 2014).

Postojanjem različitih definicija zadovoljstva poslom postoje i različita stajališta te kvalificiranja faktora koji utječu na zadovoljstvo poslom. Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji faktori koji pridonose zadovoljstvu poslom nazivaju se motivacijski faktori, a faktori koji dovode do nezadovoljstva nazivaju se higijenskim faktorima (Miljković i Rijavec, 2007). Motivacijski faktori uključuju priliku za postignuća, priznanje, odgovornost i osobni razvoj. Higijenski faktori uključuju kvalitetu nadzora, uvjete rada, plaće i sigurnost. Higijenski faktori povezani su s nezadovoljstvom, ali ne i sa zadovoljstvom poslom. Drugim riječima, ako se higijenski faktori poboljšaju, zadovoljstvo poslom se neće povećati, već će se spriječiti nezadovoljstvo. S druge strane, motivacijski faktori dovode do zadovoljstva poslom te povećavaju motivaciju. Nedostatak motivacijskih faktora znači da osoba neće biti zadovoljna poslom, ali neće biti nezadovoljna općenito, već samo neće biti motivirana (Herzberg, 1964, prema Mehrad, 2016).

Zadovoljstvom poslom jedan je od najvažnijih stavova zaposlenika te može imati veliki utjecaj na organizacijsko ponašanje. Zadovoljstvo poslom vodi ka većoj predanosti zaposlenika, njihovom potpunom angažmanu i fokusiranju na radne zadatke. Uspješne organizacije prepoznale su stratešku važnost ulaganja u zadovoljstvo zaposlenika, jer je ono temelj individualne učinkovitosti, a uspjeh organizacije u velikoj mjeri ovisi o radnim rezultatima pojedinaca (Bakotić i Vojković, 2011). Menadžeri bi se trebali zanimati za stavove zaposlenika zato što stavovi utječu na ponašanje i mogu upozoravati na moguće probleme. Zadovoljni zaposlenici imaju niže stope napuštanja organizacije, apsentizma i rjeđe se upuštaju u devijantna ponašanja (Robbins i Judge, 2009). Zaposlenici koji su zadovoljni poslom manje su skloni pokazivanju kontraproduktivnog radnog ponašanja, primjerice, izostajanja s posla, uskraćivanja truda, zloupotreba prava na bolovanje, namjernog usporavanja radnog ciklusa i poticanja sabotaze unutar organizacije. Osim toga, organizacije koje daju manji prioritet zadovoljstvu svojih zaposlenika vjerojatno će se suočiti s problemom fluktuacije zaposlenika i smanjenjem radne učinkovitosti zaposlenika. Fluktuacija donosi disfunkciju u organizaciju, ometajući operativne procese i stavlajući prevelike odgovornosti na preostale zaposlenike (Bello i Ojo, 2021).

Tijekom vremena korištene su razne metode prilikom ispitivanja, odnosno mjerenja zadovoljstva poslom. Međutim, do danas najkorištenija metoda je mjerenje zadovoljstva poslom pomoću upitnika (Buchanan i Bryman, 2009). Dva najčešće korištena pristupa temelje

se na jednoj globalnoj ocjeni i na zbroju rezultata dobivenih iz više aspekata koji mogu utjecati na zadovoljstvo poslom. Metoda globalne ocjene je jednostavniji pristup pri kojemu zaposlenici na ljestvici od jedan do pet, odnosno od „izrazito nezadovoljan“ do „izrazito zadovoljan“ rangiraju svoje zadovoljstvo poslom (Robbins i Judge, 2009). Nedostatak ove metode je što pruža oskudne i ograničene informacije. Na taj način se mjeri opće zadovoljstvo, bez mogućnosti preciznog uvida u razinu zadovoljstva ili nezadovoljstva određenim aspektima posla. Takve općenite procjene zadovoljstva nisu od velike koristi menadžmentu koji želi poduzeti konkretne mjere za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika u organizaciji (Maškarin, 2005). Kvalitetnija je metoda zbroja rezultata aspekata posla. Tom metodom se identificiraju ključni elementi koji utječu na zadovoljstvo poslom te se od zaposlenika traži ocjena za svaki od njih. Elementi se procjenjuju na osnovi standardizirane skale, nakon čega se ocjene zbrajaju kako bi se dobila ukupna ocjena zadovoljstva radom (Robbins i Judge, 2009). Nedostaci ove metode leže u potrebnim resursima, poput vremena i financija potrebnih za izradu kvalitetnog upitnika, te za obradu i interpretaciju dobivenih rezultata (Maškarin, 2005). Postoji više verzija takvog pristupa mjerenja zadovoljstva poslom, a prema Buchanan i Bryman (2009) najpoznatiji su Job Descriptive Indeks (JDI; Smith et. al., 1969) i Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; Weiss et. al. 1967). Job Descriptive Indeks mjeri pet aspekta, odnosno zadovoljstvo poslom, plaćom, menadžmentom, suradnicima i mogućnosti napredovanja, dok Minnesota Satisfaction Questionnaire ima duže i skraćene verzije što ga čini fleksibilnijim upitnikom (Aziri, 2011).

George i Jones (2012) razlikuju četiri skupine čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom, a to su osobnost, karakteristike posla, socijalni utjecaj i vrijednosti. Karakteristike posla uključuju sam opis posla, odnosno zadatke koje zaposlenik izvršava, uvjete rada, nadređene, radne sate, plaću i sigurnost zaposlenja. Osobnost se odnosi na način razmišljanja i ponašanja osobe. Socijalni utjecaj se odnosi na organizacijsku kulturu i kolege, a posebno ima utjecaj na nove zaposlenike. Vrijednosti koje utječu na zadovoljstvo poslom se dijele na intrinzične i ekstrinzične vrijednosti. Intrinzične vrijednosti podrazumijevaju zadovoljstvo prirodom posla koji se obavlja, dok vanjske vrijednosti podrazumijevaju zadovoljstvo onime što se dobiva tim poslom. Primjerice, osoba koja cijeni intrinzične vrijednosti, odnosno kojoj je posao zanimljiv će biti zadovoljna poslom unatoč niskoj plaći. S druge strane, osoba koja cijeni ekstrinzične vrijednosti će biti zadovoljna monotonim poslom ako je plaća zadovoljavajuća.

Prema Sageer et al. (2012, prema Đokić et al., 2015), dosadašnja istraživanja pokazuju da faktori koji imaju utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika mogu biti podijeljeni na osobne i organizacijske čimbenike. Organizacijski faktori uključuju razvoj poduzeća, sustav nagrađivanja, mogućnosti napredovanja i razvoja karijere, sigurnost zaposlenja, radno

okruženje i uvjete, međuljudske odnose, te stil vođenja. Pored organizacijskih, osobni čimbenici poput osobnosti, očekivanja, dobi, obrazovanja i spola također imaju važnu ulogu u zadovoljstvu poslom.



**Slika 1. Faktori zadovoljstva poslom**

Izvor: prilagođeno prema Đokić, T. et al. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu finansijskih usluga. *Ekonomika misao i praksa*, 24 (1), str. 49-79.

Postoje važni razlozi zašto bi se organizacije trebale baviti zadovoljstvom poslom, a koji se mogu klasificirati prema fokusu na zaposlenika ili organizaciju. Naime, zadovoljstvo poslom u određenoj je mjeri odraz dobrog tretmana. Također se može smatrati pokazateljem emocionalnog, odnosno psihološkog zdravlja. Osim toga, zadovoljstvo poslom može potaknuti ponašanje zaposlenika koje utječe na rad organizacije. Također, zadovoljstvo poslom može odražavati opće funkcioniranje organizacije. Razlike među organizacijskim jedinicama glede zadovoljstva poslom mogu biti dijagnostika potencijalnih problematičnih točaka (Porter i Steers, 1973).

## 2.1. Osobni čimbenici zaposlenika kao odrednice zadovoljstva poslom

U literaturi su definirani različiti osobni faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom, a George i Jones (2012) navode nekoliko stavki. To su potrebe za postizanjem ciljeva, gdje posao mora zadovoljiti individualne potrebe za profesionalnim i osobnim napretkom, uključujući napredovanje i radnu sigurnost. Važna je i usklađenost posla s osobnim vrijednostima i uvjerenjima pojedinca. Stavovi prema radnom okruženju također igraju značajnu ulogu, a uključuju odnose s nadređenima, kolegama i opću organizacijsku kulturu. Usklađenost profesionalnih interesa i radnih zadataka motiviraju pojedinca i povećavaju angažiranost. Osim toga, osjećaj pripadnosti i priznanja od strane kolega i nadređenih doprinosi pozitivnoj radnoj atmosferi i osobnom zadovoljstvu.

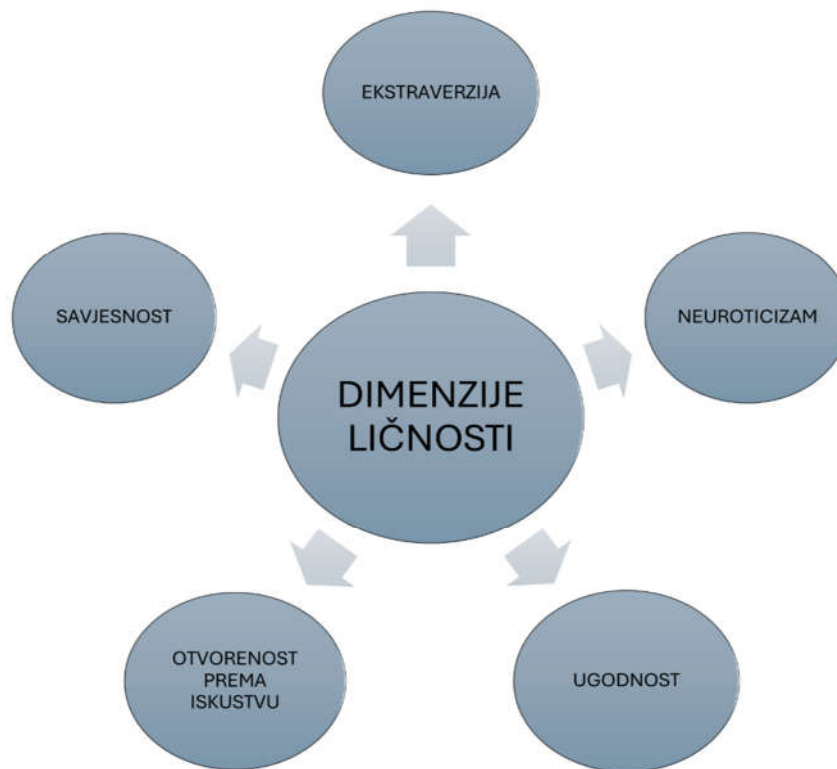
Prema Žužić i Miljković Krečar (2014), osobni faktori koje zaposlenik unosi u organizaciju uključuju njegove psihološke karakteristike, poput temeljnih crta ličnosti, stupnja samopoštovanja, tolerancije na stres i općeg zadovoljstva životom. Uz to, osobni faktori obuhvaćaju i opće karakteristike kao što su dob, spol i razina obrazovanja.

Svaki član organizacije ima svoj stil i način ponašanja. Učinkovit rad s drugima zahtijeva razumijevanje i uvažavanje međusobnih razlika. Menadžeri moraju razumjeti osobne razlike jer one utječu na osjećaje, misli i ponašanje svakog člana organizacije. Osobne razlike također utječu na zadovoljstvo poslom, učinak na poslu, stres na poslu i vodstvo. Članovi organizacije komuniciraju jedni s drugima na dnevnoj bazi i ako se međusobno razumiju i uvažavaju, to će vjerojatno rezultirati visokim razinama zadovoljstva i učinka. (George i Jones, 2012)

### 2.1.1. Petofaktorski model ličnosti

Tijekom 20. stoljeća brojni istraživači su proučavali psihologiju ličnosti u bihevioralne svrhe, ali i za organizacijske svrhe. Krajem 20. stoljeća, istraživači ličnosti usuglasili su se oko strukture ličnosti, iako su ranije najveći problemi u psihologiji ličnosti bili brojnost teorija, razlike među njima, različiti pristupi i nejasne veze između tih teorija, kao i nedostatak općeprihvaćenog modela ličnosti (Mlačić i Knezović, 1996). Danas većina autora prihvaća petofaktorski model ličnosti kao set dimenzija kojima se može opisati ličnost svakog pojedinca (Kračić, 2005). Rothmann i Coetzer (2003) navode kako petofaktorski model ličnosti predstavlja strukturu osobina koje su se razvijale i razrađivale desetljećima. Čimbenici su definirani skupinama međusobno povezanih svojstava, koje se nazivaju dimenzijama. Petofaktorski model osobnosti obuhvaća pet dimenzija; neuroticizam, ekstraverziju, savjesnost, ugodnost i otvorenost prema iskustvu (Costa i McCrae, 1992).





**Slika 2. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti**

Izvor: prilagođeno prema McCrae, Robert & Costa, Paul. (1992). Discriminant validity of NEO-PIR facet scales. *Educational and Psychological Measurement - EDUC PSYCHOL MEAS.* 52. 229-237.

Kao što Judge et. al. (2002) primjećuju, neuroticizam je dimenzija koja je istaknuta u gotovo svakom mjerenju osobnosti. Neuroticizam dovodi do najmanje dvije povezane tendencije; jedna se odnosi na anksioznost (nestabilnost i sklonost stresu), a druga se odnosi na dobrobit (osobna nesigurnost i depresija). Stoga se neuroticizam općenito odnosi na nedostatak pozitivne psihološke prilagodbe i emocionalne stabilnosti. Neurotičari također mogu osjećati pritisak prilikom obavljanja posla budući da provode mnogo vremena brinući se o mogućim problemima, što ih u konačnici čini manje učinkovitim (Chandrasekara, 2019). Prema istraživanjima Rukh et. al. (2020) primijećena je negativna korelacija između neuroticizma i zadovoljstva poslom.

