

# PSIHOSOCIJALNI FAKTORI NA RADNOM MJESTU

---

**Koščević, Gordan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:128:093544>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



**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

Gordan Koščević

# **PSIHOSOCIJALNI FAKTORI NA RADNOM MJESTU**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2019.

Karlovac University of Applied Sciences  
Safety and Protection Department  
Professional undergraduate study of Safety and Protection

Gordan Košćević

# **PSYCHOSOCIAL FACTORS AT WORK**

Final paper

Karlovac, 2019.

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

Gordan Košćević

# **PSIHOSOCIJALNI FAKTORI NA RADNOM MJESTU**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Mr.sc Snježana Kirin dipl.ing.

Karlovac, 2019.



**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, 2019.

## ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student: Gordan Košćević

Matični broj: 0415614034

Naslov: Psihosocijalni faktori na radnom mjestu

Opis zadatka: Tema ovog završnog rada je proučavanje djelovanja i odražaja psihosocijalnih faktora na ljude u njihovom radnom okruženju. Istraživat će se pojmovi poput ergonomije, motivacije, intenziteta rada, monotonije i dosade, stresa i njegovog utjecaja na zaposlenike na pojedinim radnim mjestima. Ovaj završni rad sastojat će se od dva dijela; teorijskog u kojemu će se detaljnije proučiti navedeni pojmovi, te analitičko-eksperimentalnog dijela koji će se sastojati od svojevrzne ankete pomoću koje će se ispitati jesu li radnici zadovoljni na svojim radnim mjestima, jesu li motivirani i sl.

Zadatak zadan:  
obrane:

Rok predaje rada:

Predviđeni datum

.....  
Mentor:

.....  
Predsjednik Ispitnog povjerenstva:

## PREDGOVOR:

Zahvaljujem se svojoj mentorici mr.sc Snježani Kirin na pomoći prilikom samog odabira teme ovog završnog rada, te na povjerenju da ću ga uspješno i napisati.

Zahvaljujem djelatnicima unutar tvrtke INA, d.d što su odvojili dio svog slobodnog vremena za ispunjavanje moje ankete i tako mi omogućili da ispravno i uspješno napišem ovaj rad.

Zahvaljujem se svima koji su bili uz mene i vjerovali da ću, prije ili kasnije, privesti kraju putovanje kroz stručni studij sigurnosti i zaštite.

Hvala Vam!

Gordan Košćević

## SAŽETAK

U ovom završnom radu istraživat će se psihosocijalni faktori, poput stresa, monotonije, motivacije i sl. Kroz nekoliko cjelina će se jednostavno, ali detaljno, što bolje objasniti svi pojmovi bitni za razumijevanje psihosocijalne klime na radnom mjestu.

Drugi dio završnog rada, analitičko-eksperimentalni dio, zasniva se na korištenju upitnika koji su zaposlenici INA-e ljubazno ispunili. U samom upitniku kroz 6 odjeljaka ispitivani su organizacija i intenzitet rada, motivacija, međuljudske odnosi, vlastito ponašanje zaposlenika te zadovoljstvo na radnom mjestu. Cilj eksperimentalnog dijela je dobiti uvid jesu li radnici pod stresom, kako su motivirani i jesu li zadovoljni na svojim radnim mjestima.

Ključne riječi: psihosocijalni faktori, motivacija, stres, monotonija, umor

## SUMMARY

In this final paper, psychosocial factors such as stress, monotony, motivation, etc will be explored. Through a few sections, in a simple but detailed way, all the concepts relevant to understanding the psychosocial climate in the workplace will be explained.

The second part of the paper, the analytical-experimental part, is based on the use of questionnaires kindly filled out by INA employees. In the questionnaire itself, through 6 sections; organisation and intensity of work, motivation, interpersonal relationships, employee behavior and overall satisfaction will be examined. The aim of the experimental part is to get an insight into whether workers are stressed, are they motivated and satisfied in their workplace.

Key words: psychosocial factors, motivation, stress, monotony, fatigue

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	8
1.1 Predmet i cilj rada.....	9
1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja podataka.....	9
2. MOTIVACIJA .....	12
2.1 TEORIJE MOTIVACIJA .....	13
2.1.1 Maslowljeva teorija potreba .....	14
2.1.2 Teorija motivacije ERG ili teorija trostupanske hijerarhije .....	15
2.1.3 Dvofaktorska teorija motivacije .....	16
2.1.4 Teorija X, teorija Y i teorija Z .....	17
2.1.5 McClellandova teorija naučenih potreba .....	18
2.1.6 Vroomova teorija očekivanja .....	19
2.1.7 Teorija jednakosti .....	20
2.1.8 Teorija postavljanja ciljeva .....	21
2.2 SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA TIMOVA.....	23
3. PSIHOSOCIJALNI RIZICI .....	24
3.1 Umor .....	26
3.2 Monotonija i dosada .....	27
3.3 Međuljudski odnosi.....	28
3.4 Organizacija rada.....	28
4. STRES .....	29
4.1 Stresori.....	31
4.2 Prevencija i sprječavanje stresa .....	32
5. EKSPERIMENTALNI DIO .....	34
5.1 Mjesto provođenja upitnika .....	35
5.2 Metoda provođenja upitnika.....	35
6. REZULTATI I RASPRAVA .....	36
7. ZAKLJUČAK.....	47
8. LITERATURA .....	48
9. POPIS SLIKA.....	49
10. POPIS TABLICA.....	49



# 1. UVOD

Kako bismo došli do pojmova motivacije, stresa, monotonije i ostalih psihosocijalnih aspekata rada, najprije je potrebno razumjeti odakle ti pojmovi zapravo dolaze i kako su povezani s radnim mjestom. Ergonomija ( grčki: *Ergon* = čin, rad + *Nomos* = običaj, red, zakon ) je znanost koja obuhvaća interdisciplinarni ( više stručnjaka iz više različitih područja ) pristup rješavanju problema koji obuhvaćaju podešavanje rada i radnog mjesta ljudima, s ciljem povećanja produktivnosti, efikasnosti rada, sigurnosti na radu te općenitoj prilagodbi radne okoline radniku; ili jednostavnije nauka koja se bavi odnosom ljudi i njihove radne okoline. [1] Svrha ergonomije je da se izučava i prilagodi raznim uvjetima i mjestima rada, kako fizičkim, tako i psihološkim i antropološkim aspektima, umjesto da se radnik prilagođava potrebama posla. [2] Ergonomisti pri rješavanju problema prilagođavanja rada čovjeku surađuju s cijelim timom stručnjaka poput psihologa, biomehaničara, antropologa, stručnjaka za anatomiju, fiziologa i raznih stručnjaka sigurnosti i zaštite na radu. [3] Međunarodno ergonomijsko udruženje ( *IEA – International Ergonomics Association* ) kaže da praktikanti ergonomije doprinose dizajniraju i procjeni radnih zadataka i mjesta, raznih proizvoda i samog radnog okruženja kako bi ih što bolje uskladili s ograničenjima, potrebama i sposobnosti zaposlenika. Može se reći da bi osnovni zadatak ergonomije bio prilagođavanje rada čovjeku sa sljedeća tri stajališta:

- Dizajniranje i prilagodba radnih strojeva i alata na način da ispunjavaju anatomske, fiziološke i psihofiziološke potrebe čovjeka
- Prilagođavanje uvjeta radne okoline ( toplina, ventilacija, buka i sl. )
- Prilagođavanje radnih postupaka, odnosno pokreta i položaja, kao i samih sredstava rada ( strojeva, alata itd. )

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

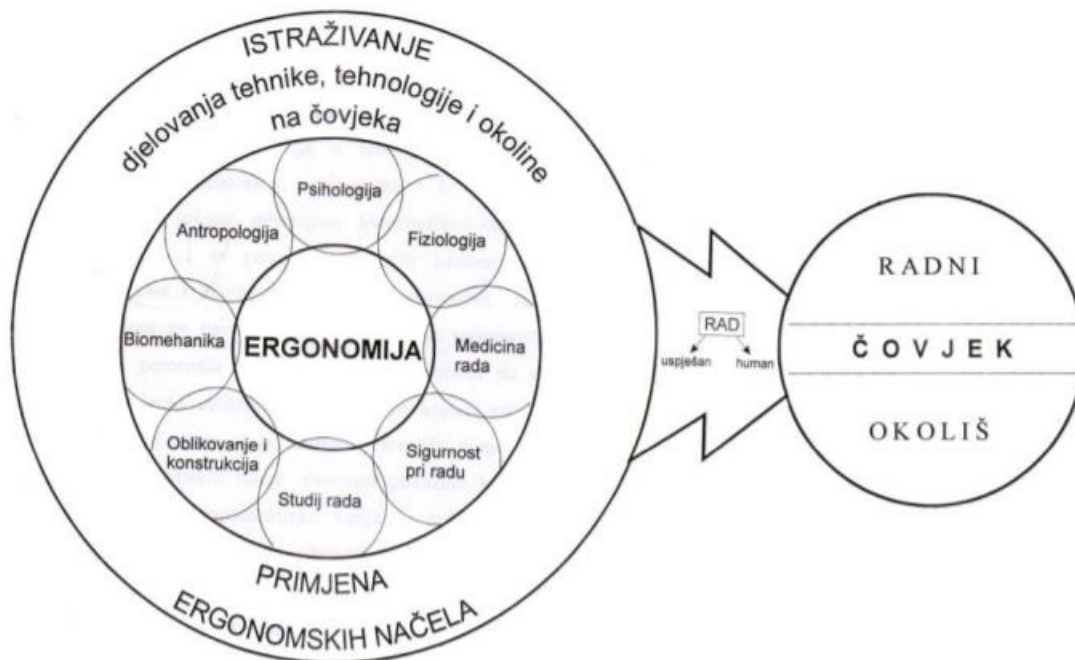
Predmet i cilj ovog završnog rada je primjenjivanjem metode upitnika dobiti rezultate vezane za zadovoljstvo radnika s obzirom na stres, motiviranost, monotoniju, organizaciju te ostale psihosocijalne faktore s kojima se susreću na radnom mjestu.

