

# Istraživanje psihosocijalnih faktora u uredskim poslovima

---

**Zorko, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:891237>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Veleučilište u Karlovcu  
Odjel Sigurnosti i zaštite  
Stručni studij sigurnosti i zaštite

Petra Zorko

# **ISTRAŽIVANJE PSIHOSOCIJALNIH FAKTORA U UREDSKIM POSLOVIMA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

Karlovac University of Applied Sciences

Safety and Protection Department

Professional undergraduate study of Safety and Protection

Petra Zorko

# **STUDY OF PSYCHOSOCIAL FACTOR ON OFFICE JOB**

Final paper

Karlovac, 2018.

Veleučilište u Karlovcu  
Odjel Sigurnosti i zaštite  
Stručni studij sigurnosti i zaštite

Petra Zorko

# **ISTRAŽIVANJE PSIHOSOCIJALNIH FAKTORA U UREDSKIM POSLOVIMA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Mr.sc Snježana Kirin dipl.ing.

Karlovac, 2018.



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
KARLOVAC UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Trg J.J.Strossmayera 9  
HR-47000, Karlovac, Croatia  
Tel. +385 - (0)47 - 843 - 510  
Fax. +385 - (0)47 - 843 - 579



## VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

Stručni studij: Stručni studij sigurnosti i zaštite

Usmjerenje: Zaštita na radu

Karlovac, 2018.

## ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Studentica: Petra Zorko

Matični broj: 0415615004

Naslov: Istraživanje psihosocijalnih faktora u uredskim poslovima

Opis zadatka: Tema završnog rada je utjecaj psihosocijalnih faktora u uredskim poslovima. Istražuje se djelovanje motivacije, monotonije, intenziteta rada, te koliko su stresna radna mjesta referenta, rukovoditelja i direktora. U eksperimentalnom dijelu rada provedena je metoda primjenjivanja upitnika o tome jesu li radnici na tim radnim mjestima zadovoljni, jesu li motivirani, što ih najviše dovodi do stresa.

Zadatak zadan:  
obrane:

Rok predaje rada:

Predviđeni datum

.....  
Mentor:

.....  
Predsjednik Ispitnog povjerenstva:

## PREDGOVOR:

*Zahvaljujem se svojoj mentorici mr.sc Snježani Kirin što me je uzela pod svoje mentorstvo i time ukazala povjerenje da ću ovaj rad napisati ispravno.*

*Zahvaljujem djelatnicima unutar tvrtke Elektrocentar Petek što su izdvojili malo vremena, te što su ispunili upitnik kako bi moj završni rad imao materijale.*

*Zahvaljujem se prijateljima što su vjerovali u mene i moj rad, te bili uz mene kroz studentski život. Posebno se zahvaljujem svojoj obitelji što mi je omogućila studij, te što su mi pružali potporu tijekom školovanja.*

*Hvala Vam!*

*Petra Zorko*

## SAŽETAK

Ovaj završni rad objašnjava djelovanje, utjecaje i razne simptome stresa, motivacije i monotonije na radu, te ostalih psihosocijalnih faktora.

U eksperimentalnom djelu rada provedena je metoda primjenjivanja upitnika. Prezentirano je zadovoljstvo, intenzitet rada, međuljudski odnosi, motivacija i vlastito ponašanje. Eksperimentalni dio proveden je među referentima, rukovoditeljima odijela i direktorima tvrtke Elektrocentar Petek. Cilj eksperimentalnog dijela je uočiti koliko su radnici pod stresom na radnom mjestu te jesu li motivirani i zadovoljni.

**KLJUČNE RIJEČI:** stres, umor, monotonija, motivacija, zadovoljstvo, psihosocijalni faktori

## SUMMARY

This final paper explain effects, influences and various symptoms of stress, motivation and monotony at work, also others psyhosocial factors.

In the experimental part of paper was carries out method of applying questionnaire. Satisfaction, intensity of work, interpersonal relationships, motivation, and own behavior was presented. The experimental part was carried out among officer, manager and director of company Elektorcentar Petek.

The goal of experimental section of the paper is to notice how stressed are workers on workplace and are they satisfied and motivated.

**Key words:** stres, fatigue, monotony, motivation, satisfaction, psyhosocial factor

# SADRŽAJ

## Contents

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	2
2. MOTIVACIJA.....	3
2.1. TEORIJE MOTIVACIJA.....	3
2.1.1 Maslowljeva teorija potreba.....	4
2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	5
2.1.3 Teorija X, teorija Y i teorija Z.....	7
2.1.4 Motivacija po modelu ključnih karakteristika rada.....	7
2.2 Suvremene teorije motivacije.....	8
2.2.1 Vroomova teorija očekivanja .....	8
2.2.2 Teorija pravednosti .....	9
2.2.3 Teorija jednakosti.....	10
2.2.4 Teorija postavljanja ciljeva .....	12
2.3 Osobno motiviranje i motiviranje timova .....	13
2.4 Nagrađivanje i kažnjavanje.....	14
3. PSIHOSOCIJALNI RIZICI.....	15
3.1 Umor .....	17
3.1.1 Odmori.....	18
3.1.2 Stimulatori.....	19
3.2 Monotonija i dosada .....	19
3.3 Međuljudski odnosi.....	20
3.4 Organizacija rada .....	21
4. STRES NA RADU.....	22
4.1 Uzroci stresa .....	23
4.2 Posljedice stresa .....	25
4.3 Prevencija i sprječavanje stresa .....	26
5. EKSPERIMENTALNI DIO .....	27
5.1 Mjerna mjesta.....	28



5.2 Mjerna oprema i metode mjerenja .....	28
5.3 Rezultati i rasprava.....	30
6. ZAKLJUČAK.....	50
7. LITERATURA .....	51
8. POPIS SLIKA.....	51
9. POPIS TABLICA.....	51
10. POPIS GRAFOVA .....	52

# 1. UVOD

Ergonomija je znanstvena disciplina koja podrazumjeva međusobna djelovanja među ljudima i drugim elementima sustava i profesija koja primjenjuje teoriju, principe, podatke i metode oblikovanja sa svrhom optimiranja čovjeka i opća svojstva sustava. Ergonomisti doprinose oblikovanju i vrednovanju zadataka, poslova, proizvoda, okoliša i sustava kako bi oni postali kompatibilni s potrebama, sposobnostima i ograničenjima čovjeka. Ergonomija surađuje sa timom stručnjaka kao što su antropolog, psiholog, biomehaničar, stručnjak za genetiku, anatomiju, inženjeri koji se bave organizacijom, studijem rada i sigurnošću pri radu. Ergonomija se dijeli na kognitivnu, organizacijsku i fizičku ergonomiju.

Kognitivna ergonomija se bavi mentalnim procesima kao što su percepcija, pamćenje, razmišljanje. Zato što oni utječu na interakcije između ljudi i drugih elemenata sustava. Psihički napor, donošenje odluka, interakcija sa računalom, ljudska pouzdanost i stres na radnom mjestu mogu se odnositi na projektiranje sustava čovjek-stroj.

Organizacijska ergonomija se bavi optimizacijom sociotehničkih sustava, uključujući i njihove organizacijske strukture, politike i procese. Ona uključuje komunikaciju, upravljanje resursima posade, projektiranje rada, dizajn radnog vremena, timski rad, ergonomiju zajednice, kooperativni rad, nove radne paradigme, virtualne organizacije, rad na daljinu i upravljanje kvalitetom.

Fizička ergonomija bavi se ljudskim anatomske, antropometrijske, fiziološke i biomehaničke karakteristikama koje se odnose na fizičku aktivnost. To uključuje izučavanje radnih položaja, rukovanje materijalima, ponavljajuće pokrete, radom uzrokovane mišićno skeletne poremećaje, uređenje radnog mjesta, sigurnost i zdravlje na radu. [1]

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet i cilj ovog završnog rada je primjenjivanjem metode upitnika dobiti rezultate vezane za zadovoljstvo radnika s obzirom na stres, motiviranost, monotoniju, organizaciju te ostale psihosocijalne faktore s kojima se susreću na radnom mjestu.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka**

U izradi završnog rada je korištena stručna literatura, najvećim dijelom sam literaturi pristupala putem interneta i knjiga.

Za izradu završnog rada su korišteni stručni članci, skripte i prezentacije, kojima je pristupano putem interneta. Korištene su službene stranice tvrtke Elektrocentar Petek d.o.o u kojoj je proveden eksperimentalni dio rada.

Svi podaci su prikupljeni vlastitim sposobnostima pretraživanja i sastavljeni u jednu cjelinu koja tvori ovaj završni rad.

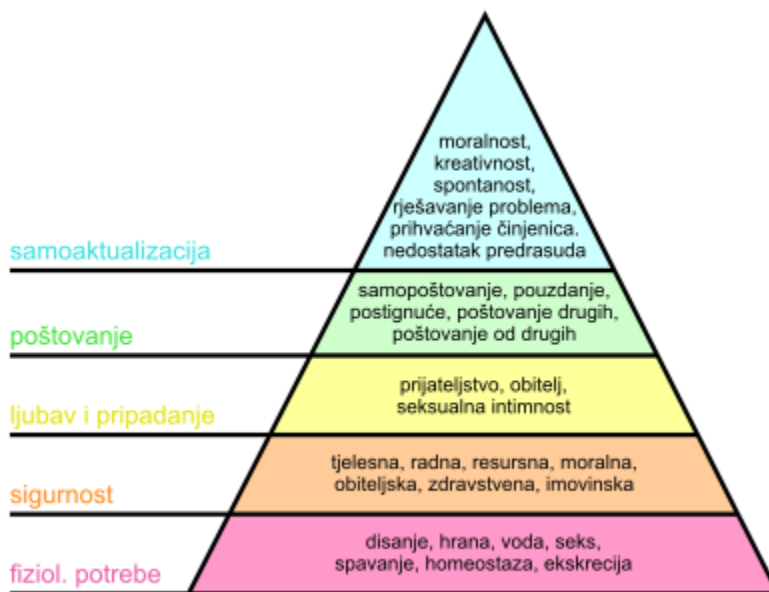
## 2. MOTIVACIJA

Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i "iznutra" djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam "volje", koji se ubraja u "psihologiju moći" ("moć govora", "moć volje" i sl.) [2] Motivacijom na radnom mjestu bave se još od drevnih zajednica. Vrhunac doživljava industrijskom revolucijom, a danas je to fenomen kojem dajemo važnost jer poboljšava učinkovitost, kreativnost i kvalitetu rada. Psiholozi je definiraju kao unutarnji čimbenik koji pokreće, organizira, usmjerava i određuje intenzitet i trajanje rada, dok socijolozi kažu kako je to sustav u kojem pojedinac ili grupa znatno utječu na siguran rad te kako se zbog toga stvaraju radni uvjeti.

### 2.1. Teorije motivacija

Motivacijske teorije u poslovanju oslanjale su se najviše na shvaćanja o ljudskoj prirodi. Čovjek je racionalno-ekonomsko, socijalno, samoaktualizirajuće, te složeno biće. Racionalno-ekonomsko biće pretpostavlja se da su ljudi isključivo motivirani ekonomskim razlozima, plaćama, nagradama, te da su prirodno lijeni i nespremni za rad bez plaće. Čovjek je socijalno biće, a to vidimo po tome što je ljudima bitno zadovoljstvo na poslu, druženje te konformiranje. Čovjek je također samoaktualizirajuće biće, a to se pokazuje kroz napredovanje i postignuće tamo gdje postoji mogućnost. Složeno biće uzima u obzir različitost motiva, emocija, iskustava i sposobnost među ljudima. Novi motivi i vještine, kao i uspjesi i neuspjesi utječu na radnikov stav prema poslu. [3]

## 2.1.1 Maslowljeva teorija potreba



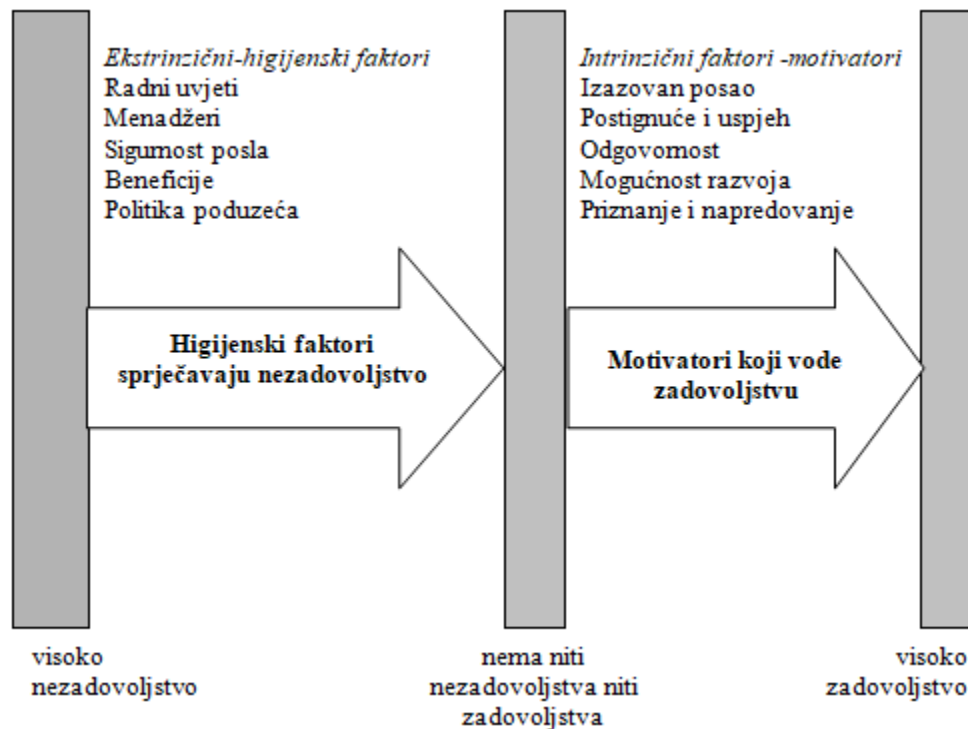
Slika 1: Maslowljeva teorija potreba

Maslowljeva teorija potreba govori o stupnjevanju potreba od onih temeljnih bioloških do najviših psiholoških. (Slika 1.) Najosnovnije su biološke potrebe koje djeluju na motivaciju. Zatim se javljaju potrebe sigurnosti i zaštite bez kojih čovjek ne želi raditi. Kad su zadovoljene biološke potrebe i potrebe za sigurnošću dolazimo do sredine hijerarhije do potrebe za ljubavlju i pripadanjem što uključuje da ima dobar radni kolektiv, dobru povezanost, da mu se pruža ljubaznost, da stekne prijateljstva. Četvrti stupanj je potreba za samopoštovanjem, javlja se potreba za ugledom, potporom, priznanjima, postignućima. Na samom vrhu hijerarhije javlja se potreba za samostvarenjem odnosno samoaktualizacijom. Ova teorija pretpostavlja da osoba najprije pokušava zadovoljiti potrebe na nižoj razini, a tek kad su one zadovoljene, prelazi na višu razinu. Ako zaposlenik nije siguran hoće li mu se sutra produžiti ugovor ili će ostati bez posla, vjerojatno neće puno brinuti o tome da li ima višu ili nižu titulu od svojeg susjeda. Jednom zadovoljena

potreba prestaje biti motivirajući faktor. Tako, ako osoba misli da zarađuje dovoljno (sigurnost, poštovanje) novac je više ne može motivirati pa počinje, primjerice, tražiti kreativniji i izazovniji posao. [3]

### **2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Frederic Herzberg je u svojim istraživanjima tražio od zaposlenih da detaljno opišu kada se na poslu osjećaju iznimno dobro, a kada iznimno loše. Faktore koji pridonose zadovoljstvu nazvao je motivacijskim faktorima (motivatori), a one koji dovode do nezadovoljstva higijenskim faktorima (higijenici). Higijenski faktori vezani su više uz radnu okolinu, dok su motivacijski vezani više uz sam posao. On vjeruje da kada se postignu optimalni uvjeti da tradicionalni čimbenici poput dobrih uvijeta rada, dobrog radnog kolektiva, povećanje plaće više ne utječu na povećanje motivacije. Stoga se motivacija postiže povećanom odgovornošću za planiranje, obavljanje i kontrolu rada inzistirajući na neovisnosti radnika. Također je predložio da bi radnici trebali odraditi cijeli posao, a ne samo pojedinačne operacije. To će postati izazov radnicima i automatski ih motivirati. Ovom teorijom se potvrđuje da su zadovoljni radnici produktivniji nego oni koji su nezadovoljni.



Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija

Higijenski faktori dovode koji sprječavaju nezadovoljstvo jesu poboljšanje radnih uvjeta, sigurnost na radnom mjestu, razne povlastice, te kvalitetno vođenje poduzeća da su radnici zadovoljni, ako imaju te uvjete radnici će biti djelomično zadovoljni, a do velikog zadovoljstva dolazi intrenzičnim faktorima. Ukoliko radnik ima izazovnij posao, ako želi postići neko postignuće, ako je dio odgovornosti na njemu u izvedbi zadatka, te ukoliko će dobiti priznanje i napredovanje i mogućnost razvoja radnik će postići veliko zadovoljstvo na radnom mjestu. (Slika 2.)

### **2.1.3 Teorija X, teorija Y i teorija Z**

Douglas McGregor razlikuje dva pristupa upravljanju i radniku, a nazvao ih je teorijom X i Y koja se prikazuje na dva načina:

- Teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi, te ih se mora prisiljavati, kontrolirati i tjerati da izvrše organizacijske ciljeve, a većina ljudi voli da se s njima postupa na način kako ne bi morali preuzeti odgovornost na sebe.
- Teorija Y naglašava zanimanje ljudi za posao, te njihovo preuzimanje odgovornosti kao i sposobnost da budu kreativni u rješavanju poslovnih problema.

Ouchi je dodao teoriju Z, proširujući teoriju Y. Teorija Z dodaje donošenje odluke, individualnu odgovornost, neformalne kontrole i holistički pogled na radnike. Tom teorijom ima zajamčenu visoku sigurnost radnog mjesta, ali relativno spor napredak u karijeri.

### **2.1.4 Motivacija po modelu ključnih karakteristika rada**

Hackman i Oldham su predložili model prema kojem postoji pet osnovnih dimenzija ili ključnih značajki rada, a to su:

- Raznolikost rada - posao zahtjeva da radnici imaju različite vještine i talente
- Integritet rada - radnik obavlja rad od početka do kraja
- Važnost rada



- Autonomija na radu - radnik ima osjećaj odgovornosti jer ima slobodu u izvršeneju zadatka
- Povratne informacije o radu - radnik dobiva povratne informacije o tome kako radi

Te dimenzije utječu na unutarnju motivaciju, na kvalitetu rada obavljenog posla, zadovoljstvo na poslu, na manju odsutnost s posla, te na manje odlazaka iz organizacije.

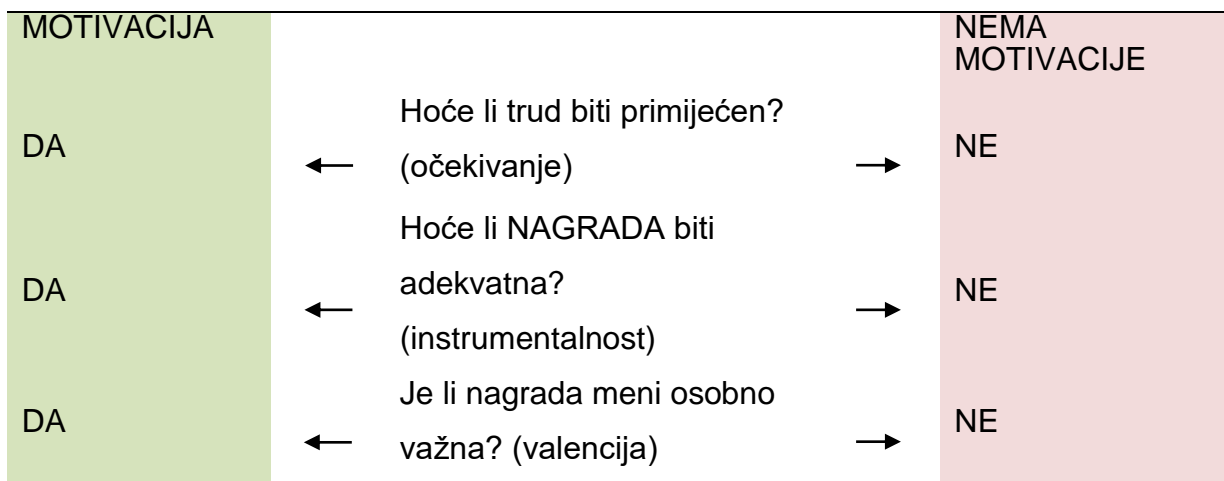
## **2.2 Suvremene teorije motivacije**

Smatra se da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sustavu, te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati kreativnost i inovativnost, te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenih s organizacijom, te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje.

### **2.2.1 Vroomova teorija očekivanja**

Vroomova teorija očekivanja smatra kako okruženje znatno utječe na ponašanje zaposlenika (pojedinaca) odnosno na uspješno odrađivanje svih ciljeva, pri čemu se s aspekta pojedinca pažnja najprije usmjerava na određivanje glavnog cilja, a

zatim na podciljeve za koje se određuje vrijednost i instrumentalnost, odnosno utvrđuje se jesu li ciljevi i izvedbe ostvarivi ili nisu. Prema toj teoriji očekivanje je opažena vjerojatnost da će odrađeni napor biti instrumentalan za postizanje visokog vrednovanja cilja. Druga komponenta očekivanja je valencija (vrijednost) koju neki ishod ima za radnika. Ako nekom napredovanje nije važno ne možemo očekivati od te osobe da će se zalagati na radnom mjestu. Ono pokazuje da će očekivanje, napor, zalaganje dovesti do određene razine postignuća, a to postignuće do ostvarenja nekog dugoročnog cilja. (Slika 3.)



Slika 3 : Utjecaj očekivanja, valencije i instrumentalnosti na motivaciju

### 2.2.2 Teorija pravednosti

Adams 1975. pretpostavlja da čovjek uspoređuje intenzitet posla s onim što dobiva zauzvrat i ako zapaža nerazmjer to ga čini nezadovoljnim. Do nerazmjera može doći zbog unutrašnjeg mjerila o pravednoj nagradi za odrađeni rad i trud ili zbog usporedbe s nekim vanjskim referentnim standardima. Ukoliko se osjeti nepravda radnici mogu reagirati na jedan od ovih načina:

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravde.
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravde.

### **2.2.3 Teorija jednakosti**

Ovu teoriju razvio je J. Stacey Adams. Cijela teorija temelji na jednostavnoj pretpostavci da ljudi u organizaciji žele biti pravedno tretirani (Moorhead i Griffin, 2004). Glavna pretpostavka ove teorije je da zaposleni uspoređuju svoja ulaganja i dobiti od posla s ulaganjima i dobiti svojih kolega koji rade isti ili sličan posao.

Pod ulaganjima se podrazumijeva sve ono što osoba ulaže u organizaciju - vještine, iskustvo, ulaganje truda, učenje i slično; dok se pod pojmom dobiti podrazumijeva ono što osoba dobiva zauzvat - plaća, različite beneficije, priznanja i slično (Moorhead i Griffin, 2004).

Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode pravedno u usporedbi s drugima, onda govorimo o percipiranoj jednakosti. Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode nepravde, govorimo o percipiranoj nejednakosti. Postoji pozitivna i negativna nejednakost.

Pozitivna nejednakost - osoba osjeća da je u odnosu na ono što je uložila dobila više od drugih; u ovom slučaju javlja se osjećaj krivnje i većina ljudi sklona je poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada.

Negativna nejednakost - osoba osjeća da je dobila manje od drugih u odnosu na to koliko je uložila. U takvoj situaciji javlja se osjećaj ogorčenja i nepravde, pa osoba ponovno pokušava uspostaviti jednakost na jedan od sljedećih načina: smanjuje ulaganja, povećava dobiti, reinterpreтира situaciju ili daje otkaz. [4]

U tablici 1 je prikazano na koji način radnik može utjecati na ulaganje dobiti, te da preispita sebe i na koji način da izađe iz loše situacija ukoliko je nezadovoljan.

Tablica 1: Moguće akcije koje će izvesti osoba koja je percipirala

<b><i>Promijeniti ulaganja</i></b>	<b><i>Promijeniti dobit</i></b>
<p>Smanjiti ulaganja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kasniti na posao</li> <li>• manje raditi</li> <li>• ići na bolovanje</li> <li>• produžiti pauzu</li> </ul>	<p>Povećati dobiti – tražiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje plaće</li> <li>• napredovanje</li> <li>• bolje radne uvjete</li> <li>• od kolege da prihvati veći dio posla</li> </ul>
<b><i>Reinterpretirati situaciju</i></b>	<b><i>Izaći iz situacije</i></b>
<p>Preispitati sebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• da li zaista radimo koliko mislimo, ulažemo li zaista toliko truda koliko smo isprva mislili...</li> </ul> <p>Provjeriti da li ispravno percipiramo druge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rade li zaista toliko manje nego mi, ulažu li ipak više....</li> </ul> <p>Promijeniti objekt uspoređivanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uspoređivati se s nekim drugim radnikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati otkaz</li> <li>• Tražiti premještanje na drugi odjel</li> </ul>

## 2.2.4 Teorija postavljanja ciljeva

Edwin Locke je rekao da ova teorija ima polazište u tome da su motivatori ciljevi. Cilj motivira ako je jasan, ako je teži, ali i ako je poželjan i ostvariv. Ako su ciljevi preteški i nedostižni, to je kontraproduktivno, te je potrebno da i sami zaposleni sudjeluju u definiranju ciljeva. Ukoliko učestvuju u formiranju ciljeva, zaposleni će ih lakše prihvatiti i samim tim i provesti u djelo. Ciljevi bi trebali biti teški, ali ostvarivi. Cilj omogućuje da se unaprijed procijeni napor koji treba uložiti za njegovo ostvarivanje. Svaki zaposleni treba imati određen, jasan, specifičan i mjerljiv cilj. Cilj koji je neostvariv i onaj cilj koji je lako ostvariv u pravilu imaju destimulativni utjecaj na pojedinca – izvršioca cilja. U tom smislu jako je bitno uključivati zaposlene u pripremu i definiranje ciljeva.

- Cilj mora biti specifičan - Ciljevi moraju biti specifični, jasni i mjerljivi tako da zaposlenik zna kad ih je ostvario. Na primjer: nije dovoljno reći radniku da radi najbolje što može (to nije specifično, nije mjerljivo niti jasno). Cilj treba biti konkretan poput „U roku od tri mjeseca povećat ćemo proizvodnju za 5 %" (to je specifično, točno govori o tome što treba učiniti i jasno se može odrediti je li cilj postignut ili nije)
- Cilj mora biti izazovan, ali dostižan - ljudi se više zalažu ako imaju teže ciljeve. Teški ciljevi su izazovni što kod mnogih ljudi potakne potrebu za postignućem o kojoj smo govorili. No cilj mora biti dostižan inače će ljudi brzo izgubiti motivaciju.
- Cilj mora biti mjerljiv – tako će zaposlenici moći pratiti svoj rad i napredak. Ako cilj nije mjerljiv, osoba ne zna da li je napredovala, jeli na putu do cilja te stoga s vremenom može izgubiti motivaciju.
- Cilj mora biti relevantan – zaposlenicima cilj mora biti važan. To znači da zaposleni cilj moraju razumjeti, ali i prihvatiti. Postavljanje cilja samo po sebi ne znači da će radnici biti motivirani za njegovo ostvarenje, naročito ako cilj

nije lako ostvariti. Stoga je u potrebno objasniti svrhu i nužnost cilja, a najbolje je ako zaposleni sami sudjeluju u procesu njegovog postavljanja i definiranja.

- Ciljevi moraju biti vremenski određeni. Ukoliko nismo postavili neki vremenski okvir u kojem cilj mora biti ostvaren, zaposlenici će odugovlačiti, teže organizirati rad i time će se izgubiti efikasnost.

Postavio je dva glavna načela u postizanju ciljeva:

- Teži ciljevi dovode do većeg učinka nego lakši ciljevi
- Specifični ciljevi dovode do višeg učinka nego nejasni ciljevi poput "Učini najbolje što možeš" [3]

### **2.3 Osobno motiviranje i motiviranje timova**

Čovjek bi si prvo trebao postaviti cilj, napraviti popis namjera što bi htio na svom radnom mjestu. Proučiti i vizualizirati ostvarenje cilja. Postaviti rok u kojem želi postići cilj, te vidjeti sa nadređenima koje mogućnosti postoje te što će se promijeniti ukoliko se njegov cilj ostvari. Radnik bi trebao razraditi te ciljeve na etape, postaviti manje korake kako bi došao do svog određenog cilja, nebi smio postaviti cilj i očekivati da će se ostvariti odmah, da bi se video pomak mora proći određeno vrijeme. Najvažnije je to da radnik mora biti samodiscipliran, mora bit ustrajan i ne odustajati kako bi došao do svog cilja te ostvario motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu.

Ukoliko se radi o timovima, poslodavac mora upoznati ljude unutar timova, samim time njihove potrebe, adekvatno raspodijeliti radne zadatke, osigurati da radnik razumije ono što radi, ukoliko ne, educirati ga i uputiti da odradi zadatak na

ispravan način. Treba se pratiti izvedba zadatka i postizanje rezultata. Treba razlikovati potrebe od zaposlenika koji su tamo već dugo, od novih zaposlenika. Stari zaposlenici da bi bili zadovoljeni potrebno im je promaknuće i žele bolji status, dok noviji radnici nemaju neke velike potrebe već samo da ih se pravilno tretira i da imaju dobre uvjete.

## **2.4 Nagrađivanje i kažnjavanje**

Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacijski faktor zaposleniku, a poslodavcu veća šansa za ostvarenje zadanih ciljeva. Ukoliko situaciju u zemlji nije bajna najbolji faktor za motivaciju i nagrađivanje je povećanje plaće radnicima. Često poslodavci samim time postižu kontraefekt jer radnicima nije samo povećanje plaće dovoljno da bi im se zadovoljstvo i motivacija povećalo. Učinak svakog radnika treba procjenjivati u individualnim evaluacijama, u rezultatima u odnosu na zadane ciljeve, a ocjenu cjelokupnog rada trebali bi procjenjivati oni koji najbolje poznaju njegov rad. Drugim riječima, ne mora to nužno biti samo jedan poslodavac, već nekoliko ljudi iz različitih sektora kako bi mjerenje bilo što objektivnije. Ljudi na čelnim pozicijama puno više mogu učiniti koristeći i ostale motivacijske tehnike, kao i drukčiji pristup prema zaposlenicima. Kombinacija toga s prvim i osnovnim motivatorom - novcem, na kraju uvijek urodi plodom i motivacija se onda pretvara u svoj cilj - efikasnost. Efikasnost onda dodatno djeluje na motivaciju, čime se krug zatvara, a zaposlenici postaju zadovoljniji.