Tipično se smatra da se ekstraverzija sastoji od društvenosti. Međutim, ekstraverzija je široka konstrukcija koja također uključuje druge faktore kao što su asertivnost, energičnost i sklonost pozitivnim emocijama (Costa i McCrae, 1992). Judge et. al. (2002) navode kako su ekstroverti društveniji, ali također i impulzivniji, manje disforični i zaokupljeni sobom od introverta. Dakle, kod osoba sa visokom razine ekstraverzije javlja se i veća društvenost, asertivnost i crpljenje energije od interakcija s drugima, dok osobe sa niskom razinom ekstraverzije teže samoći i introspekciji (Sindhulakshmi.B, 2022). Istraživanje koje su proveli Farfan et. al. (2020)

pokazuje pozitivnu korelaciju između ekstraverzije i zadovoljstva poslom, što se može prepisati činjenici da su osobe s viskom razinom ekstraverzije direktnije u iskazivanju svog emocionalnog stanja, što ih čini sposobnijim da se adaptiraju novom okruženju. S druge strane, Huang et. al. (2015) navodi kako je korelacija između ekstraverzije i zadovoljstva poslom značajnija kod poslova koji zahtijevaju socijalnu interakciju.

Savjesnost opisuje sposobnost pojedinca da organizira, izvrši zadatke i usmjeri prema dugoročnim ciljevima. Ključni aspekti savjesnosti uključuju urednost (nasuprot neorganiziranosti), samodisciplinu (nasuprot neučinkovitosti) i pouzdanost (nasuprot nedosljednosti). Visoko savjesni pojedinci preferiraju red i strukturu, produktivni su radnici, skloni su slijediti pravila i norme i bolji su sposobni odgoditi zadovoljstvo, dok oni s niskom savjesnošću imaju poteškoća u kontroli njihovih impulsa i lako ih se odvraća od zadataka (Soto, Kronauer i Liang, 2016). Prema istraživanju koje su proveli Topino et. al. (2021) istaknuta je povezanost između osobina savjesnosti i zadovoljstva poslom. Također se navodi kako tijekom životnog vijeka može doći do smanjenja razine savjesnosti. Bui (2017) navodi kako se utjecaj savjesnosti na zadovoljstvo poslom neutralizira među zaposlenicima starijima od 50 godina. Čini se da kada ljudi stare, naporan rad i motivacija usmjerena ka cilju zapravo ne djeluju na zadovoljstvo poslom.

Ugodnost se obično opisuje kao sveobuhvatna latentna varijabla koja obuhvaća specifične sklonosti i obrasce ponašanja, uključujući ljubaznost i sklonost pomaganju drugima (Krapić, 2005). Pojedinaac s izraženom dimenzijom ugodnosti motiviran je uspostavljanjem bliskosti s drugim ljudima, što je od posebne važnosti za rad u timu. Zaposlenik s ovom naglašenom dimenzijom ugodnosti orijentiran je na suradnju. Takva je osoba osjetljiva i altruistična, ali također očekuje da se i prema njoj tako postupa. Stoga bi se moglo reći da dimenziju osobnosti označenu kao ugodnost karakteriziraju poddimenzije kao što su obzirnost i nježnost prema drugima, izbjegavanje sukoba i spremnost na opraštanje (Nedeljković et. al., 2019). S druge strane, pojedinci s niskom razinom ugodnosti su antagonisti, nepovjerljivi, nesuosjećajni, nekooperativni i nepristojni (George i Jones, 2012). Prema istraživanjima Eason et. al. (2015) i Bui (2017) ugodnost pokazuje značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Drugim riječima, ljudi kojima je lako postići dogovor s kolegama na poslu obično imaju visoku razinu zadovoljstva poslom.

Otvorenost ka iskustvu predstavlja individualne razlike u intelektualnoj znatiželji, estetskoj osjetljivosti i mašti. Pojedinci s viši stupnjem otvorenosti imaju širok raspon interesa, uživaju u razmišljanju i učenju, privrženiji su umjetnosti i ljepoti te razvijanju originalnih ideja (Slišćević, Russo i Mulić, 2022). Pojedinci s niskom otvorenošću obično imaju uže interese i preferiraju rutinu u odnosu na novost i raznolikost. Međutim, manje je konsenzusa o definiciji

otvorenosti ka iskustvu nego o ostalim dimenzija. (Soto, Kronauer i Liang, 2016). U istraživanjima koje su proveli Rababah (2019) i Sindhulakshmi (2022) pronađena je pozitivna korelacija između otvorenosti ka iskustvu i zadovoljstva poslom.

### 2.1.2. Stavovi i percepcija

Stavovi i percepcija zaposlenika ključni su čimbenici koji oblikuju njihovo zadovoljstvo poslom, jer odražavaju način na koji pojedinci doživljavaju svoje radno okruženje, kolege i nadređene. Misli i osjećaji koje ljudi imaju o svom poslu, radnim zadacima i organizaciji oblikuju njihov doživljaj posla. Neki su osjećaji dublji te nisu usmjereni na specifične aspekte posla ili organizacije, već na općenito značenje i prirodu rada. Ove misli i osjećaji nazivaju se vrijednostima, koje su relativno postojane i dugotrajne. S druge strane, stavovi su specifičniji i usmjereni izravno na trenutni posao ili organizaciju te su promjenjiviji od vrijednosti. Oni mogu varirati ovisno o promjenama u radnom okruženju, poput promještaja ili promaknuća. Dakle, radni stavovi su promjenjivi jer se doživljaj posla mijenja kroz vrijeme i okolnosti (George i Jones, 2012).

Stav se može definirati kao način razmišljanja ili sklonost ponašanju na određeni način, oblikovana iskustvima i temperamentom pojedinca. Kako se ljudi ponašaju na poslu često ovisi o tome kako se tamo osjećaju. Zbog toga je razumijevanje radnih stavova ključno za predviđanje ponašanja zaposlenika na radnom mjestu (Susanty i Miradipta, 2013).

Stavove čine tri glavne komponente; kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente. Kognitivna komponenta stava odnosi se na vjerovanja, mišljenja, znanje ili informacije koje pojedinac posjeduje o nečemu. Afektivna komponenta uključuje osjećaje i emocije koje osoba ima prema određenoj stvari, osobi ili situaciji. Bihevioralna komponenta odnosi se na sklonost pojedinca da poduzme određenu radnju ili se ponaša na specifičan način prema nekoj osobi ili događaju. Sve tri komponente zajedno oblikuju stavove koji utječu na ponašanje pojedinca (Zhu, 2013).

Osim što izravno utječu na reakcije i ponašanje pojedinca, stavovi također oblikuju način na koji pojedinci percipiraju okolinu. Percepcija je složen psihološki proces u kojem pojedinci interpretiraju informacije iz svoje okoline kako bi im dali smisao. U organizacijskom ponašanju, ona igra ključnu ulogu jer oblikuje kako zaposlenici doživljavaju svoje zadatke, kolege, nadređene i samu organizaciju. Dakle, percepcija nije pasivno primanje informacija, već aktivan proces u kojem pojedinci filtriraju i tumače informacije na temelju svojih prethodnih iskustava, stavova, motivacije i očekivanja (Robbins i Judge, 2019). Međutim, perceptivni proces ne dovodi uvijek do točnih percepcija. Čak i pojedinci koji se trude biti

potpuno objektivni često temelje svoje odluke i postupke na subjektivnoj interpretaciji stvarnosti, odnosno onoj koja se temelji na njihovim vlastitim mislima, osjećajima i iskustvima. Kao rezultat toga, interpretacije stvarnosti razlikuju se među pojedincima. Tako se može dogoditi da dva zaposlenika primijete istu situaciju ili dobiju istu informaciju, ali je različito protumače ovisno o njihovim osobnim iskustvima i trenutačnom raspoloženju. Činjenica da percepcija nije uvijek točna ima značajne posljedice za razumijevanje i upravljanje organizacijskim ponašanjem (George i Jones, 2012).

Robbins i Judge (2019) navode kako postoji snažna povezanost između stavova i percepcije i zadovoljstva poslom. Stavovi zaposlenika prema poslu određuju njihovu razinu zadovoljstva poslom. Na primjer, ako zaposlenik percipira da je postupanje prema njemu pošteno, to može pozitivno utjecati na njegovu razinu zadovoljstva poslom. Također, pogrešne percepcije mogu dovesti do kognitivne disonance; stanja u kojem postoji nesklad između stavova i ponašanja, što može dodatno utjecati na smanjenje zadovoljstva poslom.

### 2.1.3. Spol

Odnos spola zaposlenika i zadovoljstva poslom je kompleksan odnos koji može ovisiti o mnogo faktora. Iz literature se saznaje kako se odnos najviše promatra ovisno o ekstrinzičnim i intrinzičnim karakteristikama posla, radnim odnosima i radnim uvjetima. Istraživanja pokazuju da je utjecaj ekstrinzičnih karakteristika, odnosno plaće i beneficija, često niži za žene nego za muškarce, što može utjecati na ukupno zadovoljstvo poslom. S druge strane, intrinzične karakteristike imaju veći utjecaj na zadovoljstvo poslom kod žena nego što je to slučaj kod muškaraca. Žene više cijene prirodu posla koju pronalaze ispunjavajućom, nego plaću i beneficije koje će dobiti za taj posao. Nadalje, žene često pridaju veću važnost socijalnim odnosima na poslu i podršci od strane nadređenih. Percepcija nepravednog tretmana i rodne pristranosti može negativno uticati na zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo radnim odnosima može biti veće u ženskim radnim kolektivima, dok žene u muški dominantnim okruženjima mogu imati viša očekivanja i niže zadovoljstvo. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života je ključan faktor za žene, koje često imaju veće obaveze izvan posla. Fleksibilni radni aranžmani i podrška u balansiranju poslovnih i privatnih obaveza mogu značajno uticati na zadovoljstvo poslom kod žena (Andrade et. al., 2019).

Rezultati istraživanja Redmond i McGuinness (2020) pokazuju da jaz između muškarca i žena, u pogledu zadovoljstva poslom, postoji čak i kada je kontroliran širok raspon osobnih i radnih karakteristika. Jedan argument koji se pojavio je da žene imaju niža očekivanja od muškaraca, te stoga iskazuju veće zadovoljstvo, čak i na poslovima koji objektivno mogu biti lošiji.

Međutim, preferencije posla mogu objasniti rodni jaz u zadovoljstvu poslom. Dvije se preferencije ističu kao osobito važne; intrinzične karakteristike posla i dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života. Ove preferencije su snažno povezane s većim zadovoljstvom poslom i žene stavljaju veći naglasak na oba faktora nego muškarci. Kontroliranje ovih preferencija uzrokuje nestanak rodnog jaza glede zadovoljstva poslom. Također, istraživanje koje je proveo Zou (2015) otkrilo je da žene na poslovima s punim ili skraćenim radnim vremenom, iskazuju više razine zadovoljstva od muškaraca. Analiza je također otkrila da žene koje rade na pola radnog vremena imaju najvišu razinu zadovoljstva poslom, a slijede žene koje rade s punim radnim vremenom te nakon njih muškarci.

#### 2.1.4. Dob

Različite dobne skupine karakteriziraju različiti faktori koji imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom. Mladi zaposlenici često više vrednuju intrinzične karakteristike posla, odnosno prirodu posla te prilike za napredovanje i učenje. Zaposlenici srednjih godina vrednuju sigurnost posla, plaću i balans između posla i privatnog života, što se može prepisati obiteljskim obavezama. Stariji zaposlenici često više vrednuju ekstrinzične karakteristike posla, odnosno plaću te mirovinske i zdravstvene beneficije. Osim samih razlika u dobnim skupinama, bitno je utvrditi i postoje li razlike u generacijama. U slučajevima postojanja razlika u generacijama, menadžeri se morati nositi s mladim zaposlenicima na drugačiji način nego što su se nosili sa mladim zaposlenicima u prošlosti. Razumijevanje ovih razlika omogućava menadžerima da kreiraju strategije koje povećavaju zadovoljstvo poslom (Twenge et al., 2010).

Pri istraživanju odnosa između dobi i zadovoljstva poslom često se spominje i socioemocionalna teorija selektivnosti. Prema ovoj teoriji, kako ljudi stare, njihova percepcija budućnosti postaje sve više ograničena. Drugim riječima, ljudi vremenom mijenjaju svoje prioritete i motivacijske ciljeve, što utječe i na njihov posao. Tako stariji zaposlenici, koji su svjesniji vremenskih ograničenja, ne teže prikupljanju znanja i razvoju karijere, već se fokusiraju na sadašnjost i teže stvaranju pozitivnih emocionalnih iskustava na poslu. Međutim, iako teorija socioemocionalne selektivnosti predviđa da će stariji radnici biti manje motivirani karakteristikama posla koje osiguravaju resurse za budućnost, poput plaće i beneficija, rezultati nekih istraživanja pokazuju suprotno. Stariji radnici možda doživljavaju plaću kao trenutnu potrebu, posebno s obzirom na nadolazeću mirovinu, što može objasniti povećanu važnost plaća i beneficija za zadovoljstvo poslom u kasnijim godinama (Cavanagh et. al., 2019).

