

# Motivacija i uvjeti rada zaposlenika na radnom mjestu

---

Ležaić, Vanesa

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Slavonski Brod / Sveučilište u Slavonskom Brodu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:262:631867>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**



Repository / Repozitorij:

[repository.unisb.hr](https://repository.unisb.hr) - The digital repository is a digital collection of works by the University of Slavonski Brod.



SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU  
ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

# **ZAVRŠNI RAD**

## **MOTIVACIJA I UVIJETI RADA ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU**

**Preddiplomski stručni studij Menadžmenta**

**Vanesa Ležaić**

0302032658

Slavonski Brod, 2022

SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU  
ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

**ZAVRŠNI RAD**  
**MOTIVACIJA I UVJETI RADA**  
**ZAPOSLENIKA NA RADNOM**  
**MJESTU**

**Preddiplomski stručni studij Menadžmenta**

**Vanesa Ležaić**

0302032658

Mentor završnog rada:  
dr. sc. Višnja Bartolović, mag. oec.

Slavonski Brod, 2022.

## I. AUTOR

Ime i prezime: Vanesa Ležaić

Mjesto i datum rođenja: Vinkovci, 28.05.2000.

Adresa: Prišinci 6, Vinkovci 32100

## ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

### I. ZAVRŠNI RAD

Naslov: Motivacija i uvjeti rada zaposlenika na radnom mjestu

Naslov na engleskom jeziku: Motivation and working conditions of employees in the workplace

Ključne riječi: motivacija, motiv, uvjeti rada, zaposlenici

Ključne riječi na engleskom jeziku: motivation, motive, working conditions employees,

Broj stranica : 26 slika: 3 tablica: 2 priloga: 0 bibliografskih izvora: 12

Ustanova i mjesto gdje je rad izrađen: ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

Stečen akademski naziv: **stručni prvostupnik ekonomije**

Mentor rada: Dr. sc. Višnja Bartolović, mag. oec.

Komentor rada:

Obranjeno na: Odjel društveno-humanističkih znanosti

Dana: 26.09.2022.

Oznaka i redni broj rada: ODHZ-M-102/2022

Slavonski Brod, 1. ožujka 2022.

Sveučilište - **Sveučilište u Slavanskom Brodu**  
odjelno  
organizirano:  
Predmet: **Menadžment ljudskih potencijala**

## ZAVRŠNI ZADATAK br. M-4-VB

Pristupnik: **Vanesa Ležaić (0302032658)**  
Studij: **Preddiplomski stručni studij: Menadžment**

Zadatak: **Motivacija i uvjeti rada zaposlenika na radnom mjestu**

Opis zadatka:

1. UVOD
2. MOTIVACIJA I UVJETI RADA
3. POVIJEST ISTRAŽIVANJA RADA
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA
5. ZAKLJUČAK
6. LITERATURA
7. POPIS SLIKA I TABLICA
8. PRILOZI

Zadatak uručen pristupniku: 1. ožujka 2022.  
Rok za predaju rada: 1. rujna 2022.

Mentor:



Višnja Bartolović, mag.oec., prof. v. š.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:



## **IZJAVA**

Izjavljujem da sam završni rad izradila samostalno, koristeći se vlastitim znanjem, literaturom i provedenim eksperimentima.

U radu mi je pomagala savjetima i uputama mentorica rada dr. sc. Višnja Bartolović, mag. oec. te joj iskreno zahvaljujem.

Vanesa Ležaić

Vanesa Ležaić

## **SAŽETAK**

Motivacija je pokretač koji će nas potaknuti da nešto učinimo. Ako mi sami nemamo motivaciju, druga osoba će nas potaknuti i motivirati. U organizaciji i poduzećima motivacija je bitan čimbenik kako bi zaposlenici obavljali što kvalitetnije zadane zadatke. Uz motivaciju svaki zaposlenik ima pravo na određene radne uvijete ovisno o poslu. Cilj ovog rada je bio objasniti motivaciju, njene teorije i svrhu te prikazati uvijete rada koji bi trebao imati svaki zaposlenik.

**Ključne riječi: motivacija, motiv, uvjeti rada**

## **ABSTRACT**

Motivation is a driving force that will encourage us to do something. If we don't have motivation ourselves, the other person will motivate and motivate us. Motivation is an important factor in organizations and enterprises in order for employees to perform as high-quality tasks as possible. With motivation, every employee has the right to certain working conditions depending on the work. The aim of this paper was to explain motivation, its theories and purpose and to present the working conditions that every employee should have.

**Keywords:** motivation, motive, working conditions

## Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MOTIVACIJA I UVJETI RADA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Pojam motivacije.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
2.2. Motivacijski sustav.....	3
2.3. Sadržajne teorije motivacije .....	3
2.3.1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	3
2.3.2. Dvofaktorska teorija motivacije.....	4
2.3.3. „Teorija motivacije postignuća .....	5
2.3.4. Teorija motivacije uloga .....	5
2.3.5. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	6
2.3.6. Procesne teorije motivacije .....	6
2.4. Važnost motivacije za rad .....	7
2.5. Utjecaj motivacije na produktivnost i učinkovitost zaposlenika.....	7
2.6. Uvjeti rada .....	7
<b>3. POVIJEST ISTRAŽIVANJA RADA .....</b>	<b>10</b>
3.1. Čimbenici koji su doveli do promjene .....	11
<b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>14</b>
4.1. Okolina .....	14
4.2. Uvjeti rada u Republici Hrvatskoj.....	15
4.3. Utjecaj radnog mjesta na zdravstveno stanje i radnu sposobnost bankarskih službenika .....	16
4.4. Stres na radnom mjestu u modnoj industriji.....	19
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>21</b>
<b>6. LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
<b>7. POPIS SLIKA i TABLICA.....</b>	<b>23</b>



## **1. UVOD**

Svaki čovjek i radnik u poduzeću ima svoje ciljeve i želje. Ljudi želi biti siguran da su plaćeni sukladno s njegovim radom i znanje. Motivacija je jedan od bitnijih čimbenika u poduzeću, riječ motivacija znači pokret, kretanje. U poduzeću je bitno da rukovoditelj motivira svoje radnike ako oni sami nisu. Cilj ovog rada je prikazati što je to motivacija, za motivaciju je također bitan motiv. Kako motivacija ima dobru i lošu stranu, a to je manipulacija. Ljudi lako pristaju na manipulaciju a nisu ni svjesni. U organizaciji je bitno da radnici budu motivirani kako bi što bolje odradili zadane zadatke te je za to bitan menadžer koji bi trebao ispuniti ciljeve funkcije motivacijskog sustava. Bitno je da zadrži najkvalitetnije ljude, da ih potakne da kvalitetno obavljaju posao, da potakne kreativnost te da potiče radnike za interes uspješnosti organizacije. u radu ćemo predstaviti sadržajne teorije motivacije i objasniti najpoznatiju a to je Maslowljeva hijerarhija potreba. U organizaciji i poduzećima bitno je da zaštitimo svoje zaposlenike te da oni imaju svoja prava i uvjete. Poduzeće će biti uspješno i ispunjavati ciljeve ako zaposlenici ispunjavaju ciljeve i kvalitetno rade a za to je potrebno da oni budu motivirani.