Kvalitetni sustav nagrađivanja sastavljen je od utvrđivanja na koga se sustav primjenjuje, radnik treba imati jasne upute i biti siguran u ono što radi. Poslodavac mora formirati budžet za plaće i nagrađivanje, on mora postaviti gornju granicu do koje ide budžet, ukoliko je radnik tretiran ispod te donje granice on nije spreman preuzeti poslovne zadatke. Mora se utvrditi kvaliteta radnika, njegove sposobnosti

promišljanja, organiziranja, planiranja. Radnici moraju prenositi znanje na mlade i početne radnike. Najgore što se može napraviti, ukoliko nisu zadovoljena očekivanja, prijetnja je kažnjavanjem. Ne treba iznositi ultimativne odluke, kao što su otkaz ili manja plaća, već zaposleniku treba pružiti mogućnost izbora. Situacija se treba objektivno razložiti kako bi zaposlenik shvatio gdje je pogriješio i da je rukovoditelj i dalje ovdje zbog njegove dobrobiti. Kritika se nikada ne iznosi pred ostalim zaposlenicima. S druge strane, nikada ne nudite nagrade koje su neprimjerene, a pogotovo ih ne nudite samo pojedinim radnicima. To će sigurno uzrokovati podjele i kreirati antagonizam. [5]

### **3. PSIHOSOCIJALNI RIZICI**

Psihosocijalni rizici proizlaze iz lošeg dizajna, organizacije i upravljanja poslom, kao i lošeg socijalnog konteksta posla te mogu dovesti do negativnih psiholoških, fizičkih i socijalnih ishoda kao što je stres povezan s poslom, izgaranje na poslu ili depresija. Neki od primjera radnih uvjeta koji uzrokuju psihosocijalne rizike sljedeći su:

- prekomjerno radno opterećenje
- proturječni zahtjevi i nejasna uloga radnika
- neuključenost u donošenje odluka koje utječu na radnika i nemogućnost utjecanja na način na koji se posao obavlja
- loše upravljana organizacijska promjena, poslovna nesigurnost
- neučinkovita komunikacija, nedostatak potpore uprave ili kolega
- psihološko i seksualno uznemiravanje, nasilje treće osobe



Prilikom razmatranja zahtjeva radnog mjesta, važno je jasno razlikovati psihosocijalne rizike poput prekomjernog radnog opterećenja i uvjete u kojima postoji radno okruženje koje pruža potporu, iako je poticajno i ponekad izazovno, te u kojem su radnici osposobljeni i motivirani za obavljanje posla na najbolji mogući način. Dobro psihosocijalno okruženje poboljšava učinkovitost i osobni razvoj kao i psihičko i fizičko zdravlje radnika.

Radnici doživljavaju stres ako su radni zahtjevi prekomjerni i nadilaze njihove mogućnosti. Osim psihičkih problema u radnika koji pate od dugotrajnog stresa mogu se razviti ozbiljni fizički zdravstveni problemi kao što je bolest krvožilnog sustava ili problemi mišićno-koštanog sustava.

Kad je riječ o organizaciji, negativni učinci uključuju loš sveukupan poslovni učinak, učestalije izostajanje s posla, prezentizam (radnici dolaze na posao kad su bolesni i ne mogu učinkovito raditi) te povećane stope nezgoda i ozljeda. Izostanci su češće duži od onih izazvanih drugim uzrocima, a stres povezan s poslom može pridonijeti povećanim stopama prijevremenog umirovljenja. [6] U tablici 2. Su opisane karakteristike posla iz kojih proizlaze psihosocijalni rizici.

Tablica 2 Najčešći psihosocijalni rizici koji su uzroci oštećenja zdravlja

Mogući psihosocijalni rizici	Karakteristike posla iz kojih proizlazi rizik
Raspored rada i radnog vremena	Smjenski rad, noćne smjene, često mjenjanje ritma rada, prekovremeni rad, nepredvidivo radno vrijeme
Organizacija	Nejasni zadaci, nejasni ciljevi, previse pritisaka na timski rad, nedovoljno informacija za obavljanje posla
Radno opterećenje i tempo rada	Preopterećenost poslom, istovremeno obavljanje poslova, visoka razina vremenskog pritiska
Radni uvjeti	Neadekvatna radna oprema, neprilagođenost oprema, nepoštivanje zaštite na radu, izloženost štetnim tvarima, loša rasvjeta, prekomjerna buka
Sadržaj rada	Nedostatak raznolikosti pri radu, besmislen i beznačajan posao, monotonost na radu
Međuljudski odnosi	Loši odnosi sa kolegama ili nadređenima, društvena izolacija, izostanak povratnih informacija i kvalitete učinjenog posla, sukobi unutar skupine, stalno kritiziranje
Napredovanje u karijeri	Nesigurnost posla, nemogućnost napredovanja, stagnacija u karijeri, loša pozicija

Posljedice djelovanja psihosocijalnih rizika su da se javljaju maligne bolesti. Radom u smjenama kao i noćni rad zbog poremećaja cirkadijurnog ritma vrlo vjerojatno kancerogen za ljude. Neke studije su pokazale da rad noću povećava mogućnost od raka dojke te raka debelog crijeva. Radnici gdje su povećan psihosocijalni rizici najčešće pate od povišenog stresa, a samim time se javljaju bolesti krvožilnog sustava gdje može doći do srčanih i moždanih udara. Radnici koji imaju statičan posao, koji rade u smjenama, rade prekovremeno ili radnik koji pati od bilo kojeg psihosocijalnog rizika može oboljeti od pretilosti, povišenog krvnog tlaka, sniženja kolesterola, te čak može doći do pojve dijabetesa, a najčešći uzrok je stres. Od mentalnih poremećaja tu se javljaju umor, depresija, tjeskoba.

### **3.1 Umor**

Umor se definira kao pogoršanje mogućnosti za obavljanje određene aktivnosti, do koga dolazi zbog same aktivnosti. Umor znači smanjenje radnog učinka tijekom vremena. Umor je povezan i sa živčanim sustavom. Većina znanstvenika vjeruje da je umor rezultat složenih procesa u središnjem živčanom sustavu koji je još uvijek relativno nepoznat. Umor dijelimo na tjelesni i psihički umor.

- Tjelesni umor- umor koji je nastao kao rezultat neko iscrpljujućeg fizičkog rada, gdje smo intenzivno koristili rad mišića najčešće. Znakovi fizičkog umora su: usporavanje psihomotorike, nespretni i nepotrebni pokreti, spontane stanke, pogreške pri radu, povećani slučajevi trauma na poslu, promjene raspoloženja, razdražljivost i svađe, pospanost i zaboravljivost, osjećaj nelagode i boli, povećana frekvencija disanja i pulsa, povišen krvni tlak, temperature i znoj.

- Psihički umor- javlja se kod obavljanja intelektualnog radnog zadatka. Znakovi mentalnog umora su osjećaj iscrpljenosti, apatije, usporenog razmišljanja, zbunjenosti, razdražljivosti, promjene raspoloženja.

Umor dijelimo na akutni i kronični, dugotrajni. Akutni je onaj nakon kratkog rada, a kronični onaj koji se javlja nakon dugog boravka na radnom mjestu. Teško je na prvu prepoznati znakove umora što je vrlo važno u zanimanjima gdje se zahtjeva velika koncentracija. Umor se očituje u subjektivnim i objektivnim simptomima.

- Objektivni simptomi: Opadanje radnog učinka, pad u kvaliteti rada, povećanje varijabiliteta radne kvalitete, povećano uzimanje spontanih odmora, pojava suvišnih pokreta pri radu, povećana frekvencija nezgoda na radu
- Subjektivni simptomi: poteškoće u dosjećanju, poteškoće u brzom i točnom shvaćanju situacije i reagiranju na tu situaciju, promjene u raspoloženju i u stavu prema radu [7]

### 3.1.1 Odmori

Odmori su načini za suzbijanje umora koji se primjenjuje u svim radnim situacijama. Razlikujemo spontane i propisane odmore. Propisani su oni koje se daju u točno određeno vrijeme zakonom propisani odmore, a spontani su oni koje si radnik sam uzima, oni su loši jer ometaju ritam rada. Kod odmora treba voditi računa o tome kada treba dati odmor, koliko dugo treba trajati odmor, koliko odmora treba dati, te koju aktivnost prilikom odmora koristi. Odmor treba dati kada je radnik umoran, to je najčešće nakon četvrtog sata rada. Čovjek se bolje odmara na početku odmora, te ako odmor traje duže ne znači da je učinkovitiji. Bolje je davati više kraćih odmora nego jedan duži. Ukoliko je rad fizički aktivan odmor bi trebao biti sjedenje, a kod intelektualnog rada bi trebala postojati fizička aktivnost prilikom odmora.

### **3.1.2 Stimulatori**

Sredstva koja omogućavaju radniku daljnji rad kada je umoran. Oni su štetni jer dovode do prekomjernog opterećenja organizma. Postoje tri vrste: kemijski, fiziološki i psihološki. Kemijski su kemijske supstance, ali i kofein koji djeluju na živčani sustav. Uklanjaju osjećaj umora ali zapravo samo rade štetu i opterećuju organizam. Fiziološki su kratkotrajne vježbe, umivanje hladnom vodom, duboko disanje. Oni poboljšavaju rad fizioloških procesa u tijelu i zato omogućuju daljnji rad. Psihološki stimulatori sve što djeluje na povećanje motivacije. To su nagrade, kazne, plaće, natjecanja, a mogu biti i razne emocije. [7]

### **3.2 Monotonija i dosada**

Monotonija je stanje smanjene mentalne sposobnosti. Nastaje kod jednolikog i dugotrajnog rada gdje nema posebnih podražaja. Monotonija kao psihičko stanje slično je dosadi ili umoru koja je povezana sa srednje mentalnom zaposlenošću ili mentalnom aktivnošću. Monotoniju dijelimo na objektivnu i subjektivnu. Objektivna monotonija uzima u obzir jedinstvenost pokreta, podređenosti cilju rada, ovisnost o mehaničkom procesu rada, podređenosti vlastitog ritma ritmu stroja. Subjektivna monotonija temelji se na dinamičnoj orijentaciji čovjeka. Teži raditi što je brže moguće. Ciljana orijentacija uzrokuje nedostatak udobnosti na radnom mjestu, nepovoljno zdravstveno stanje, radni umor. Monotonija na radu ima negativan učinak na koncentraciju radnika, te na zadovoljstvo. Česta je u poslovima koji zahtijevaju fizički napor gdje ponavljaju operacije, te gdje su ujednačene i jednostavne tjelesne aktivnosti. Monotonija se sprječava:

- promjenom radnih zadataka - da radnik ne radi cijeli dan jednoličan posao, nego da ga mjenja tokom dana
- povećanjem opsega radne operacija - da zadatak ne bude premali, već da predstavlja cjelovitiju aktivnost
- osmišljavanjem cjelokupne radne situacije - informiranje radnika o dnevnom učinku cijele radionice, radnik dobiva uvid u veću cijelinu rada
- raspravljanjem o zajedničkim problemima - organizacija sastanaka gdje se raspravlja o takvim problemima

Dosada je čovjekova reakcija na monotoniju. Ona dovodi osobu u mentalno stanje pri kojem je smanjena aktivnost živčanih centara u mozgu. Upravo takva smanjena moždana aktivnost može u iznenadnim opasnim situacijama biti presudna za pravovremeno i ispravno reagiranje djelatnika o tomu mogu ovisiti ljudski životi. Dosadne situacije su uobičajene u industriji, prometu, dežurnim službama i slično. Dosadan može biti rad na nekom kontrolnom mjestu, ako se javlja malo signala na koje operater treba reagirati. Dosadan posao je onaj gdje radnik ponavlja istu operaciju desetak puta u minuti, i tako satima, danima i godinama. Iako je radnik stalno angažiran, posao je repetitivan, ponavljajući, pa je zato monoton i dosadan. Takav rad ne mora biti težak, ali zahtijeva stalnu budnost i ne dopušta operateru da razmišlja o nečem drugom. Stanju dosade mogu doprinijeti tople radne prostorije, te individualni rad bez kontakta s drugim radnicima.

### **3.3 Međuljudski odnosi**

Svaka osoba ima svoje prednosti i nedostatke, pa tako na radnom mjestu uvijek imamo pozitivce i negativce. U svakoj tvrtci imamo osobu koja nije spremna

podijeliti svoja znanja sa drugim kolegama, dok uvijek ima radnika koji će podijeliti svoje znanje s ostalima te tako pomoći cijelom timu, te možda postići neku nagradu. Postoje osobe koje žele biti u centru pažnje, takve osobe najčešće ne podnose konkurenciju, postoji mogućnost da će davati krive informacije, pa čak i sabotirati kolege u odrađivanju zadataka. Ima radnika koji su uvijek u strahu, misle da ništa ne rade ispravno, pesimistični su po pitanju svega, takvi radnici su najčešće samozatajni, a kao posljedica se može javiti depresija. Postoje kolege koje će vas ohrabriti i motivirati, pa čak i zauzeti pred nadređenima. Na prvom mjestu treba nam biti naš posao – njegovo savjesno i korektno odrađivanje. To ne isključuje dobre i suradničke odnose sa kolegama. Konflikte bi bilo poželjno rješavati smireno i argumentirano, bez ulaženja u otvorene sukobe. U najvećem broju slučajeva radi se o problemima koji se daju riješiti i koji nisu tako veliki kako nam se učine na prvi pogled. Loši međuljudski odnosi na poslu izvor su velikog stresa.

### **3.4 Organizacija rada**

Važno je da radnik ima fleksibilno radno vrijeme, da kada je neki praznik da taj dan provede s obitelji, da ima vremena za privatni život. Ako se radniku daju nagrade i priznanja on će biti sretniji na poslu što znači da će u privatnom životu isto biti mirniji i zadovoljniji jer nema stresa na radnom mjestu. Poslodavac uvijek mora pružiti zdravstvenu zaštitu jer samim time je radnik sigurniji i raditi će puno bolje radne zadatke. Kada radnik osjeti nesigurnost, ukoliko nema adekvatnu opremu i nije zadovoljan radnom okolinom tada dolazi do izostajanja s posla. Kako bi radnik bio zadovoljan on mora biti siguran da će imati razvoj, te želi da mu se omogući napredak, te proširivanje i obogaćivanje posla. Planiranje je možda najbitnija stavka jer ako nije dobro isplaniran i organiziran radni dan, odnosno na koji način

će se provesti radni zadatak, to može dovesti do sukoba između radnika, do neinformiranosti radnika što znači manja produktivnost.

## 4. STRES NA RADU

Stres na radu je jedan od najvećih problema u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u cijelom svijetu. Stres negativno djeluje na sve sudionike u organizaciji. Radnici često imaju poteškoće fizičke i psihičke prirode, manje su motivirani pa je i manja učinkovitost stoga je sigurnost ugrožena. Jedan je od najvećih uzroka profesionalnih bolesti i bolovanja u svijetu. Stres je uobičajena pojava u svakodnevnom životu. Doživljava se kao niz emocionalnih i fizičkih reakcija koje nastaju kao odgovor na određene događaje i koje prati subjektivan osjećaj preopterećenosti. Stres se javlja zbog neravnoteže između zahtjeva koje se stavljaju pred osobu i njezinih sposobnosti da se s njima nosi. Stres na radu posljedica je lošeg psihosocijalnog okruženja u kojem se rad odvija, odnosno javlja se zbog izloženosti radnika negativnim psihološkim, socijalnim i fizikalnim utjecajima u radnoj okolini, odnosno psihosocijalnim rizicima. [8]

Stres je unutrašnje, subjektivno, odnosno intrapsihičko stanje koje predstavlja reakciju na stresor, odnosno stresni događaj. Stres se definira kao stanje mobiliziranosti psihofizičkih podsistema organizma. Postoje dvije kategorije stanja stresa, a to su stanje akutnog stresa i stanje kroničnog stresa.

- Akutni stres - Karakteristično je to da je osoba svjesna uznemirenosti, tuge, potištenosti, bijesa prema sebi i drugima, pretjerane uporabe alkohola, cigareta, kave, slabe koncentracije, zaboravljivosti, te zabrinutosti za svoje psihičko stanje. Sve se to negativno odražava na kvalitetu života, te dovodi do kroničnog stresa.

- Kronični stres - Karakteristika je ta da nema emocionalne patnje. To je stanje gdje osoba razvija toleranciju na manifestacije akutnog stresa i navikava se na njih, ignorirajući ili negirajući. Takve osobe su nezadovoljne, izbjegavaju socijalne odnose, emocionalno su distancirane od drugih ljudi i slično. Osoba u stanju kroničnog stresa prepoznaje se prije svega po tome što kompulzivno radi, kompulzivno znači prisilno: osoba stalno mora biti aktivna, oko nečega zauzeta i ne može se opustiti - eventualno uz upotrebu alkohola, droga, i sličnih opijata. Pored kompulzivnog rada, koji je najizraženija i upadljiva manifestacija stanja kroničnog stresa, prisutni su umor, kronični nedostatak vremena, manjak motivacije, cinizam, negativizam, iritabilnost i pretjerana kritičnost prema drugima, impulzivno ponašanje, nesanica, kompulzivno bavljenje problemima sa posla izvan radnog vremena, duži oporavak od bolesti - čak i od bezazlenih kao što je prehlada

Postoje dvije vrste ponašanja prema zahtjevima radnog zadatka

- Tip A - uvijek je užurban, sve odluke donosi na brzinu, u posljednjoj minuti, vrlo je nestrpljiv
- Tip B - ima dovoljno vremena, ne uzima stvari previše ozbiljno

## **4.1 Uzroci stresa**

U svakom poslu radnik može biti izložen psihosocijalnim rizicima koji proizlaze iz samog sadržaja posla ili karakteristika radne organizacije, a mogu nanijeti psihičku, fizičku i socijalnu štetu radniku. Psihosocijalnim rizicima smatraju se svi aspekti posla koji proizlaze iz lošeg planiranja, organizacije i upravljanja poslom i loše



socijalne klime u kojoj se rad odvija, a rezultiraju negativnim psihološkim, fizičkim i socijalnim ishodima.