Rezultati istraživanja koje su proveli Lee i Wilbur (1985) pokazali su da zadovoljstvo poslom raste s godinama. Mlađi zaposlenici općenito su bili manje zadovoljni svojim poslovima, ali

posebno s intrinzičnim karakteristikama posla. Stariji zaposlenici bili su zadovoljniji ekstrinzičnim karakteristikama posla nego mlađe skupine zaposlenika. Kada su učinci plaće, trajanja radnog zaposlenja i obrazovanja uklonjeni, pronađene su iste razlike. Međutim, kada je učinak karakteristika posla dodan kombinaciji i djelomično izdvojen, faktor intrinzičnih karakteristika više nije bio značajan. S druge strane, novija istraživanja izvijestila su da je zadovoljstvo poslom pozitivno i linearno povezano s godinama. Ovaj odnos dobi i zadovoljstva se obično objašnjava u smislu promjenjivih potreba i mijenjanja kognitivne strukture povezane s dobi. Također je primijećeno kako zaposlenici stariji od 40 godina postaju manje zadovoljni svojim poslom. Stariji zaposlenici mogu postati sve više razočarani, prepoznajući da su njihova očekivanja manje ostvariva. Štoviše, stariji zaposlenici mogu doživjeti povećani pritisak zbog vanjskih čimbenika kao što su mijenjanje tehnologije (Franěk i Večeřa, 2008).

#### 2.1.5. Obrazovanje

Razina obrazovanja može imati značajan utjecaj na stavove zaposlenika, odnosno na njihovo zadovoljstvo, očekivanja i profesionalni razvoj. Obrazovanje može doprinijeti zadovoljstvu poslom pružajući zaposlenicima znanja i vještine potrebne za obavljanje složenih i izazovnih zadataka. To utječe na povećavanje motivacije i osjećaja kompetencije što pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom. Nadalje, kontinuirano obrazovanje i usavršavanje omogućuju zaposlenicima da ostanu konkurentni na tržištu rada, čime se povećava njihova motivacija i angažman. S druge strane, nedostatak adekvatnog obrazovanja može dovesti do frustracije i nezadovoljstva poslom. Zaposlenici koji nemaju potrebne vještine za učinkovito obavljanje svojih dužnosti ili nemaju priliku za daljnje obrazovanje i razvoj, mogu imati smanjenu produktivnost i motivaciju, čime se smanjuje i zadovoljstvo poslom. Organizacije koje prepoznaju važnost obrazovanja i ulažu u profesionalni razvoj svojih zaposlenika često bilježe veće zadovoljstvo poslom, lojalnost i ukupnu učinkovitost zaposlenika (George i Jones, 2012). Prema Wang (2024) niz studija je istaknulo da razina obrazovanja zaposlenika može biti negativno povezana sa zadovoljstvom poslom. Točnije, što je viša razina obrazovanja, to će vjerojatnije biti niže zadovoljstvo poslom. To može biti zbog viših očekivanja među ljudima s višim stupnjem obrazovanja. Vjerojatnije je da će osobe s višim stupnjem obrazovanja biti razočarane ako je posao rutinski ili ako ne koriste u potpunosti svoje vještine. Nedeljković et. al. (2019) također navode kako bi zaposlenici s višom razinom obrazovanja mogli imati veća očekivanja u pogledu zadovoljstva poslom, što bi moglo otežati njegovo postizanje. Također, razina zadovoljstva poslom može biti niža u situacijama kada obrazovanje zaposlenika nije iz

područja vezanog za poziciju ili kada je njihov stupanj obrazovanja viši u odnosu na stupanj obrazovanja koji je potreban za obavljanje određenog zadatka.

## **2.2. Organizacijski čimbenici kao odrednice zadovoljstva poslom**

Prema Sageer et. al. (2012, prema Đokić et. al., 2015), organizacijski faktori imaju važnu ulogu u zadovoljstvu poslom. Budući da zaposlenici većinu svog vremena provode unutar organizacije, razumljivo je da različiti aspekti radnog okruženja značajno utječu na njihovo zadovoljstvo. Poboljšanje zadovoljstva zaposlenika može se postići upravljanjem tim organizacijskim čimbenicima. Žužić i Miljković Krečar (2014) navode da organizacijski faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom uključuju radno okruženje i karakteristike posla, kao što su dinamičnost rada, kompleksnost zadataka, razina samostalnosti, povratne informacije te fizički uvjeti. Također, važni su i organizacijski postupci i politike, uključujući sustav nagrađivanja, kvalitetu vodstva, mogućnosti za napredovanje, organizacijsku kulturu, sudjelovanje u donošenju odluka i grupnu koheziju.

### **2.2.1. Vođenje i stilovi vođenja**

Menadžment i vođenje su dugi niz godina bila ključna tema za istraživače i znanstvenike. Ipak, u drugoj polovici 20. stoljeća došlo je do povećanog interesa za detaljno razumijevanje i razlikovanje tih pojmova, što je primjetno i u akademskim krugovima i u praksi. (Požega et. al., 2012). Vođenje se često izjednačava s menadžmentom, no, iako predstavlja ključnu funkciju menadžmenta, ne može se potpuno poistovjetiti s njim. Menadžment, kao proces usmjeravanja ljudi prema ostvarenju zadataka, obuhvaća širi kontekst od vođenja, dok se vođenje specifično odnosi na sposobnost utjecaja na druge da izvrše određeni zadatak. Vođenje i menadžment funkcioniraju kao dva međusobno povezana sustava, pri čemu svaki ima svoju ulogu i specifične aktivnosti. Oba su ključna za uspjeh u složenoj poslovnoj okolini. Menadžment se fokusira na "upravljanje složenostima", dok se vođenje bavi "upravljanjem promjenama", što postaje sve važnije u uvjetima brzih promjena u suvremenom poslovanju (Cerović, 2010).

U literaturi se većina autora slaže kako se definicija vođenja odnosi na sposobnost utjecaja na druge kako bi izvršili određene zadatke. Prema Robbinsu i Judgeu (2009), vodstvo se opisuje kao sposobnost rukovoditelja da, koristeći svoju organizacijsku moć, utječe na rad i ponašanje zaposlenika. To postiže motiviranjem i inspiriranjem zaposlenika kroz poslovne ciljeve te prilagođavanjem svog stila vođenja i rukovođenja kulturi i klimi organizacije. Bahtijarević-

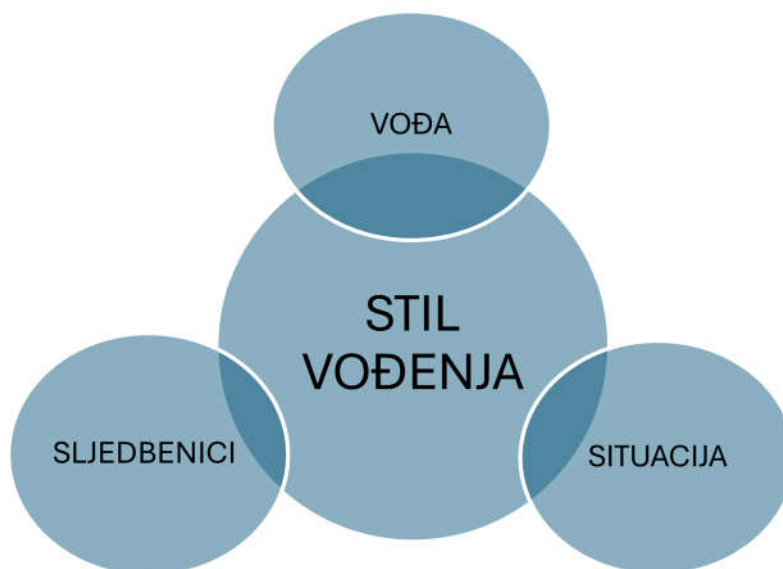
Šiber i Sikavica (2004) naglašavaju da vođenje uključuje sposobnost vođe da motivira zaposlenike da doprinose organizacijskim ciljevima i zajedničkim zadacima. Cerović (2010) opisuje vođenje kao proces utjecaja na ljude s ciljem da doprinesu organizacijskim i grupnim ciljevima. Vođenje se može shvatiti kao vještina koja uključuje suptilne sposobnosti utjecaja na ljude, tako da oni s entuzijazmom i zadovoljstvom ostvaruju svoje zadatke i ciljeve organizacije, te kao osobina vođe koju drugi slijede.

Vođa je osoba koja preuzima odgovornost, planira i provodi viziju u koju vjeruje, te koordinira aktivnosti ljudi u njihovom nastojanju da postignu cilj (Strukan et. al., 2014). Vođa kao odgovorni pojedinac koji je nositelj složenih aktivnosti teži za ravnotežom svih utjecaja, koji dolaze iz okruženja, i željom da od svakog pojedinca izvuče optimalni rezultat, jer vođa ne dolazi do cilja sam, vođa dolazi do cilja sa svojim sljedbenicima. Uspješan menadžer teži biti i uspješan vođa, što obično uključuje prirodne, urođene osobine koje treba upotpuniti širokim spektrom znanja i vještina (Cerović, 2010). Od vođe se očekuje da ima jasnu viziju, bude spreman brzo reagirati i prilagoditi se novim situacijama, te da ima izvrsne komunikacijske vještine. Također, važno je da bude samouvjeren, no ne i hvalisav, te da razumije svoje sposobnosti. Suvremeni vođa održava dvosmjerni odnos sa zaposlenicima, usmjeravajući i vodeći ih, ali i slušajući ih i učeći od njih (Karlić i Hadelan, 2011).

Usvajanje odgovarajućeg stila vodstva ključno je za učinkovito vođenje. Stjecanjem uvida u učinkovitost i važnost različitih stilova vodstva, ambiciozne vođe mogu steći znanja i vještine potrebne za prilagodbu svojih pristupa vodstvu kako bi zadovoljili rastuće zahtjeve svojih organizacija i sljedbenika (Waheeda i Nishan, 2024). Stilovi vodstva podrazumjevaju specifične obrasce ponašanja vođe unutar radnog okruženja koji utječu na radne rezultate. Razumijevanje različitih stilova vodstva može pomoći menadžerima u boljem razumijevanju svojih zaposlenika, unapređenju njihove učinkovitosti, te u usklađivanju njihovih obveza i odgovornosti s odgovarajućim stilom vodstva (Landekić, 2016).

Prema Hossin et. al. (2022) teorijska literatura otkriva da ne postoji univerzalni stil vodstva, nego ovisi o nizu situacijskih i kontekstualnih čimbenika, kao što su trenutna situacija, organizacijska struktura, problemi, kultura, kolege, okolina, željeni ciljevi, individualne preferencije, timska dinamika i tako dalje.





### Slika 3. Domene vodstva

Izvor: prilagođeno prema Gotal, M. (2013). 'Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama', Tehnički glasnik, 7(4), str. 405-413.

Prema Gotalu (2013), vodstvo se sastoji od tri ključne domene: vođe, sljedbenika te situacije. Pored osobnosti, pozicije i iskustva vođe, vodstvo uključuje i karakteristike sljedbenika, odnosno njihove stavove, vrijednosti i razinu kohezije unutar grupe, kao i kontekst situacije, koji uključuje prirodu zadatka, tip organizacije, organizacijsku kulturu, te ekonomske, političke i društvene faktore.

Lewin (1939) otkrio je da postoje različiti stilovi vođenja koji prevladavaju u društvu. Stilovi koje je on predložio, a danas se smatraju osnovnim stilovima vođenja, su autokratski, demokratski i laissez-faire stil vođenja.

Autokratski stil vođenja karakterizira vlast koja je pod kontrolom jedne osobe, osobe koja samostalno donosi sve odluke. Autokratski vođa djeluje prema principima zapovijedanja, kazni i nagrada. On ne surađuje aktivno sa zaposlenicima, a u slučaju suradnje, ista je strogo formalna i koristi se za prikrivanje njegove autoritarnosti. Ovaj stil vođenja nalikuje vojnom zapovijedanju, s naglaskom na davanje naredbi bez objašnjenja ili jasnih uputa o razlozima za izvršenje zadataka (Buhač, 2017).

Tipični autokratski vođa donosi odluke na temelju svojih vlastitih ideja i procjena, a rijetko uzima u obzir savjete svojih sljedbenika. Takav stil vođenja može biti koristan u određenim situacijama, poput onih kada je potrebno hitno donositi odluke bez savjetovanja s velikim brojem ljudi. Autokratsko vodstvo ponekad može biti dobro, ali može postojati mnogo situacija u kojima bi ovaj stil vodstva mogao biti razlog za nedjelovanje i to je razlog zašto se vođe koji zlorabe korištenje autokratskog stila vodstva često smatraju diktatorima (Chukwusa, 2018).

Wang et. al. (2022) definira demokratski (participativni) stil vođenja kao vodstvo koje uključuje podređene u organizacijsko odlučivanje i upravljanje, s ciljem učinkovitog jačanja osjećaja uključenosti zaposlenika i aktivnog integriranja njihovih osobnih ciljeva u organizacijske ciljeve. Demokratski vođa svojevrijedno prepušta dio autoriteta zaposlenicima, dok zadržava krajnju odgovornost. Odluke donosi u suradnji sa zaposlenicima, čime proces odlučivanja biva složeniji, no vođa i tim funkcioniraju kao ujedinjena cjelina. U toj cjelini svi su obaviješteni o zadacima i potaknuti da djele svoje ideje i prijedloge (Cerović, 2010). Ovaj stil vođenja primjenjuje se kada vođa treba mišljenje i povratna informacija od podređenih, ali i kako bi osigurao njihovu predanost i angažman (Gotal, 2013).