## **2. MOTIVACIJA I UVJETI RADA**

### **2.1. Pojam motivacije**

Motivacija je energija koja pokreće naše ponašanje u svrhu ispunjenja potreba i želja. Kada čujemo riječ motivacija prvo što nam padne na pamet je kako jedna osoba ohrabruje i motivira drugu osobu da učini nešto, npr. učiteljica će motivirati i smisliti načine kako će njeni učenici naučiti zbrajati i oduzimati, ili na utakmici trener će ohrabriti svoje igrače i motivirati ih da bolje igraju. Riječ motiv dolazi od latinske riječi *motus* što znači pokret, tijek, osjećaji, strast, čuvstvo; u širem smislu: duševno kretanje, socijalnu djelatnost, djelovanje u prvom redu znači poticajni razlog, poticaj, pobudu za neko djelovanje. Motiv i motivacija su osnovni elementi ponašanja. Motiv je sve ono što pokreće čovjeka iznutra te ga potanke da uradi nešto, neku aktivnost ili počne razmišljati o ciljevima koje želi učiniti. [1]

Kada gledamo s strane psihologije, to je psihološki proces koji kod čovjeka potakne određeno ponašanje. Razlikujemo motivaciju koja dolazi iz sadržaja učenja iznutra od vanjska motivacija koja ne dolazi od same stvari nego po vanjskim poticajima. Motiv je pokretač ljudske djelatnosti kojemu je zajednički naziv za dinamičke snage, psihološke i razne biološke pobude. U motive spadaju: impulsi, želje, težnje, nagoni, namjere i potrebe ili poticaji. Kod čovjeka motiv ga potiče na aktivnost, ohrabruje ga prema određenim zadatcima i ciljevima, te ga podražava ustrajnosti u aktivnostima koje je započeo. [1]

Čovjeku se motivi stvaraju prema potrebama, tako da oni mogu biti fiziološka nasljeđa, mogu nastati u određenoj društvenoj sredini ili se čovjek sam razvija te ima svoje motive. No postoji također i ona tamnija strana motivacije, gledajući novine ili dnevne vijesti te se dogodi neka nesreća ili ubojstvo policija često kaže kako istražuje moguće motive.

Pozitivna motivacija može biti ponekad i lažna tako nastane manipulacija. Motivacija je kada ohrabrujemo nekoga da učini nešto za što nema hrabrosti, a manipulacija je ipak situacija gdje nekoga mamimo da da učini nešto što sam ne bi učinio, koristeći zapravo njegovu lažnu želju da to učini. [1]

Manipulacijom se koriste političari, ideolozi, rukovoditelji, ljudi koji se bave marketingom i mnogi drugi koji na prikriiven način će oblikovati i kontrolirati ljudsko ponašanje i stavove. Treba reći da je manipulacija kratkotrajno rješenje. Manipulacijom se neko stanje može kratkoročno popraviti, ali nakon toga situacija često postaje još gora nego prije. [1]

## **2.2. Motivacijski sustav**

Menadžer mora biti spreman da motivira ljude kako bi ispunio ciljeve poduzeća. To znači da mora ispuniti ciljeve motivacijskog sustava, a ciljevi su: [2]

- zadržati i privući ljude koji naj kvalitetnije obave zadatke
- doseganje standarda uspješnosti i poticati kvalitetno obavljanje zadatka
- unaprijediti promjene i poslovanje, poticati kreativnost
- potaknuti djelatnike za interes rasta i razvoja organizacije.

Jedan od zadataka menadžera je motivirati svoje zaposlenike. Navest ćemo principe vezane uz motivacijska pitanja: [2]

- Da bismo motivirali druge, moramo motivirati sebe
- Nema motivacije bez postavljenih ciljeva (naši ciljevi trebaju biti realni, privlačni i dostižni)
- Motivacija bi za nas trebala biti “obnovljivi proces” jer motivacija i pozitivni stavovi nisu trajni
- Novac je najvažniji motivator i zaposlenici su željni priznanja
- Poticaji mogu biti i kada radnika koristimo na poslu i odnosimo se prema njemu osobno
- Različiti zaposlenici motivirani su različitim čimbenicima
- Pitanje je kako ćemo povećati svoju i tuđu motivaciju.

## **2.3. Sadržajne teorije motivacije**

Kada su istraživali motivaciju svaki autor je ima svoj način objašnjenja motivacije radnika. Teorija ima puno, no imamo dvije osnovne grupe teorija motivacija. Razlikuju se po samoj formi, viđenju osnova te uzrok ponašanja ljudi.

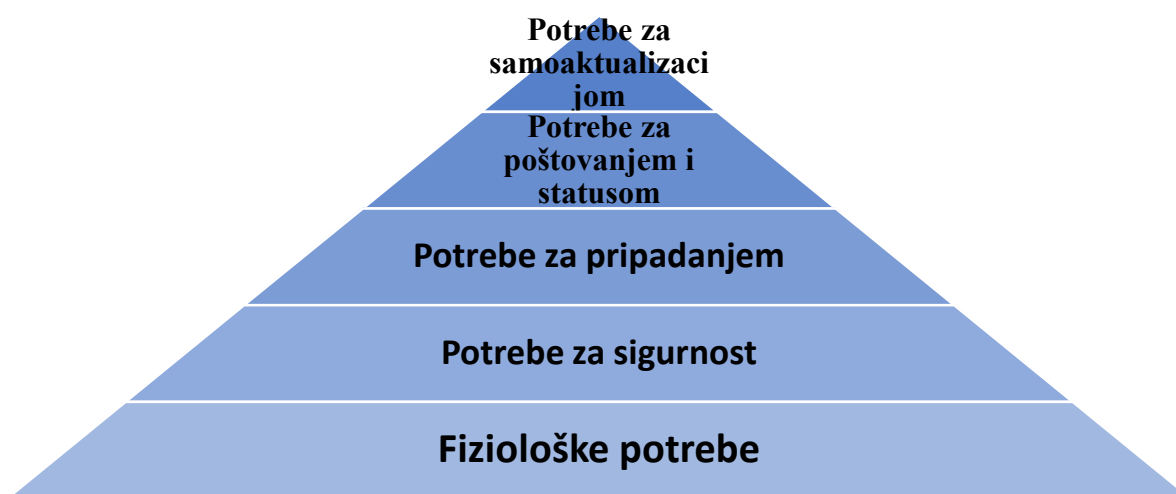
U ovom radu ćemo prikazati sadržajne teorije motivacije a to su: [2]

- Maslowljeva hijerarhija potreba,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- McClellandova motivacijska teorija,
- Minerova teorija motivacije.