Psihosocijalni rizici:

- Sadržaj rada - nedostatak raznovrsnosti radnih zadataka, besmisleni i monotoni poslovi, kratki ciklusi rada, neiskorištenost sposobnosti i vještina radnika, visoka nesigurnost
- Intenzitet rada - preveliko ili premalo radno opterećenje, vremenski pritisci, nerealni ili nedostižni rokovi
- Radni raspored - smjenski rad, noćni rad, prekovremeni rad, nemogućnost utjecaja na radni raspored, nepredvidljivo radno vrijeme
- Radni uvjeti - neadekvatni radni uvjeti (buka, temperatura, svjetlost), neadekvatna radna oprema

Karakteristike radne organizacije:

- Organizacijska kultura - slaba komunikacija, nedostatak povratnih informacija, niska razina podrške za rješavanje problema i osobni razvoj, nejasni organizacijski ciljevi
- Kontrola u radu - nedostatak kontrole nad radnim zadacima i procesom, nemogućnost odlučivanja o načinu i vremenu obavljanja zadataka, nisko sudjelovanje u donošenju odluka
- Radna uloga - nejasnoća radne uloge; nedobivanje dovoljno informacija za kvalitetno obavljanje posla; konflikt radne uloge: neuskladivi ili sukobljeni zahtjevi rada (radni zadaci, vrijednosti, pravila), visok stupanj odgovornosti za ljude, imovinu
- Međuljudski odnosi - loši ili konfliktni međuljudski odnosi, loši odnosi s rukovoditeljima i nadređenima, nedostatak socijalne podrške, izolacija, uznemiravanje, prijetnje, nasilje

- Mogućnost napredovanja - stagnacija karijere, nemogućnost napredovanja, nejasni kriteriji promocije, niska plaća, nesigurnost posla, niska socijalna vrijednost posla
- Ravnoteža posao – obitelj: nemogućnost usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza, niska razina podrške kod kuće, utjecaj karijera partnera na obiteljski život [8]

## 4.2 Posljedice stresa

Posljedice za radnika:

- Emocionalne reakcije - iritabilnost, nemir, tjeskoba, razdražljivost, promjene raspoloženja, ravnodušnost ili pretjerana osjetljivost, preopterećenost, nemogućnost opuštanja
- Fizičke reakcije - znojenje, glavobolja, žgaravica, bolovi u prsima, poteškoće sa spavanjem, razvoj psihičkih i fizičkih tegoba, psihosomatske reakcije
- Ponašajne reakcije - promjene apetita, povećana konzumacija kave, alkohola, duhana, destruktivno ponašanje, izolacija ili pretjerana ovisnost u socijalnim odnosima
- Kognitivne reakcije - poteškoće u koncentraciji i pamćenju, neodlučnost, stalna zabrinutost, poteškoće u učenju novih znanja i vještina

Dugoročno mogu nastati: sagorijevanje na poslu (burnout), smanjeno zadovoljstvo poslom, smanjena radna motivacija, problem kod kuće, loše mentalno zdravlje, loše fizičko zdravlje, anksioznost, bolesti srca i krvnih žila, depresija, psihosomatske bolesti, poremećaji spavanja, bolesti probavnog sustava, kronični umor, bolesti mišićno-koštanog sustava, autoimune bolesti, glavobolje.

Posljedice koje nastaju u radnoj organizaciji: učestaliji apsentizam (izostajanje radnika s radnog mjesta), prezentizam (prisutnost radnika na radnom mjestu bez sposobnosti funkcioniranja punim kapacitetom), povećana fluktuacija radnika,

povećana stopa nezgoda i ozljeda, produljeno trajanje bolovanja, smanjena odanost radnika organizaciji, neproduktivna organizacijska ponašanja, smanjena sigurnost na radu, ugrožen ugled organizacije, a dugoročno dolazi do smanjene radne učinkovosti, lošijih poslovnih rezultata, te povećanih troškova.

### **4.3 Prevencija i sprječavanje stresa**

Različiti su načini kojima se stres na radu može smanjiti, a uključuju:

- primarnu prevenciju (radnici nisu nužno izloženi opasnosti); u koju uključujemo ergonomiju, oblikovanje rada i okoliša, organizacijski i poslovni razvoj
- sekundarnu prevenciju (radnici kod kojih postoji rizik oštećenja zdravlja), u koju uključujemo obrazovanje radnika
- tercijarnu prevenciju (radnici kod kojih je došlo do oštećenja zdravlja) - razvoj prihvatljivijeg i odgovornijeg radnog sustava i povećanje zaštite zdravlja na radu

Pojam prevenciju stresa uključujemo:

- Mjenjanje pojedinca uz pomoć treninga za upravljanje stresom, edukacija o prirodi, izvorima i djelovanju na zdravlje, učenje kako smanjiti stres
- Smanjenje stresa promjenom organizacije posla, usklađivanje radnog opterećenja s radnikovim sposobnostima, jasno definiranje radnih uloga i zadataka, definiranje napredovanja u poslu, organizacija radnog vremena kompatibilna s izvanrednim zahtjevima i obvezama.

Ukoliko se podiže svijest o uzrocima i posljedicama stresa na radu, te ako se informira radnike i poslodavce kako upravljati stresom, te ih se uključuje u mjere prevencije tada se ostvaruju velike dobiti na svim razinama, od radnika pojedinca, do organizacije kao cjeline. (Slika 4.)



Slika 4: Dobiti na svim razinama

## 5. EKSPERIMENTALNI DIO

Cilj i svrha ovog rada je provođenje metode upitnika o zadovoljstvu, motivaciji, međuljudskim odnosima u uredskim prostorima u svrhu otkrivanja kakvi su međuljudski odnosi, jesu li radnici zadovoljni radnim mjestom, uvjetima rada i ostalim čimbenicima koji utječu na rad.

Ispitivanje metodom upitnika je provedeno na 39 ispitanika, koji obavljaju svoje poslove. Na temelju analize rezultat donesen je zaključak. Upitnik se sastoji od 6 odjeljaka koji je podjeljen među direktorima, referentima i rukovoditeljima odjela.

## 5.1 Mjerna mjesta

Elektrocentar Petek d.o.o. je lider u izgradnji energetskih postrojenja, distributivnih niskonaponskih mreža, svih vrsta električnih instalacija (industrijskih, kućnih, telekomunikacijskih signalnih i dr.) svih vrsta rasvjete (vanjske, unutarnje, dekorativne, i dr.) elektromotornih pogona i upravljanja sistemima, instalaciji „Ex” izvedbe, radovima na izgradnji komunalne infrastrukture, te opremanju cesta.

Tvrtka s tradicijom razvila se od male privatne tvrtke do jedne od vodećih u Hrvatskoj u području pružanja usluga i izvođenja radova u elektroenergetici, telekomunikacijama i građevinarstvu, te veleprodaji i maloprodaji elektro i građevinskog materijala i opreme. [9] Upitnik je proveden na radnim mjestima referenta, rukovoditelja i direktora unutar te tvrtke. Direktor kao glavni ima veliku odgovornost, on mora voditi sve i ima glavnu riječ, rukovoditelj dodjeljuje zadatke, te void riječ na odjelu na kojem je glavni, te je po jedan na svakom odjelu u tvrtci, a referenti su radnici koji rade osnovne poslove poput naručivanje materijala, nabava uređaja, moraju se pobrinuti da je roba isporučena na ispravno mjesto i slično.

## 5.2 Mjerna oprema i metode mjerenja

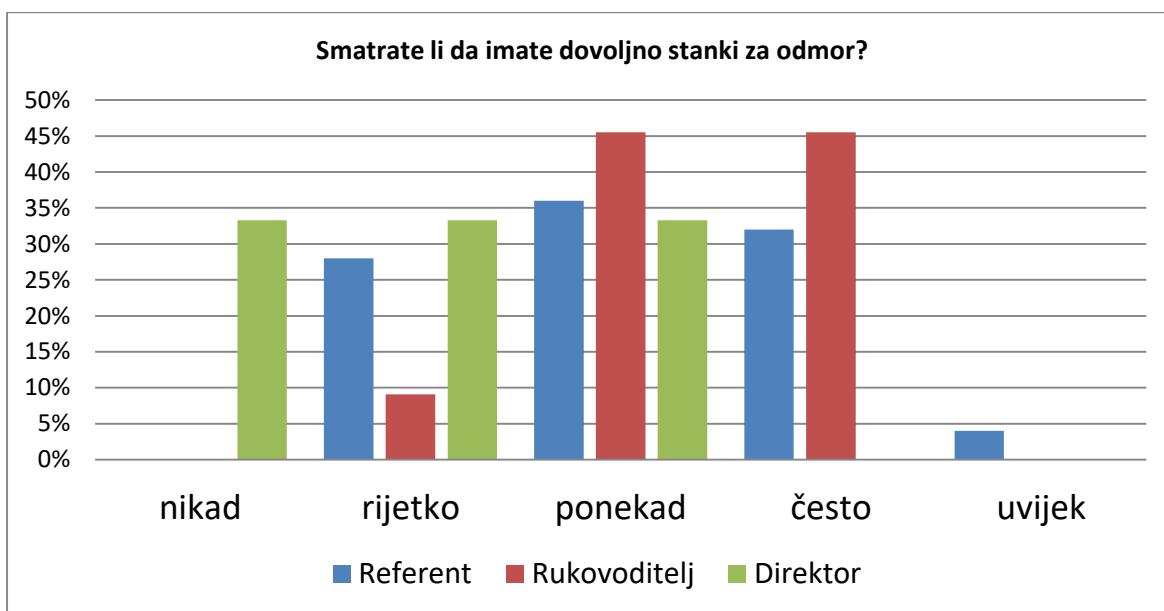
Eksperimentalni rad je izveden metodom primjenjivanja upitnika. Upitnik je napravljen na vrlo jednostavan način kako se nebi oduzelo previše vremena ispitanicima, ali je u njemu obuhvaćeno mnogo pitanja kako bi rezultati bili reprezentativni. 25 referenata je odgovorilo na upitnik, 11 rukovoditelja i 3 direktora. Upitnik je proveden tijekom redovitog radnog vremena tvrtke.

Tablica 3 Prikaz upitnika

<b>Zaokružite radno mjesto na kojem ste zaposleni:</b>		
<b>Referent</b>	<b>Voditelj</b>	<b>Direktor</b>
<b>ODJELJAK 1: INTENZITET RADA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Smatrate li da radite pod pritiskom, da su rokovi za rad nerealni i nedostižni?</li> <li>-Ostajete raditi prekovremeno?</li> <li>- Smatrate li da nemate dovoljno stanki za odmor?</li> </ul> <p>ODGOVORI: nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek</p>		
<b>ODJELJAK 2: ORGANIZACIJA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Smatrate li da postoji učestali manjak radnika?</li> <li>- Smatrate li da dobivate zadatke za koje niste kvalificirani?</li> <li>-Dobivate li dovoljno informacija za kvalitetno obavljanje posla?</li> <li>-Kasnite li s obavljanjem zadataka na poslu?</li> </ul> <p>ODGOVORI: nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek</p>		
<b>ODJELJAK 3: MEĐULJUDSKI ODNOSI</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Imate li dovoljno prilika pitat nadređene o promjenama u poslu?</li> <li>-Je li moguć razgovor na radnom mjestu?</li> <li>- Smatrate li da imate dobru komunikaciju sa kolegama?</li> <li>- Hoće li Vam kolege pomoći kada se nađete u problemu sa zadatkom?</li> </ul> <p>ODGOVORI: nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek</p>		
<b>ODJELJAK 4: MOTIVACIJA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zadovoljni ste trenutnim radnim mjestom?</li> <li>Jeste li imali priliku za napredak I razvoj n radnom mjestu?</li> <li>Imate li plaćeni prekovremeni rad ukoliko ga imate?</li> <li>Imate li vremena za privatni život zbog posla?</li> <li>Morate se natjerati da idete na posao?</li> </ul> <p>ODGOVORI: nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek</p> <p>*vrlo nezadovoljan, nezadovoljan, niti zadovoljan niti nezadovoljan, zadovoljan, vrlo zadovoljan</p>		
<b>ODJELJAK 5: VLASTITO PONAŠANJE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sigurni ste da radite ispravno zadatke?</li> <li>-Nemirni ste i nervozni na radnom mjestu?</li> <li>-Imate li loše uvjete rada? (prevelika buka, pregrijano radno mjesto, itd.)</li> <li>-Zadatke koje radite su dosadni i monotoni?</li> </ul> <p>ODGOVORI: nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek</p>		
<b>ODJELJAK 6: ZADOVOLJSTVO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zadovoljni ste visinom plaće?</li> <li>-Zadovoljni ste redovitošću isplate plaće?</li> <li>-Zadovoljni ste stalnošću zaposlenja?</li> <li>-Opće zadovoljstvo na poslu?</li> </ul> <p>ODGOVORI: vrlo nezadovoljan, nezadovoljan, niti zadovoljan niti nezadovoljan, zadovoljan, vrlo zadovoljan</p>		

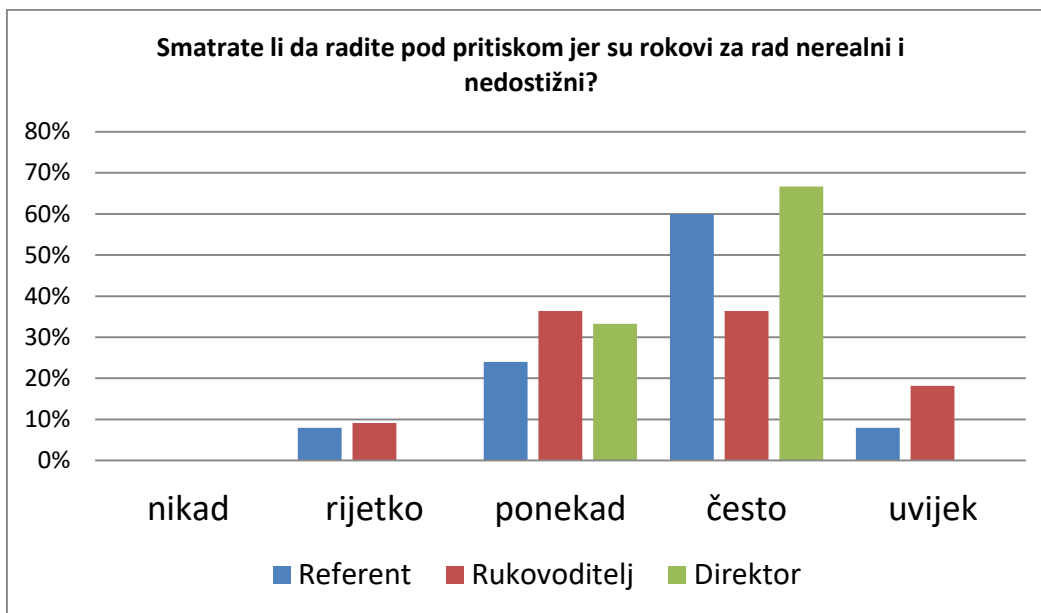
### 5.3 Rezultati i rasprava

U odjeljku 1 ispitivan je intenzitet rada. Ispitanici su odgovarali na pitanja imaju li radnici dovoljno stanki za odmor, rade li pod pritiskom jer su rokovi nerealni i nedostižni, te rade li radnici prekovremeno.