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

U izradi završnog rada korištena je stručna literatura, kojoj se najvećim dijelom pristupalo putem interneta i knjiga.

U izradi završnog rada korišteni su i stručni članci, skripte i prezentacije, kojima je pristupano putem interneta. Korištene su službene stranice tvrtke INA d.d u kojoj je proveden eksperimentalni dio rada.

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



Slika 1: Djelovanja tehnike, tehnologije i okoline na čovjeka i radni okoliš

Sa slike 1 možemo vidjeti da se u sklopu ergonomije nalaze razne discipline:

- *Fiziologija* proučava funkcioniranje ljudskog organizma pri radu
- *Medicina rada* brine se za smanjenje opasnosti i štetnosti na radu, siguran rad i zaštitu zdravlja pri radu
- *Sigurnost na radu* koristi se kao pojam kod opisivanja uvjeta radnog mjesta, utvrđivanja i procjene rizika kojima su radnici izloženi te poduzimanja sigurnosnih mjera
- *Studij rada* je znanstvena disciplina koja znanstvenim metodama i sustavnim analizama nastoji doći do optimalnog oblika načina rada, pomoću prilagođavanja radnog mjesta te metoda i uvjeta rada čovjeku
- *Oblikovanje i konstrukcija* odnosi se na dizajniranje radnog mjesta kako bi ono bilo funkcionalno, ekonomično i ergonomično

- *Biomehanika* je grana medicine koja proučava promjene živog organizma pomoću anatomskih, matematičkih, fizioloških i mehaničkih podataka
- *Antropologija* je znanstvena disciplina koja proučava kulturne i biološke različitosti među ljudima, odnosno u smislu ergonomičnosti, omogućava dobro oblikovanje sustava čovjek-stroj-okolina
- Guion ( 1965. ) definira *psihologiju rada* kao znanstveno područje koje se bavi proučavanje odnosa između čovjeka i rada; odnosno istraživanje prilagođavanja čovjeka na uvjete rada, suradnike i proces rada

## 2. MOTIVACIJA

Svako ljudsko biće postavlja si određene ciljeve u životu. Motivacija diktira:

- *Smjer* aktivnosti, tj. što će čovjek raditi
- *Napor* uloženi u posao, odnosno koliko jako će se pojedinac truditi obaviti zadani posao
- *Upornost*, tj. Koliko vremena je pojedinac spreman uložiti u rad

*Motivacija* je proces unutar osobe koji utječe na razinu, smjer i trajanje napora uloženi u postizanje nekog cilja [4]. Ona je upravljač (regulator) ponašanja, jer pokreće aktivnost, određuje razinu aktivnosti i održava tu razinu. U poslovnom svijetu motivaciju igra veliku ulogu, te bi jedan od ciljeva svakog poslodavca trebao biti kako motivirati pojedinca ili skupinu ljudi kako bi uspješnije obavljali posao i ostvarili bolje rezultate. Ljudi mogu ispuniti određene želje i potrebe i samomotivacijom. Samomotivacija će biti recipročne vrijednosti motiva koji ih pokreće, tj. ako je motiv koji pojedinca pokreće ključan u njegovom životu, i samomotivacija će biti na visokoj razini. Na taj se način brže i lakše dolazi do zacrtanog cilja. Postoje dvije temeljne razine motivacije, a to su preživljavanje i uspjeh. Nakon što su zadovoljili nagone preživljavanja, ljudi se bave drugim vrstama motivacije, poput uspjeha ( samoaktualizacije ), potrebe za ljubavlju i pripadanjem, društvene potrebe, fiziološke potrebe, itd.

Poslodavci pokušavaju svoje zaposlenike motivirati kako bi efikasno obavljali svoje poslove, odnosno najbolje što mogu. Efikasnost, tj. učinkovitost rada i sama izvedba rada ovise o više faktora:

$$U = M + S + O$$

U = učinkovitost rada, M = motivacija, S = sposobnost, O = okolina/uvjeti rada.

Postoji više teorija motivacije, a možemo ih podijeliti u dvije skupine: sadržajne i procesne teorije.

*Sadržajne teorije* baziraju se na fiziološkim i psihološkim potrebama pojedinca.

Proučavaju što sve čovjeka motivira, a zadatak poslodavca, odnosno rukovoditelja je stvoriti uvjete rada s kojima će zaposlenici biti zadovoljni.

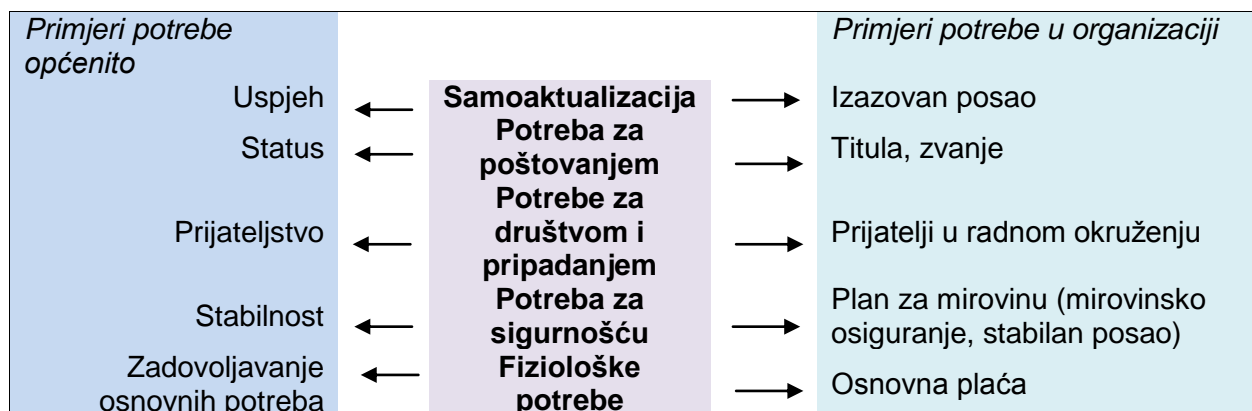
*Procesne teorije* bave se misaonim procesima koji utječu na ponašanje ljudi na poslu. Pokušavaju objasniti potrebe pojedinca da se ponaša na određeni način.

## 2.1 Teorije motivacija

Motivacijske teorije u poslovnom svijetu često se oslanjaju na filozofska shvaćanja ljudske prirode. Prema tim filozofskim shvaćanjima, ljudi su racionalno-ekonomska, socijalna, samoaktualizirajuća te složena bića. To znači da će čovjek kao racionalno-ekonomsko biće biti motiviran isključivo ekonomskim razlozima, poput plaće, dok je po prirodi nezainteresiran za rad bez plaće. Kao socijalnim bićima, ljudima je potrebno zadovoljstvo na poslu, odnosno dobri međuljudski odnosi. Ljudi su i samoaktualizirajuća bića, te im je važan napredak, u smislu unaprjeđenja na poslu i različitih postignuća i/ili priznanja. Shvaćanje čovjeka kao složenog bića, uzima u obzir različitost motiva, emocija, iskustava i sposobnost među ljudima. Na stav zaposlenika, kao i na njegovu izvedbu rada utječu novi motivi, uspjesi i neuspjesi te zbog toga ne postoji jedinstvena strategija postupanja sa zaposlenicima pa čak niti s istim radnikom u različitim razdobljima.

### 2.1.1 Maslowljeva teorija potreba

Jedna od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija potreba. Prema njoj unutar svake osobe postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane. (Slika 2.) Tek kad su potrebe na jednoj razini uglavnom zadovoljene javljaju se potrebe sa više razine. Maslow govori o 5 razina:



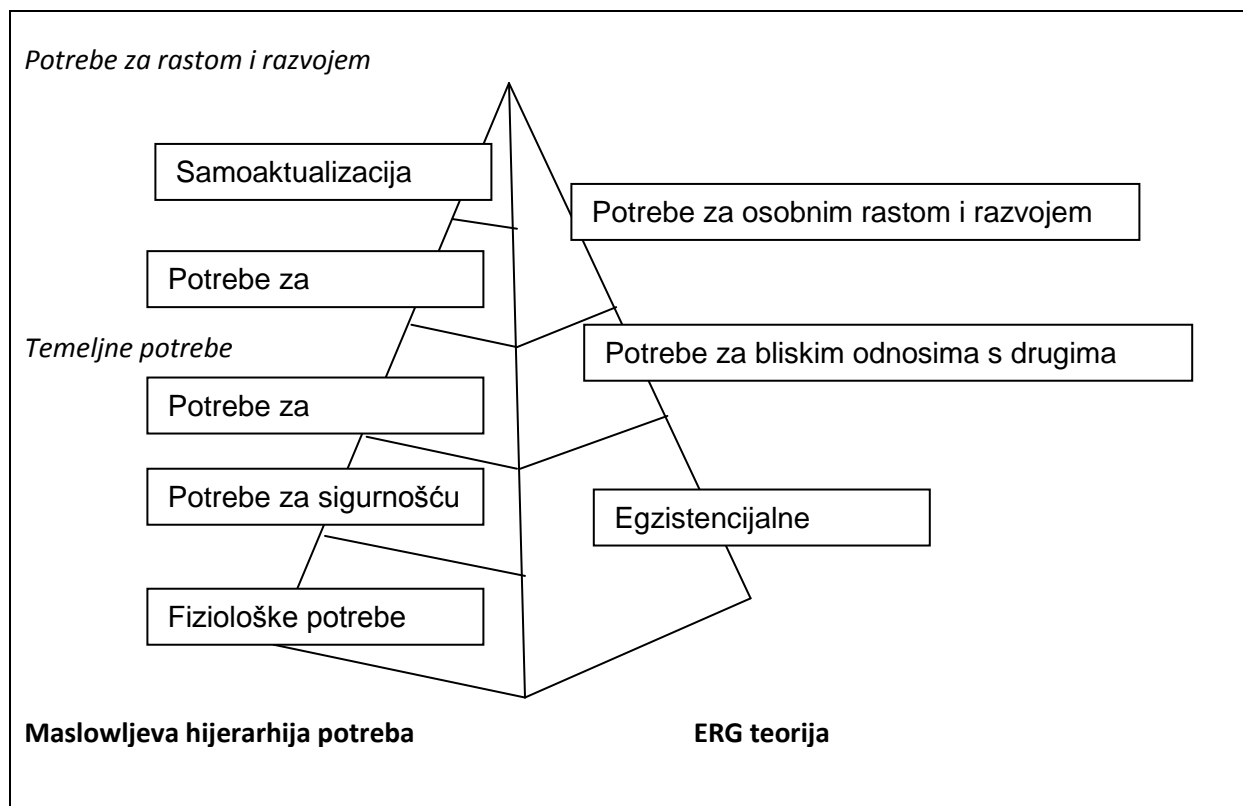
Slika 2: Primjeri potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji općenito i u organizaciji