Treći stil vođenja je laissez-faire stil vođenja. Bass (1985, prema Schimmoeller, 2010) navodi kako se ovaj je stil vođenja često se naziva i nedostatkom vodstva. Takve vođe mogu dodjeljivati zadatke, ali ne pružaju dodatnu podršku ili nadzor upravljanja. Odluke su prepuštene drugima u organizaciji i laissez-faire vođe često brzo gube moć u organizaciji zbog nedostatka djelovanja. Vođa s laissez-faire stilom vođenja nastoji izbjeći odgovornost i moć, oslanjajući se u velikoj mjeri na grupu pri postavljanju ciljeva. U ovom stilu, članovi grupe međusobno se motiviraju, dok vođa ima sporednu ulogu. Za razliku od autokratskog stila koji zanemaruje doprinos grupe, laissez-faire stil ignorira ulogu vođe. Zbog toga što različite autonomne politike unutar grupe mogu izazvati kaos, ovaj stil vođenja rijetko se koristi kao primarni oblik vodstva (Cerović, 2010).

Bass (1985, prema Schimmoeller, 2010) je uz laissez-faire stil vođenja predložio još i transakcijski i transformacijski stil vođenja. Prema Bouchard (2019) dva najuspješnija pristupa menadžmentu i vodstvu u 21. stoljeću upravo su transformacijsko i transakcijsko vodstvo.

Bass (1985, prema Hussain et. al., 2014) navodi da se transakcijski stil vođenja temelji na određivanju očekivanja, pregovaranju ugovora, pojašnjavanju odgovornosti i pružanju priznanja i nagrada za postizanje postavljenih ciljeva i očekivanog učinka između vođe i sljedbenika. Transakcija se odvija na način da vođa jasno objasni zaposleniku očekivanja koja se tiču obavljanja posla. Zaposlenik, zauzvrat, prima određenu kompenzaciju, koja može biti nagrada za uspješan rad ili kazna za neispunjavanje očekivanja (Pomper i Malbašić, 2022). Transakcijski vođe osiguravaju da su očekivanja ispunjena, te prema tome grade temelje za motiviranje svojih sljedbenika na učinak iznad očekivanja (Breevaart et. al., 2014).

Transformacijski stil vođenja predstavlja proces koji mijenja i transformira pojedince, usmjeren na vrijednosti, etičke norme i ciljeve. Uključuje prepoznavanje motivacije sljedbenika, ispunjavanje njihovih potreba te odnos prema ljudima kao cjelovitim bićima (Rupčić i Milisavljević, 2022). Transformacijski vođa često je karizmatična osoba s velikim utjecajem na svoje podređene. Međutim, čak iako vođa nije karizmatičan, važno je da bude sposoban

prepoznati individualne potrebe svojih sljedbenika, kao i poticati ih na postizanje izvanrednih rezultata i otkrivanje osobnih potencijala kojih možda nisu bili svjesni (Pomper i Malbašić, 2022). Ovaj stil vođenja karakterizira sklonost riziku i sposobnost snalaženja u neizvjesnim situacijama, uz vještinu sagledavanja problema iz različitih perspektiva u svrhu pronalaska najboljih rješenja (Rupčić i Milisavljević, 2022).

U literaturi su definirani različiti stilovi rukovođenja, koji se uglavnom ne razlikuju bitno od tri klasična stila vođenja. Različiti autori spominju direktivni stil, participativni stil, stilove orijentirane na ljude ili na zadatak, kao i stilove usmjerene na razumijevanje, iniciranje strukture, postignuće, te podržavajuće rukovođenje. Neki od ovih stilova dijele sličnosti, dok drugi temelje svoje ključne osobine na klasičnim stilovima vođenja (Bojanović i Čizmić, 1997). Istraživanje koje su proveli Strukan et. al. (2014) pokazalo je postojanje snažnih i pozitivnih korelacija između stila vođenja i zadovoljstva poslom. Rezultati ankete ukazuju na uzročno-posljedičnu vezu između liderskih kompetencija i stupnja zadovoljstva zaposlenika. Slično tome, istraživanje Pompera i Malbašića (2022) potvrđuje da stil vođenja i način ophođenja s podređenima izravno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom te na njihovu želju za ostankom u organizaciji. Osim ukupnog zadovoljstva, analiziran je i utjecaj stila vođenja na pojedine komponente zadovoljstva poslom, pri čemu su sve korelacije bile pozitivne.

Bojanović i Čizmić (1997) ističu da, zbog nedostatka jasnih rezultata u istraživanjima o efikasnosti različitih stilova vođenja, postoji ideja da ne postoji univerzalno dobar ili loš stil. Svaki stil treba prilagoditi specifičnoj situaciji u kojoj je najadekvatniji.

### 2.2.2. Organizacijska pravednost

Pravednost je među najvažnijim pojmovima koji se godinama razmatraju etičkoj, političkoj i društvenoj dimenziji. Pravednost je središte pozornosti svih humanističkih zbivanja jer su ljudi veoma osjetljivi kada je u pitanju pravednost. Jedan od najvažnijih zadataka svakog menadžera jest osigurati organizacijsku pravednost. Zapravo, organizacijska pravednost je vrsta ispunjenja u svim aktivnostima, ponašanjima i tendencijama pojedinaca u organizaciji. Organizacijska pravednost osnova je za taktičko razmišljanje i upravljanje vrijednostima te je također osnova svih organizacijskih vrijednosti i principa (Choudhary et al., 2012). Pitanja organizacijske pravednosti zaokupljaju pozornost menadžera koji moraju voditi računa o pitanjima kao što su pravednost radnih politika, reklamnih kampanja i korporativnih doprinosa. Dakle, sa sigurnošću se može zaključiti da su zabrinutosti oko pitanja pravednosti sveprisutne u organizacijama (Greenberg, 2002). Organizacijska pravednost, odnosno percepcija zaposlenika o sveukupnoj pravednosti u njihovim organizacijama, sve više se prepoznaje kao važna odrednica motivacije

zaposlenika, stavova i ponašanja (George i Jones, 2012). Zaposlenici uspoređuju sebe s drugim zaposlenicima u organizaciji. Očekuju jednaku primjenu pravila za sve, jednaku plaću za jednako obavljen posao, jednaka prava i korištenje određenih beneficija (Ehtiyar i Alper, 2006). Osiguravanje pravednosti od strane menadžera podrazumijeva uzimanje u obzir gledišta zaposlenika. Menadžeri trebaju biti svjesni situacija koje izazivaju subjektivan doživljaj pravednosti unutar organizacije (Tvarog Malvić, 2014). Budući da može biti teško odrediti što predstavlja odgovarajuću razinu nagrade za određeni stupanj inputa, ljudi imaju tendenciju donositi tu prosudbu u relativnom smislu, tražeći omjer doprinosa i ishoda koji je sličan onom njihovih kolega. Načelo jednakosti već je podržano u organizacijama u velikoj mjeri standardiziranim politikama ljudskih resursa, kao što su unaprijed određene ocjene poslova i platni razredi, univerzalne mogućnosti obuke i razvoja te izbjegavanje favoriziranja. Međutim, može doći do situacija u kojima zaposlenik smatra da je došlo do nepravedne raspodjele beneficija (Baldwin, 2006).

Greenberg (1987) definira organizacijsku pravednost kao percepciju zaposlenika o pravednosti raspodjele resursa unutar organizacije. Također navodi da se pojam organizacijske pravednosti kao takav, odnosi na zaposlenike. Prema Moormanu (1991, prema Jakopec et al., 2013), organizacijska pravednost podrazumijeva procjene zaposlenika o stupnju pravednosti na radnom mjestu, te na koji način te procjene utječu na različite aspekte vezane uz njihov posao. Unutar organizacijskih znanosti, pojam organizacijske pravednosti ima dva značenja, usko i šire značenje. Usko značenje odnosi se na posebne prosudbe o različitim vrstama događaja. Kada odlučuju je li neka pojava pravedna ili nepravedna, pojedinci (ili skupine) utvrđuju je li ili nije moralno primjerena. U širem značenju, pojam organizacijske pravednosti odnosi se na znanstvenu literaturu. Točnije, odnosi se na skup znanja o procjenama pravednosti, uključujući teme kao što su formuliranje pravednosti, njena dimenzionalna struktura i njeni učinci na razini pojedinca ili skupine (Cropanzano i Molina, 2015).

Teorija organizacijske pravde ne odnosi se na jednu teoriju, već opisuje skupinu teorija koje se usredotočuju na prirodu, odrednice i posljedice organizacijske pravde (George i Jones, 2012). Na temelju takve teorije, Greenberg (1993) je identificirao četiri oblika organizacijske pravde: distributivnu pravdu, proceduralnu pravdu, interpersonalnu pravdu i informacijsku pravdu.



#### Slika 4. Oblici organizacijske pravde

Izvor: prilagođeno prema Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103).

Distributivna pravednost definirana je kao pravednost povezana s odlukom koja se odnosi na raspodjelu resursa unutar organizacije. Resursi koji se distribuiraju mogu biti materijalni (financijski), primjerice plaća, ili nematerijalni (nefinancijski), kao što je pohvala. Smatra se da je distributivna pravednost postignuta kada zaposlenici primijete da se njihovi napori i nagrade jednako vrednuju (Colquitt, 2001). Pojedinci percipiraju ishode (prihod, premija, napredovanje, socijalna prava) pošteno ili nepošteno. Oni uspoređuju dobiveno s onim što su dobili drugi. Kao rezultat toga, mogu smatrati da se s njima postupa nepravedno. Ova misao utječe na njihov stav, a stavovi pojedinaca mogu promijeniti njihovo ponašanje (Ehtiyar i Alper, 2006).

Teorija proceduralne pravednosti smatra da će zaposlenici biti više motivirani za rad kada shvate da su postupci korišteni za donošenje odluka poštenu. Drugim riječima, bit će više motivirani ako smatraju da će se njihov učinak točno procijeniti. Suprotno tome, ako zaposlenici smatraju da njihova izvedba neće biti točno ocijenjena jer nadređeni nije svjestan njihovog doprinosa organizaciji ili će dopustiti da njegovi osobni osjećaji utječu na ocjene, zaposlenici neće biti snažno motivirani da ostvaruju visoke rezultate. Zaposlenici će vjerojatno uvidjeti da je proceduralna pravda visoka kada imaju uvid u postupke koji se koriste za određivanje distribucije ishoda u organizaciji i kada imaju priliku izraziti vlastite stavove i mišljenja (George i Jones, 2012).

Interpersonalna (interakcijska) pravednost odražava stupanj u kojem se pojedinci uključeni u provođenje postupaka ponašaju pristojno, dostojanstveno i s poštovanjem jedni prema drugima

(Colquitt, 2001). Važno je da menadžeri budu ljubazni i pristojni i odnose se prema zaposlenicima s dostojanstvom i poštovanjem kako bi promicali interpersonalnu pravednost. Osim toga, menadžeri bi se trebali suzdržati od davanja omalovažavajućih primjedbi (George i Jones, 2012). Dakle, interpersonalna pravda označava percepciju pravednosti u međuljudskoj interakciji, a ne raspodjelu koristi u distribuciji (Ehtiyar i Alper, 2006).

Informativna pravda bilježi percepcije zaposlenika o tome u kojoj mjeri menadžeri objašnjavaju svoje odluke i postupke koji su korišteni. Na primjer, menadžeri mogu objasniti zaposlenicima; kako procjenjuju inpute; uključujući vrijeme, trud, obrazovanje i prethodno radno iskustvo; kako ocjenjuju učinak; i kako odlučuju o distribuciji ishoda. Kada menadžeri opisuju postupke koje koriste za distribuciju rezultata na iskren, izravni i pravovremeni način, odnosno kada su njihova objašnjenja temeljita i kada podređeni vide da su ta objašnjenja dobro obrazložena, percepcija informativne pravde vjerojatno će biti visoka (George i Jones, 2012).

Općenitije, ustanovljeno je da je organizacijska pravednost pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom, organizacijskom predanošću, radnim učinkom i organizacijskim ponašanjem te negativno povezana s izostancima s posla. Istraživanja također sugeriraju da kada je percepcija organizacijske pravednosti niska, mogao bi postojati veći potencijal za kontraproduktivna radna ponašanja. Kontraproduktivna radna ponašanja su ona ponašanja koja krše organizacijske vrijednosti i norme i mogu naštetiti pojedincima i organizaciji u cjelini. Takva ponašanja mogu varirati od relativno manjih prekršaja kao što su gubljenje vremena i resursa, na mnogo veće prekršaje kao što su krađa, sabotaza te verbalno i fizičko zlostavljanje (George i Jones, 2012). Istraživanje koje su proveli Lofti i Pour (2013) pokazuje značajnu korelaciju između organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom. Međutim, istraživanje je također pokazalo da samo proceduralna pravda može predvidjeti zadovoljstvo poslom. S druge strane, prema istraživanju koje su proveli Afridi i Baloch (2018) rezultati pokazuju da dva oblika organizacijske pravednosti, odnosno distributivna i proceduralna pravednost imaju pozitivnu i značajnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom.

### 2.2.3. Organizacijska kultura

Mnoga istraživanja su otkrila da karakteristike organizacije kao cjeline, kao što je njena kultura, imaju važne učinke na ponašanje pojedinaca i grupa. Vrijednosti i uvjerenja u kulturi organizacije utječu na to kako ljudi, grupe i menadžeri komuniciraju jedni s drugima i s ljudima izvan organizacije. Organizacijska kultura također oblikuje i kontrolira stavove i ponašanje ljudi i grupa unutar organizacije i na taj način utječe na njihovu želju za radom na postizanju organizacijskih ciljeva (Robbins i Judge, 2019).