### **2.3.1. Maslowljeva hijerarhija potreba**

Jedna od najpoznatijih teorija je Maslowljeva klasifikacija potreba u koje nam govore da svi imamo svoje fiziološke potrebe, što nam predstavlja potreba za hranom, vodom, mjesto gdje

ćemo prebivati te što ćemo odjenuti. Također imamo i potrebu za sigurnošću gdje se želimo zaštititi od opasnosti kao što su vatre, oluje, poplave. Svako ljudsko biće kao i mi sami želimo da osjetimo da pripadamo negdje, i imamo socijale potrebe što znači da želimo biti prihvaćeni, želimo imati prijateljstvo, osjetiti sreću, ljubav. Ali prije svega želimo poštovanje, želimo reći s time da se uvaži naša stručnost i sposobnost. Te zadnje što se nalazi u hijerarhiji potreba je potreba za samoaktualizacijom. To nam govori kako mi želimo biti što jesmo, da želimo dosegnuti svoje granice, znanje, sposobnost i kreativnost. [2]



Slika 2.3.1. Maslowljeva hijerarhija organizacija potreba [15]

### 2.3.2. Dvofaktorska teorija motivacije

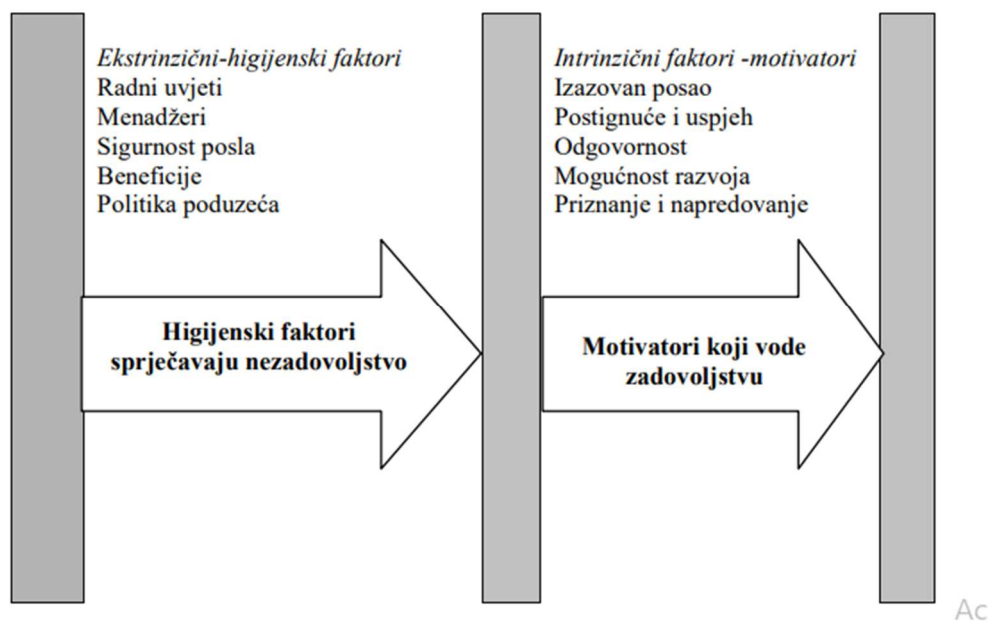
Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

- Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog kontinuuma, već dva odvojena kontinuuma povezana s različitim čimbenicima. [2]

Zadovoljstvo – odsutnost zadovoljstva

Nezadovoljstvo – odsutnost nezadovoljstva.

- Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: [2]
  - ekstrinzični ili higijenski faktori te
  - intrinzični motivatori.



Slika 2.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije [16]

Ekstrinzični motivatori su: [2]

- Novac
- Dobri rukovoditelji
- Međuljudski odnosi
- Sigurnost o stalnom zaposlenju
- Uvjeti rada
- Zanimljivost posla

Intrinzični motivatori su: [2]

- Odgovornost
- Prihvaćanje kolega
- Prihvaćanje sposobnosti
- Identifikacija s poduzećem
- Napredovanje
- Obrazovanje uz rad

### 2.3.3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća naglašava sljedeće elemente: [2]

- Potreba za željom postignuća za nečim boljim
- Želja za moć, kontrolu i utjecaj i odgovornost za druge
- Potreba za željom pripadanja, održavanja bliskih i prijateljskih odnosa, timova i timski rad.

### 2.3.4. Teorija motivacije uloga

Ova teorija nam govori kako dolazi od objašnjenja motivacije različitih uloga u organizaciji koje pretpostavljaju različite motivacijske strukture potreba. [3]

### 2.3.5. Teorija trostupanjske hijerarhije

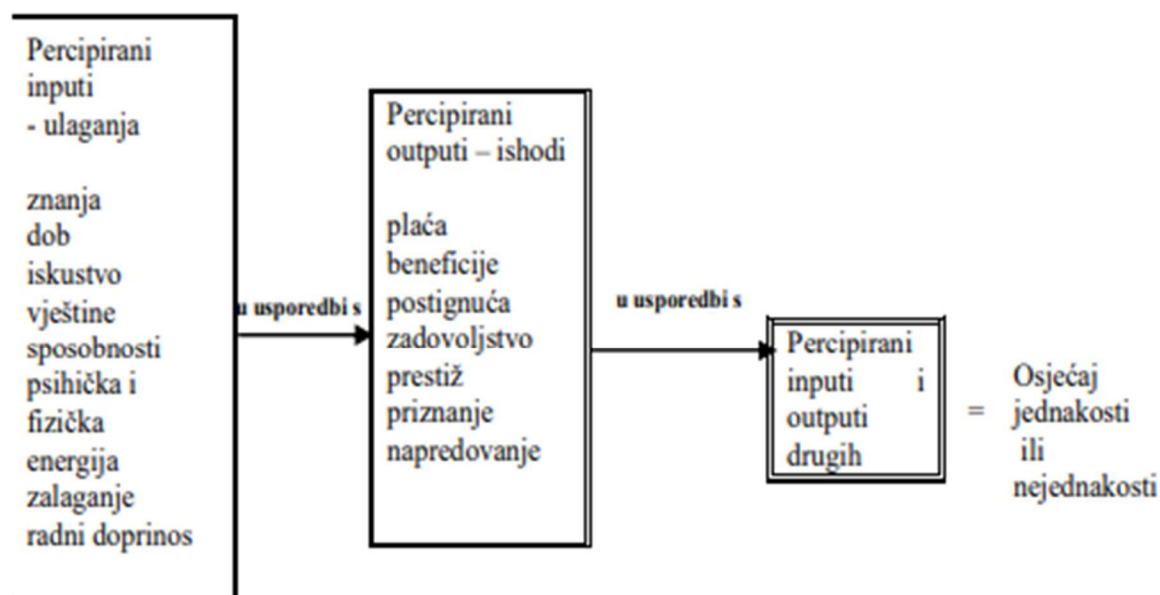
Prema Alderfovoj teoriji postoji trostupanjska hijerarhija ljudskih potreba a ti su: [3]

1. egzistencijalne potrebe
2. potrebe povezanosti
3. potrebe rasta.