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba kaže da ljudi imaju potrebu za samoaktualizacijom, ali da je mogu postići samo ako su ostale, primarnije, potrebe zadovoljene. Prije svega najosnovnije fiziološke potrebe vode do osjećaja sigurnosti prema zadovoljenim emocionalnim i društvenim potrebama poput potrebe za prijateljstvom, ljubavlju pripadanjem i sl. Javlja se i potreba za samopoštovanjem, odnosno potreba za ugledom, priznanjima i postignućima. Na vrhu hijerarhije nalazi se samoaktualizacija, koju Maslow definira opisujući ljude koji su dostigli vrhunac svojih potencijala, kakvi god oni bili. Ova teorija pretpostavlja da pojedinci prvotno pokušavaju zadovoljiti potrebe s nižih razina te kada su one zadovoljene prelaze na višu razinu. U poslovnom smislu, to možemo predočiti ovako: zaposleniku prijeti otkaz, stoga on neće previše brinuti o tome da li je na višem ili nižem položaju od svog suradnika. Jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivirajući faktor, što znači da osoba koja misli da zarađuje dovoljno, odnosno ostvarila je osjećaj sigurnosti i poštovanja, traži nove motivirajuće faktore poput novog, izazovnijeg posla.

## 2.1.2 Teorija motivacije ERG ili teorija trostupanjske hijerarhije

Clayton Alderfer, američki psiholog razvio je teoriju trostupanjske hijerarhije po uzoru na Maslowljevju hijerarhiju motiva. (Slika 3.) Naziva se još i teorija ERG (existence, relatedness and growth). Zamijenio je hijerarhiju motiva s 3 skupine potreba:

- Potrebe egzistencije – svode se na primarne potrebe; hrana, voda, zrak, plaća, radni uvjeti i sl.
- Potrebe povezanosti, tj. odnosa s drugim ljudima – uključuje sve one faktore vezane za pojedinca, obitelj prijatelji, suradnici itd.
- Potrebe osobnog rasta i razvoja – odnose se na želje pojedinca da ostvari svoj potencijal



Slika 3: Usporedba Maslowljeve hijerarhije potreba i ERG teorije



### 2.1.3 Dvofaktorska teorija motivacije

Frederic Herzberg provodio je svoja istraživanja na način da je od zaposlenika tražio da opisuju kada se na poslu osjećaju dobro i kada se osjećaju loše. Rezultate, ili faktore koji su pridonosili dobrim osjećajima, odnosno zadovoljstvu, nazvao je motivacijskim (intrinzičnim) faktorima – motivatorima. Faktore koji su pridonosili nezadovoljstvu i lošim osjećajima nazvao je higijenskim (ekstrinzičnim) faktorima – higijenicima. Motivatori su su više vili vezani uz sam posao, dok su se higijenici vezali uz radnu okolinu.

Kada higijenski faktori nisu zadovoljeni radnici će biti nezadovoljni. Oni su povezani s nezadovoljstvom na poslu, ali ne i zadovoljstvom. Ako se uvjeti poboljšaju to ne znači da će ljudi biti zadovoljni već samo da neće biti nezadovoljni.

Motivacijski faktori su oni koji dovode do zadovoljstva na radnom mjestu, a time i do motivacije radnika. Ukoliko oni nisu ostvareni, to ne znači da će osoba biti nezadovoljna, nego da neće biti motivirana.

*Tab. 1: Primjeri higijenika i motivatora*

Motivacijski faktori (Faktori koji dovode do zadovoljstva)	Higijenski faktori (Faktori koji dovode do nezadovoljstva)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Odgovornost</li><li>• Priznanje</li><li>• Zanimljiv posao</li><li>• Poticajnost</li><li>• Napredovanje</li><li>• Osobni rast i razvoj</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plaća</li><li>• Sigurnost</li><li>• Radni uvjeti</li><li>• Organizacijska politika</li><li>• Odnosi s kolegama ili podređenima</li><li>• Rukovođenje</li></ul>

Prema ovoj teoriji, Herzberg razvija teoriju o obogaćivanju samog posla, tj radnih zadataka kao i radne okoline kao najvažnijeg motivacijskog faktora.

#### 2.1.4 Teorija X, teorija Y i teorija Z

Douglas McGregor opisao je dva stila upravljanja prema različitim pretpostavkama o prirodi čovjeka:

- Prema teoriji X ljudi su prirodno lijeni i ne podnose rad, nisu ambiciozni, ne vole odgovornost i potrebno ih je usmjeravati. Imaju malo smisla za kreativnost i rješavanje problema, motivirani su samo zadovoljavanjem bioloških i sigurnosnih potreba. Ljude s opisanim karakteristikama treba neprestano nadzirati i prisiljavati ih na ostvarenje ciljeva organizacije. Međutim, kako kaže ova teorija, većina ljudi voli da se s njima postupa na ovakav način kako ne bi morali preuzeti odgovornost na sebe.
- Teorija Y kaže da su svi ljudi u principu vrijedni radnici te im je rad prirodan. Ako su ostvareni pravi uvjeti, nadziranje nije potrebno. Ljudi su kreativni i sposobni rješavati probleme, motivirani su zadovoljenjem potreba za sigurnošću i potrebama na ostale tri razine, na poslu su samostalni i kreativni ako se njima se pravilno upravlja. Ove ljude treba samo usmjeriti i dopustiti im da oslobode svoju kreativnost. Poslodavci koji djeluju u skladu s teorijom Y, ponekad postupaju sa svojim podređenima previše blago.

Istraživanja su pokazala kako u zapadnim kulturama postoji 10% ljudi koji su obuhvaćeni teorijom X, dok je čak 70% onih koje opisuje teorija Y. Iz toga se može zaključiti koja je teorija, tj. pristup korisniji.

William Ouchi dodaje i teoriju Z, proširujući teoriju Y. Ona stavlja naglasak na kvalitetan odnos s ljudima, neformalne i demokratske odnose koji se temelje na povjerenju. Radniku je prema ovom konceptu zajamčena visoka sigurnost na poslu, ali i relativno spor napredak u karijeri. Teorija Z tipična je za japanski narod, gdje se cijeni sklad i podređenost pojedinca grupi.

### 2.1.5 McClellandova teorija naučenih potreba

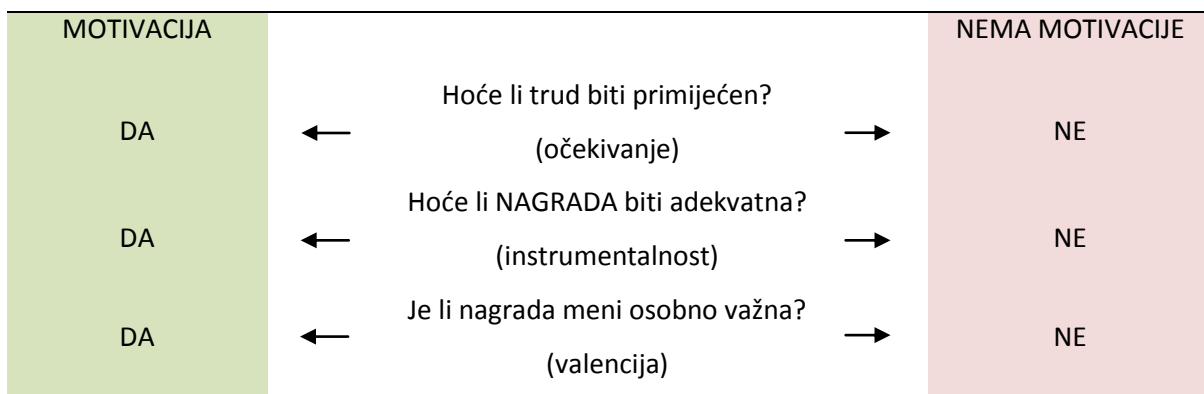
David McClelland identificirao je tri tipa osnovnih motivirajućih potreba u teoriji motivacije:

- Potreba za postignućem – vezana je uz motiv pojedinca da napreduje, da ostvari uspjeh. Zaposlenici sa intenzivnom željom za uspjehom, ali i velikim strahom od neuspjeha. Postavljaju si teže ciljeve, ali vole raditi kako bi te ciljeve i ostvarili.
- Potreba za moći – odnosi se na želju da utječemo na druge ljude na način na koji se inače ne bi ponašali. Ljudi koji imaju ovakve potrebe veliku pažnju pridaju utjecaju i kontroli. Teže pozicijama vođe, dobri su govornici, skloni raspravi, otvoreni, tvrdoglavi i zahtjevni.
- Potreba za društvom odnosi se na želju za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima. Ljudi s ovakvim potrebama osjećaju se zadovoljno samo ako su prihvaćeni, strahuju od odbacivanja iz skupin, vole osjećaje intimnosti i razumijevanja te su spremni pomoći kolegama.