Organizacijska kultura definira se kao skup zajedničkih temeljnih pretpostavki o organizaciji u vezi s time što je vrijedno, kako bi ljudi trebali ponašati i vjerovanjima o tome što je „normalno“ unutar organizacije. Ove zajedničke pretpostavke pojavljuju se u obliku formalnih pravila (npr. politike i procesi) i neformalnih pravila (općenito razumijevana očekivanja, standardi i norme) koje usmjeravaju ponašanje na radnom mjestu i definiraju što je prihvaćeno, a što nije (Schneider et. al., 2017). Organizacijska kultura je poput osobnosti organizacije; to je kolektivni skup razloga zbog kojih zaposlenici na svim razinama organizacije ponašaju na određeni način. Ona signalizira, na primjer, na što bi zaposlenici trebali obratiti pažnju, kako reagirati i koje akcije poduzeti u različitim situacijama (George i Junes, 2012).

Robbins i Judge (2019) navode da su izjave o organizacijskoj kulturi valjane samo ako pojedinci s različitim pozadinama ili na različitim razinama unutar organizacije opisuju kulturu na sličan način. Dominantna kultura izražava osnovne vrijednosti koje većina članova dijeli i koja organizaciji daje njezinu jedinstvenu osobnost. U velikim organizacijama često se razvijaju subkulture kao odgovor na zajedničke probleme ili iskustva koje grupa članova suočava unutar istog odjela ili lokacije. Većina velikih organizacija ima dominantnu kulturu i brojne subkulture. Ponekad subkulture mogu biti toliko snažne da suptilno odbacuju "službenu" kulturu i ne pridržavaju se njenih normi. Ako bi organizacije bile sastavljene isključivo od subkultura, dominantna organizacijska kultura bi imala značajno manju moć. Ključni element kulture koji čini moćnim alat za usmjeravanje i oblikovanje ponašanja je "zajedničko značenje" koje se očituje i u dominantnoj kulturi i u subkulturama (Martin et. al., 2006).

Opseg u kojem članovi organizacije usvajaju organizacijsku kulturu uvelike ovisi o vrsti kulture koja prevladava unutar organizacije. Snažna organizacijska kultura odnosi se na skup vrijednosti i uvjerenja koja se strogo poštuju i koja se dijele unutar organizacije. Takva kultura zahtijeva specifične investicije u kulturu i manje je sklona promjenama. To implicira da organizacija mora poduzeti ozbiljne korake kako bi usađivala i širila svoje norme i vrijednosti među zaposlenicima. Snaga organizacijske kulture određuje se razinom zajedničkog značenja principa, normi i vrijednosti; što je univerzalnije značenje među članovima organizacije, to je kultura jača. Kulture u kojima su ciljevi zaposlenika usklađeni s ciljevima organizacije često se smatraju uspješnima (Robbins i Judge, 2019). S druge strane, slaba organizacijska kultura podrazumijeva vrijednosti i uvjerenja koja nisu snažno dijeljena unutar organizacije. To implicira da se pojedinci u organizaciji više oslanjaju na osobna načela i vrijednosti. Organizacije koje imaju slabu kulturu se manje angažiraju u specifičnim ulaganjima u kulturu i takve kulture su sklonije volatilitnosti. Kako bi usmjerile ponašanje svojih članova, organizacije sa slabim organizacijskim kulturama više se oslanjaju na pravila i propise nego na zajedničko

razumijevanje vrijednosti i uvjerenja, što naglašava strogu usklađenost ponašanja članova s pravilima i regulativama (Thokozani i Maseko, 2017).

Kultura je ključna karakteristika svake organizacije, najvažniji dio socijalnog sistema i poveznica između tehničkog i socijalnog podsustava. Pojedinci se moraju prilagoditi toj kulturi i usvojiti je, kao i radne procese. Međutim, neki ljudi ne mogu prihvatiti određene tipove kulture u raznim organizacijama. Na primjer, snažni, kreativni i neovisni pojedinci teško opstaju u birokratskim okruženjima, dok osobe koje su slabe, submisivne i imaju snažnu potrebu za sigurnošću i redom, teško se uklapaju u kreativne i dinamične kulture. Svaka organizacija, unutar globalnog makrokulturnog okvira, razvija vlastitu specifičnu kulturu, a prihvaćanje te kulture i socijalizacija s osnovnim vrijednostima organizacije ključni su za opstanak i uspjeh pojedinaca i grupa (Bahtijarević-Šiber, 1992). U literaturi se često ističe da organizacijska kultura povećava privrženost organizaciji te doprinosi dosljednosti u ponašanju zaposlenika. S aspekta zaposlenika, organizacijska kultura je vrijedna jer smanjuje nejasnoće, usmjerava kako obaviti posao te ističe što je bitno unutar poslovnog sustava (Brčić, 2002).

Istraživanja su iznova pokazala da kultura tvrtke utječe na zadovoljstvo poslom zaposlenika, moral, performanse, angažman, stavove, motivaciju, predanost organizaciji i fluktuaciju zaposlenika. Međutim, organizacije postižu povoljne poslovne rezultate samo kada je kultura usklađena s poslovnim ciljevima i strategijama. Kada organizacije ulažu trud kako bi uskladile svoju kulturu s poslovnim planovima i ciljevima, zaposlenici na svim razinama razvijaju osjećaj zajedničkog vlasništva i suradničkog duha kako bi postigli te ciljeve. To zauzvrat pomaže u ujedinjavanju pretpostavki, očekivanja i ponašanja zaposlenika, kao i normi tvrtke, stvarajući pozitivnu atmosferu i rezultirajući zadovoljnijim i produktivnijim zaposlenicima (Robbins i Judge, 2019).

#### 2.2.4. Karakteristike posla

Svaki posao nosi sa sobom jedinstvene zahtjeve i izazove koji utječu na zadovoljstvo, motivaciju, produktivnost i profesionalni razvoj zaposlenika. Kako bi se bolje razumjelo što čini određeni posao atraktivnim ili izazovnim, potrebno je detaljno analizirati njegove karakteristike (George i Jones, 2012). Jedna od najutjecajnijih i dobro potkrijepljenih teorija o karakteristikama posla je Hackmanova i Oldhamova (1976) teorija karakteristika posla. Teorija tvrdi da postoji pet ključnih karakteristika posla koje dovode do osobnih i poslovnih rezultata. Pet ključnih karakteristika posla uključuju raznovrsnost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomiju i povratnu informaciju. Raznovrsnost vještina odnosi se na razinu u kojoj posao zahtijeva primjenu različitih vještina i talenata zaposlenika. Identitet zadatka označava



koliko posao obuhvaća dovršavanje cjelovitog i prepoznatljivog dijela rada. Značaj zadatka definiran je kao utjecaj posla na živote ili rad drugih ljudi. Autonomija se odnosi na slobodu koju posao pruža zaposlenicima u planiranju i odlučivanju o načinima obavljanja posla. Na kraju, povratna informacija opisuje koliko radne aktivnosti omogućuju dobivanje jasnih i izravnih informacija o učinkovitosti obavljenog posla (Hackman i Oldman, 1976).



**Slika 5. Model karakteristika posla**

Izvor: prilagođeno prema Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational and Human Performance*, 16, 250–279.

Ovih pet karakteristika dovodi do tri psihološka stanja; doživljene smislenosti rada, doživljene odgovornosti za ishode rada i poznavanje stvarnih rezultata rada. Navedena tri psihološka stanja zauzvrat dovode do osobnih i radnih ishoda uključujući radnu motivaciju, kvalitetu radnog učinka i zadovoljstvo na poslu (Hackman i Oldman, 1976).

Rezultati istraživanja koje je proveo Raihan (2020) upućuju na to da kada organizacija nastoji razviti i dizajnirati radno mjesto uzimajući u obzir model karakteristika posla, zadovoljstvo poslom zaposlenika se povećava, te se, posljedično, povećavaju i radne performanse.

Prema istraživanju Fan et. al. (2014), analiza podataka pokazuje da su sve karakteristike posla imaju povezanost sa zadovoljstvom poslom. Konkretno, raznovrsnost vještina, značaj zadatka, identitet zadatka, autonomija te povratna informacija imaju pozitivnu i značajnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom. S druge strane, istraživanje koje su proveli Steyn i Vawda (2014) otkriva da četiri od pet karakteristika posla (raznovrsnost vještina, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija) pozitivno i značajno koreliraju sa zadovoljstvom poslom. Dvije karakteristike posla (identitet zadatka i autonomija) značajno su i negativno korelirale s

percipiranim razinama stresa. Iz navedenog se zaključuje da karakteristike posla češće koreliraju sa zadovoljstvom poslom, nego s općim pokazateljima mentalnog zdravlja.

#### 2.2.5. Plaća i beneficije

Plaća je ključan aspekt poslovanja jer predstavlja jedan od najvećih organizacijskih troškova, ali i jedan od najcjenjenijih faktora za zaposlenike. Plaća obuhvaća različite oblike kompenzacije, uključujući izravne gotovinske isplate (poput osnovne plaće), neizravna bezgotovinska plaćanja (poput beneficija), povećanja plaće i sam proces primjene sustava kompenzacije. Važnost plaće za većinu zaposlenika čini nužnim da tvrtke analiziraju stavove i ponašanja zaposlenika prema plaćama kako bi uspostavile ispravne politike i strukture za učinkovitije poslovanje. Zadovoljstvo plaćom odnosi se na razinu zadovoljstva osobe procesom i visinom izravnih ili neizravnih monetarnih nagrada koje dobiva za svoj rad. Drugim riječima, zadovoljstvo plaćom je ukupni pozitivan stav koji pojedinci imaju prema svojim plaćama (Serreqi, 2020). Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, plaća spada u "higijenske faktore" koji ne dovode nužno do povećanog zadovoljstva, ali njihovo odsustvo može dovesti do nezadovoljstva. Zadovoljstvo plaćom može biti poticaj za bolje performanse i veći angažman, dok nezadovoljstvo plaćom može dovesti do smanjenja produktivnosti i povećanja fluktuacije zaposlenika (Mehrad, 2016).

Rezultati istraživanja koje su proveli Judge et. al. (2010) sugeriraju da razina plaće ima pozitivan, ali prilično skroman odnos sa zadovoljstvom poslom i zadovoljstvom plaćom. Uočena je i mala povezanost između prosječne plaće i prosječne razine zadovoljstva poslom ili plaćom. Također, istraživanje koje je proveo Serreqi (2020) je otkrilo da nisu sve dimenzije zadovoljstva plaćom povezane sa zadovoljstvom poslom. Sveukupno zadovoljstvo plaćom bilo je povezano sa zadovoljstvom poslom dok povećanje plaće i beneficija nije bilo povezano sa povećanjem zadovoljstva poslom. Također, otkriveno je kako zaposlenici više cijene izravne novčane nagrade poput plaće ili bonusa nego neizravne nenovčane nagrade poput beneficija.

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

#### 3.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je na primjeru 7 odabranih hotela na području Zadarske županije čiji zaposlenici su odgovorili na anketni upitnik. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 43 zaposlenika. Za ispitivanje povezanosti osobnih i organizacijskih odrednica sa zadovoljstvom poslom, korišten je anketni upitnik. Prije ispunjavanja upitnika, ispitanicima je pojašnjena svrha istraživanja, te im je zajamčena anonimnost. Ispitanici su zamoljeni da daju iskrene odgovore, koristeći Likertovu skalu od 1 do 5, pri čemu 1 označava "u potpunosti se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem". Prvi dio upitnika usmjeren je na prikupljanje demografskih podataka ispitanika, poput spola, dobi, obrazovnog stupnja, bračnog statusa te broja godina rada u trenutnom poduzeću. Drugi dio upitnika sastavljen je od 15 tvrdnji koje ispitanike opisuju kroz prizmu petofaktorskog modela osobnosti. Treći dio upitnika fokusira se na 18 tvrdnji koje se odnose na ponašanje i karakteristike njihovih neposrednih nadređenih. Četvrti dio sadrži 12 tvrdnji koje se tiču organizacijske pravednosti. Na samom kraju upitnika postavljeno je pitanje o sveukupnom zadovoljstvu poslom ispitanika.

#### 3.2. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 43 ispitanika, a odgovori na sociodemografska pitanja prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz broja i postotka sociodemografskih varijabli po kategorijama

Varijable	Kategorije	N	Postotak
Spol	M	15	34,9%
	Ž	28	65,1%
Dob	18-27 godina	18	41,9%
	28-37 godina	12	27,9%
	38-47 godina	8	18,6%
	48-57 godina	3	7,0%
	58-67 godina	2	4,7%
Stupanj obrazovanja	Niža stručna sprema	0	0,0%
	Srednja stručna sprema	23	53,5%
	Viša stručna sprema	16	37,2%
	Visoka stručna sprema	4	9,3%
Bračni status	Neoženjen/neudata	23	53,5%
	Oženjen/udata	18	41,9%

	Rastavljen/rastavljena Udovac/udovica	2 0	4,7% 0,0%
Duljina zaposlenja	Manje od 1 godine	10	23,3%
	1-5 godina	18	41,9%
	6-10 godina	10	23,3%
	11-15 godina	1	2,3%
	Više od 15 godina	4	9,3%

Izvor: obrada autorice (2024)

Prema podacima iz tablice 1 može se utvrditi kako je u istraživanju sudjelovalo 15 muškaraca i 28 žena, što znači da muškarci čine 34,9% ispitanika, a žene čine 65,1% ispitanika.

Najveći postotak ispitanika nalazi se u dobnoj kategoriji 18-27 godina (41,7%), a najmanje ih je u kategoriji 58-67 godina (4,7 %).