Graf 1: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje smatrate li da imate dovoljno stanki za odmor

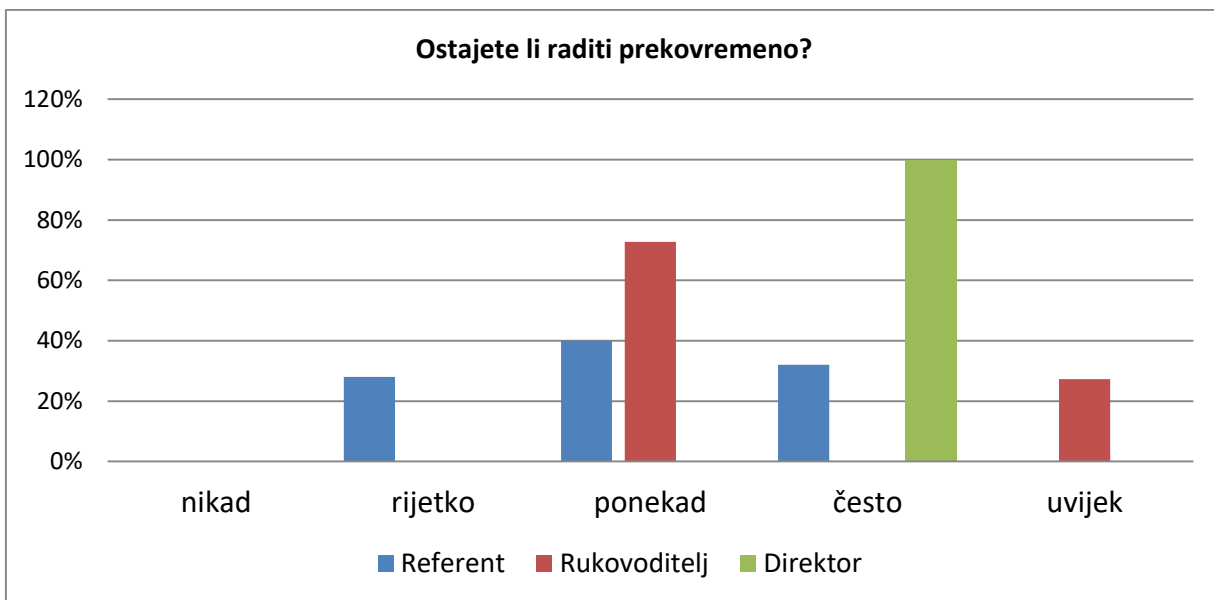
Temeljem provedenog upitnika na pitanje smatraju li radnici da imaju dovoljno stanki odgovori su podjeljeni. Jedan od direktora smatra da nikad nema vremena, drugi rijetko, a treći ponekad. Referenti su isto podjeljenog mišljenja po 30% ih smatra da rijetko, ponekad i često, samo 10% referenata smatra da uvijek ima dovoljno stanki. Kod rukovoditelja je malo drugačije, po 45% ih smatra da imaju ponekad i često stanaka.



Graf 2: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje radite li pod pritiskom jer su rokovi za rad nerealni i nedostižni

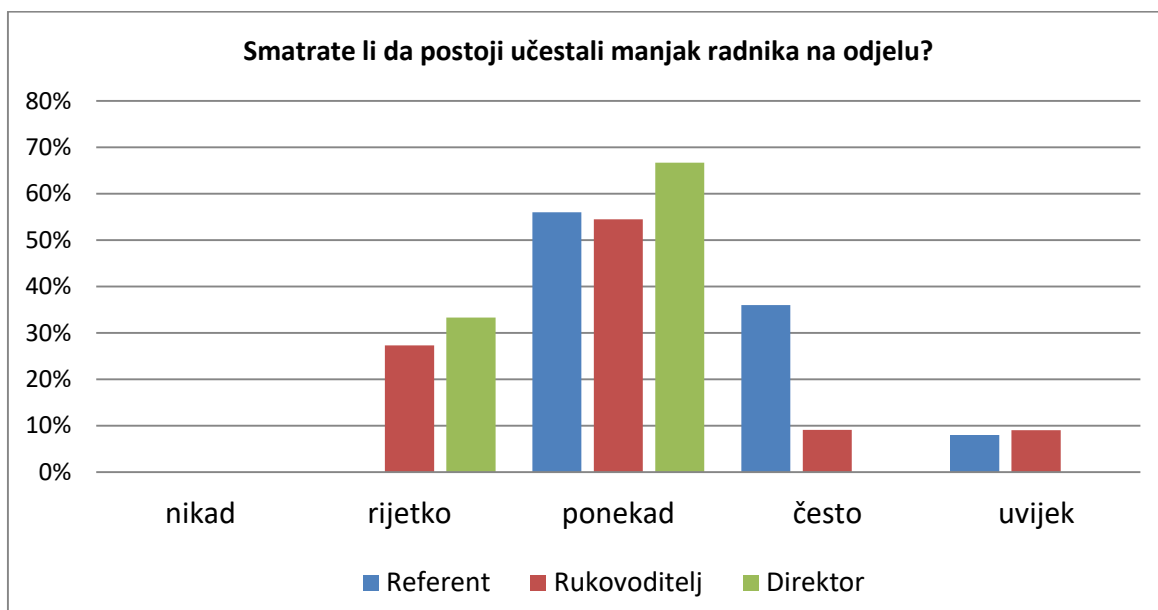
Temeljem provedenog upitnika na pitanje rade li pod pritiskom jer su rokovi za rad nerealni i nedostižni nijedan od ispitanika nije odgovorio nikada. Dva od tri direktora često su pod pritiskom, dok treći smatra ponekad. 60% referenata smatra da je često pod pritiskom. 8% smatra da su rijetko i uvijek pod pritiskom, a 24% njih ponekad. Kod referenata je 36% ponekad i često pod pritiskom, 18% uvijek, a 9% rijetko.





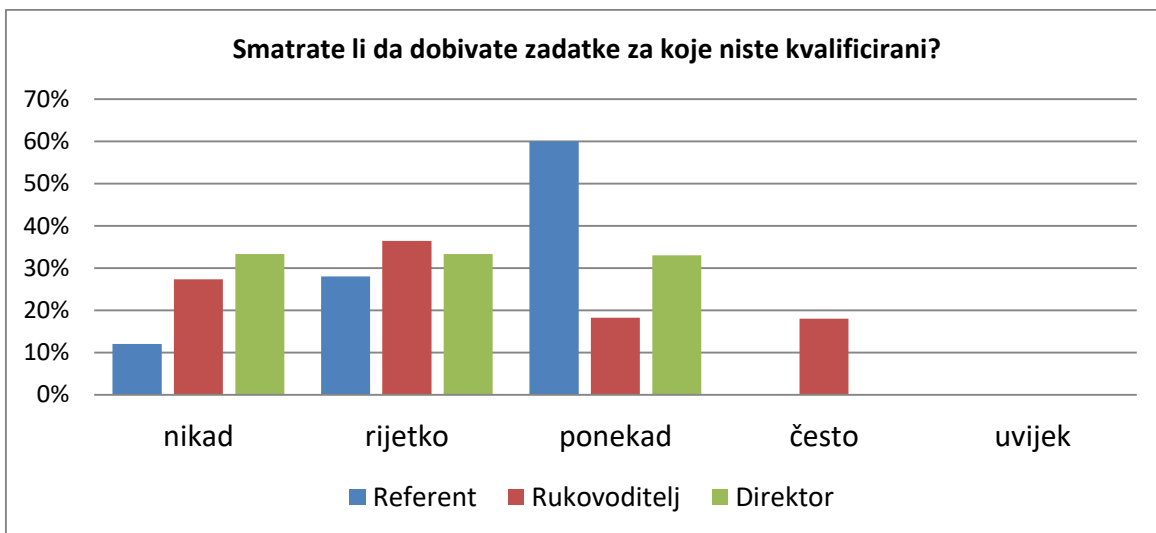
Graf 3: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje ostajete li raditi prekovremeno  
 Temeljem provedenog upitnika na pitanje rade li prekovremeno uočavamo da su direktori svi odgovorili da često ostaju raditi prekovremeno, 73% rukovoditelja ponekad, ostalih 27% uvijek, 28% referenata rijetko ostaje, 40% ponekad, a 32% često.

U odjeljku 2 ispitivana je organizacija. Ispitanici su odgovarali na pitanja smatraju li da postoji učestali nedostatak radnika, smatraju li da dobivaju zadatke za koje nisu kvalificirani, dobivaju li dovoljno informacija za obavljanje posla, te kasne li s s obavljanjem zadataka na poslu.



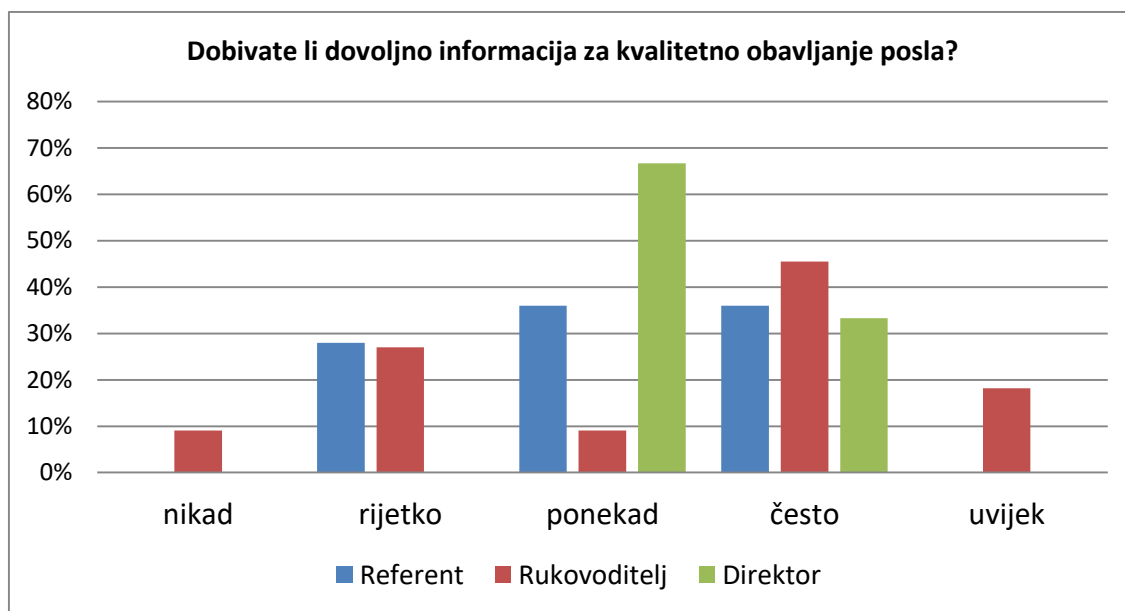
Graf 4: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje postoji li učestali manjak radnika na odjelu

Temeljem provedenog upitnika na pitanje smatraju li da postoji učestali manjak radnika 2 direktora su odgovorila da ponekad je manjak radnika, dok jedan smatra da je rijetko. Preko 55 % referenata i rukovoditelja smatra da je ponekad manjak radnika, 8% referenata smatra da je uvijek manjak radnika, a 36% njih smatra često, 9% rukovoditelja smatra da uvijek i 9% ih smatra da često postoji nedostatak radnika, a 27% njih smatra da rijetko postoji nedostatak.



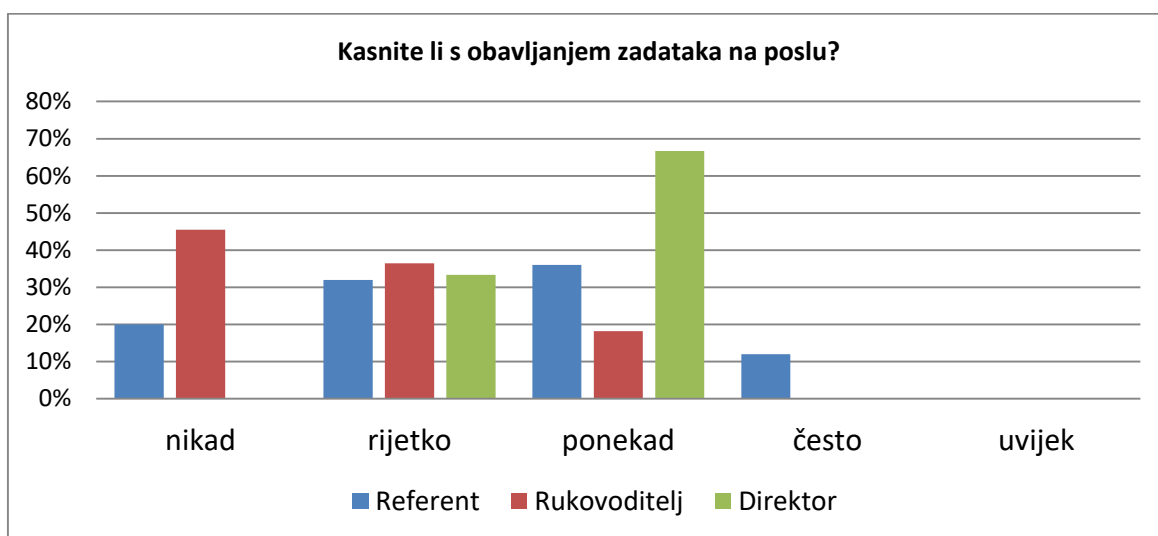
Graf 5: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje dobivate li zadatke za koje niste kvalificirani

Temeljem provedenog upitnika na pitanje dobivaju li zadatke za koje nisu kvalificirani direktori su podjeljeni. Jedan je odgovorio nikada, jedan rijetko, a jedan ponekad. 60% referenata smatra da ponekad dobivaju, dok 28% njih smatra rijetko, a njih 12% nikada. Kod rukovoditelja je malo drugačije po 18% njih smatra da ponekad i često dobivaju zadatke za koje nisu kvalificirani, 36% njih ponekad, a 27% nikada.



Graf 6: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje dobivate li dovoljno informacija za kvalitetno obavljanje posla

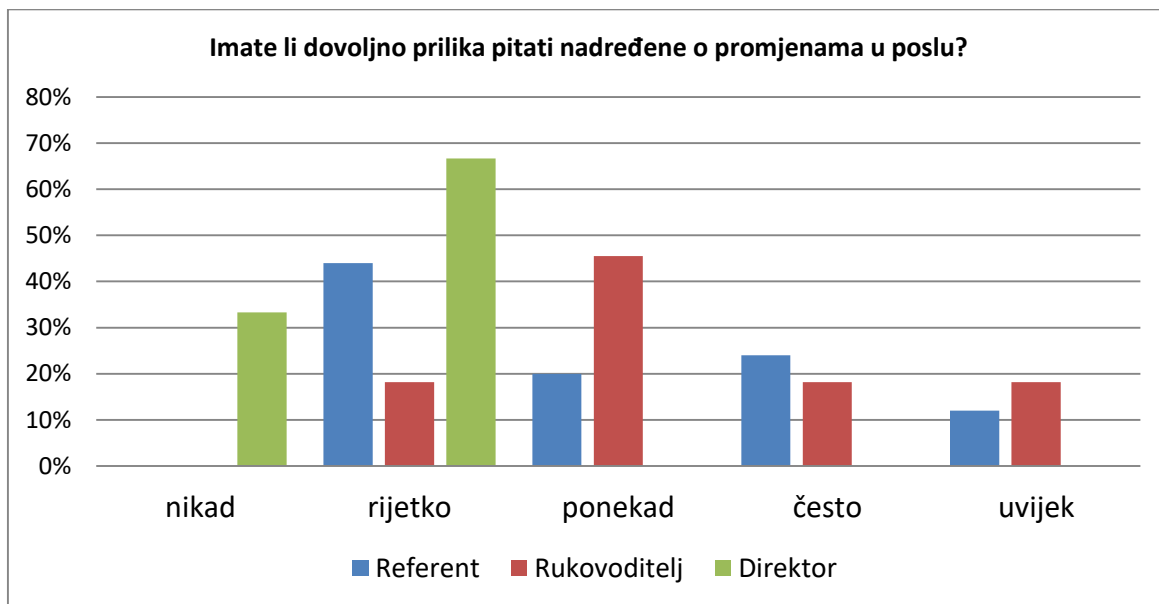
Temeljem provedenog upitnika na pitanje dobivate li dovoljno informacija za kvalitetno obavljanje posla 2 direktora su rekla da ponekad dobivaju, a jedan često, po 36% referenata smatra da ponekad i često, a 28% njih da rijetko dobivaju informacije, čak 46% rukovoditelja smatra da često dobivaju informacije, 18% ih smatra da uvijek, 9% njih ponekad, 27% rijetko i 9% nikada nema dovoljno informacija.