## 2.1.6 Vroomova teorija očekivanja

Jedna od značajnih i opće prihvaćenih teorija motivacije je kognitivni model Victora Vrooma. Prema njemu pojedinci će biti motivirani ukoliko očekuju da će njihovo ponašanje dovesti do određenog ishoda koji im je privlačan. (Slika 4.) Na temelju ove teorije možemo shvatiti zašto mnogi radnici nisu motivirani i rade samo onoliko koliko moraju. Vroom predlaže tri koncepta:

- Koncept valencije ili privlačnosti efekta kaže da će zaposlenici biti motivirani za obavljanje posla samo ako radom može osigurati nagrade/ciljeve koje su njoj važni. Jednostavnije; ako osobi nagrada nije privlačna, ona neće biti motivirana za rad.
- Koncept očekivanja zasniva se na pretpostavci da će osoba biti motivirana za rad ukoliko smatra da će njen rad biti primijećen.
- Koncept instrumentalnosti objašnjava da će pojedinci biti motivirani samo ako im je vrsta nagrade privlačna



Slika 4 : Utjecaj očekivanja, valencije i instrumentalnosti na motivaciju

### 2.1.7 Teorija jednakosti

John Stacey Adams 1975. dolazi do pretpostavke da ljudi žele biti pravedno tretirani. Ova teorija zasniva se na tome da zaposlenici svoje uloženo znanje, energiju, radnu sposobnost, iskustvo ili jednom riječju, napor te dobit koju će ostvariti, u obliku plaće, priznanja i slično, uspoređuju s ulaganjima i dobiti svojih kolega na istim ili sličnim radnim mjestima. U skladu sa svojim viđenjem pravednosti, zaposlenici će prilagoditi zalaganje. Ako smatraju da se prema njima odnosi pravedno u usporedbi s drugima bit će zadovoljni – percipirana jednakost. Ukoliko smatraju da ih se ne tretira jednako, bit će nezadovoljni – percipirana nejednakost. Postoje pozitivna i negativna nejednakost.

- Pozitivna nejednakost – zaposlenik smatra da je za svoj rad dobio više od svojih kolega te se javlja osjećaj krivnje koji uzrokuje da osoba poboljša kvalitetu i/ili kvantitetu svog rada.
- Negativna nejednakost - osoba osjeća da je dobila manje od drugih u odnosu na to koliko je uložila te se javlja osjećaj ogorčenja i nepravde, pa osoba ponovno pokušava uspostaviti jednakost na jedan od sljedećih načina: smanjuje ulaganja, povećava dobiti, reinterpreтира situaciju ili daje otkaz.

### 2.1.8 Teorija postavljanja ciljeva

Edwin Locke postavlja teoriju da pojedinca motivira ostvarivanje nekog zadanog cilja. Cilj usmjerava radnika prema onome što treba raditi, potiču bolje planiranje i usmjeravaju pažnju na ono što je važno za ostvarivanje cilja. Međutim ako su ciljevi nedostižni, to može biti kontraproduktivno, što znači da i zaposlenici trebaju sudjelovati u definiranju ciljeva, kako bi ih lakše prihvatili i prije se počeli baviti njima. U Lockeovoj teoriji naglašene su ove karakteristike ciljeva:

- Ciljevi moraju biti specifični, jasni i mjerljivi tako da zaposlenik zna kad ih je ostvario. Npr: ako radniku kažemo da radi najbolje što može, nismo specificirali cilj, odnosno nismo ga jasno prikazali, ali ako cilj predstavimo na način da u određenom vremenu moramo povećati produktivnost za određeni postotak, cilj će biti jasan te će radniku biti lakše odrediti kada je cilj ostvaren, ili nije ostvaren.
- Cilj mora biti izazovan, ali dostižan – radnici će se više zalagati ako imaju teže ciljeve. Teški ciljevi su izazovni što kod mnogih ljudi potakne potrebu za postignućem, ali cilj mora biti dostižan inače će ljudi brzo izgubiti motivaciju.
- Cilj mora biti mjerljiv kako bi zaposlenici mogli pratiti svoj rad i napredak. Ako cilj nije mjerljiv, osoba ne zna je li napredovala, je li na putu do ostvarenja cilja te stoga s vremenom može izgubiti motivaciju.
- Cilj mora biti relevantan – zaposlenicima cilj mora biti važan. To znači da zaposlenici cilj moraju razumjeti i prihvatiti. Postavljanje cilja ne znači da će radnici biti motivirani za njegovo ostvarenje, naročito ako cilj

nije lako ostvariti. Stoga je potrebno objasniti svrhu i nužnost cilja, a najbolje je ako zaposlenici 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.

Locke je postavio 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 "Daj sve od sebe"

## 2.2 Samomotivacija i motiviranje timova

Ako se obuhvate svi zaključci spomenutih teorija, može ih se predočiti u nekoliko koraka koji pomažu motivirati pojedince i ljude oko njih:

- Ciljeve treba postaviti, tj. definirati kratkoročne i dugoročne dijelove obavljanja zadataka koji vode ostvarenju cilja. Također treba odrediti rok obavljanja cilja. Najvažnije je da su radnici samodisciplinirani, kako bi lakše ostvarili svoj cilj te postigli motivaciju, odnosno zadovoljstvo.
- Potrebno je povećati očekivanja – ako se od radnika više očekuje, više će se i ostvariti
- Ljudi trebaju raditi poslove koje vole, a ako je nemoguće odabrati što će se raditi, potrebno je organizirati rad kako bi se više bavili onim dijelom posla koji nam više odgovara
- Potrebno je razvijati vještine i sposobnosti važne za naš cilj
- Mogu se tražiti povratne informacije – od nadređenih ili kolega, o napretku i ostvarenju traženog cilja
- Mora se razvijati radna etika, što znači da je potrebno vjerovati u važnost onoga što se radi, kako bi bili motiviraniji za rad
- Na kraju, važno je nagraditi se za ostvareni cilj

Ukoliko se radi u timovima, poslodavac je dužan upoznati ljude unutar timova, samim time njihove potrebe te adekvatno raspodijeliti radne zadatke. Također, treba osigurati da radnik razumije ono što radi ili ga educirati i uputiti da odradi zadatak na ispravan način. Treba se pratiti napredak zadatka. Moraju se razlikovati potrebe starijih zaposlenika koji su tamo već neko vrijeme, od tek pridošlih zaposlenika. Starijim radnicima važnija su promaknuća ili bolji statusi, dok će novi radnici biti zadovoljni ispravnim tretiranjem i dobrim uvjetima



### 3. PSIHOSOCIJALNI RIZICI

Mnoge promjene u svijetu rada posljednjih desetljeća ostavile su trag na psihosocijalnom radnom okruženju. Uočljivi su novi problemi koji uzrokuju stres na radu, kao i mnoge druge negativne posljedice za radnike i organizacije. Psihosocijalni rizici proizlaze iz lošeg dizajna, organizacije i upravljanja poslom, kao i loše socijalne klime posla te mogu dovesti do negativnih psiholoških, fizičkih i socijalnih ishoda kao što je stres povezan s poslom i razne druge tegobe koje utječu na zdravlje i dobrobit radnika. [6] Mogu proizlaziti iz sadržaja posla, odnosno same prirode posla, ali i uvjeta u kojima se posao obavlja, kao i iz cjelokupnog radnog konteksta. Neki od radnih uvjeta koji uzrokuju psihosocijalne rizike 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 [7]

Kod razmatranja zahtjeva radnog mjesta, važno je jasno razlikovati psihosocijalne rizike poput prekomjernog radnog opterećenja i uvjete u kojima postoji radno okruženje koje pruža potporu, 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 preveliki i nadilaze njihove mogućnosti. Osim psihičkih problema, kod 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. U tablici 2. Su opisane karakteristike posla iz kojih proizlaze psihosocijalni rizici.

*Tab. 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 pritiska 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 kvaliteta učinjenog posla, sukobi unutar skupine, stalno kritiziranje
Napredovanje u karijeri	Nesigurnost posla, nemogućnost napredovanja, stagnacija u karijeri, loša pozicija

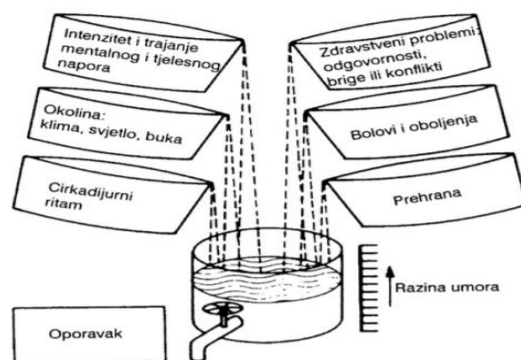
U tvrtkama u kojima postoji povećana razina psihosocijalnih rizika postoji opasnost od povećanog intenziteta stresa na radu, zlostavljanja (mobing i sl.), izgaranja na radu, nasilničkog ponašanja prema suradnicima ili korisnicima usluga. Ove pojave često su samo međukorak u razvoju kroničnih bolesti ili bolesnih stanja, poput malignih bolesti, bolesti krvožilnog sustava, metaboličkih sindroma i dijabetesa te mentalnih bolesti.