Vidljivo je da je najviše ispitanika sa srednjom stručnom spremom (53,5 %), slijede ispitanici koji imaju višu stručnu spremu (37,2%), a zatim ispitanici s visokom stručnom spremom (9,3%). Nijedan ispitanik nema nižu stručnu spremu.

Najveći postotak ispitanika je neoženjen/neudata (53,5%), dok nijedan od ispitanika nije udovac/udovica.

Prema duljini zaposlenja u poduzeću najveći je postotak ispitanika koji su zaposleni u poduzeću 1-5 godina, a najmanje onih koji su zaposleni u poduzeću više od 15 godina (9,3%).

U tablici 2 prikazani su deskriptivni podaci tvrdnji koje se tiču petofaktorskog modela ličnosti.

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

Pitanje	N	Prosjek	SD	Medijan	Mod	Raspon
1 Često se brinem	43	3,14	1,21	3,00	4,00	1-5
2 Često sam nervozan/na	43	2,72	1,13	3,00	2,00	1-5
3 Smiren/a sam u stresnim situacijama*	43	3,60	1,06	4,00	2,00	1-5
4 Komunikativan/na sam	43	4,07	0,90	4,00	4,00	1-5
5 Društven/a sam	43	3,93	0,97	4,00	4,00	1-5
6 Povučena/a sam*	43	2,37	1,06	4,00	4,00	1-5
7 Kreativan/na sam	43	3,65	1,12	4,00	4,00	1-5
8 Cijenim umjetničke i estetske doživljaje	43	3,79	1,05	4,00	4,00	1-5
9 Imam bujnu maštu	43	3,58	1,02	4,00	4,00	1-5

10	Ponekad sam nepristojan/na prema drugima*	43	1,88	0,92	4,00	4,00	1-5
11	Lako opraštam drugima	43	3,63	1,03	4,00	4,00	1-5
12	Ljubazan/na sam i obziran/a prema drugima	43	4,19	0,79	4,00	4,00	1-5
13	Detaljan/na sam i precizan/na	43	4,23	0,96	4,00	5,00	1-5
14	Često sam lijen/a*	43	2,05	0,96	4,00	4,00	1-5
15	Efikasno obavljam posao	43	4,47	0,76	5,00	5,00	1-5

Napomena: \* prilikom izračuna ukupne razine osobina ličnosti korištene su inverzne vrijednosti  
Izvor: obrada autorice (2024)

Prema podacima iz Tablice 2 može se donijeti zaključak da se prosječan ispitanik umjereno brine, manje je nervozan, uglavnom je smiren u stresnim situacijama, komunikativan je i društven, manje povučen, umjereno kreativan, netko tko cijeni umjetničke i estetske doživljaje i tko uglavnom ima bujnu maštu. Nadalje, prosječni ispitanik nije nepristojan prema drugima, uglavnom lako oprašta, ljubazan je i obziran prema drugima. Također je detaljan i precizan, manje lijen i efikasno obavlja svoj posao.

Tvrdnje iz upitnika koje opisuju neurotizicam su: često se brinem, često sam nervozan/n, smiren/a sam u stresnim situacijama (suprotna tvrdnja). Tvrdnje koje opisuju ekstravertnu osobu su: komunikativan/na sam, društven/a sam, povučen/a sam (suprotna tvrdnja). Otvorenost prema iskustvu opisuju sljedeće tvrdnje: kreativan/na sam, cijenim umjetničke i estetske doživljaje, te imam bujnu maštu. Tvrdnje koje opisuju ugodnost su: ponekad sam nepristojan/na prema drugima (suprotna tvrdnja), lako opraštam drugima i ljubazan/na sam i obziran/a prema drugima. Savjesnu sobu opisuju tvrdnje: detaljan/na sam i precizan/na, često sam lijen/a (suprotna tvrdnja) i efikasno obavljam posao.

Tablica 3 sadrži deskriptivne podatke za svih pet dimenzije ličnosti: neuroticizam, ekstraverziju, otvorenost prema iskustvu, ugodnost i savjesnost. Svaka dimenzija ličnosti izražena je kroz ukupni rezultat, koji predstavlja linearnu kombinaciju odgovora na sve tvrdnje povezane s tom dimenzijom. Viši rezultat ukazuje na jaču prisutnost određene crte ličnosti.

**Tablica 3. Prikaz deskriptivnih podataka za dimenzije petofaktorskog modela ličnosti**

Varijable	N	Prosjek	SD	Medijan	Mod	Raspon
Neuroticizam	43	2,78	1,18	3,00	2,00	1-5
Ekstraverzija	43	3,88	1,00	4,00	4,00	1-5

Otvorenost	43	3,67	1,07	4,00	4,00	1-5
Ugodnost	43	3,98	0,95	4,00	4,00	1-5
Savjesnost	43	4,22	0,92	4,00	5,00	1-5

Izvor: obrada autorice (2024)

Prema deskriptivnim podacima može se donijeti zaključak da je prosječan ispitanik emocionalno stabilan, ekstravertiran, otvoren prema iskustvu, ugodan i savjestan. Konkretnije, prosječni ispitanik je osoba koja voli društvo, koja je komunikativna i energična. Prosječni ispitanik je i emocionalno stabilan, što znači da rijetko doživljava snažne negativne emocije, te uglavnom ostaje smiren u stresnim situacijama. Također je ugodan, što znači da je sklon suradnji, empatičan i obziran prema drugima. Otvorenost prema iskustvima očituje se u njegovoj radoznalosti, kreativnosti i spremnosti da isproba nove stvari. Osim toga, prosječni ispitanik je savjestan, što se odražava u njegovoj odgovornosti, pouzdanosti i organiziranosti.

U tablici 4 prikazani su deskriptivni podaci za tvrdnje vezane uz stilove vođenja.

**Tablica 4. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika o stilovima vođenja**

Pitanje		N	Prosjek	SD	Medija n	Mod	Raspon
1	Nadređeni me motivira da dajem sve od sebe	43	3,26	1,1 8	3,00	4,00	1-5
2	Nadređeni ne preuzima zasluge za moja postignuća	43	3,35	1,3 1	4,00	4,00	1-5
3	Nagrađen sam za svoj trud	43	3,33	1,1 8	3,00	3,00	1-5
4	Cijenjen sam od strane svog nadređenog	43	3,58	1,1 5	4,00	4,00	1-5
5	Nadređeni me često grdi pred drugim zaposlenicima	43	1,67	0,8 8	1,00	1,00	1-5
6	Nadređeni nikada ne dijeli informacije sa mnom i sa ostalim zaposlenicima	43	2,26	1,1 4	2,00	2,00	1-5
7	Nadređeni stavlja interese poduzeća ispred interesa zaposlenika	43	2,84	1,3 8	3,00	1,00	1-5

8	Nadređeni često umanjuje moje doprinose organizaciji	43	2,35	1,2 9	2,00	1,00	1-5
9	Nadređeni govori o svojim uvjerenjima i vrijednostima	43	2,88	1,2 0	3,00	2,00	1-5
10	Nadređeni me motivira da budem timski igrač	43	3,51	1,1 5	4,00	4,00	1-5
11	Nadređeni uvažava moje osjećaje	43	3,47	1,1 3	4,00	3,00	1-5
12	Nadređeni vodi računa o mojim potrebama i problemima	43	3,40	1,1 2	3,00	3,00	1-5
13	Nadređeni jasno daje do znanja što treba biti obavljeno kako bismo bili nagrađeni za trud	43	3,70	1,1 1	4,00	4,00	1-5
14	Nadređeni mi odaje priznanje za dobro obavljen posao	43	3,47	1,0 9	4,00	4,00	1-5
15	Nadređenog gledam kao učitelja	43	2,93	1,1 5	3,00	3,00	1-5
16	Nadređeni jasno postavlja standarde kojih se moramo pridržavati kako bi obavljali posao na adekvatan način	43	3,70	1,1 5	4,00	4,00	1-5
17	Nadređeni mi daje slobodu u donošenju odluka koje se tiču načina obavljanja zadataka	43	3,35	1,2 2	3,00	3,00	1-5
18	Nadređeni ponekad traži od mene savjete koji se tiču ključnih pitanja	43	3,35	1,2 2	3,00	3,00	1-5

Izvor: obrada autorice (2024)

Prema deskriptivnim podacima iz tablice 4 može se donijeti zaključak da se ispitanici slažu da njihov neposredno nadređeni ne koristi autokratski stil vođenja, odnosno primjetno je slaganje s tvrdnjama da nadređeni ne grdi zaposlenike pred drugima, ne umanjuje njihove doprinose organizaciji, ne stavlja interese poduzeća ispred interesa zaposlenika te dijeli informacije sa zaposlenicima. Prosječni ispitanik se uglavnom slaže s tvrdnjama koje opisuju transakcijskog vođu, a posebno s tvrdnjom da nadređeni jasno postavlja standarde kojih se moraju pridržavati kako bi obavljali posao na adekvatan način.

Tvrđnje koje opisuju demokratski stil vođenja su: nadređeni me motivira da dajem sve od sebe, nadređeni ne preuzima zasluge za moja postignuća, nagrađen sam za svoj trud i cijenjen sam od strane svog nadređenog. Autokratski stil vođenja opisuju tvrdnje: nadređeni me često grdi pred drugim zaposlenicima, nadređeni nikada ne dijeli informacije sa mnom i sa ostalim zaposlenicima, nadređeni stavlja interese poduzeća ispred interesa zaposlenika i nadređeni često umanjuje moje doprinose organizaciji. Transformacijski stil vođenja opisuju tvrdnje: nadređeni govori o svojim uvjerenjima i vrijednostima, nadređeni me motivira da budem timski igrač, nadređeni uvažava moje osjećaje i nadređeni vodi računa o mojim potrebama i problemima. Transakcijski stil vođenja opisuju tvrdnje: nadređeni jasno daje do znanja što treba biti obavljeno kako bismo bili nagrađeni za trud, nadređeni mi odaje priznanje za dobro obavljen posao, nadređenog gledam kao učitelja te nadređeni jasno postavlja standarde kojih se moramo pridržavati kako bi obavljali posao na adekvatan način. Konačno, tvrdnje koje opisuju laissez-faire stil vođenja su: nadređeni mi daje slobodu u donošenju odluka koje se tiču načina obavljanja zadataka i nadređeni ponekad traži od mene savjete koji se tiču ključnih pitanja.

U tablici 5 prikazani su deskriptivni podaci za stilove vođenja, odnosno za demokratski, autokratski, transformacijski, transakcijski i laissez-faire stil vođenja.

**Tablica 5. Deskriptivni podaci za stilove vođenja**

Varijable	N	Prosjek	SD	Medijan	Mod	Raspon
Demokratski stil	43	3,38	1,21	2,00	4,00	1-5
Autokratski stil	43	2,28	1,25	3,00	1,00	1-5
Transformacijski stil	43	3,31	1,17	3,00	4,00	1-5
Transakcijski stil	43	3,45	1,16	4,00	4,00	1-5
Laissez-faire stil	43	3,35	1,21	3,00	3,00	1-5

Izvor: obrada autorice (2024)

Kao i kod pojedinačnih tvrdnji, prema deskriptivnim podacima ukupnih rezultata za stilove vođenja može se primjetiti kako je izraženiji transakcijski stil vođenja. Transakcijski stil vođenja temelji na određivanju očekivanja, pojašnjavanju odgovornosti i pružanju priznanja i nagrada za postizanje postavljenih ciljeva. Takav stil vođenja naglašava stabilnost, učinkovitost i postizanje ciljeva kroz jasne dogovore i uvjete.

U tablici 6 prikazani su deskriptivni podaci za tvrdnje kojih se tiču organizacijske pravednosti.



**Tablica 6. Deskriptivni podaci za tvrdnje o organizacijskoj pravednosti**

Pitanje		N	Prosjeak	SD	Medijan	Mod	Raspon
1	Poduzeće me pravedno nagrađuje s obzirom na moj trud	43	3,09	1,18	3,00	2,00	1-5
2	Poduzeće me pravedno nagrađuje s obzirom na moj doprinos organizaciji	43	3,12	1,12	3,00	2,00	1-5
3	Nagrade su u skladu sa mojim performansama	43	3,00	1,22	3,00	2,00	1-5
4	Procedure koje se provode u poduzeću su dosljedne	43	3,53	1,15	4,00	4,00	1-5
5	Procedure u poduzeću se provode bez ikakve pristranosti	43	3,44	1,24	3,00	3,00	1-5
6	Osjećam se slobodno izraziti svoja stajališta o procedurama koje se provode	43	3,65	1,24	4,00	5,00	1-5
7	Nadređeni se odnosi prema meni s poštovanjem	43	3,88	1,12	4,00	5,00	1-5
8	Nadređeni se suzdržava od neprimjerenih komentara	43	3,93	1,23	4,00	5,00	1-5
9	Nadređeni je pristojan u komunikaciji sa mnom	43	4,19	1,11	5,00	5,00	1-5
10	Procedure u poduzeću su temeljito obrazložene	43	3,63	1,18	4,00	5,00	1-5
11	Obrazloženje procedura je smisleno	43	3,56	1,21	4,00	5,00	1-5
12	Informiranje o novim procedurama je pravovremeno	43	3,53	1,19	4,00	4,00	1-5

Izvor: obrada autorice (2024)

Prema deskriptivnim podacima iz Tablice 5, prosječni ispitanik doživljava organizacijsku pravednost kao prosječnu. Izraženija je interpersonalna pravednost, odnosno slaganje sa tvrdnjama da se nadređeni odnosi prema ispitaniku s poštovanjem, da se nadređeni suzdržava od neprimjerenih komentara i da je pristojan u komunikaciji sa ispitanikom.