Graf 7: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje kasnite li s obavljanjem zadatka na poslu

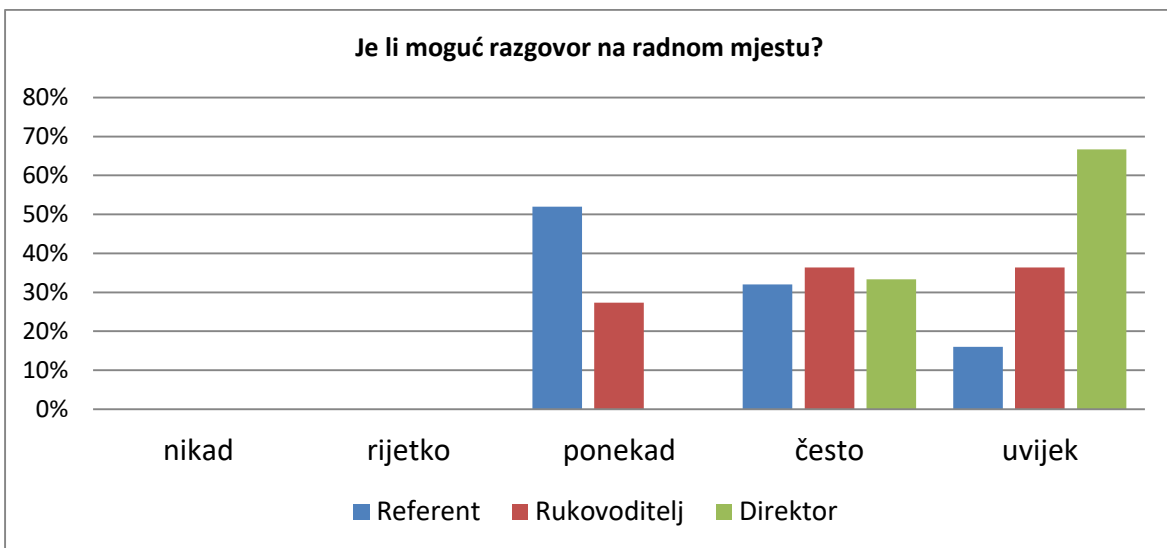
Temeljem provedenog upitnika na pitanje kasnite li s obavljanjem zadataka na poslu 2 direktora su odgovorila da ponekad, dok 1 je rekao da rijetko. Po 36% referenata rijetko i ponekad kasni s obavljanjem, njih 20% nikada ne kasni, a 12% često kasni. 46% rukovoditelja nikada ne kasni, 36% rijetko, a 18% ponekad.

U odjeljku 3 ispitivani su međuljudski odnosi. Ispitanici su odgovarali na pitanja imaju li dovoljno prilika pitati nadređene o promjenama u poslu, je li moguć razgovor na radnom mjestu, smatraju li da imaju dobar odnos s kolegama i hoće li im kolege pomoći ukoliko se nađu u problemu sa zadatkom.



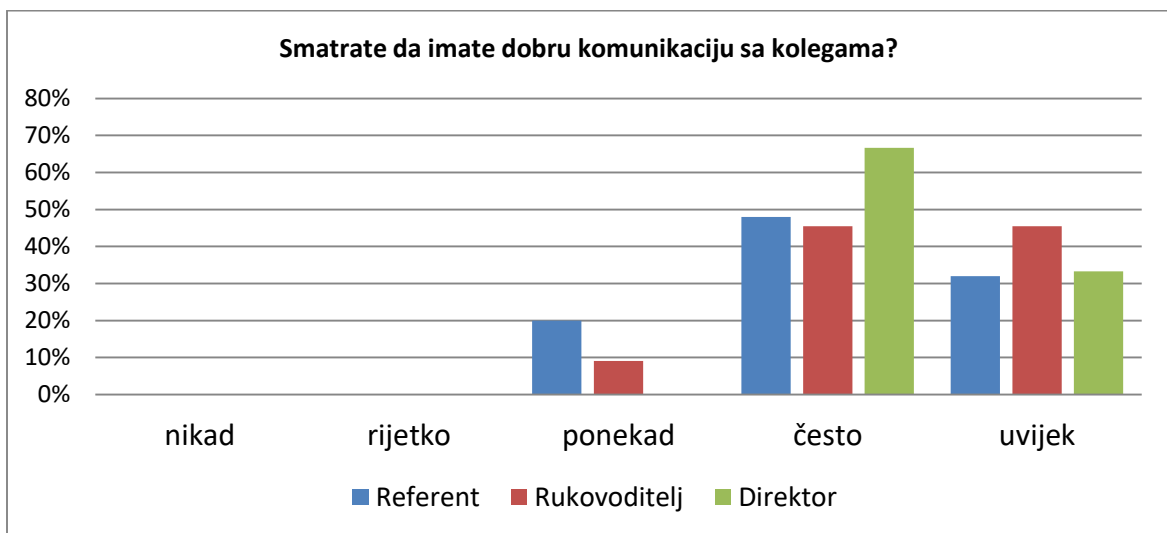
Graf 8: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje imate li dovoljno prilika pitati nadređene o promjenama u poslu

Temeljem provedenog upitnika na pitanje imaju li dovoljno prilika pitati nadređene o promjenama na poslu 2 referenta su odgovorila rijetko, jedan nikada. 44% referenata smatra da rijetko ima priliku pitati, 24% njih misli da često, 20% ponekad, a 12% uvijek. Kod rukovoditelja 46% njih smatra da ponekad mogu, a po 18% njih misli da rijetko, često i uvijek imaju priliku.



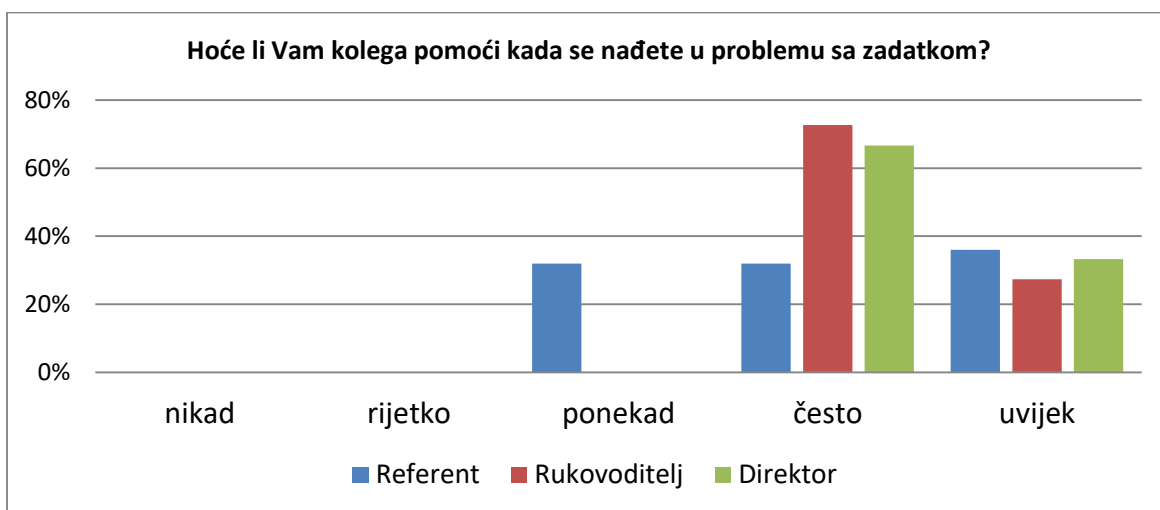
Graf 9: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje je li moguć razgovor na radnom mjestu

Temeljem provedenog upitnika na pitanje je li moguć razgovor na radnom mjestu, 2 direktora kažu da je uvijek moguć, jedan kaže često. Po 36% rukovoditelja kaže da uvijek i često, a 27 % njih ponekad, dok 52% referenata kaže da je ponekad moguć razgovor, njih 32 % često smatra, a 16% kaže da je uvijek moguć razgovor.



Graf 10: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje smatrate li da imate dobru komunikaciju sa kolegama

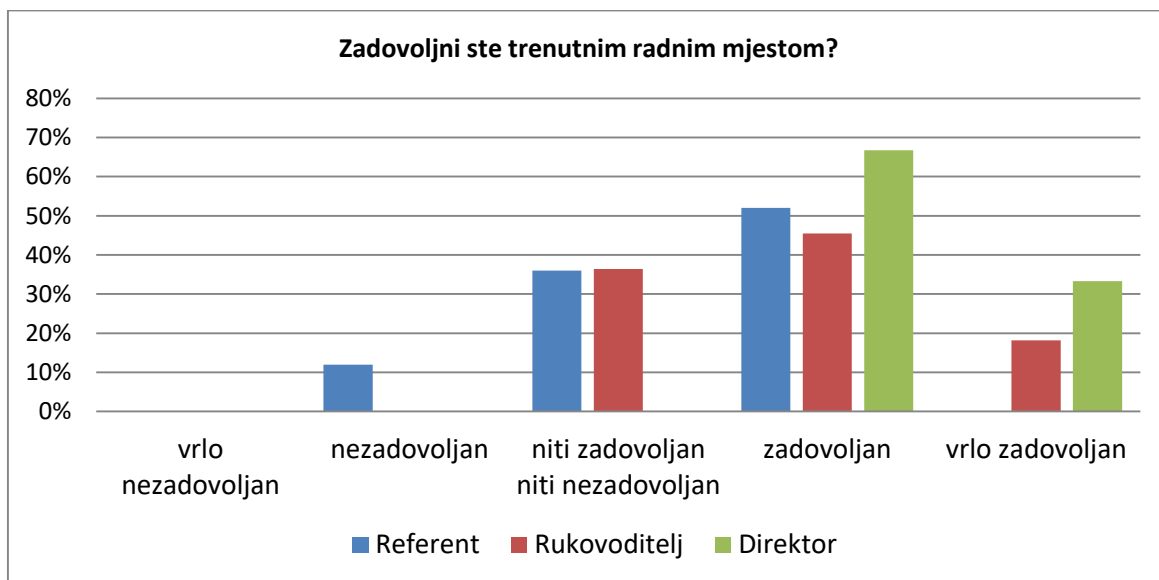
Temeljem provedenog upitnika na pitanje smatrate li da imate dobru komunikaciju s kolegama 2 direktora su odgovorila da često imaju dobru, a jedan uvijek. Po 46% rukovoditelja smatra da uvijek i često dok 9% njih smatra da ponekad. 48% referenata smatra da često imaju dobru komunikaciju, njih 32% uvijek, a 20% ponekad.



Graf 11: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje hoće li Vam kolega pomoći kada se nađete u problem sa zadatkom

Temeljem provedenog upitnika na pitanje hoće li Vam kolega pomoći kada se nađete u problemu sa zadatkom 2 direktora su odgovorila da često, a jedan uvijek. Čak 73% rukovoditelja smatra da će im kolege često pomoći, a njih 27% uvijek smatra. Dok po 32% referenata smatra da će ponekad i često pomoći, a 36% njih smatra da će im uvijek pomoći.

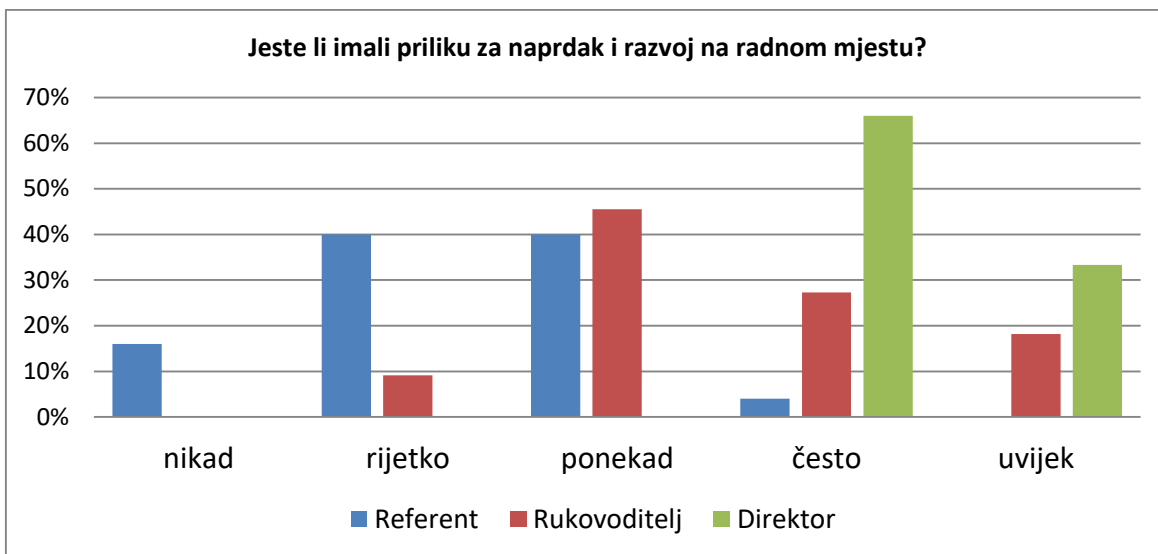
U odjeljku 4 ispitivana je motivacija. Ispitanici su odgovarali na pitanja o zadovoljstvu trenutnim radnim mjestom, jesu li imali priliku za napredak na radnom mjestu, imaju li plaćen prekovremeni rad ukoliko ga imaju, imaju li vremena za privatni život zbog posla, te moraju li se natjerati da idu na posao.



Graf 12: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje zadovoljni ste trenutnim radnim mjestom

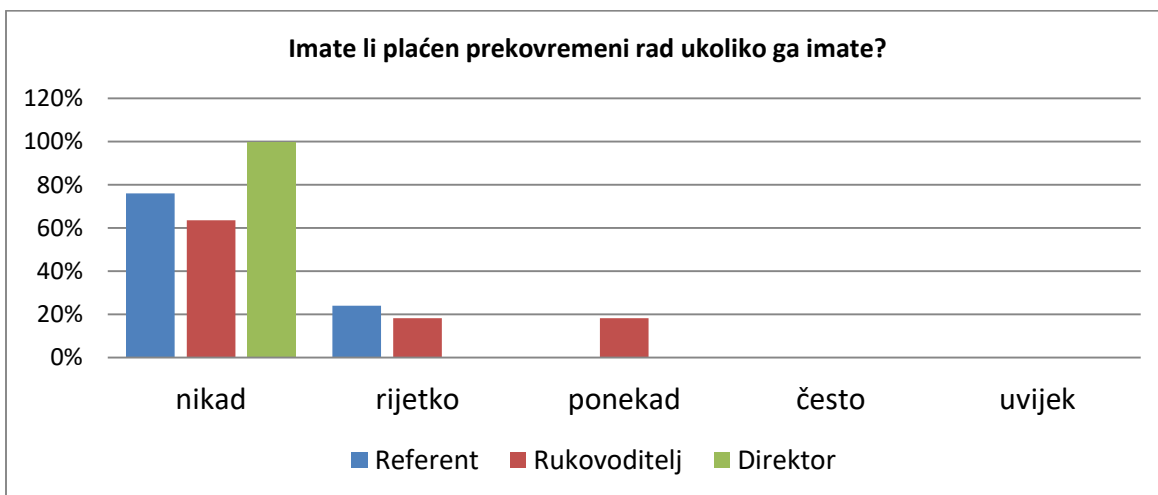
Temeljem provedenog upitnika na pitanje zadovoljni ste trenutnim radnim mjestom 2 direktora su odgovorila da su zadovoljna, a jedan je vrlo zadovoljan. 52% referenata je zadovoljno 36% njih niti zadovoljno niti nezadovoljno, njih 12% je nezadovoljno. 36% rukovoditelje je kao i kod referenata niti zadovoljno niti nezadovoljno, 46% njih je zadovoljno, a 18% ih je vrlo zadovoljno.