Alderf predlaže usporedbu jedne osobe s drugom i izvođenje zaključaka. Pitanje je s kim se osoba uspoređuje, zašto se uspoređuje s drugima, a ne s drugima i zašto čovjeku jedni zavide, a drugima uspješniji od njega ne. Treća razina potreba (potrebe rasta), ispunjenje nije moguće zbog namjere razvoja. Na trećoj razini nalazi se želja i potreba te one rastu i ne mogu se zadovoljiti na toj razini (progresivni mehanizam), a pojedinac koji ne uspijeva zadovoljiti potrebe više razine pojačava zadovoljenje potreba više razine. potrebe .Potražnja na njihovoj razini (mehanizam regresije).

### 2.3.6. Procesne teorije motivacije

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni Stacey Adamsa



Slika 2.3.6. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni Stacey Adamsa [3]

## **2.4. Važnost motivacije za rad**

U organizaciji, nekoj tvornici, poduzeću bitno je imati osim materijalnih stvari, sredstva, imovina, strojeva imati kvalitetne i motivirane ljude koji su spremni upravljati tim strojevima. Najbitniji resurs su zapravo ljudi, zaposlenici. Rukovoditelji zaposlenika u poduzeću moraju znati sljedeće činjenice: [4]

- Razni činitelji motiviraju zaposlenike (društveni, psihološki, materijalni)
- Radnici imaju različite potrebe
- Svaki radnik je individualan jer potrebe zaposlenika su različite
- Situacijski pristup se koristi u motivaciji zaposlenika
- Rukovoditelj može ponekad pogrešno procijeniti što točno motivira njegovog zaposlenika
- Učinkovitije sredstvo za motivaciju su nagrade
- Zaposlenici će biti više motiviraniji ako se ispune njihova očekivanja

## **2.5. Utjecaj motivacije na produktivnost i učinkovitost zaposlenika**

Istaknuli smo da motivacija utječe na učinkovitost i produktivnost radnika. Menadžeri znaju da je u glavni cilj poduzeća uložiti resurse i postići rezultate. Tvrtka je uspješna ako ostvaruje svoje ciljeve, odnosno da bi se ti ciljevi ostvarili potrebno je motivirati zaposlenike. Ako naši radnici nisu motivirani, nećemo moći učinkovito obavljati zadatke. Učinkovitost je vještina postizanja najboljih rezultata sa što manje resursa ili se dodatnim resursima može postići značajno povećanje rezultata. Međutim, ljudi, odnosno zaposlenici, najvažniji su resurs tvrtke i treba ih ulagati u postizanje rasta učinka. [5] Robinson i Judge nam objašnjavaju da kako bi naši zaposlenici što uspješnije obavljali svoje radne zadatke, veliki naglasak stavljamo na postizanje motivirajućeg radnog okruženja. Za motiviranje zaposlenika razvijaju se različite materijalne i nematerijalne tehnike 24 nagrađivanja zaposlenika te se zaposlenici upoznaju s odlukama koje na njih utječu. Sudjelovanje zaposlenika može se postići kroz participativno upravljanje, reprezentativno sudjelovanje i kroz radne grupe [6]

## **2.6. Uvjeti rada**

Svaki zaposlenik u Republici Hrvatskoj ima pravo na uvjete rada prema poslu koji obavlja. Propisi o zaštiti na radu govore nam da poslodavci moraju ispuniti sljedeće zahtjeve na radnom mjestu.

U svrhu zaštite na radu, poslodavac je dužan osigurati: [7]

1. Prometni pravci do potrebnih izlaza i ostali izlazi su uvijek otvoreni
2. Redovito održavanje radnog mjesta s pripadajućom opremom i instalacijama te hitno otklanjanje uočenih nedostataka.
3. Redovito čistiti radna mjesta, opremu i instalacije do odgovarajuće razine higijene, a posebno ventilaciju i instalacije za klimatizaciju, sukladno članku 25. Pravilnika.
4. Redovito održavanje i pregled sigurnosne opreme i uređaja namijenjenih sprječavanju ili smanjenju rizika.

Pravilnik nam također govori da radnici na fizičkim, kemijskim i biološkim radnim mjestima moraju biti zaštićeni od lošeg ponašanja prema propisima o zaštiti na radu. Svi zastupnici i njihovi radnici moraju biti upoznati s mjerama sigurnosti i sigurnosti na radu, koje su poslodavci dužni provoditi sukladno propisima. Saznajemo da su mnogi subjekti poput državni organa, sindikata i zavoda stvarali radna, socijalna prava i zaštite na radu sastavljaju Pravilnik i propise zaštite na radu bez obzira što sadržaja propisa kao što su zakoni, akti, provedbeni propisi, velik broj, još veći je ljudi koje ih moraju provoditi. U zatvorenim prostorijama, ovisno o poslu, poslodavac mora osigurati uvijete za rad. To znači odgovarajuću temperaturu, vlagu te brzinu strujanja zraka. Mora uzimati u obzir radne aktivnosti i zahtjeve svojih radnika. [7]

Ako radni proces to dopušta, u radnim prostorijama se zavisno od vrste radova u hladnom (zimskom) razdoblju moraju osigurati sljedeći mikroklimatski uvjeti: [7]

– rad bez fizičkog naprezanja 20 – 25°C

– laki fizički rad 16 – 22 °C

– teški fizički rad 10 – 19 °C

Ako se u radnoj prostoriji koristi klima uređaj, treba ga prilagoditi vrsti posla, a preporučena vlažnost zraka je 40% do 60%. Ako se uređaj koristi ljeti, razlika između unutarnje i vanjske temperature ne smije biti veća od 7°C. Radnici i ostali moraju biti ugrijani tijekom hladnih razdoblja ako su na radnom mjestu neprekidno dulje od dva sata. Zagrijavanje radnog mjesta mora biti osigurano prema namjeni prostora. Prilikom proizvodnje ili uporabe zapaljivih i eksplozivnih tvari, mjesto mora uspostaviti sustav centralnog grijanja u skladu s propisima o zaštiti na radu. Zbog isparavanja opasnih kemikalija ne možemo koristiti sustave grijanja koji koriste topli zrak



na našim radnim mjestima jer će se povećati temperatura i brzina strujanja zraka. Ovisno o poslovima koje obavljaju u zatvorenim prostorima, radnicima mora biti osiguran dovoljan dotok svježeg zraka, posebice prirodno provjetranje. [7]