Tvrdnje koje karakteriziraju distributivnu pravednost su: poduzeće me pravedno nagrađuje s obzirom na moj trud, poduzeće me pravedno nagrađuje s obzirom na moj doprinos organizaciji i nagrade su u skladu sa mojim performansama. Proceduralnu pravednost opisuju tvrdnje: procedure koje se provode u poduzeću su dosljedne, procedure u poduzeću se provode bez ikakve pristranosti i osjećam se slobodno izraziti svoja stajališta o procedurama koje se provode. Interpersonalnu pravednost opisuju tvrdnje: nadređeni se odnosi prema meni s poštovanjem, nadređeni se suzdržava od neprimjerenih komentara i nadređeni je pristojan u komunikaciji sa mnom. Informativnu pravednost opisuju tvrdnje: procedure u poduzeću su temeljito obrazložene, obrazloženje procedura je smisljeno i informiranje o novim procedurama je pravovremeno.

U tablici 7 prikazani su deskriptivni podaci za oblike organizacijske pravednosti, odnosno za distributivnu, proceduralnu, interpersonalnu i informativnu pravednost.

**Tablica 7. Deskriptivni podaci za oblike organizacijske pravednosti**

Varijable	N	Prosjek	SD	Medijan	Mod	Raspon
Distributivna pravednost	43	3,07	1,18	3,00	2,00	1-5
Proceduralna pravednost	43	3,54	1,21	4,00	4,00	1-5
Interpersonalna pravednost	43	4,00	1,16	4,00	5,00	1-5
Informativna pravednost	43	3,57	1,19	4,00	5,00	1-5

Izvor: obrada autorice (2024)

Kao i kod pojedinačnih tvrdnji, izražena je prisutnost intrpersonalne pravednosti. Interpersonalna pravednost označava percepciju pravednosti u međuljudskoj interakciji. To uključuje poštovanje, dostojanstvo i uvažavanje koje nadređeni pokazuje prema zaposlenicima. S obzirom na raspon rezultata, vidljivo je da među ispitanicima postoje oni koji smatraju da je pravednost u organizaciji vrlo visoka, kao i oni koji smatraju da je vrlo niska.

U tablici 8 prikazani su deskriptivni podaci za zadnju tvrdnju koje se odnosi na zadovoljstvo poslom.

**Tablica 8. Deskriptivni podaci za zadovoljstvo poslom**

Varijabla	N	Prosjek	SD	Medijan	Mod	Raspon
Zadovoljstvo poslom	43	3,58	1,12	4,00	3,00	1-5

Izvor: obrada autorice (2024)

Iz tablice 8 može se zaključiti da je prosječni ispitanik uglavnom zadovoljan poslom. Prema rasponu rezultata vidljivo je da među ispitanicima ima onih koje su vrlo nezadovoljni poslom, kao i onih koji su vrlo zadovoljni poslom.

### 3.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

U narednom dijelu rada testirati će se postavljene hipoteze. Prva hipoteza predviđa postojanje razlika između povezanosti dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva poslom. Konkretno, pretpostavlja se da će neuroticizam biti negativno povezan sa zadovoljstvom poslom, dok se za ekstraverziju, ugodnost i savjesnost predviđa pozitivna povezanost sa zadovoljstvom poslom. Ne predviđa se povezanost između otvorenosti i zadovoljstva poslom. Kako bi se ispitala hipoteza, izračunati su Spearmanovi koeficijenti korelacije, a rezultati su prikazani u tablici 9.

**Tablica 9. Prikaz povezanosti dimenzija osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom**

	Neuroticizam	Ekstraverzija	Otvorenost	Ugodnost	Savjesnost
r	-0,46*	0,37*	0,12	0,03	0,12

Napomena: \* statistički značajno na razini od 5%

Izvor: obrada autorice (2024)

Podaci iz tablice 9 ukazuju na značajnu negativnu povezanost između neuroticizma i zadovoljstva poslom. To pokazuje da osobe s višim stupnjem neuroticizma, sklonije emocionalnoj nestabilnosti i stresu, doživljavaju niže zadovoljstvo poslom. Dakle, hipoteza H1.1. koja pretpostavlja negativnu povezanost neuroticizma sa zadovoljstvom poslom je potvrđena. Također je potvrđena hipoteza H1.2. koja pretpostavlja pozitivnu povezanost ekstraverzije sa zadovoljstvom poslom te hipoteza H1.5. koja navodi da otvorenost prema iskustvu nije povezana sa zadovoljstvom poslom. Nije pronađena značajna povezanost dimenzija ugodnosti i savjesnosti sa zadovoljstvom poslom, stoga nisu potvrđene hipoteze

H1.3. i H1.4. koje predviđaju pozitivnu povezanost ugodnosti i savjesnosti sa zadovoljstvom poslom.

Na osnovu rezultata prikazanih u Tablici 9, možemo zaključiti da je glavna hipoteza H1, koja pretpostavlja postojanje razlika u povezanosti dimenzija osobina ličnosti i zadovoljstva poslom, potvrđena. Rezultati ukazuju na postojanje određenih razlika u povezanosti pojedinih dimenzija osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom, čime je glavna hipoteza H1 potvrđena, iako ne u svim aspektima koji su definirani pomoćnim hipotezama.

Iduća hipoteza navodi da postoje razlike u povezanosti različitih stilova vođenja i zadovoljstva poslom. Konkretno, predviđa se negativna povezanost autokratskog stila vođenja sa zadovoljstvom poslom, a pozitivna povezanost demokratskog, transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire stila vođenja sa zadovoljstvom poslom. Rezultati Spaermanovog koeficijenta korelacije prikazani su u tablici 10.

**Tablica 10. Prikaz povezanosti stila vođenja sa zadovoljstvom poslom**

	Autokratski stil	Demokratski stil	Transformacijski stil	Transakcijski stil	Laissez-faire stil
r	-0,60*	0,54*	0,50*	0,44*	0,45*

Napomena: \* statistički značajno na razini od 5%

Izvor: obrada autorice (2024)

Podaci iz tablice 10 ukazuju na značajnu negativnu povezanost autokratskog stila vođenja sa zadovoljstvom poslom, čime je potvrđena hipoteza H2.1. Također su potvrđene i preostale hipoteze koje predviđaju pozitivnu povezanost demokratskog, transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire stila vođenja sa zadovoljstvom poslom. Dakle, negativna povezanost autokratskog stila vođenja sa zadovoljstvom poslom sugerira da strogo kontroliranje zaposlenika te donošenja odluka bez njihovog uključivanja smanjuje njihovo zadovoljstvo. S druge strane, demokratski i transformacijski stilovi vođenja, koji uključuju zaposlenike u donošenje odluka i potiču njihov razvoj, pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom. Transakcijski i laissez-faire stilovi vođenja također imaju pozitivnu povezanost, što znači da definirana očekivanja i sloboda u radu doprinose većem zadovoljstvu poslom.

Na temelju podataka iz Tablice 10, možemo zaključiti da je glavna hipoteza H2, koja pretpostavlja da postoje razlike u povezanosti stilova vođenja sa zadovoljstvom poslom, u potpunosti potvrđena. Rezultati su pokazali značajnu negativnu povezanost između autokratskog stila vođenja i zadovoljstva poslom, što potvrđuje hipotezu H2.1. Također, potvrđene su i preostale hipoteze koje predviđaju pozitivnu povezanost demokratskog,

transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire stila vođenja sa zadovoljstvom poslom. Općenito, rezultati ukazuju na to da različiti stilovi vođenja imaju različit učinak na zadovoljstvo zaposlenika, čime je glavna hipoteza H2 potvrđena.

Zadnja hipoteza predviđa postojanje pozitivne povezanosti između oblika organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom, Dakle, očekuje se pozitivna povezanost distributivne, proceduralne, interpersonalne i informativne pravednosti sa zadovoljstvom poslom. Rezultati Spearmanovog koeficijenta korelacije prikazani su u tablici 11.

**Tablica 11. Prikaz povezanosti oblika organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom**

	Distributivna pravednost	Proceduralna pravednost	Interpersonalna pravednost	Informativna pravednost
r	0,57*	0,54*	0,46*	0,48*

Napomena: \* statistički značajno na razini od 5%

Izvor: obrada autorice (2024)

Prema podacima iz tablice 11 potvrđene su sve hipoteze. Svi oblici organizacijske pravednosti imaju značajnu i pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, pri čemu distribucijska pravednost ima najjaču povezanost. To znači da zaposlenici koji doživljavaju raspodjelu resursa kao pošteni pokazuju veće zadovoljstvo poslom. Za zadovoljstvo poslom bitni su i pravedni postupci u organizaciji, korektno ophođenje nadređenih prema zaposlenicima te adekvatno informiranje zaposlenika.

Na osnovu podataka iz Tablice 11, možemo zaključiti da je glavna hipoteza H3, koja pretpostavlja pozitivnu povezanost između oblika organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom, u potpunosti potvrđena. Svi oblici organizacijske pravednosti – distribucijska, proceduralna, interpersonalna i informativna imaju značajnu i pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Dakle, rezultati potvrđuju da percepcija pravednosti na radnom mjestu igra ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika, čime je glavna hipoteza H3 u potpunosti potvrđena.

## 4. DISKUSIJA

Rezultati ovog istraživanja jasno pokazuju da distributivna pravednost ima najveći pozitivni utjecaj na zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskim poduzećima u Zadarskoj županiji. Koliko god svi oblici pravednosti – distribucijska, proceduralna, interpersonalna i informativna pravednost igraju važnu ulogu, distributivna pravednost se pokazala kao najvažnija dimenzija. Zaposlenici koji doživljavaju raspodjelu resursa kao pravednu osjećaju veće zadovoljstvo poslom jer percipiraju da su njihovi doprinosi adekvatno nagrađeni. Ovi nalazi su u skladu s istraživanjem Colquitt et. al. (2001), koje je pokazalo da pravedna raspodjela resursa povećava zadovoljstvo zaposlenika i njihovu motivaciju.

S druge strane, autokratski stil vođenja pokazuje najveći negativni utjecaj na zadovoljstvo poslom. Ova negativna povezanost sugerira da strogo kontroliranje zaposlenika i donošenje odluka bez njihovog uključivanja može znatno smanjiti njihovo zadovoljstvo poslom. Ovi rezultati su u skladu s istraživanjem Alowaidi et. al. (2024) koje je pokazalo da autokratski stil vođenja može dovesti do smanjenja zadovoljstva i povećanja stresa među zaposlenicima. Autokratski vođa često stvara radnu atmosferu u kojoj zaposlenici osjećaju nedostatak kontrole i uključenosti, što negativno utječe na njihovu motivaciju i opći doživljaj radnog okruženja.

Kada razmatramo stilove vođenja koji imaju pozitivan utjecaj, transformacijski stil vođenja pokazuje značajnu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Ovaj stil, koji uključuje motiviranje i inspiriranje zaposlenika te njihovo uključivanje u donošenje odluka, pridonosi većem stupnju zadovoljstva poslom. Ovi rezultati su u skladu s istraživanjem Abelha et. al. (2018) koje je pokazalo da transformacijski lideri poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenika kroz podršku i razvoj njihovih potencijala. Također, transakcijski i laissez-faire stilovi vođenja također imaju pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, iako u manjoj mjeri. Ovo može biti zbog jasno definiranih očekivanja i određene slobode u obavljanju zadataka, što može dodatno poboljšati zadovoljstvo poslom.

Na osnovu dobivenih rezultata, može se zaključiti da bi organizacije trebale usmjeriti svoje napore na osiguranje pravedne raspodjele resursa i implementaciju participativnih stilova vođenja kako bi povećale zadovoljstvo i angažman svojih zaposlenika. Implementacija transformacijskog stila vođenja i pravednih praksi u raspodjeli resursa može značajno poboljšati radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenika, dok autokratski stil vođenja treba biti minimiziran kako bi se smanjilo nezadovoljstvo i stres među zaposlenicima.