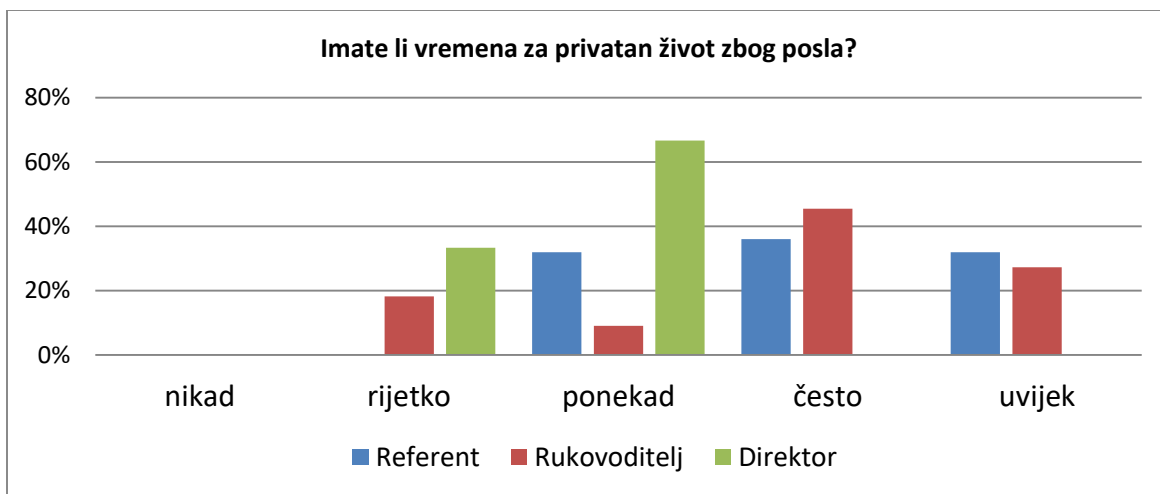
Graf 13: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje jeste li imali priliku za napredak i razvoj na radnom mjestu

Temeljem provedenog upitnika na pitanje jeste li imali priliku za napredak 2 direktora često, jedan uvijek. 46% rukovoditelja je uvijek imalo priliku, 27% često, 18% uvijek, a 9% nikad. Po 40% referenata su imali ponekad i rijetko, 4% često, a 16% njih nikada.



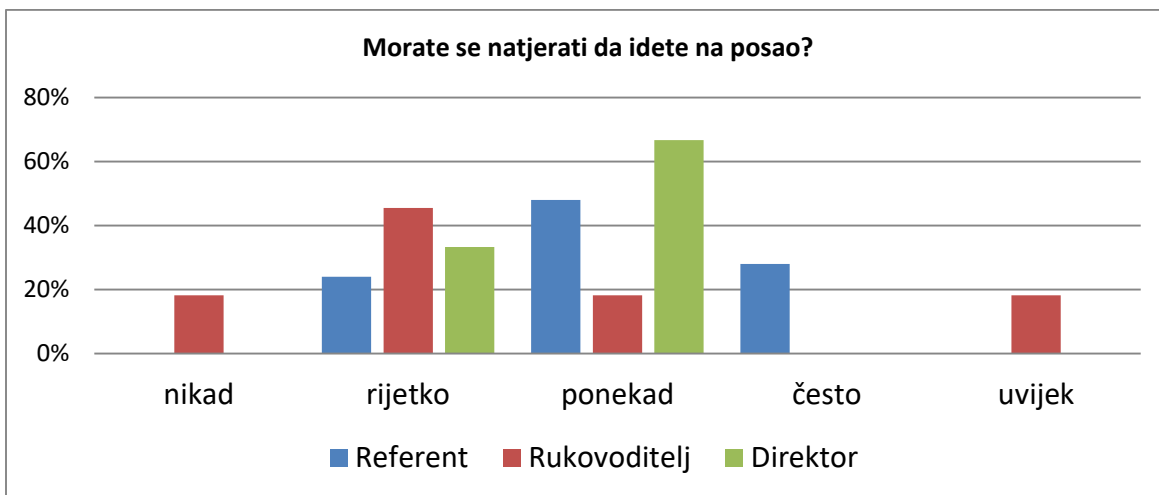
Graf 14: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje imate li plaćen prekovremeni rad ukoliko ga imate

Temeljem provedenog upitnika imaju li plaćen preko vremeni rad svi direktori su rekli da nikada. 76 % referenata isto nikada, 24% njih rijetko. Po 18% rukovoditelja ponekad i rijetko, dok 64% njih nikada.



Graf 15: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje imate li vremena za privatni život zbog posla

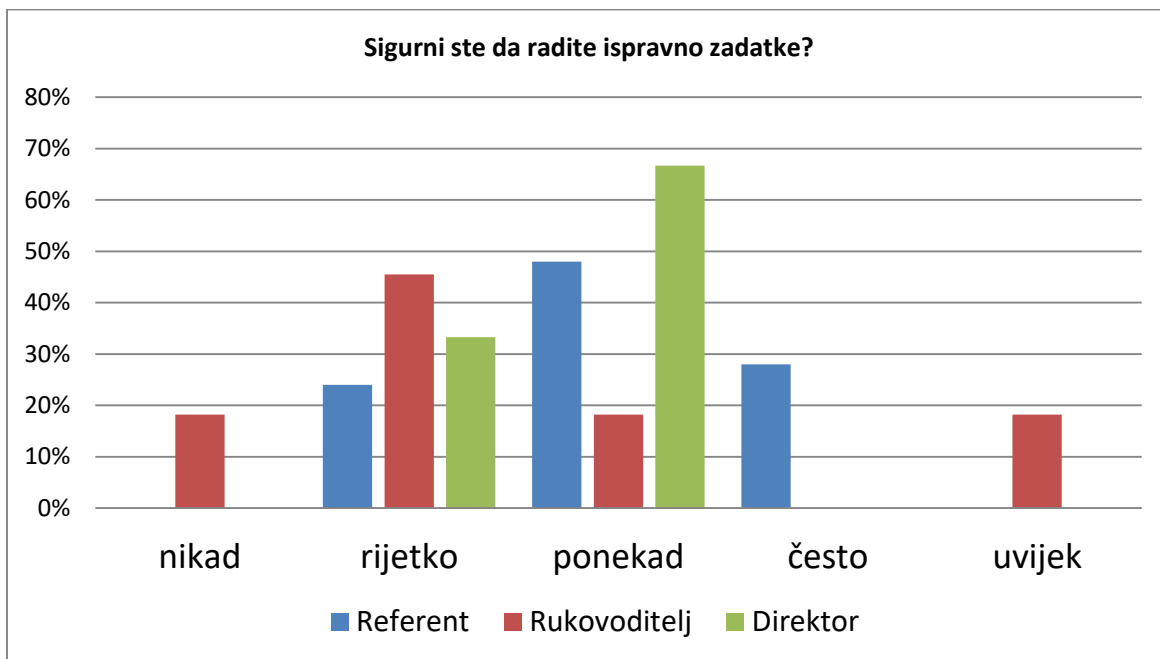
Temeljem provedenog upitnika na pitanje imate li vremena za privatni život zbog posla. 2 direktora su rekla ponekad, 1 rijetko. Po 32% referenata ima uvijek i ponekad, a njih 36% često. 46% rukovoditelja ima često vremena, 27% uvijek 18% rijetko i 9% ponekad.



Graf 16 : Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje morate se natjerati da idete na posao

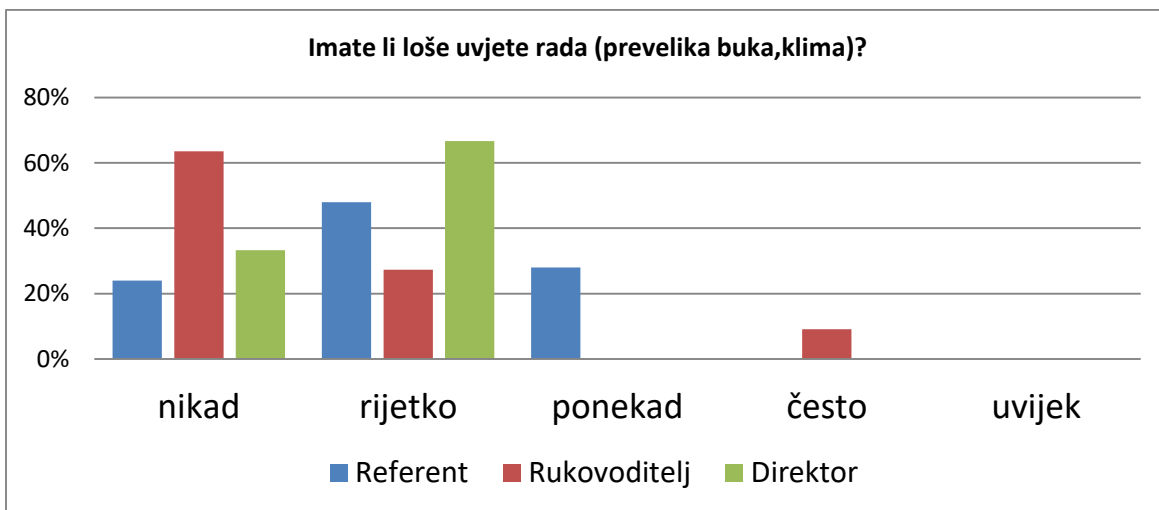
Temeljem provedenog upitnika na pitanje morate li se natjerati na posao 2 direktora moraju ponekad dok jedan rijetko. 46% rukovoditelja rijetko, po 18% njih nikada, ponekad i uvijek. 48% referenata ponekad, 28% njih se često mora natjerati, a 24% njih rijetko.

U odjeljku 5 ispitivano je vlastito ponašanje. Ispitanici su odgovarali na pitanja jesu li sigurni da rade ispravno zadatke, jesu li nemirni i nervozni na radnom mjestu, imaju li loše uvijete rada, te jesu li radni zadaci dosadni i monotoni.

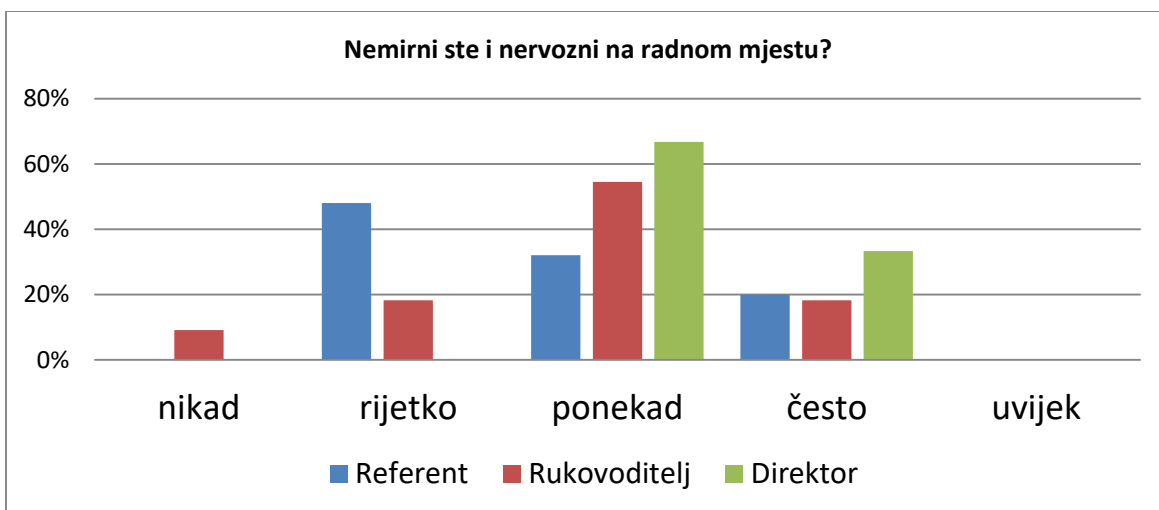


Graf 17: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje sigurni ste da radite ispravno zadatke

Temeljem provedenog upitnika na pitanje sigurni ste da radite ispravno zadatke 2 direktora su rekla ponekad, a jedan rijetko. 46% rukovoditelja smatra da rijetko, dok po 18% njih smatra da nikada, ponekad i uvijek. 48% referenata smatra da ponekad radi ispravno, 24 % njih rijetko, a 28% često.

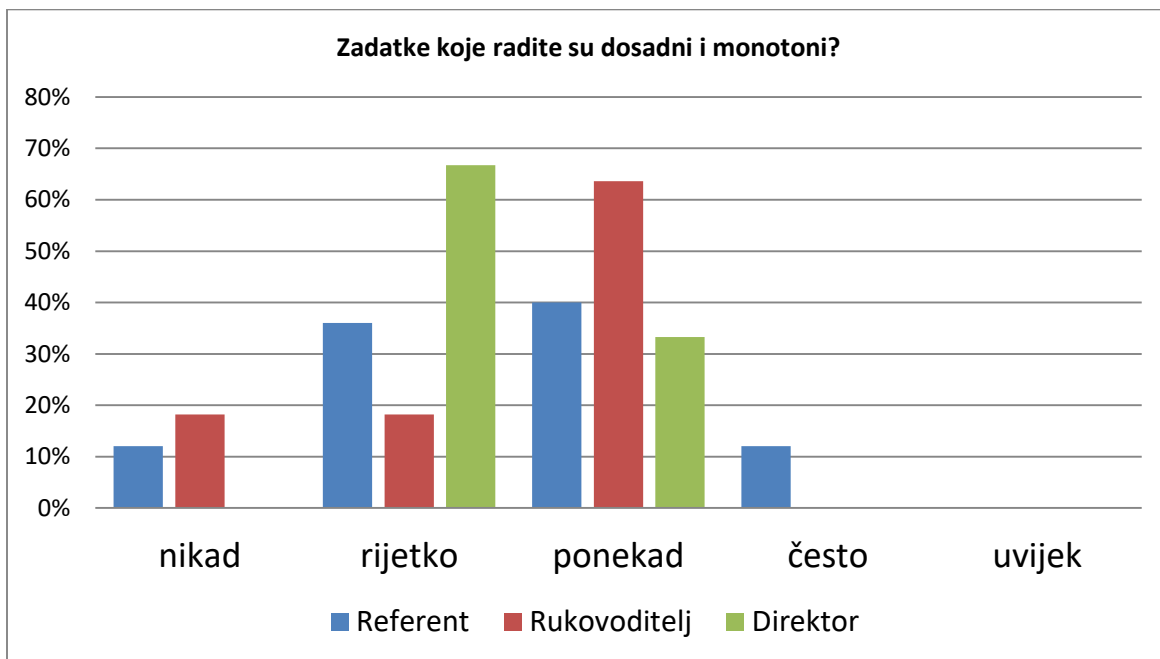


Graf 18: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje imate li loše uvjete rada  
 Temeljem provedenog upitnika na pitanje imate li loše uvjete rada 2 direktora su rekla da rijetko a jedan nikada. 48% referenata rijetko, dok 28% njih misli da ponekad ima, a 24% njih nikada. 64% rukovoditelja smatra da nikada, 27% njih rijetko, a 9% njih ima često loše uvjete rada.