### **3. POVIJEST ISTRAŽIVANJA RADA**

Čovjek u svakoj organizaciji i poduzeću je glavni čimbenik. On se u poduzeću pojavljuje kao organizator, rukovoditelj i izvršitelj. Od njega se očekuje stručno znanje i sposobnost kako bi što bolje obavio određene zadatke. U prapovijesti čovjek kako bi preživio morao se osloniti na sebe. Uz pomoć materijalnih predmeta izrađivao je oružje te odlazio u lov. No kako se civilizacija počela sve više razvijati, razvijao se rad. U starom Egiptu, Grčkoj i Rimu sve teže poslove obavljali su robovi. Njihov životni vijek je trajao kratko jer su se pojavljivale bolesti koje u to vrijeme doktori nisu mogli izliječiti. Tada su bila drugačija vremena i ljudi su na bolest gledali ne kao na lako objašnjenje, već kao na nepoznatu višu silu na koju se ne može utjecati. No s vremenom su ljudi počeli povezivati loše uvjete rada s bolestima i opasnostima koje su se javljale u tom razdoblju, posebno u područjima gdje je bilo razvijeno rudarstvo i metalurgija. Ali prije prve industrijske revolucije i ubrzane urbanizacije nije bilo velikih tvornica, opasnih strojeva, opasnih radnih mjesta i mnogo radnika koncentriranih na jednom mjestu, tako da nije bilo problema zaštite zaposlenih radnika. [8]

Dolaskom industrijske revolucije rodila se briga za čovječanstvo, rođena je nova funkcija, ali u organizacijskom smislu forma je bila vrlo rudimentarna. Zanimljiv je nastanak i povijest razvoja službe koja brine o zaposlenicima tvrtke. U početku ga nije bilo, a kad se počelo sporadično pojavljivati, danas gotovo da i nije bilo sadržaja. Ipak, njihov posao često uključuje zapošljavanje i otpuštanje ljudi. S razvojem tehnologije, jačanjem sindikalnog organiziranja i demokratskih procesa, briga za radne ljude postupno se širi i zauzima sve više radnih mjesta. Tako nastaju servisi koji počinju barem djelomično brinuti o zaposlenicima tvrtke. Dugo poznate kao osobne usluge, bile su proizvod Prvog svjetskog rata. Njihov fokus ograničen je na zapošljavanje i otpuštanje, evidenciju zaposlenika i njihov rad te druge administrativne zadatke. [9]

### **3.1. Čimbenici koji su doveli do promjene**

U broju od sto trideset milijuna zaposlenika u SAD-U da su u radnim uvjetima istim kao 1933. godine, više od četrdeset tisuća zaposlenika izgubilo bi života zbog nezgoda koji su se mogli spriječiti. Brojni su čimbenici koji poboljšavaju uvjete rada, a najočitiji su nezadovoljstvo radnika te pritisak javnosti i sindikata za promjenama na poslodavce i vlade. U Sjedinjenim Američkim Državama veliki doprinos dala je znanstvenica Alice Hamilton<sup>37</sup>, koja je 1910.godine obrazložila društvene posljedice nesreća na radnom mjestu. Danas laboratorij u Cincinnatiju, Ohio je nazvano po njoj te nastavlja istraživati opasna zanimanja. Ubrzo su se u njen rad uključile nacionalne vlasti za rad i zdravlje putem istraživanja, obrazovanja i regulatornih aktivnosti. Zajedničkim aktivnostima fizički je transformirano radno mjesto, sada s boljom ventilacijom, sigurnijom opremom, sigurnijim načinima rada, te uvođenjem obrazovanih i bolje pripremljenih stručnjaka za sigurnost i zdravlje na radu, što znači veću kontrolu nad radnim mjestima diljem zemlje. Podižući kolektivnu svijest o opasnostima koje nosi radno mjesto, institucije i organizacije su se polako počele osnivati diljem svijeta, usvajajući razne povelje. [10]

Zakone koje ćemo navesti je postavila Velika Britanija jer je bila naprednija zemlja u odnosu na ostale države svijeta. Revolucija je započela u njoj te se moglo to od nje i očekivati. Svijet se počeo naveliko mijenjati, i prošlo je dosta vremena od pojave prvih tvornica, velikih pogona i obrta. Ljudi su počeli shvaćati kako je opasno radno okruženje te su uz dogovor stvorili zakone kako bi zaštitili čovjeka. [10]

#### A) 1956. Zakon o poljoprivredi

Zakonom se osigurava skrb i zaštita poljoprivrednih radnika i djece koji bi mogli doći u dodir s poljoprivrednim strojevima, opremom ili vozilima. Zabranjuje ručno dizanje velikih tereta, uvodi određena ograničenja i utvrđuje sanitarne uvjete i prvu pomoć. [10]

B) 1959. Zakon o nuklearnim postrojenjima

Istraga o nesreći nuklearnog reaktora Windscale 195738 navela je UKAEA (Agenciju za atomsku energiju Ujedinjenog Kraljevstva) da preporuči uspostavu agencije odgovorne za licenciranje budućih reaktora u Ujedinjenom Kraljevstvu. Nakon usvajanja Zakona, NII (Inspektorat za nuklearne objekte) osnovan je da bude odgovoran za sva pitanja vezana uz nuklearnu energiju u Ujedinjenom Kraljevstvu. [10]

C) 1974. Zakon o sigurnosti i zaštiti na radu

Napravljen je veliki korak na temelju dosadašnjih zakona, pravilnika i normi. Zakon uvodi novi režim koji je manje preskriptivan i više usmjeren na postizanje ciljeva. Radnici i poslodavci po prvi su put pregovarali o stvaranju modernog sustava sigurnosti i zdravlja, što je rezultiralo sigurnijim radnim okruženjem. Zakonom je osnovano Povjerenstvo za zaštitu na radu radi poticanja provedbe propisa i prikupljanja informacija i savjeta te provođenja inspekcijskog nadzora provedbe. [10]

D) 1976. Prvi godišnji izvještaj komisije za sigurnost i zdravlje (HSC)

Prvo godišnje izvješće HSC-a fokusira se na tri strateška cilja; potiče pozitivno Savjetujte o sigurnosti i zdravlju na radnom mjestu i razvijajte bolje informacijske sustave na radnom mjestu. Uzroci i posljedice opasnosti primjena Zakona o zaštiti na radu. [10]

E) 1977. Sigurnosni predstavnici i propisi sigurnosnih odbora

Propisi daju predstavnicima sigurnost punoj ovlasti: istražiti potencijal, opasnosti na radnom mjestu, objašnjeno važnost sigurnosti na radnom mjestu i zaštite zdravlja radnika i određenih dokument. [10]