### 3.1 Umor

Umor je popratna pojava svih ljudskih aktivnosti koje smanjuju radnu produktivnost i imaju negativan utjecaj na stav prema radu. Umor je u biti mješavina subjektivnih osjećaja i objektivnih promjena koje djeluju na radni učinak. S obzirom na vrstu rada, umor može biti psihička, kao posljedica intelektualnog rada, ili fizička pojava, kao posljedica opterećenja pojedinih mišićnih skupina ili čitavog tijela.

- Tjelesni umor nastaje kao rezultat napornog fizičkog rada. Znakovi ovog tipa umora su: usporavanje psihomotorike, nespretni i nepotrebni pokreti, spontane stanke, pogreške pri radu, povećani slučajevi nezgoda na poslu, promjene raspoloženja, razdražljivost i svađe, pospanost i zaboravljivost, osjećaj nelagode i boli, povećana frekvencija disanja i pulsa, povišen krvni tlak, temperature, prekomjerno znojenje...
- Psihički umor javlja se kod obavljanja intelektualnih radnih zadataka. Znakovi mentalnog umora su osjećaj iscrpljenosti, apatije, usporenog razmišljanja, zbunjenosti, razdražljivosti, promjene raspoloženja...

S obzirom na brzinu nastajanja, postoje akutni i kronični umor. Prve znakove umora često je teško utvrditi, a upravo to je važno za ona zanimanja u kojima je potrebna velika koncentracija. [5] Neki znakovi umora neprimjetno se nagomilavaju i pokazuju tek nakog duljeg vremena. (Slika 5.)



Slika 5: Mogući uzroci umora na radnom mjestu

### 3.2 Monotonija i dosada

Monotonija se može definirati kao stanje smanjene mentalne sposobnosti. Nastaje kao posljedica jednolikog i dugotrajnog rada u kojem nema posebnih podražaja. Kao psihičko stanje slična je dosadi ili umoru. Ovisno o vrsti posla monotoniju možemo podijeliti na motoričku i osjetilnu monotoniju.

- Motorička monotonija uzima u obzir ovisnost o mehaničkom procesu rada, odnosno podređenosti vlastitog ritma rada ritmu stroja – jednoliko ponavljanje
- Osjetilna monotonija odnosi se na nedostatak podražaja koji traže da se „uključiti mozak“. Kada iz okoline dolazi malo različitih podražaja, mozak se navikava, odnosno nema mnogo posla te takva reakcija moždanog sustava, osim što dovodi do osjećaja dosade, dugoročno može imati posljedice čak i na neke intelektualne funkcije. Naime, bilo koji organ ako se ne koristi, on atrofira (propada). Isto tako i mozak traži „održavanje kondicije“

Monotonija na radnom mjestu negativno se očituje u koncentraciji radnika kao i na njegovo zadovoljstvo. Često se javlja kod poslova u kojima je potreban fizički napor; rad na proizvodnoj traci, ili pak u poslovima koji uključuju dugotrajno sjedenje i sl. Ovisno o vrsti posla koja se obavlja, postoji više načina kako prevenirati ili barem smanjiti monotoniju na radu. Za početak važno je prepoznati radne zadatke koji izazivaju najveći osjećaj dosade. Dalje, potrebno je te zadatke pokušati brže obaviti ili ih na neki način učiniti zanimljivijim. Također, može se organizirati, odnosno podijeliti rad, tako da radnici mogu obavljati zadatke koji im više odgovaraju. Isto tako, kroz razgovor s nadređenima može se postići da se radnicima dodjeljuju zadaci iz područja koje ih zanima. Rad na novim zadacima može povećati entuzijazam i kreativnost. Još jedna mjera smanjenja monotonije je uvođenje vanjskih stimulansa,

koji aktiviraju mozak poput glazbe, kao i pružanje prilike za razgovor na radnom mjestu. Za kraj još jedno od mogućih rješenja su pauze, koje omogućavaju da odmorite mozak radeći aktivnosti koje volite.

Dosada je reakcija na monotoniju. Ona uzrokuje smanjenu aktivnost živčanih centara u mozgu, što dalje može uzrokovati i situacije opasne po život. Dosadne situacije najčešće su pri radu u industriji, prometu itd. Dosadnim poslom može se smatrati neprestano ponavljanje istih operacija kroz duži vremenski period, pa iako je radnik neprestano angažiran, posao je repetitivan te je stoga i monoton za ljude. Takav rad nije nužno težak, međutim zahtjeva stalnu budnost i ne dopušta radniku razmišljanje o bilo čemu osim toga što obavlja. Stanju dosade mogu doprinijeti tople radne prostorije te individualni rad bez kontakta s drugim radnicima.

### **3.3 Međuljudski odnosi**

Međuljudski odnosi važan su aspekt svake organizacije. U današnje vrijeme, mnogi poslovi su suviše kompleksni da bi ih mogla obavljati jedna osoba, stoga su nam potrebni drugi za složene projekte. Kolege su potrebne za raspravu, provjeru pretpostavki, davanje drugog mišljenja i sl. Potrebni su ljudi koji će cijeliti rad ili ukazati na greške te motivirati u slučaju posustajanja. Loši međuljudski odnosi imaju i vrlo loš financijski učinak na organizaciju. [6]

### **3.4 Organizacija rada**

Organizacija rada je dio poslovnog sustava čiji su dijelovi međusobno povezani i funkcionalno usklađeni, kako bi pravilno funkcionirali kao cjelina. Radna organizacija potrebna je da bi se ostvarili zajednički ciljevi svih članova. Stručnjaci za organizaciju rada utvrđuju složenost organizacije, pravila ponašanja unutar sustava i formalne odnose unutar nekog poslovne organizacije. U organizaciji rada potrebno je nastojati pružiti radnicima fleksibilno radno vrijeme, kao i nagrade i priznanja za ostvarene radne zadatke. I zdravstvena zaštita pruža radniku osjećaj sigurnosti te je on zadovoljniji svojom radnom okolinom. Planiranje, odnosno organizacija rada vrlo je važna stavka svakog poslovnog modela.

## 4. STRES

Stres možemo definirati kao nespecifični odgovor organizma na zahtjeve koji nadilaze njegove mogućnosti. Stanje stresa izazvano je potrebom da se odgovori na prepreku, promjenu ili neki drugi podražaj iz čovjekove okoline. [7] Simptome stresa možemo grupirati u tri kategorije:

- *Psihološki simptomi* mogu biti:
  - Emocionalni – najčešće se manifestiraju kao napetost, razdražljivost, osjećaji tuge, apatije i konstantnog umora. Javljaju se i osjećaji dosade te potreba za prokrastinacijom, a najtipičnija posljedica stresa u radnom okruženju je osjećaj nezadovoljstva poslom
  - Spoznajni – uključuju nemogućnost koncentracije, sporo ili prebrzo donošenje odluka, zaboravljivost, pad kreativnosti itd.
- *Fiziološki simptomi* stresa uzrokuju različite fiziološke promjene, poput povišenja krvnog tlaka, povećanog broja srčanih otkucaja, ubrzavanje disanja, znojenja dlanova, sušenja usta i sl.
- *Simptomi u ponašanju* mogu se očitovati kroz izostanke s posla, promjene u načinu prehrane, konzumiranje cigareta, alkohola ili sredstava za smirenje. To su poremećaji spavanja, česte svađe, izoliranje od ostalih itd.

Stres na radu je jedan od najvećih problema u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u cijelom svijetu i negativno djeluje na sve sudionike organizacije. Jedan je od najvećih uzroka profesionalnih bolesti i bolovanja u svijetu.

Stres je unutrašnje, subjektivno, odnosno intrapsihičko stanje koje predstavlja reakciju na stresor, odnosno stresni događaj. Postoje dvije kategorije stanja stresa:

- Akutni stres - osoba je svjesna svoje 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 je stanje u kojem je osoba razvila toleranciju na manifestacije akutnog stresa i navikla se na njih te ih ignorira ili čak negira. Takve osobe su često nezadovoljne, izbjegavaju socijalne odnose, emocionalno su distancirane od drugih ljudi i slično. Također ove osobe su kompulzivni radnici, što znači da rade prisilno – uz stalnu aktivnost, bez mogućnosti opuštanja te uz eventualnu upotrebu alkohola, droga i sl. Može se uočiti i umor, kronični nedostatak vremena, manjak motivacije, cinizam, impulzivno ponašanje itd.

