

VEZA IZMEĐU ZADOVOLJSTVA NA RADU I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI

Danica Bakotić¹ & Ivana Vojković²

UDK /UDC: 331.101.3(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: J28

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 26. listopada 2011. /October 26, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 14. lipnja 2013. / June 14, 2013

Sažetak

Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi je u osnovi vrlo složena i dvosmjerna. Naime, zadovoljni zaposlenici usmjeravat će svoje napore u ostvarenje što boljih individualnih performansi, a uspješni zaposlenici na temelju osjećaja postignuća ostvarit će veće zadovoljstvo u radu, što će ih onda motivirati na još bolji rad, odnosno na ostvarenje još boljih individualnih performansi. Dakle, iz navedenog je moguće jasno uočiti da su zadovoljstvo na radu i individualne performanse neodvojivi pojmovi i da je njihov odnos cirkularan, odnosno očita je njihova međusobna veza koja ide u oba smjera. Cilj ovoga rada je dodatno rasvijetliti odnos između ove dvije varijable, odnosno empirijski utvrditi jačinu veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi u oba smjera. Empirijsko istraživanje provelo se 2011. godine, u malom proizvodnom hrvatskom poduzeću. Zadovoljstvo na radu se ispitalo pomoću posebno dizajniranog upitnika kojim se ispitalo zadovoljstvo pojedinim faktorima zadovoljstva na radu, i to: priroda posla, suradnici, neposredno nadređeni, mogućnosti napredovanja, plaća, radni uvjeti, stalnost zaposlenja te radno vrijeme. Individualne performanse istražile su se na temelju dokumentacije poduzeća koja se odnosila na radne učinke svakog pojedinog zaposlenika. Empirijskim istraživanjem dokazalo se postojanje veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi i to u oba smjera, a zaključci do kojih se došlo mogu se sumirati u sljedećem:

- *Radnici, što su zadovoljniji na radu, ostvaruju bolje individualne performanse;*
- *unaprjeđenje individualnih performansi dovodi do većeg zadovoljstva na radu;*

¹ Dr. sc. Danica Bakotić, docent, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, E-mail: danicab@efst.hr

² Ivana Vojković, mag. oec., Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, E-mail: ivana.vojkovic@gmail.com

- *unaprijeđenje individualnih performansi jače determinira zadovoljstvo na radu, nego što rast zadovoljstva na radu dovodi do unaprijeđenja individualnih performansi.*

Ključne riječi: *zadovoljstvo na radu, individualne performanse, zaposlenici.*

1. UVOD

U današnjim poduzećima, sveprisutno je razmišljanje da su zaposlenici najvrjedniji resurs poduzeća. Ovo razmišljanje je posljedica činjenice da su zaposlenici jedini resurs poduzeća koji se ne može kopirati (Buble, 2000). Zaposlenici su temelj na kojem se određuju strategije i ciljevi, smjer djelovanja i svi aspekti poslovanja poduzeća. Oni su izvor konkurentske prednosti, pokretači su novih ideja koje pridonose razvoju poduzeća. Fleksibilnost, koja je nezaobilazna u današnjim uvjetima, također, dolazi od zaposlenika i na temelju njihovog djelovanja. Zaposlenike stoga treba tretirati kao sadašnji i budući najvrjedniji resurs poduzeća.

Potencijali zaposlenika najviše dolaze do izražaja kad su oni zadovoljni na radu. Jedino u takvim uvjetima oni ostvaruju svoj potpuni potencijal u smislu usmjerenja znanja, sposobnosti, vještina, napora i zalaganja u svrhu ostvarenja što boljih individualnih performansi. Zadovoljstvo na radu povlači za sobom veću predanost zaposlenika poslu, njegovu potpunu angažiranost i usmjerenje radnim zadacima. Uspješna poduzeća odavno su shvatila da je od strateške važnosti ustrajati na zadovoljstvu zaposlenika jer je zadovoljstvo na radu pretpostavka individualne uspješnosti, a uspješnost ukupnog poslovanja poduzeća se dijelom realizira preko individualnih performansi zaposlenika. S druge strane, ostvarenje iznadprosječnih individualnih performansi kod pojedinca stvara osjećaj uspjeha i postignuća što posljedično, također, pozitivno djeluje na zadovoljstvo na radu.