F) 1981. Propisi prve pomoći

Ovaj zakon nam govori kako je poslodavac mora osigurati uvijete da radniku koji je ozlijeđen se mora pružiti prva pomoć. [10]

G) 1986. Zakon o prijevozu opasnih tvari u cestovnom prometu

Ovaj zakon nam govori i opisuje prijevoz opasnih tvari u cestovnom prometu, te uvijete koje vozilo mora ispunjavati i obavezno ono mora biti označeno. [10]

H) 1988. Pravilnik o kontroli tvari opasnih za zdravlje

Propisi o kontroli opasnih tvari zahtijevaju od poslodavaca Procjena rizika radi zaštite svojih radnika od izloženosti opasnim tvarima. u sljedećim slučajevima radnici se ne smiju uklanjati iz okoline u kojoj su prisutne tvari štetne za njihovo zdravlje, Poslodavci su dužni radnicima osigurati ispitanu i pregledanu zaštitnu opremu Stručnjaci se održavaju i testiraju, a rezultati tog testiranja moraju se čuvati u arhivi. također mora Obavijestite radnike o opasnim tvarima s kojima se susreću na poslu. [10]

I) 1989. Propisi o buci na radnom mjestu

Poslodavac je dužan smanjiti buku u radnom okruženju na minimalnu prihvatljivu razinu. Uredba također objašnjava kako to učiniti. Ako postoji opasnost od buke, provodi se procjena buke i ta se procjena mora čuvati u arhivi Zaštita sluha mora se osigurati tamo gdje su radnici izloženi visokim razinama buke. [10]

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### **4.1. Okolina**

U psihologiji, prirodno, ljudsko i društveno okruženje u kojem ljudi djeluju. Pojam okoline uključuje sve čimbenike izvan pojedinca koji utječu na njegov razvoj i ponašanje. U psihološkom smislu okolina znači odnos: ona djeluje na osobu, osoba na nju reagira, a osoba utječe i mijenja okolinu u kojoj živi. Stoga se okruženje organizacije može definirati kao "svi elementi izvan organizacije koji na nju mogu utjecati". Svaka organizacija postoji unutar specifičnog fizičkog, tehnološkog, kulturnog i društvenog okruženja kojem se mora prilagoditi. Niti jedna organizacija nije samodostatna, ali njezin opstanak ovisi o vrsti odnosa koje razvija sa širim sustavom čiji je sastavni dio. Stoga, da bi opstala i napredovala, mora im se prilagoditi. Može biti stabilan, što znači da se malo mijenja, sporo ili vrlo malo, ili nestabilan, što znači da je promjenjiv, nepostojan i dinamičan. Jedna od najranijih studija utjecaja okoline na organizacije koju su proveli Burns i Stalker pokazala je da stabilna okolina odgovara birokratskim strukturama organizacija, dok nestabilna okolina odgovara organskim strukturama. [11]

## **4.2. Uvjeti rada u Republici Hrvatskoj**

U današnje vrijeme jedan od problema je nezaposlenost mladih, oni su stavljeni po strani i predstavljaju marginaliziranu i stigmatiziranu populaciju. U znanstveni članak „Nezaposlenost u doživljaju i iskustvu nezaposlenih mladih u hrvatskoj“ provedena je anketa čiji je cilj bila odvratiti pozornost ma nezaposlene mlade osobe. Oko 800 sudionika je ispunjavalo anketu i ovo su navedeni kao glavni problemi : [12]

- Veze, poznanstva – jedan od vodećih razloga navedenih u anketi za ne zaposlenost je način dolaženja do zaposlenosti. Sudionici u anketi su naveli kako je to primarni način dolaženja do posla danas i oni koji nemaju takve prilike ostaju bez prilike za posao.
- Radno (ne) iskustvo - gdje poslodavac traži radno iskustvo a mladi ga nemaju i tako dolaze u začarani krug
- Diskriminacija – pojam koji obuhvaća različite aspekte nejednakosti o kojima govore sudionici, a odnosi se na dob, spol, obrazovanje, izgled, teškoće u razvoju, nacionalnost, zdravstveni status i socijalno – ekonomskom statusu.
- Država- mladi smatraju kako bi država morala i mogla učiniti puni više za nezaposlene mlade osobe.
- Zavod za zapošljavanje – mladi su izrazili ljutnju prema na osobe koji rade u zavodu zbog ne brige i ne pomoći u pronalasku posla. Par sudionika je izjasnilo da ih nikad nisu nazvali, ponudili posao ili dali bilo kakve informacije.
- Obrazovanje i potražnja - potražnja kao pojam u radu, sudionici su izrekli kako kriteriji za posao su previsoki i da nisu uravnoteženi između ponude i potražnje
- Sami mladi – neki su izrekli kako posla ima no da samo mladi ne žele raditi, ti sudionici prebacuju krivnju na same nezaposlene
- Loše plaće – sudionici su izrazili kako su plaće niske i kako je teško naći posao od kojeg bi pristojno živjeli i plaćali račune.

Na kraju ankete donosimo zaključak da su nejednakost i prikraćenost kao ključna dimenzija ovog istraživanja. [12]

### **4.3. Utjecaj radnog mjesta na zdravstveno stanje i radnu sposobnost bankarskih službenika**

Kada govorimo o radnim mjestima, moramo znati da postoje opasnosti od ozljeda i napora. Godine 2013. provedena je anketa u s ciljem prikazati zdravstveno stanje bankarskih službenika. Potrebno je prepoznati sve moguće opasnosti na zbog narušavanja zdravlja i zbog smanjenja radne sposobnosti. Svaki poslodavac je obavezan provoditi Pravilnik i Zakon o zaštiti na radu te izraditi procjene opasnosti. U gospodarskim djelatnostima kao što su građevina, rudarstvo i prerađivačka industrija je veća mogućnosti na ozljedu na radu koja bi mogla dovesti do velikih posljedica za zdravlje čak i do smrti. Poremećaji poput alergije na nikel i bolesti povezane s radom poput nelagode u leđima kod radnika koji podižu velike terete mogu biti izazvani štetnim djelovanjem (kao što su kemikalije, buka, vibracije itd.). Iako neuobičajeni, opasni ishodi poput opekлина od kontakta s kiselinom također mogu uzrokovati ozljede na radnom mjestu. Ekonomske aktivnosti često uključuju napore, kao što je naporan fizički rad. Oni mogu biti uzrok bolesti (kao što su bolni sindromi) i ozljede na radu (npr. dizanje teškog tereta). U ne gospodarskim djelatnostima, npr. obrazovanje i financijsko posredovanju, nema velikih opasnosti pri ozljedi na radu jer se pretežito sjedi za računalom. [13]