*Tab. 3: Vrste reakcija na stres*

Emocionalne reakcije	Tjelesne reakcije	Kognitivne reakcije	Ponašajne reakcije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tjeskoba</li> <li>• nemir</li> <li>• razdražljivost</li> <li>• krivnja</li> <li>• tuga</li> <li>• ravnodušnost</li> <li>• pretjerana osjetljivost</li> <li>• česte promjena raspoloženja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znojenje</li> <li>• lupanje srca</li> <li>• bolovi u želucu</li> <li>• nesanica</li> <li>• promjena tjelesne težine</li> <li>• glavobolje</li> <li>• probavne smetnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokritičnost</li> <li>• rastresenost</li> <li>• slaba koncentracija</li> <li>• usporeno mišljenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agresivnost</li> <li>• plakanje</li> <li>• pretjerana ovisnost o drugima</li> <li>• povlačenje u sebe</li> <li>• povećana konzumacija kave, alkohola, i sl.</li> </ul>

## 4.1 Stresori

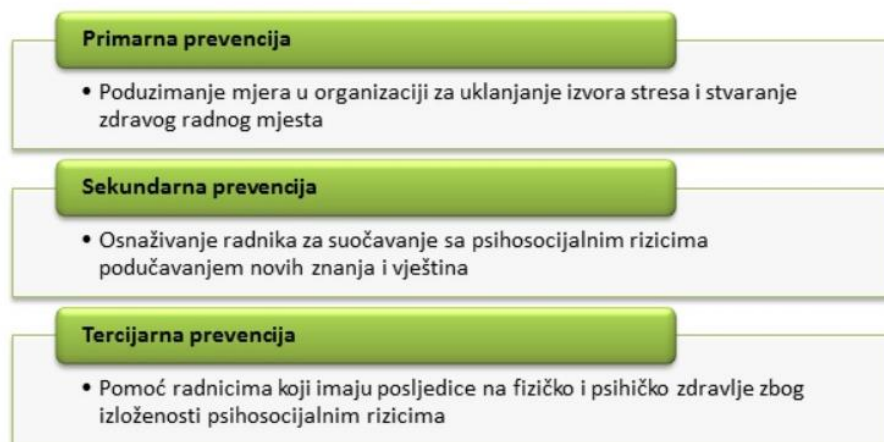
U svakom segmentu poslovne organizacije radnici mogu biti izloženi psihosocijalnim rizicima koji proizlaze iz samog sadržaja posla ili pak karakteristika radne organizacije. Stresori mogu biti nekakve promjene ili unutarnje i vanjske prepreke koje onemogućavaju ostvarivanje zacrtanog cilja. Iako su najčešći uzroci stresa loše situacije i događaji, on može biti uzrokovan i pozitivnim događajima, poput rođenja djeteta, promaknuća na poslu, preseljenja itd. Postoji mnogo različitih izvora stresa na poslu: neuspjeh, loši međuljudski odnosi, nedovoljno vremena za izvršavanje radnih zadataka, svađe... Uzrok stresa također može biti nezadovoljavajuć posao; dosadan i monoton, koji ne pruža radniku mogućnost da pokaže svoj potencijal i napreduje.



## 4.2 Prevencija i sprječavanje stresa

Nemoguće je izbjeći stresne situacije kako u svakodnevnom životu, tako i na radnom mjestu. Zbog toga je važno pronaći što efikasnije načine suočavanja sa stresom, tj. načine smanjivanja stresnih situacija. Neke situacije mogu se spriječiti, nekima se može izmijeniti tijek, dok su neke u potpunosti van kontrole. Upravljanje stresom na radu uključuje *procjenu psihosocijalnih rizika i provođenje mjera prevencije*. (Slika 6.)

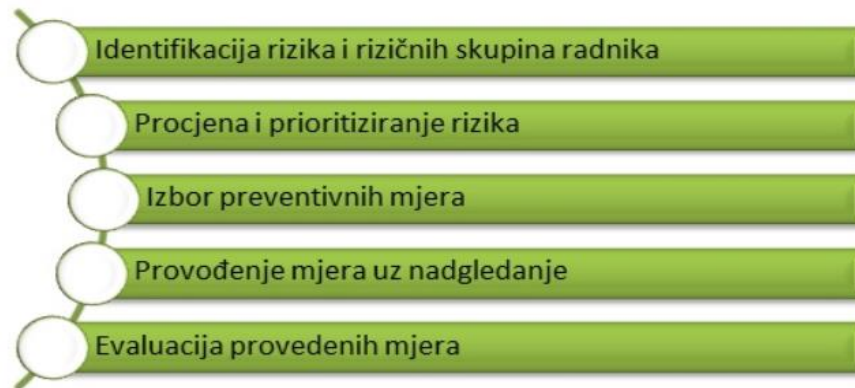
Smanjivanje ili uklanjanje psihosocijalnih rizika na poslu je proces koji zahtijeva vrijeme i promijene u radnom okruženju, organizaciji rada, upravljanju i socijalnoj klimi u organizaciji. Proces promjene može biti usmjeren na organizaciju u cjelini, na pojedinačne radnike kao i na grupe radnika. [10]



Slika 6: Mjere prevencije psihosocijalnih rizika i stresora

Potrebno je ukloniti sve identificirane psihosocijalne rizike kako bi se preventirala pojava stresnih situacija na radnom mjestu. Ukoliko se oni ne mogu ukloniti, može se educirati radnike i pružiti im izvore pomoći kako bi ih osposobili za bolje suočavanje sa stresnim situacijama, a ako i unatoč tome postoje radnici koji pokazuju simptome stresa, potrebno im je pružiti odgovarajuću pomoć.

Smatra se da se psihosocijalnim rizicima i stresom na radu može upravljati kao i bilo kojim drugim rizicima za zdravlje i sigurnost na radnom mjestu. (Slika 7.) Pravilna procjena psihosocijalnih rizika ključan je element u uspješnom upravljanju psihosocijalnim rizicima.



*Slika 7: Upravljanje psihosocijalnim rizicima*

Ukoliko se u organizaciji rada podiže svijest o uzrocima i posljedicama stresa na radu i ako se radnike i poslodavce informira 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.

Najbolji način saznavanja s kojim se problemima radnici suočavaju jest da ih se pita. Postoje mnogi standardizirani alati za procjenu psihosocijalnih rizika koji pružaju uvid o izraženosti istih na radnim mjestima.

## 5. EKSPERIMENTALNI DIO

U praktičnom dijelu ovog završnog rada, među zaposlenicima INA benzinske postaje Ježevo-jug, proveden je upitnik za ispitivanje radne okoline, kao instrument za procjenjivanje psihosocijalnih značajki radnog mjesta.

Ispitivanje psihosocijalnih parametara metodom upitnika provedeno je na 14 ispitanika. Upitnik se sastoji od 19 pitanja baziranih na organizaciji rada, intenzitetu rada, motivaciji, međuljudskim odnosima, vlastitom ponašanju radnika te općenitom zadovoljstvu radnika. Na temelju analize rezultata, donesen je zaključak.

## **5.1 Mjesto provođenja upitnika**

INA, odnosno Industrija nafte, je srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji. INA Grupu čini više društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA, d.d. INA kontinuirano razvija svoju maloprodajnu mrežu, kroz kapitalna ulaganja u maloprodajna mjesta te unapređenje kvalitete usluga. Uz prodaju motornih goriva, Inine benzinske postaje pružaju široku mogućnost opskrbe robom široke potrošnje te pružaju dodatne usluge prilagođene zahtjevima i potrebama kupaca.

Uoči ljeta 2015. Godine ponuda na maloprodajnim mjestima obogaćena je dodatim prodajnim prigranom pregrampbenih artikala čime je kupcima omogućena brza i povoljna kupovina namirnica. 2016. Godine je ne većini maloprodajnih lokacija na autocestama uveden novi koncept Fresh Corner čije se širenje nastavlja i u narednom razdoblju. Također, na ovim se lokacijama poslužuje kava, čajevi i ostali proizvodi.

Osim toga, Inina maloprodajna mjesta pružaju i dodatne usluge prilagođene zahtjevima i potrebama kupaca kao što su autopraonice, autobarovi i restorani, a ponuda se redovito proširuje.

## **5.2 Metoda provođenja upitnika**

Eksperimentalni dio rada izvršen je metodom primjenjivanja upitnika. Upitnik je sastavljen na jednostavan način kako njegovo ispunjavanje ne bi oduzelo previše vremena ispitanicima. (Slika 8. I 9.) U njemu je obuhvaćen dovoljan broj pitanja kako bi rezultati bili reprezentativni. Na upitnik je odgovorilo 14 zaposlenika INA benzinske postaje Ježevo-jug, od kojih su 2 voditelja, 3 konobara-prodavača i 9 prodavača. Upitnik je proveden tijekom redovitog radnog vremena tvrtke.

## 6. Rezultati i rasprava

Upitnik je podijeljen na 6 odjeljaka. U odjeljku 1 ispitivana je organizacija rada.

*Tab. 4: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja „Imate li dovoljno vremena za obavljanje svojih radnih zadataka?“*

1A: Imate li dovoljno vremena za obavljanje svojih radnih zadataka?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji		1		1	
Prodavači			4	2	3
Konobari-prodavači			2		1

Iz prikaza možemo vidjeti da su mišljenja voditelja podijeljena, tako jedan od voditelja kaže da uvijek ima dovoljno vremena, dok drugi rijetko ima vremena za obavljanje radnih zadataka. Kod prodavača vremena je ponekad (44,4%), često (22,2%) i uvijek (33,3%) dovoljno. Konobari-prodavači ponekad (66,667%) i često (33,333%) imaju dovoljno vremena.

*Tab. 5: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da postoji manjak radnika?“*

1B: Smatrate li da postoji manjak radnika?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji			1	1	
Prodavači			4	5	
Konobari-prodavači		1	1	1	

Na pitanje smatraju li da postoji manjak radnika mišljenja voditelja su podijeljena između ponekad i često. 44,444% prodavača smatra da ponekad postoji manjak radnika, dok ostalih 55,556% smatra da je manjak radnika česta pojava. Konobari-prodavači su podijeljeni između rijetko, ponekad i često.

Tab. 6: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Dobivate li dovoljno informacija za valjano izvršavanje radnih zadataka?“

1C: Dobivate li dovoljno informacija za valjano izvršavanje radnih zadataka?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji			2		
Prodavači		2	2	4	1
Konobari-prodavači			2	1	

100% voditelja smatra da ponekad dobivaju dovoljno informacija za valjano izvršavanje radnih zadataka. 22,222% prodavača kaže da rijetko ili ponekad imaju dovoljnu količinu informacija, 44,444% kaže da često imaju dovoljno informacija dok 11,111% smatra da uvijek imaju dovoljno informacija. 66,667% prodavača-konobara smatra da je ponekad dovoljno informacija, a preostalih 33,333% kaže da je to uvijek.