Dakle, iz navedenog je moguće jasno uočiti da su zadovoljstvo na radu i individualne performanse neodvojivi pojmovi i da je njihov odnos cirkularan, odnosno očita je njihova međusobna veza u oba smjera. Stoga je cilj ovoga rada rasvijetliti odnos između ove dvije varijable, odnosno empirijski utvrditi jačinu veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi u oba smjera. Razotkrivanje ove veze od iznimne je važnosti jer će to dodatno unaprijediti spoznaje o vezi između zadovoljstva na radu i individualnih performansi do kojih se došlo dosadašnjim istraživanjima (Brayfield i Crockett, 1955; Vroom, 1964; Schwab i Cummings, 1970; Locke, 1979; Near, et al., 1980; Iaffaldano i Muchinsky, 1985; Tait, et al., 1989; Rain, et al., 1991; Wright i Cropanzano, 2000; Judge, et al., 2001; Harter, et al., 2003; Jones, et al., 2009; Koc, et al., 2009; Miao i Kim, 2010; Nimalathanan i Brabete, 2010), koja su se, uglavnom, fokusirala na vezu između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, dok su istraživanja obrnute veze vrlo rijetka.

2. TEORIJSKI ASPEKTI ZADOVOLJSTVA NA RADU I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI

2.1. Definiranje zadovoljstva na radu

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas*, što u prijevodu znači užitak. Već se u samom podrijetlu riječi zadovoljstvo uočava da zadovoljstvo na radu podrazumijeva uživanje u poslu koji radnik obavlja. Zadovoljstvo na radu je kompleksan pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati. Postoje brojne definicije zadovoljstva na radu kao što su: Zadovoljstvo na radu je skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu (Davis i Newstrom, 1989, str. 176). Zadovoljstvo na radu je mentalni sklop pojedinca u odnosu na radnu okolinu (Marušić, 1994). Zadovoljstvo na radu je stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao (Spector, 1997). Zadovoljstvo na radu je skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju (Jones, et al., 2000, str. 399). Zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa svojim kolegama (Daft i Marcic, 2001, str. 358).

Iz navedenih definicija uočava se da neke definiraju zadovoljstvo kao središnji osjećaj i ne dijele ga na pojedinačne komponente, dok druge polaze od pojedinačnih aspekata koji pretpostavljaju stavove prema različitim komponentama posla, odnosno faktorima koji na njega utječu. Naime, dugo je vremena zadovoljstvo na radu promatrano kao jedinstven koncept, međutim danas se ovom pojmu pristupa kao vrlo složenom klasteru stavova prema različitim aspektima posla, koji se stvaraju ovisno o očekivanjima koje pojedinac ima prema poslu koji obavlja i radnoj sredini (Rollinson et al., 1998, str. 137), pri čemu su priroda posla, plaća, napredovanje, nadređeni, suradnici najčešći proučavani aspekti, odnosno faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu.

Međutim, nekad su poduzeća zainteresirana za uočavanje utjecaja nekih samo njima karakterističnih elemenata na zadovoljstvo na radu, kao što su neke posebne politike ili procedure jedinstvene toj organizaciji. Stoga, pristup po pojedinim faktorima može biti vrlo koristan za poduzeća koje žele utvrditi razloge i izvore nezadovoljstva radi njihova otklanjanja, odnosno unaprjeđenja zadovoljstva na radu svojih radnika. S druge strane, ako se koriste oba pristupa, dobiva se šira i kompletna slika o razini zadovoljstva na radu.