Graf 19: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje nemirni ste i nervozni na radnom mjestu

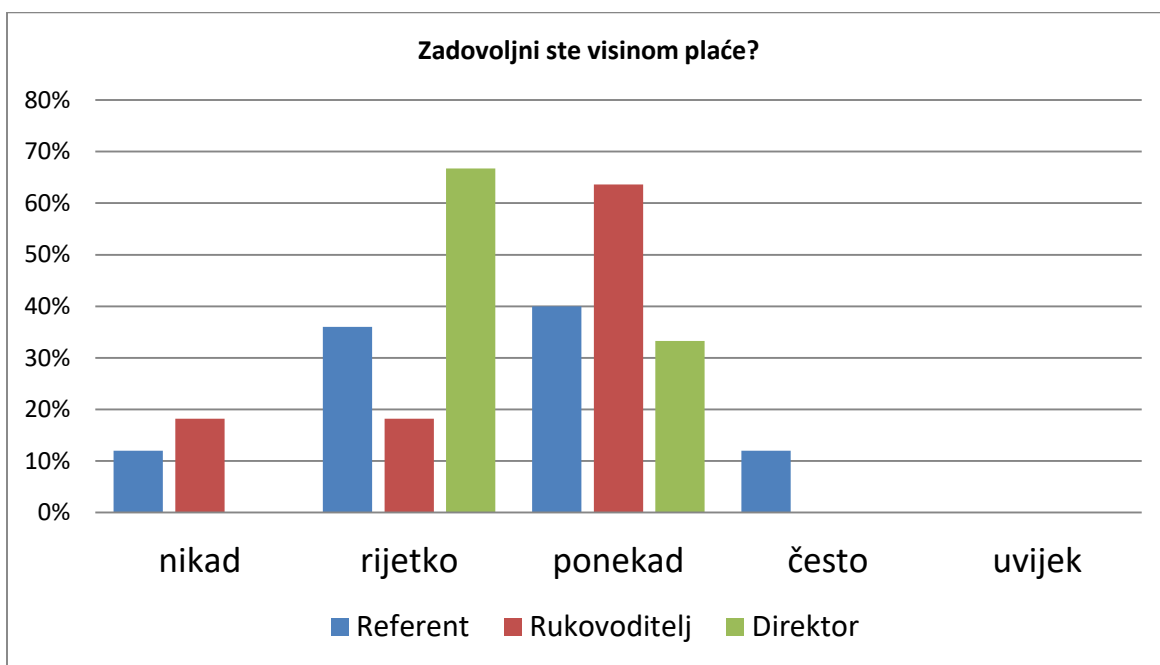
Temeljem provedenog upitnika na pitanje nemirni ste i nervozni na radnom mjestu od strane direktora 2 su odgovorila ponekad, a jedan često. 48% referenata je rijetko nervozno, 32% ponekad, a 20% njih često. 55% rukovoditelja je ponekad nervozno, po 18% ih je i često i rijetko, a 9% njih nikada.



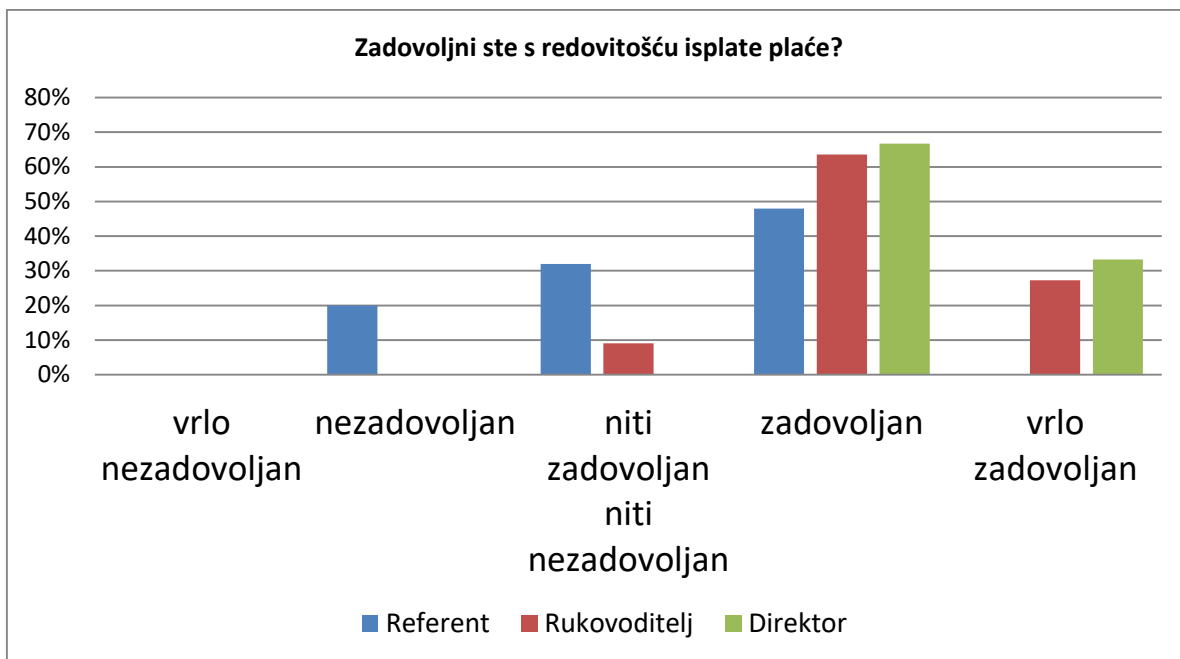
Graf 20: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje zadatke koje radite su dosadni i monotoni

Temeljem provedenog upitnika na pitanje jesu li zadaci monotni i dosadni 2 direktora su rekla da je to rijetko, a jedan ponekad. 64% rukovoditelja je reklo da je ponekada po 18% njih je reklo da nikad i rijetko. 40% referenata je reklo da je ponekad, njih 36% rijetko, a po 12% njih je reklo da nikad i često.

U odjeljku 6 ispitivano je zadovoljstvo ispitanika. Ispitanici su odgovarali na pitanja o zadovoljstvu visine plaće, redovitošću isplate plaće, stalnošću zaposlenja, te kako su zadovoljni općim zadovoljstvom na poslu.



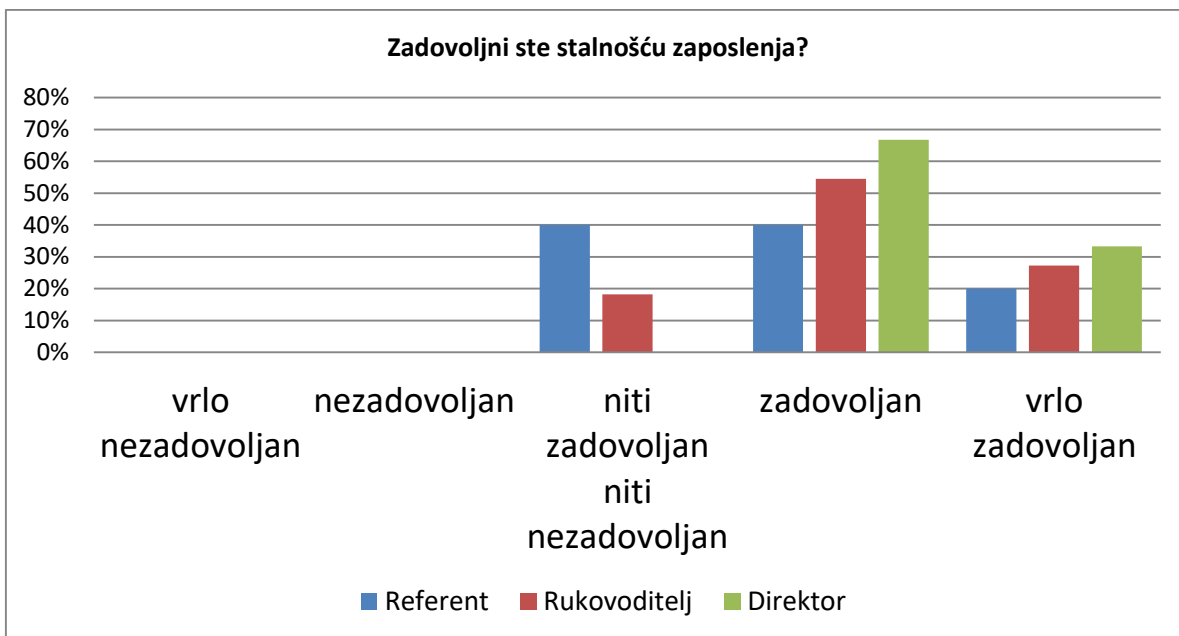
Graf 21: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje zadovoljni ste visinom plaće  
 Temeljem provedenog upitnika na pitanje jesu li zadovoljni visinom plaće 2 direktora su rijetko zadovoljna, a jedan ponekad. 64% rukovoditelja je ponekad zadovoljno, a po 18% njih je rijetko i nikad zadovoljno. 40% referenata je ponekad zadovoljno, 36% njih je rijetko zadovoljno, a po 12% njih često i nikad.



Graf 22: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje zadovoljni ste s redovitošću isplate plaće

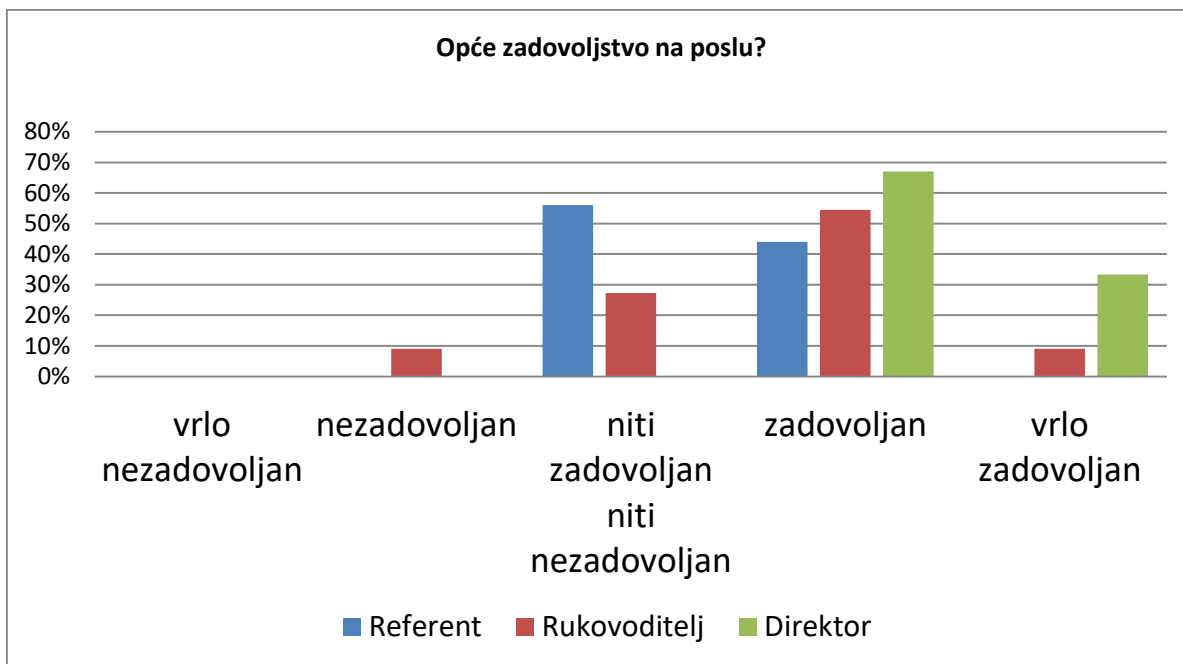
Temeljem provedenog upitnika na pitanje zadovoljni ste redovitošću isplate plaće 2 direktora su zadovoljna, a jedan vrlo zadovoljan. 64% rukovoditelja je zadovoljna, 27% njih vrlo zadovoljna, a 9% njih je niti zadovoljno niti nezadovoljno. 48% referenata je zadovoljno, 32% niti zadovoljno niti nezadovoljno, a 20% je nezadovoljno.





Graf 23: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje zadovoljni ste stalnošću zaposlenja

Temeljem provedenog upitnika na pitanje o stalnošću zaposlenja, 2 direktora su zadovoljna, a jedan vrlo zadovoljan. 55% rukovoditelja je zadovoljno, 27% vrlo zadovoljno, a 18% njih je niti zadovoljno niti nezadovoljno. 40% referenata je zadovoljno i niti zadovoljno niti nezadovoljno, a 20% njih je vrlo zadovoljno.



Graf 24: Grafički prikaz rezultata odgovora na pitanje opće zadovoljstvo na poslu  
 Temeljem provedenog upitnika na pitanje opće zadovoljstvo na poslu 2 direktora su zadovoljna, a 1 vrlo zadovoljan. 56% referenata je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 44% njih je zadovoljno. 55% rukovoditelja je zadovoljno, 27% njih je niti zadovoljno niti nezadovoljno, te po 9% njih je nezadovoljno i vrlo zadovoljno.

## 6. ZAKLJUČAK

U eksperimentalnom dijelu provedena je metoda anketnog upitnika. Nakon prikupljenih podataka iz upitnika dobiveni su rezultati koji govore o osobnim mišljenjima radnika o intenzitetu rada, organizacija rada, međuljudski odnosi, motivacija, vlastito ponašanje i zadovoljstvo.

Analizom rezultata dobivenih upitnikom može se vidjeti da u odjeljku intenziteta rada, radnici uglavnom rade prekovremeno, rade pod pritiskom jer su rokovi nedostižni, ali imaju vremena i pravo na odmore i iskorištavaju to dovoljno. U odjeljku organizacije rada postoji učestali manjak radnika to smatraju direktori referenti, dok su rukovoditelji zadovoljni brojem. Smatraju da su dobivaju zadatke za koje su kvalificirani, te ponekad kasne s obavljanjem zadataka. Smatraju da ponekad baš i ne dobivaju dobre informacije za rad. U odjeljku međuljudskih odnosa dio njih smatra da nemaju dovoljno prilika pitati nadređene za promjene o poslu, dok dio njih se s tim ne slaže. Radni kolektiv je dobar, moguć je razgovor na radnom mjestu te većina radnika smatra da će im kolege pomoći. U odjeljku motivacija, rukovoditelji su zadovoljni sa svojim napretkom dok referenti baš i ne. Nitko od zaposlenih nema plaćen prekovremeni rad, što umanjuje motivaciju. Za privatni život uglavnom svi imaju vremena. U odjeljku vlastitog ponašanja dio radnika je siguran da ispravno radi, dok drugi dio nije. Zadovoljni su sa uvjetima rada. Smatraju kako im zadaci nisu monotoni i dosadni. U odjeljku zadovoljstvo sa visinom plaće su uglavnom zadovoljni radnici na boljim pozicijama, sa redovitošću su više manje svi zadovoljni kao i sa stalnošću zaposlenja. Sveukupno zadovoljstvo je takvo da su radnici zadovoljni ili su na nekoj sredini niti zadovoljni niti nezadovoljni.

## 7. LITERATURA

- 1 - Gordana Colovic, 2014, Ergonomics in the Garment Industry, Woodhead Publishing India, ISBN : 978-0-85709-822-1
- 2 - <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42115> (pristupljeno 4.6.2018.)
- 3 - Robert C.Beck,2003,Motivacija,Teorija i načela, Naklada Slap,ISBN:953-191-236-X
- 4- <https://hrcak.srce.hr/file/106238> ( pristupljeno 4.6.2018.)
- 5- <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/stimuliranje-i-destimuliranje-radnika-za-dobru-okolinu-i-uspjeh/9009/> ( pristupljeno 24.6.2018)
- 6- <https://osha.europa.eu/hr/themes/psychosocial-risks-and-stress>( pristupljeno 24.6.2018.)
- 7- [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-NOVO\\_Organizacijska\\_psihologija.doc](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-NOVO_Organizacijska_psihologija.doc) (pristupljeno 4.6.2018.)
- 8- [http://hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/12/IZAZOV\\_STRES-NA-RADU.pdf](http://hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/12/IZAZOV_STRES-NA-RADU.pdf) (pristupljeno 26.6.2018.)

## 8. POPIS SLIKA

Slika 1 Maslowljeva teorija potreba .....	4
Slika 2 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	6
Slika 3 Utjecaj očekivanja, valencije i instrumentalnosti na motivaciju.....	9
Slika 4 Dobiti na svim razinama .....	27

## 9. POPIS TABLICA

Tablica 1 Moguće akcije koje će izvesti osoba koja je percipirala .....	11
Tablica 2 Najčešći psihosocijalni rizici koji su uzroci oštećenja zdravlja .....	16
Tablica 3 Prikaz upitnika .....	29

## 10. POPIS GRAFOVA

Graf 1 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	30
Graf 2 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	31
Graf 3 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	32
Graf 4 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	33
Graf 5 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	34
Graf 6 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	35
Graf 7 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	35
Graf 8 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	36
Graf 9 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	37
Graf 10 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	37
Graf 11 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	38
Graf 12 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	39
Graf 13 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	40
Graf 14 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	40
Graf 15 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	41
Graf 16 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	42
Graf 17 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	43
Graf 18 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	44
Graf 19 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	44
Graf 20 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	45
Graf 21 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	46
Graf 22 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	47
Graf 23 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	48
Graf 24 Grafički prikaz rezultata ispitivanja .....	49