U odjeljku 2 ispitivan je intenzitet rada.

Tab. 7: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Morate li raditi ubrzano tokom radnog vremena?“

2A: Morate li raditi ubrzano tokom radnog vremena?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji				1	1
Prodavači			2	5	2
Konobari-prodavači				2	1

Voditelji često ili uvijek moraju ubrzano raditi tokom njihovog radnog vremena. Čak 55,556% prodavača smatra da često moraju ubrzano raditi, dok je ostatak podijeljen između ponekad i uvijek. 66,667% konobara-prodavača odabralo je odgovor često i preostalih 33,333% smatra da uvijek radi ubrzano.

Tab. 8: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Radite li pod pritiskom (zbog nedostižnih rokova i sl.)?“

2B: Radite li pod pritiskom (zbog nedostižnih rokova i sl.)?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji				1	1
Prodavači	1	4	1	3	
Konobari-prodavači		1	2		

Voditelji uvijek ili često rade pod pritiskom, dok je to slučaj sa 33,333% prodavača. 44,444% prodavača rijetko radi pod pritiskom, njih 11,111% nikad/gotovo nikad ili ponekad rade pod pritiskom. 66,667% konobara prodavača ponekad radi pod pritiskom, dok je za preostalih 33,333% to rijedak slučaj.

U odjeljku 3 ispitivana je motivacija radnika.

Tab. 9: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Zahtijeva li Vaš posao preuzimanje inicijative?“

3A: Zahtijeva li Vaš posao preuzimanje inicijative?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji				1	1
Prodavači			7	2	
Konobari-prodavači		1	2		

Voditelji u velikoj mjeri ili u potpunosti moraju preuzeti inicijativu, dok 77,778% prodavača smatra da njihov posao donekle zahtijeva preuzimanja inicijative. Preostalih 22,222% misli da u velikoj mjeri moraju preuzeti inicijativu. Konobari-prodavači donekle (66,667%) ili u manjoj mjeri (33,333%) preuzimaju inicijativu na sebe.

Tab. 10: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da je posao koji radite važan?“

3B: Smatrate li da je posao koji radite važan?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji				1	1
Prodavači		1	2	3	3
Konobari-prodavači			3		

50% voditelja smatra je njihov posao u velikoj mjeri ili u potpunosti važan. 33,333% prodavača je je istog mišljenja, dok 22,222% misli da je njihov posao donekle važan i samo 11,111% smatra da je to u manjoj mjeri. 100% konobara-prodavača su mišljenja je njihov posao donekle važan.

Tab. 11: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Da li nadređeni prepoznaju i cijene Vaš rad?“

3C: Da li nadređeni prepoznaju i cijene Vaš rad?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji	1		1		
Prodavači		2	3	2	2
Konobari-prodavači		1	2		

Jedan od voditelja smatra da nadređeni vrlo malo prepoznaju i cijene rad, drugi je odgovorio donekle. 22,222% prodavača smatra da nadređeni u manjoj mjeri, u velikoj mjeri ili u potpunosti prepoznaju i cijene njihov rad, a 33,333% odgovorio je donekle. Konobari prodavači misle da nadređeni donekle (66,667%) ili u manjoj mjeri (33,333%) cijene njihov rad.



Tab. 12: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Imate li priliku za napredak i razvoj na Vašem radnom mjestu?“

3D: Imate li priliku za napredak i razvoj na Vašem radnom mjestu?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji		2			
Prodavači	2	1	6		
Konobari-prodavači		1	2		

Voditelji smatraju da u manjoj mjeri mogu postići napredak i razvoj. Prodavači su odgovorili vrlo malo (22,222%), u manjoj mjeri (11,111%) i donekle (66,667%). 33,333% konobara-prodavača odgovorilo je u manjoj mjeri, a preostalih 66,667% donekle.

U odjeljku 4 ispitivani su međuljudski odnosi.

Tab. 13: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Koliko često je Vaš nadređeni spreman slušati o problemima s kojima se suočavate na radnom mjestu?“

4A: Koliko često je Vaš nadređeni spreman slušati o problemima s kojima se suočavate na radnom mjestu?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji		1		1	
Prodavači		1	4	3	1
Konobari-prodavači		1		2	

50% voditelja kaže da rijetko možemo popričati s nadređenima o problemima na radnom mjestu, dok 50% kaže da može uvijek. 11,111% prodavača mogu rijetko ili uvijek, njih 33,333% često i 44,444% ponekad smatraju da je njihov nadređeni spreman slušati. Konobari-prodavači odgovorili su rijetko (33,333%) i često (66,667%).

Tab. 14: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da imate dobru komunikaciju s kolegama?“

4B: Smatrate li da imate dobru komunikaciju s kolegama?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji				1	1
Prodavači			2	5	2
Konobari-prodavači			1	1	1

Voditelji često ili uvijek imaju dobru komunikaciju s kolegama, prodavači su odgovorili ponekad (22,222%), često (55,556%) i uvijek (22,222%). Konobari prodavači podijeljeni su s 33,333% između ponekad, često i uvijek.

Tab. 15: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Možete li potražiti pomoć od suradnika ukoliko se suočite s problemom na radnom mjestu?“

4C: Možete li potražiti pomoć od suradnika ukoliko se suočite s problemom na radnom mjestu?					
	Nikad/Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Voditelji			1	1	
Prodavači				5	4
Konobari-prodavači			1	2	

Voditelji mogu ponekad (50%) ili često (50%) potražiti pomoć svojih suradnika. Prodavači su izjavili da to mogu često (55,556%) ili uvijek (44,444%). Konobari prodavači odgovorili su ponekad (33,333%) i često (66,667%).

U odjeljku 5 ispitivano je vlastito ponašanje zaposlenika.

*Tab. 16: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Imate li jasno postavljene ciljeve u radu?“*

5A: Imate li jasno postavljene ciljeve u radu?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji			1		1
Prodavači			2	3	4
Konobari-prodavači			2		1

Voditelji imaju u manjoj mjeri ili u potpunosti jasno postavljene ciljeve. Prodavači pak donekle (22,222%), u velikoj mjeri (33,333%) i u potpunosti (44,444%). Konobari-prodavači imaju donekle (66,667%) i u potpunosti (33,333%) jasno postavljene ciljeve u radu.

*Tab. 17: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Znate li točno što se od Vas očekuje na radnom mjestu?“*

5B: Znate li točno što se od Vas očekuje na radnom mjestu?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji			1		1
Prodavači			3	1	5
Konobari-prodavači		1		1	1

50% voditelja donekle zna što se od njih očekuje, dok je drugoj polovici to u potpunosti jasno. 55,556% prodavača u potpunosti razumije što se od njih očekuje, njih 33,333% je to donekle jasno, dok je 11,111% odgovorilo u velikoj mjeri. Konobari prodavači su podijeljeni između u manjoj mjeri, u velikoj mjeri i u potpunosti.

Tab. 18: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Je li Vaše radno mjesto za Vas od velike važnosti?“

5C: Je li Vaše radno mjesto za Vas od velike važnosti?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji			2		
Prodavači		2	3	2	2
Konobari-prodavači			2	1	

Voditelji smatraju da je njihovo radno mjesto donekle od velike važnosti. Kod prodavača mišljenja su podijeljena, pa je tako 22,222% prodavača odgovorilo u manjoj mjeri, u velikoj mjeri ili u potpunosti, dok je njih 33,333% odgovorilo donekle. Konobari-prodavači donekle (66,667%) smatra da je njihovo mjesto donekle od velike važnosti, a njih 33,333% odabralo je odgovor u velikoj mjeri.

Tab. 19: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Jeste li sigurni da ispravno obavljate Vaše radne zadatke?“

5D: Jeste li sigurni da ispravno obavljate Vaše radne zadatke?					
	Vrlo malo	U manjoj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U potpunosti
Voditelji				1	1
Prodavači			4	3	2
Konobari-prodavači			2	1	

Mišljenja voditelja su podijeljena, pa ih je 50% sigurno da ispravno obavljaju svoje radne zadatke u velikoj mjeri, a druga polovica u potpunosti. Voditelji su donekle (44,444%), u velikoj mjeri (33,333%) i u potpunosti (22,222%) sigurni u ispravnost obavljanja svojih zadataka. Konobari-prodavači odgovorili su donekle (66,667%) i u velikoj mjeri (33,333%).

U odjeljku 6 ispitivano je zadovoljstvo radnika.

Tab. 20: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da Vam posao uzima previše energije?“

6A: Smatrate li da Vam posao uzima previše energije?				
	Ne, uopće	Da, ali samo malo	Da, u nekoj mjeri	Da, svakako
Voditelji			1	1
Prodavači	2	1	6	
Konobari-prodavači	1		2	

Voditelji odgovaraju sa da, u nekoj mjeri (50%) i da, svakako (50%). 66,667% Prodavača smatra da im posao u nekoj mjeri uzima previše energije, njih 22,222% kaže da im posao uopće ne uzima energiju, a njih 11,111% je odgovorilo da, ali samo malo. Konobari-prodavači odgovorili su da, u nekoj mjeri (66,667%) i ne, uopće (33,333%).

Tab. 21: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da Vam posao uzima previše vremena?“

6B: Smatrate li da Vam posao uzima previše vremena?				
	Ne, uopće	Da, ali samo malo	Da, u nekoj mjeri	Da, svakako
Voditelji			1	1
Prodavači	2	2	5	
Konobari-prodavači		2	1	

Polovica voditelja smatra da im posao svakako oduzima previše vremena, a druga polovica smatra da je to slučaj u nekoj mjeri. Prodavači su odgovorili ne, uopće (22,222%), da, ali samo malo (22,222%) i da, u nekoj mjeri (55,556%). Konobari-prodavači kažu da im posao u nekoj mjeri (33,333%) ili samo malo (66,667%) uzima previše vremena.