2.2. Pojam i načini utvrđivanja individualnih performansi

Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogi faktori. Neki od njih su pod kontrolom zaposlenika, a neki nisu. Stanje u gospodarstvu, tip vlasništva, stil rukovođenja, sustav organizacije rada su neki od faktora koji nisu pod kontrolom zaposlenika i on ne može utjecati na njih, a ako i može, taj utjecaj je neznatan. Oni faktori na koje zaposlenik može utjecati su njegovo znanje,

sposobnosti, vještine, motivacija, zalaganje i sl. Navedeni faktori utječu na određeni način na individualne performanse, a time i na organizacijske performanse, odnosno na poslovanje cijelog poduzeća.

Gotovo svaka organizacija povremeno ili redovito na neki način prati individualne performanse svojih zaposlenika, a u suvremenim poduzećima to postaje kontinuirana praksa. U osnovi, praćenje individualnih performansi uključuje definiranje kriterija uspješnosti svakog zaposlenika ili tima, svakodnevno praćenje rada, ocjenjivanje u zadanim ciklusima, povratnu informaciju o uspješnosti i rezultatima te nagradu. Praćenje individualnih performansi predstavlja kontinuirani proces utemeljen na kontinuiranoj komunikaciji u svrhu njihova unapređenja. Njime se omogućuje upravljanje realizacijom poslovnih ciljeva zaposlenika, timova i samog poduzeća. Na sustav praćenja individualnih performansi nadograđuju se sustavi nagrađivanja, sustav usavršavanja i sustav planiranja karijere.

U određivanju individualnih performansi koriste se različiti kriteriji. Individualne performanse se tako mogu utvrditi na temelju osobina (zalaganje, organiziranost, pedantnost), ponašanja (poštovanje rokova, kooperativnost) i rezultata (kvantiteta i kvaliteta rada, poznavanje posla). Metode za utvrđivanje individualnih performansi razlikuju se ovisno o tome mogu li se one objektivno utvrditi, odnosno mjeriti ili ne mogu. Jedan od objektivnih pokazatelja individualnih performansi, koji se često koristi, norma je koja predstavlja kvantitativni pokazatelj učinkovitosti na poslu. Norma može biti vremenska (vrijeme potrebno za izvršenje nekog posla, zadatka) ili količinska (količina proizvoda u jedinici vremena). Utvrđivanje individualnih performansi putem normi može se primijeniti samo tamo gdje su jasno definirani radni zadaci i gdje se radni učinak može mjeriti. Međutim, postoji velik broj poslova kod kojih se individualne performanse teško mogu mjeriti, odnosno utvrditi na temelju objektivnih pokazatelja. Osim toga, na nekim poslovima je moguće neposredno mjeriti samo neke aspekte rada (kvantitetu rada), dok ostalim značajnim aspektima radnog ponašanja, kao što su odgovornost, inicijativa ili suradnja ne odgovara ovakav način mjerenja. U slučajevima kad individualne performanse nije moguće objektivno utvrditi, odnosno izmjeriti, promatrajući što zaposlenik radi, kako radi, kakav je učinak njegova rada i kako se ponaša prema radu i prema ljudima iz svoje radne okoline, moguće je donijeti ocjenu o vrijednosti zaposlenika u poslu. U takvim slučajevima individualne performanse se utvrđuju, odnosno ocjenjuju na osnovi dojma ocjenjivača, pa se takav način ocjenjivanja zove subjektivnim utvrđivanjem individualnih performansi (Kutleša, 2005).

2.3. Veza zadovoljstva na radu i individualnih performansi

Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi ima zanimljivu povijest. Još su Hawthornove studije ukazale da stavovi utječu na performanse. Stoga se nakon Hawthornovih studija ova problematika počela kritičnije promatrati te su se pojavila brojna istraživanja veze zadovoljstva na radu i individualnih performansi.