Napori mogu biti vidni, kao što je vidni zamor, jezični, statička dinamika (npr. bolni sindrom) i psihofiziološki (povezani sa stresom). Stres je kad naš organizam odgovara na opasnost ili pritisak. Vanjske stresore radnog okruženja relativno je lako prepoznati i eliminirati. Većina problema su psihosocijalni stresori koji se javljaju u različitim društvenim odnosima i posredno utječu na organizam preko viših neuralnih procesa (lučenje ACTH i kortizola) od kojih neke osobe mogu oboljeti. narod. Zbog učinaka napora možemo predvidjeti bolesti povezane s radom. Bankarstvo, kao negospodarska djelatnost, klasičan je primjer sjedilačkog zanimanja koje uključuje rad na računalu, a često i s ljudima. Mnogo je poslova u bankarstvu. Mogu se podijeliti na one koje su u izravnom kontaktu s kupcima i one koje nemaju nikakve veze s ljudima. Zaključno, očekuje se da će ozljede od istegnuća biti vrsta ozljeda s najvećim utjecajem na zdravlje, radnu sposobnost i učinkovitost te izostanak s posla u procjenama rizika za bankarske službenike. Opasnost i štetu možemo gotovo zanemariti. [13]



Tokom 2004. i 2005. godine provedena je anketa u banci, u ispitivanju je bilo većina žena sa srednjom stručnom spremom. Ispitanici su bili u rasponu od 25 – 58 godine života a prosječna dob je bila 44. godine. Ispitanike su podijelili u tri skupine prema poslu kojem obavljaju u banci. Prvu skupinu čine djelatnici koji više od pola radnog vremena provode za šalterom s strankama. U drugu skupinu spadaju zaposlenici koji rade s klijentima, ali ne i na šalteru, odnosno osobni i kućni bankari, kreditni službenici, voditelji poslovnica. Treću skupinu čine zaposlenici koji ne surađuju sa strankama, a to su: osoblje, tehničko osoblje, arhitekti, poslovno osoblje, administrativno osoblje, financijsko osoblje. Anketa je dovršena tijekom pregleda sustava te je ispunjen upitnik WAI (Work, Ability Index). Anketa rj WAI upitnik se sastojao od sedam dijelova koja su uključivala pitanja o trenutnoj radnoj sposobnosti u usporedbi s najboljom u životu. Pitanja su bila i o njihovom zdravlju te radnoj sposobnosti u odnosu na psihičkim i fizičkim zadacima na poslu. U anketi su se nalazili pitanja o dijagnozama radnika i da li su išli na bolovanje u zadnjih 12 mj. Radnici su ispunili procjenu o vlastitoj sposobnosti za iduće dvije godine te su ispunili pitanja s svojoj psihičkoj sposobnosti. [13]

Nakon analize, rezultati su pokazali da zaposlenici koji su radili s kupcima i šalterima imaju najniže vrijednosti WAI, dok oni koji uopće ne rade s kupcima imaju najviše vrijednosti WAI. Iako je broj djelatnika koji rade s kupcima na šalteru mali, ipak je jasno da ih upravo ova skupina smatra naj nesposobnijom. Postoji nekoliko mogućih razloga za ovaj rezultat. Zaposlenici banke ovaj stresor doživljavaju svakodnevno i gotovo cijelo radno vrijeme kada je u pitanju rad na šalteru i rad s klijentima. Važan je i subjektivni doživljaj utjecaja radnog mjesta na radnu sposobnost, budući da je WAI upitnik osmišljen tako da se pitanja primarno temelje na subjektivnom iskustvu na koje je gore odgovoreno. [13]

U grupama koje ne rade s kupcima i šalterima pritisak je manji, ali još uvijek povremen.

Uz navedenih 7 pitanja, izračunat je i prosječan broj dijagnoza po ispitanicima.

Na kraju, rezultati su nam rekli da su grupe koje rade na šalteru i s kupcima imale najviše dijagnoza. Kako na šalteru rade stariji zaposlenici bilo je i za očekivati. [13]

Prema dobivenom indeksu, najčešća dijagnoza javljala se u cijeloj skupini, Učestalost je 20% ili više i može se podijeliti na: [13]

1. Problemi s kralježnicom tj bolovi na vratnu kralježnicu

Dijelovi (bol u vratu, vratna kralježnica,), prsni koš (bol u leđima) i donji dio kralježnice (lumbago),

2. Respiratorne alergijske bolesti (alergijski rinitis, astma),

3. Metaboličke bolesti, uključujući disfunkciju štitnjače, poremećaje metabolizma glukoze i lipida, prekomjernu težinu i pretilost.

Na kraju rada zaključili smo da indeks obradivosti ovisi o radnom mjestu, pa djelatnici koji rade na šalteru i oni koji rade s kupcima osjećaju stres. U promatranom uzorku zaposlenika banaka najčešći problemi bili su problemi s kralježnicom, metabolički poremećaji te alergije gornjih dišnih putova. Ljudi koji rade s klijentima skloniji su zdravstvenim problemima. U ovoj skupini potrebno je poboljšati radnu sposobnost. [13]

#### **4.4. Stres na radnom mjestu u modnoj industriji**

Stres je mentalno i fizičko stanje koje utječe na rad pojedinca, njegovu učinkovitost, zdravlje i kvalitetu rada. U ovom istraživanju prikazat ćemo vam prikazati provedenu anketu kojoj je cilj bio ispitati o izvoru stresa na radu. Stres utječe mentalno i fizički te utječe na proizvodnju i kvalitetu rada. Anketu su proveli ispitanici od 1023 radnika iz 6 tvornica odjeće u 4 glavna tekstilna centra u Turskoj. U zemljama razvoja najviše se proučava stres koji je sve češći na radnom mjestu. On je povezan s organizacijskim problemima kao što su izostanci s posla, fluktuacija radne snage, loš radni učinak, nesreće i pogreške te korištenje alkohola i droga. Povećani rizik od bolesti i nesreća povezanih s radom također je primijećen u zemljama u razvoju koje su doživjele brzu industrijalizaciju. Većina zdravstvenih problema danas ima višestruku etiologiju, a stres, kao psihosocijalni čimbenik, ima vrlo velik utjecaj na osobnost, ponašanje, raspoloženje i stil života pojedinca kroz interakciju uvjeta okoline. S druge strane, prema nekim brojkama, stres na poslu košta industriju oko 103 milijarde eura godišnje zbog niske produktivnosti i zahtjeva radnika za naknadama. Ovo istraživanje kako navodi autor se temelji na radovima Cooper CL: Executive Stress. Sastavili su anketu s metodom brainstorming – olujom mozгова, odredili su 17 parametara koji su se odnosili na stres. Ti parametri su: veliki broj sati, veliko radno opterećenje, udaljenost mjesta boravka i tvornice, preuzimanje odgovornosti, natjecanje s drugim radnicima, zabrinutost zbog nesreće na radu, uvjeti radnog mjesta, problemi u obitelji, odnosi s nadređenim, odnosi i ostalim kolegama radnicima, plaća, organizacijska struktura, zabrinutost zbog gubitka zaposlenja, zabrinutost za karijeru. Nakon što su autori proveli anketu, dobili smo rezultate da 81% ispitanika su žene a samo 19% muškarci. Najveći postotak dobi je odnijela skupila od 23 do 29 godina, a što se tiče ranog staž 37,24% radi više od 9 godina. Radnici su izjavili kako da po 9 sati dnevno ( 33.72%), 10 sati (52.49%) i 12 sati (13.79%). Također je bilo pitanje o mjesečnoj plaći i 80,94% je izjavilo da dobiva do 300 eura plaću, samo 17,30% dobiva od 300-600 eura plaću a njih 1,76% dobiva od 600-800 eura plaću. [14]