Tab. 22: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Uzevši sve u obzir, koliko ste općenito zadovoljni svojim poslom?“

6C: Uzevši sve u obzir, koliko ste općenito zadovoljni svojim poslom?				
	Vrlo nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na	Zadovoljan/na	Vrlo zadovoljan/na
Voditelji		1	1	
Prodavači		2	4	3
Konobari-prodavači		1	2	

Jedan od voditelja nezadovoljan je svojim poslom, dok je drugi zadovoljan. 22,222% prodavača je nezadovoljno, 44,444% njih je zadovoljno, a 33,333% ih je vrlo zadovoljno. Konobari-prodavači su nezadovoljni (33,333%) i zadovoljni (66,667%).

Provođenjem metode anketnog upitnika dobiven je uvid u više psihosocijalnih značajki, na radnim mjestima voditelja, prodavača i konobara-prodavača. Kroz 19 pitanja, podijeljenih na 6 odjeljaka prikupljeni su podaci koji govore o organizaciji rada, intenzitetu rada, motivaciji, međuljudskim odnosima, vlastitom ponašanju zaposlenika i zadovoljstvu na radnom mjestu..

Odgovori zaposlenika analizirani su pojedinačno kroz odjeljke te je na temelju rezultata donesen zaključak.

### **Odjeljak 1 – Organizacija rada**

Iako na temelju odgovora na pitanja iz odjeljka 1 možemo zaključiti da radnici (najvećim udjelom prodavači) smatraju da postoji manjak radnika, također imaju i dovoljnu količinu informacija i vremena za pravilno obavljanje rada.

### **Odjeljak 2 – Intenzitet rada**

Analizom odgovora iz odjeljka 2, možemo zaključiti da radnici često rade ubrzano tokom radnog vremena, ali ne osjećaju da rade pod pritiskom zbog nedostižnih rokova.

### **Odjeljak 3 – Motivacija**

Kako je i za očekivati, voditelji moraju preuzeti više radne inicijative na sebe, u usporedbi s prodavačima i konobarima-prodavačima. Međutim, djelatnici svih organizacijskih jedinica donekle ili u većim mjerama smatraju da je njihov posao važan. I dok zaposlenici smatraju da nadređeni barem donekle cijene njihov rad, ne vide mnogo prostora za napredovanje i razvitak.

### **Odjeljak 4 – Međuljudski odnosi**

Međuljudskim odnosima svi su pretežno zadovoljni, pa tako većina njih smatra da često ili uvijek mogu potražiti pomoć suradnika. Isto tako većina smatra da često imaju dobru komunikaciju s kolegama, a nadređeni su u prosjeku ponekad ili često spremni slušati o problemima s kojima se radnici suočavaju na radnom mjestu.

### **Odjeljak 5 – Vlastito ponašanje**

Zaposlenici u većim mjerama imaju jasno postavljene ciljeve u radu i znaju donekle ili u potpunosti što se od njih očekuje. Također su donekle i u većoj mjeri sigurni da ispravno obavljaju svoje radne zadatke. Međutim, ne smatraju svi da su njihova radna mjesta od velike važnosti.

### **Odjeljak 6 – Zadovoljstvo**

Većina radnika smatra da im posao oduzima previše energije i vremena, ali ih je većina zadovoljna ili vrlo zadovoljna svojim poslom, dok samo manji dio nije.

## 7. ZAKLJUČAK

Analizom rezultata svih odjeljaka može se donijeti sljedeći zaključak. Rad može biti bolje organiziran kako se ne bi osjećao manjak radnika, što bi također riješilo problem s ubrzanim radom iz odjeljka intenziteta rada. Motivacija je veća kod prodavača i konobara-prodavača, stoga se može zaključiti da je voditelje potrebno dodatno motivirati, i pružiti im priliku za napredak i razvijanje. Najjača strana ove poslovne organizacije leži u međuljudskim odnosima. Na ova pitanja radnici su većinom imali pozitivne odgovore, što znači da je radni kolektiv dobar, moguća je komunikacija na radnom mjestu te većina zaposlenika vjeruje da će im kolege pomoći. Što se tiče vlastitog ponašanja radnika, većina ima jasno postavljene ciljeve u radu, razumije što se od njih očekuje i u većoj mjeri su sigurni da svoj posao ispravno obavljaju. Bilo kako bilo, ne smatraju svi da su njihova radna mjesta pretjerano važna te bi na tome trebalo poraditi. I dok većina radnika smatra da gube previše vremena i energije, većina ih je zadovoljna svojim poslom.

Radnike je potrebno motivirati. Svaki pojedinac je različit, što znači da nemamo svi iste motivatore i ciljeve. Motivacija može doći u mnogo oblika, pa tako onima koji nisu zadovoljni razinom važnosti svoje pozicije treba pružiti šansu za napredak, onima koji smatraju da postoji manjak radnika i da gube previše vremena i energije treba bolje organizirati rad i pružiti im priliku za predah ili eventualno slobodne dane.

Svi mi želimo savršene radne uvjete, što je najčešće nemoguće, ali zato pravim potezima kao što su provođenje ovakvih vrsta testova možemo saznati što zaposlenici konkretno osjećaju i žele, odnosno ne žele promijeniti te im to treba nastojati pružiti.



## 8. LITERATURA

- [1] [http://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/Snje%C5%BEana\\_Kirin-UVOD\\_U\\_ERGONOMIJU.pdf](http://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/Snje%C5%BEana_Kirin-UVOD_U_ERGONOMIJU.pdf)  
(pristupljeno 3..9.2019.)
- [2] <https://www.iea.cc/whats/index.html> (pristupljeno 3.9.2019.)
- [3] Gordana Colovic, 2014, Ergonomics in the Garment Industry, Woodhead Publishing India, ISBN : 978-0-85709-822-1
- [4] Greenberg, J., i Baron, R., Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, Prentice Hall, 2003., ISBN: 013066491X
- [5] [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 5.9.2019.)
- [6] <https://www.educentar.net/Program/19261/Medjuljudski-odnosi-u-organizaciji/>  
(pristupljeno 7.9.2019.)
- [7] Telebec, S., i Aurer Jezerčić (ur.), I. (2016). 'Sigurnost i zaštita na radu: Stres na radu', *Kemija u industriji*
- [8] <http://hzzsr.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/psihosocijalni-rizici-i-stres-na-radu/>  
(pristupljeno 4.9.2019.)
- [9] <https://osha.europa.eu/hr/themes/psychosocial-risks-and-stress> (pristupljeno 4.9.2019.)
- [10] <http://hzzsr.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/mjere-prevencije/> (pristupljeno 6.9.2019.)

## 9. POPIS SLIKA

Slika 1: Djelovanje tehnike, tehnologije i okoline na čovjeka i radni okoliš.....	9
Slika 2: Primjeri potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji općenito i u organizaciji.....	13
Slika 3: Usporedba Maslowljeve hijerarhije potreba i ERG teorije.....	14
Slika 4: Utjecaj očekivanja, valencije i instrumentalnosti na motivaciju.....	18
Slika 5: Mogući uzroci umora na radnom mjestu.....	25
Slika 6: Mjere prevencije psihosocijalnih rizika i stresora.....	31
Slika 7: Upravljanje psihosocijalnim rizicima.....	32

## 10. POPIS TABLICA

Tablica 1: Primjeri higijenika i motivatora.....	15
Tablica 2: Najčešći psihosocijalni rizici koji su uzroci oštećenja zdravlja.....	24
Tablica 3: Vrste reakcija na stres.....	29
Tablica 4: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Imate li dovoljno vremena za obavljanje svojih radnih zadataka?“.....	36
Tablica 5: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da postoji manjak radnika?“.....	36
Tablica 6: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Dobivate li dovoljno informacija za valjano izvršavanje radnih zadataka?“.....	37
Tablica 7: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Morate li raditi ubrzano tokom radnog vremena?“.....	37
Tablica 8: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Radite li pod pritiskom (zbog nedostižnih rokova i sl.)?“.....	38
Tablica 9: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Zahtijeva li Vaš posao preuzimanje inicijative?“.....	38
Tablica 10: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da je posao koji radite važan?“.....	39
Tablica 11: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Da li nadređeni prepoznaju i cijene Vaš rad?“.....	39
Tablica 12: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Imate li priliku za napredak i razvoj na Vašem radnom mjestu?“.....	40
Tablica 13: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Koliko često je Vaš nadređeni spreman slušati o problemima s kojima se suočavate na radnom mjestu?“.....	40
Tablica 14: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da imate dobru komunikaciju s kolegama?“.....	41
Tablica 15: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Možete li potražiti pomoć od suradnika ukoliko se suočite s problemom na radnom mjestu?“.....	41

Tablica 16: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Imate li jasno postavljene ciljeve u radu?“ .....	42
Tablica 17: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Znate li točno što se od Vas očekuje na radnom mjestu?“ .....	42
Tablica 18: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Je li Vaše radne mjesto za Vas od velike važnosti?“ .....	43
Tablica 19: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „ Jeste li sigurni da ispravno obavljate Vaše radne zadatke?“ .....	43
Tablica 20: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da Vam posao uzima previše energije?“ .....	44
Tablica 21: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Smatrate li da Vam posao uzima previše vremena?“ .....	44
Tablica 22: Grafički prikaz rezultata istraživanja pitanja: „Uzevši sve u obzir, koliko ste općenito zadovoljni svojim poslom?“ .....	45