## 5. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo poslom predstavlja jedan od ključnih pokazatelja uspješnosti i dugoročne održivosti organizacija, osobito u industrijama poput hotelske, gdje kvaliteta pružene usluge ovisi o angažiranosti zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika direktno utječe na produktivnost, lojalnost i opću atmosferu u radnom okruženju. Razumijevanje odrednica zadovoljstva poslom, kako osobnih tako i organizacijskih, od iznimne je važnosti za menadžment hotelskih poduzeća jer omogućuje kreiranje učinkovitijih strategija upravljanja ljudskim resursima. U ovom istraživanju utvrđeno je da osobne odrednice, poput osobina ličnosti, imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom. Konkretno, negativna povezanost između neuroticizma i zadovoljstva poslom ukazuje na to da zaposlenici koji su emocionalno nestabilni, skloni anksioznosti i stresu, su obično nezadovoljni poslom. S druge strane, ekstraverzija, obilježena društvenošću, entuzijazmom i optimizmom, pokazala je pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom, što sugerira da ekstrovertirane osobe više uživaju u svom radnom okruženju. Međutim, nisu pronađene značajne povezanosti između zadovoljstva poslom i osobina poput otvorenosti, ugodnosti i savjesnosti, što ukazuje na to da te karakteristike možda nemaju izravan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u hotelskom sektoru. Što se tiče organizacijskih odrednica, rezultati pokazuju da su svi oblici organizacijske pravednosti; distribucijska, proceduralna, interpersonalna i informativna, pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom. Ovi rezultati sugeriraju da zaposlenici koji doživljavaju pravednost u raspodjeli resursa, donošenju odluka i komunikaciji, imaju višu razinu zadovoljstva poslom. Osjećaj pravednosti u radnom okruženju, posebno u sektorima poput hotelske industrije, može značajno doprinijeti povećanju povjerenja i motivacije zaposlenika. Također je otkriveno da su stilovi vođenja značajno povezani sa zadovoljstvom zaposlenika. Autokratski stil vođenja, koji podrazumijeva strogu kontrolu i isključivanje zaposlenika iz procesa donošenja odluka, pokazao je negativnu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Nasuprot tome, demokratski, transformacijski, transakcijski i laissez-faire stilovi vođenja, koji potiču uključenost zaposlenika, pružaju im slobodu i podržavaju njihov razvoj, pokazali su pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom. Ovi rezultati ističu važnost participativnog i podržavajućeg stila vođenja za postizanje većeg zadovoljstva zaposlenika. Međutim, potrebno je uzeti u obzir određena ograničenja ovog istraživanja. Prvo, istraživanje je provedeno u hotelskoj industriji na primjeru odabranih hotela Zadarske županije, pa se rezultati ne mogu generalizirati na druge sektore. Drugo, korištenje upitnika kao metode prikupljanja podataka može dovesti do subjektivnih odgovora zaposlenika, koji nisu uvijek u

potpunosti odraz stvarnih stavova ili ponašanja. Nadalje, iako su istraženi mnogi čimbenici, moguće je da postoje i drugi osobni i organizacijski faktori koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem, a koji također mogu utjecati na zadovoljstvo poslom. Unatoč ograničenjima, ovo istraživanje pruža vrijedan uvid u ključne odrednice zadovoljstva poslom u hotelskim poduzećima te naglašava važnost uravnoteženog vođenja i pravednog tretmana zaposlenika u svrhu postizanja većeg zadovoljstva i dugoročne organizacijske uspješnosti. Menadžment u hotelskim poduzećima može generalno koristiti ove nalaze kako bi unaprijedio svoje strategije upravljanja ljudskim resursima i stvorio radno okruženje koje podržava visoke razine zadovoljstva i angažmana zaposlenika.



## 6. LITERATURA

1. Abelha, Daniel & Costa Carneiro, Paulo César Da & Cavazotte, Flavia. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Review of Business Management*. 20. 516-532.
2. Afridi, A. A., & Baloch, Q. B. (2018). The effect of organizational justice on job satisfaction: A comparative study of public and private universities of khyber pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237-253.
3. Alowaidi, Ahmed & Saleh, Thabet & Benmechirah, Meriem. (2023). Leadership Style and Its Relationship to Job Satisfaction for Employees at the University of Babylon. *Open Journal of Business and Management*. 11. 2832-2848.
4. Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job Satisfaction and Gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3).
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers
6. Aziri, B. (2011.) Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3, 77-86.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1992). 'Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje', *Revija za sociologiju*, 23(1-2), str. 27-39.
9. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
10. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). VEZA IZMEĐU ZADOVOLJSTVA NA RADU I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI. *Poslovna izvrsnost*, 7 (1), 31-43.
11. Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
12. Bello, Mercy & Ojo, Yekinni. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*. 7. 37-51.
13. Bojanović, R. i Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, 30 (3), str. 169 – 180.
14. Bouchard, Jeremy. (2019). *Transformational and Transactional Leadership*.

15. Brčić, R. (2002). 'ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI DJELOTVORNOSTI UPRAVNE ORGANIZACIJE', *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1069.
16. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
17. Buchanan, D. A., & Bryman, A. (Eds.). (2009). *The Sage handbook of organizational research methods*. Sage Publications Ltd.
18. Bui, Hong. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*. 42. 21-30.
19. Cavanagh, Thomas & Kraiger, Kurt & Henry, Kim. (2019). Age-Related Changes on the Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The International Journal of Aging and Human Development*. 91.
20. Cerović Z. (2010). *Hotelski menadžment, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu*
21. Chandrasekara, Sagara. (2019). RELATIONSHIP AMONG BIG FIVE PERSONALITY TRAITS, JOB PERFORMANCE & JOB SATISFACTION: A CASE OF SCHOOL TEACHERS IN SRI LANKA.
22. Choudhary, N., Deswal, R.K. & Philip, P.J. (2013). Impact of organizational justice on employees' workplace and personal outcomes: A study of Indian insurance sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 12(4): 7-20.
23. Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1–11.
24. Colquitt, Jason. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86. 386-400.
25. Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
26. Cropanzano, Russell & Bowen, David & Gilliland, Stephen. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, The. 21. 24-48
27. Cropanzano, Russell & Molina, Agustin. (2015). *Organizational Justice*. 10.
28. Đokić, T. et al. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*, 24 (1), str. 49-79.

29. Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Monsma, E. V., & Mensch, J. M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of athletic training*, 50(12), 1247–1255.
30. Ehtiyar, R., i Alper, F. (2006). 'PERCEPCIJA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI U RADNOM ŽIVOTU: ISTRAŽIVANJE O SMJEŠTAJNIM OBJEKTIMA', *Tourism and hospitality management*, 12(2), str. 0-0.
31. Fan, L., Javed, M. F., & Rao, A. (2014). Job characteristics Model and Job Satisfaction.
32. Farfán, J., Peña, M., Fernández-Salineró, S., & Topa, G. (2020). The Moderating Role of Extroversion and Neuroticism in the Relationship between Autonomy at Work, Burnout, and Job Satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 8166
33. Franěk, Marek & Večeřa, Jakub. (2008). Personal Characteristics and Job Satisfaction. *E a M: Ekonomie a Management*. 11. 63-76.
34. Gotal, M. (2013). 'Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama', *Tehnički glasnik*, 7(4), str. 405-413.
35. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
36. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 79-103.
37. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational and Human Performance*, 16, 250–279.
38. Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administrator*, 27(1), 3–7.
39. Hossin Manir, Professor Dr. Md. Shah Azam, & Dr. Md. Shamim Hossain. (2022). Leadership in SMEs: A Review of Different Leadership Styles and their Relevance to SME Management. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 70-92.
40. Huang, J. L., Bramble, R. J., Liu, M., Aqwa, J. J., Ott-Holland, C. J., Ryan, A. M., ... Wadlington, P. L. (2015). Rethinking the association between extraversion and job satisfaction: The role of interpersonal job context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 683–691.
41. Hussain, S., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. and Akram, T. 2017. Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior. *Cogent Business and Management*, 4(3), 136-166.

42. Jakopec, A., Sušan, Z., i Stamenković, S. (2013). 'Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom', *Suvremena psihologija*, 16(2), str. 185-2
43. Janicijević, Nebojsa & Kovacević, Panta & Petrović, Ivana B. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic annals*. 60. 73-104.
44. Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
45. Judge, Timothy & Heller, Daniel & Mount, Michael. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*. 87. 530-41.
46. Judge T. A., Piccolo R. F., Podsakoff N. P., Shaw J. C., Rich B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature, *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
47. Karlić, T., i Hadelan, L. (2011). 'STIL VOĐENJA U FUNKCIJI USPJEŠNOG POSLOVANJA TVRTKE', *Praktični menadžment*, 2(2), str. 67-72.
48. Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14(1), 39-55.
49. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis*
50. za teoriju i praksu menadžmenta, 2 (2), str. 66-68.
51. Landekić, M., et al. (2016). 'Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća', *Šumarski list*, 140(1-2), str. 17-27.
52. Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
53. Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.
54. Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. *The handbook of organization studies*, 725(753), 725-753.
55. Maškarin, H. (2005). 'ZADOVOLJSTVO POSLOM ZAPOSLENIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE', *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 193-206.
56. McCrae, Robert & Costa, Paul. (1992). Discriminant validity of NEO-PIR facet scales. *Educational and Psychological Measurement - EDUC PSYCHOL MEAS*. 52. 229-237.
57. Mehrad, Aida. (2016). Effect of External Factors on Staff Job Satisfaction at Organization. *The Online Journal of Counseling and Education*, 2016, 5(2), 14-22.

58. MILJKOVIĆ, D. , 1. RIJAVEC M. (2007). Organizacijska psihologija : odabrana poglavlja. Zagreb: IEP/D2.
59. Mlačić, B., i Knezović, Z. (1997). 'STRUKTURA I RELACIJE BIG-FIVE MARKERA I EYSENCKOVA UPITNIKA LIČNOSTI: EMPIRIJSKA USPOREDBA DVAJU STRUKTURALNIH MODELA LIČNOSTI', Društvena istraživanja, 6(1 (27)), str. 1-21.
60. Moorman, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
61. Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, 20(3), 11-19.
62. Nedeljković Knežević, Slađana Nedeljković, Maja Mijatov (2019.) The Effects of Employees' Education Degree on the Correlation Between Job Satisfaction and Personality Dimensions. *Economic Themes*, 57(4), 497.
63. Pomper, I., i Malbašić, I. (2016). 'UTJECAJ TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA POSLOM I NJIHOVU ODANOST ORGANIZACIJI', *Ekonomski pregled*, 67(2), str. 135-152.
64. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
65. Požega, Ž., Crnković, B., i Udovičić, A. (2012). 'Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća', *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 347-355.
66. Rababah, N.M. (2019). An Evaluation of the Relationships between Personality Traits, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study of Jordanian Hospitals.
67. Raihan, Tarik. (2020). Role of Job Characteristics Model on Employee Job Satisfaction- An Empirical Study.
68. ROBBINS, S. P. , JUDGE T. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate
69. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
70. Rukh, G., Dang, J., Olivo, G., Ciuculete, D. M., Rask-Andersen, M., & Schiöth, H. B. (2020). Personality, lifestyle and job satisfaction: causal association between neuroticism and job satisfaction using Mendelian randomisation in the UK biobank cohort. *Translational psychiatry*, 10(1), 11.
71. Rupčić, N., i Milisavljević, E. (2022). 'Transformacijsko vodstvo u IT sektoru', *ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, 4(2), str. 18-25.

72. Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012), Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*. 5(1), Sep-Oct. 2012, 32-39.
73. Schimmoeller, Lee. (2010). Leadership Styles in Competing Organizational Cultures. 10, 125 – 141.
74. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *The Journal of applied psychology*, 102(3), 468–482.
75. Serreqi, Martin. (2020). Relationship of Pay and Job Satisfaction. *European Journal of Marketing and Economics*. 3. 124-131.
76. SIKAVICA, P. , 1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER F. (2004). Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.
77. Sindhulakshmi.B, (2022). "JOB SATISFACTION AND BIG FIVE PERSONALITY CORRELATIONAL STUDY", *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, ISSN:2320-2882, Volume.10, Issue 1, pp.a549-a553.
78. Slišković, A., Russo, A., i Mulić, R. (2022). 'The Relationship Between the Big Five Personality Traits and Job Satisfaction – A Pilot Study on a Sample of Croatian Seafarers', *Transactions on Maritime Science*, 11(01), str. 237-246.
79. Soto, C. J., Kronauer, A., & Liang, J. K. (2016). Five-factor model of personality. In S. K. Whitbourne (Ed.), *Encyclopedia of adulthood and aging*, Hoboken: Wiley, pp. 506–510.
80. Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of psychology in Africa (south of the Sahara, the Caribbean, and Afro-Latin America)*, 24(3), 281–284
81. Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.
82. Susanty, A., Miradipta, R., & Jie, F. (2013). Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. *European journal of business and social sciences*, 1(10), 15-24.
83. Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5
84. Topino E, Di Fabio A, Palazzeschi L, Gori A (2021). Personality traits, workers' age, and job satisfaction: The moderated effect of conscientiousness. *PLoS ONE* 16(7): e0252275.

85. Tvarog Malvić, S., Sindik, J., i Šarac, J. (2014). 'Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti', *Ekonomika misao i praksa*, 23(1), str. 43-62.
86. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
87. Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.
88. Zou, M. (2015) Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment and Society*, 29 (1). str. 3-22.
89. Žužić, I., i Miljković Krečar, I. (2014). 'Zadovoljstvo poslom kod nastavnika privatnog i javnog visokog učilišta', *Napredak*, 154(1-2), str. 119-138.
90. Waheeda, Aishath & Nishan, Fathmath. (2024). Perception gap: Academic leadership styles in Maldivian higher education institutes. *Environment and Social Psychology*. 9
91. Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
92. Wang, Yilin. (2024). Factors Affecting Employees' Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels. *SHS Web of Conferences*. 181.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Faktori zadovoljstva poslom .....	8
Slika 2. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti .....	10
Slika 3. Domene vodstva.....	18
Slika 4. Oblici organizacijske pravde.....	22
Slika 5. Model karakteristika posla.....	26

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz broja i postotka sociodemografskih varijabli po kategorijama .....	28
Tablica 2. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika petofaktorskog modela ličnosti .....	29
Tablica 3. Prikaz deskriptivnih podataka za dimenzije petofaktorskog modela ličnosti.....	30
Tablica 4. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje iz upitnika o stilovima vođenja.....	31
Tablica 5. Prikaz deskriptivnih podataka za stilove vođenja .....	33
Tablica 6. Prikaz deskriptivnih podataka za tvrdnje o organizacijskoj pravednosti .....	34
Tablica 7. Prikaz deskriptivnih podataka za dimenzije organizacijske pravednosti .....	35
Tablica 8. Prikaz deskriptivnih podataka za zadovoljstvo poslom.....	36
Tablica 9. Prikaz povezanosti dimenzija osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom .....	36
Tablica 10. Prikaz povezanosti stila vođenja sa zadovoljstvom poslom.....	37
Tablica 11. Prikaz povezanosti oblika organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom.	38