Tablica 4.1.: Vrijednosti srednje vrijednosti i standardnog odstupanja po anketiranim stavkama [14]

<b>Br.</b>	<b>Izvori stresa</b>	<b>Srednja vrijednost</b>	<b>Standardno odstupanje</b>
1	Velik broj radnih sati	3,17	3,26
2	Veliko radno opterećenje	2,89	3,10
3	Složenost rada	2,42	3,18
4	Udaljenost mjesta stanovanja i tvornice	2,19	3,30
5	Preuzimanje odgovornosti	2,33	3,26
6	Natjecanje s drugim radnicima	1,89	3,25
7	Zabrinutost zbog nesreće na radu	1,67	3,18
8	Uvjeti na radnom mjestu	2,33	3,05
9	Velika buka na radnom mjestu	2,45	3,30
10	Obiteljski problemi	1,79	3,02
11	Odnosi/problemi s nadređenima	1,96	3,09
12	Odnosi/problemi s drugim radnicima	1,64	3,08
13	Organizacijska struktura	1,91	3,09
14	Plaća	3,05	3,31
15	Napori za postizanje osobnog uspjeha	1,72	2,83
16	Zabrinutost zbog gubitka radnog mjesta	1,71	2,99
17	Zabrinutost zbog karijere	1,57	2,77

Tablica 4.2. : Analiza varijance rezultata parametara stresa [14]

<b>Izvor</b>	<b>DF</b>	<b>SS</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Parametri stresa	16	6880,22	430,01	44,03	0,000
Pogreška	7616	74388,36	9,77		
Ukupno	7632	81268,58			

DF- stupnjevi slobode, SS-zbroj kvadrata, MS-srednja kvadratna vrijednost, F-regresija

Ovu anketu ćemo zaključiti time kako ovi radnici se susreću s stresom te se taj stres pojavljuje u svim poduzećima te se svi bore s izvorom koji ima iste ekonomske i društvene učinke kao i u ovoj turskoj radnoj organizaciji. „Uz dobro planirane strategije i organizacije koje u obzir uzimaju vrijeme i količinu rada te dobru plaću, osposobljavanje će polučiti dobre rezultate za zaposlenike, poduzeća i nacionalno gospodarstvo“. [14]

## **5. ZAKLJUČAK**

Motivacija je pokretač svakog čovjeka, ako je ima dovoljno ona može pomoći ostvariti sve ciljeve, čak i one za koje mislimo da su nedostižni. U poduzeću je bitno da menadžer zna ciljeve funkcijskog sustava te se očekuje od njega da motivira svoje djelatnike. On mora biti spreman da djeluje kako bi ostvario ciljeve poduzeća. Kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve osim motiviranja radnika, moramo im pružiti uvjete za rad. Svaki radnik bi trebao imati pravo na određene radne uvjete te se očekuje od poslodavca da će to pružiti svojem radniku i zaštititi ga. Uvjeti rada su se počeli pojavljivati tokom industrijske revolucije kada su se pojavili veliki strojevi i pogoni te je bilo bitno kako bi zaštitili radnika i njegovo zdravlje.

U radu smo analizirali istraživanje o uvjetima u RH i jedan od problema a to je nezaposlenost mladih. Analizirali smo da mladi nemaju motivaciju zbog navedenih problema.

Također u anketi o bankarima smo predstavili zdravstvene probleme i probleme s stresom, u trećoj anketi smo na kraju zaključili kako u svakoj organizaciji postoji stres. Većina radnika u organizaciji se susreću sa stresom te zbog toga ne mogu kvalitetno odraditi zadane zadatke.

Zaključak ovog rada je da je bitno imati motivaciju, s njom možemo postići svoje ciljeve i trebamo znati svoje uvjete. Jer uz motivaciju i uvjete možemo učiniti kvalitetan rad.

## 6. LITERATURA

- [1] Jakšić, Josip. "Motivacija. Psihopedagoški pristup." „Kateheza: časopis za vjeronauk u školi, katehezu i pastoral mladih 25.1 (2003): 5-16.“
- [2] „Menadžment ljudskih potencijala, Višnja Bartolović, Lidija Vukojević 2019.“
- [3] „Menadžment ljudskih potencijala, Višnja Bartolović, Lidija Vukojević 2019“.
- [4] Tudor, G. (ur.) (2010): Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- [5] I. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
- [6] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior
- [7] Zakon o radu NN 93/14, 127/17, 98/19 <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>
- [8] Modrušan, L. (2017). *Proizvodni odnosi kroz povijest* (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:802124>
- [9] Žugaj, M., J. Šehanović, M. Cingula, Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, TIVA i FOI, Varaždin, 2004
- [10] Zdjelarević, T. (2015). Povijest zaštite na radu (Doctoral dissertation, Karlovac University of Applied Sciences. The Department of Safety and Protection).
- [11] Giljević, T. (2015). OKOLINA UPRAVNE ORGANIZACIJE. Pravni vjesnik, 31 (3-4), 213-236. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/155907>
- [12] Koller-Trbović, Nivex. "Nezaposlenost u doživljaju i iskustvu nezaposlenih mladih u Hrvatskoj." Ljetopis socijalnog rada 16.1 (2009): 91-110.
- [13] Zgombić, J. (2014). UTJECAJ RADNOG MJESTA U BANCI NA ZDRAVSTVENO STANJE I RADNU SPOSOBNOST BANKARSKIH SLUŽBENIKA. Sigurnost, 56 (4), 303-313. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/131405>
- [14] Pamuk, O. (2007). Stres na radnom mjestu u odjevnoj industriji. Tekstil, 56 (10.), 627-632. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/2280>
- [15] Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco, str. 322.
- [16] Bahtijarević Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.

## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 2.3.1 Maslowljeva hijerarhija organizacija potreba .....	5
Slika 2.3.6. Herzbergova dvofatkovska teorija motivacije.....	6
Slika 2.3.3. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni Stacey Adamsa.....	9
Tablica 4.1. Vrijednosti srednje vrijednosti i standardnog odstupanja po anketiranim stavkama .....	24
Tablica 4.2. Analiza varijance rezultata parametara stresa.....	24