Prvi radovi koji su se bavili ovim odnosom isticali su da je zadovoljan zaposlenik ujedno i produktivan, što svakako ima logičko utemeljenje. Međutim, ovakvo vjerovanje bilo je čista želja, a ne činjenica koja je empirijski istražena i dokazana. Rezultati istraživanja koja su se bavila ovom vezom pokazali su slabu pozitivnu, ali često i nekonzistentnu vezu, između ove dvije varijable. Brojni su istraživači u svojim zaključcima često u objašnjavanju ove veze koristili fraze: neočekivano slabog intenziteta, beznačajna, neznatna, zanemariva, nevažna, slaba (Iffaldano i Muchinsky, 1985; Spector, 2000, str. 56; Cooper i Locke, 2000, str. 174; Judge, et al., 2001).

Nekoliko razloga opravdava ovakve rezultate. U mnogim slučajevima zaposlenik, zbog definiranosti tehnologije ili posla, ne može utjecati na svoj radni učinak. Osim toga, veza između zadovoljstva na radu i proizvodnosti je pod posrednim utjecajem nagrada koje zaposlenik prima za svoj rad (Rollinson, et al., 1998, str. 139). Prethodno ostvarena razina performansi utječe na ostvarenje nagrada kao ekstrinzičnih faktora koji se najčešće ogledaju kroz visinu plaće ili napredovanje, a isto tako i intrinzičnih koji se odnose na osjećaj postignuća. Ako zaposlenik ove nagrade percipira pravednima, to ima dvojak utjecaj na njega. Kao prvo, on postaje motiviran za ulaganje novih napora i unaprjeđenje performansi, a kao drugo, to izaziva povećanje zadovoljstva na radu. Dakle, uočava se da performanse i zadovoljstvo na radu proizlaze iz iste osnove, ali ne moraju biti u direktnoj vezi, odnosno zadovoljstvo na radu ne mora direktno utjecati na performanse. Međutim, ono može utjecati na neke druge aspekte radnog ponašanja koje u konačnici unaprjeđuju individualne performanse.

Analizom istraživanja iz ovog područja, osim zaključaka o intenzitetu veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, moguće je izdvojiti i neke druge spoznaje:

- Istraživanja su pokazala da je korelacija između zadovoljstva na radu i individualnih performansi znatno veća u slučaju složenijih poslova implicirajući da složeniji poslovi podrazumijevaju veću autonomiju, veću širinu i veće mogućnosti za ostvarenje zadovoljstva na radu putem intrinzičnih faktora (Cooper i Locke, 2000, str. 175).
- Kod zaposlenika koji rade na višim organizacijskim razinama uočava se jača veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi (Robbins, 1998, str. 154; Halloran i Benton, 1987, str. 99).
- Zadovoljstvo na radu i individualne performanse povezani su u poduzećima koja uspješno posluju, dok kod manje uspješnih poduzeća korelacija između ovih varijabli nije statistički značajna (Marušić, 1990, str. 54).

Osim jačine veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, brojni autori su pažnju posvetili i izučavanju smjera ove veze, odnosno pitanju utječe li zadovoljstvo na radu na performanse ili, pak, performanse na zadovoljstvo. Neka istraživanja veze zadovoljstva na radu i performansi okrenuta su teoriji visokih performansi koja sugerira suprotan smjer veze između zadovoljstva na radu i performansi, tj. impliciraju da performanse utječu na zadovoljstvo na radu (Caldwell i O'Reilly, 1990). Uspjeh je po definiciji izvor zadovoljstva, a vezano uz uspjeh, često se

javlja potreba za samopotvrđivanjem koja onda djeluje motivirajuće u svrhu još boljih performansi. Ako je ovaj proces još praćen adekvatnim nagradama, ekstrinzičnim i intrinzičnim, utjecaj performansi na zadovoljstvo na radu je neosporan; a isto toliko i logičan, koliko i utjecaj zadovoljstva na radu na performanse.

Međutim, ono što se o pitanju odnosa zadovoljstva na radu i individualnih performansi sa sigurnošću može konstatirati, jest da još uvijek nisu razriješene brojne debate o ovom odnosu, a pogotovo nije utvrđena definitivna snaga međusobnog utjecaja jedne varijable na drugu. Svakako, ova tema zahtijeva još brojna istraživanja koja će pridonijeti boljoj eksplikaciji ovog odnosa.

3. METODOLOŠKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA

Da bi se postigao cilj ovoga rada, a to je rasvjetljivanje veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, postavljena je i temeljna istraživačka hipoteza koja glasi: *Između zadovoljstva na radu i individualnih performansi postoji empirijski dokaziva pozitivna veza u oba smjera.*

Empirijsko istraživanje provelo se 2011. godine, u malom hrvatskom poduzeću koje zapošljava 39 radnika. Istraživanjem se ispitalo zadovoljstvo na radu i individualne performanse proizvodnih radnika, tj. onih radnika koji rade neposredno u proizvodnom pogonu jer se samo za te radnike obavlja praćenje njihovih individualnih performansi. Tih radnika je bilo 32.

Zadovoljstvo na radu istražilo se pomoću upitnika koji je sadržavao osam pitanja putem kojih se ispitalo zadovoljstvo pojedinim faktorom zadovoljstva na radu. Faktori zadovoljstva na radu, koji su se ispitali, jesu: priroda posla, suradnici, neposredno nadređeni, mogućnosti za napredovanje, plaća, radni uvjeti, stalnost zaposlenja te radno vrijeme. U anketnom upitniku koristila se Likertova ljesvica sudova s pet stupnjeva intenziteta, gdje je 1 značilo „vrlo nezadovoljan/na“, a 5 „vrlo zadovoljan/na“. Anketni upitnik obuhvaćao je i pitanja o nekim osnovnim karakteristikama zaposlenika, a to su spol, dobi i radni staž. Dokumentacija poduzeća putem koje su se istraživale individualne performanse odnosila se na radne učinke svakog pojedinog zaposlenika.

Istraživanje individualnih performansi vezalo se uz istraživanje zadovoljstva na radu tako da se zadovoljstvo na radu istraživalo za prethodni mjesec (lipanj) u odnosu na onaj u kojem su se prikupili podaci o radnim učincima svakog zaposlenika (srpanj), te se tako ispitao utjecaj zadovoljstva na radu na individualne performanse, kao i za sljedeći mjesec (kolovoz) u odnosu na onaj u kojem su prikupljeni podaci o individualnim performansama radnika (srpanj), te se tako analizirao utjecaj individualnih performansi na zadovoljstvo na radu.

Potrebne statističke obrade obavljene su u programskom paketu SPSS.

4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

4.1. Opće karakteristike uzorka

Ovim istraživanjem obuhvaćeno je 32 ispitanika. Navedeni ispitanici analizirali su se s obzirom na sljedeće opće karakteristike: spol, dob i radni staž. Stoga, Tablica 1 prikazuje distribuciju ispitanika prema ovim karakteristikama.

Tablica 1: Distribucija ispitanika s obzirom na spol, dob i radni staž

| | | Frekvencija | Postotak | Kumulativni postotak |
|-------------------|-----------------|-------------|----------|----------------------|
| Spol | muški | 9 | 28,1 | 28,1 |
| | ženski | 23 | 71,9 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | - |
| Dob | do 30 | 1 | 3,1 | 3,1 |
| | od 30 do 40 god | 9 | 28,1 | 31,3 |
| | od 40 do 50 god | 12 | 37,5 | 68,8 |
| | od 50 do 60 god | 7 | 21,9 | 90,6 |
| | više od 60 god | 3 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | - |
| Radni staž | od 2 do 5 god | 1 | 3,1 | 3,1 |
| | od 5 do 10 god | 2 | 6,3 | 9,4 |
| | od 10 do 20 god | 12 | 37,5 | 46,9 |
| | od 20 do 30 god | 14 | 43,8 | 90,6 |
| | više od 30 god | 3 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | - |

Od ukupno 32 ispitanika, 9 je muškaraca, odnosno 28,1%, dok su 23 ispitanika žene, odnosno 71,9%. Najveći broj ispitanika je starosne dobi od 40 do 50 godina, njih 37,5%. Zatim slijede ispitanici starosne dobi između 30 i 40 godina, njih 28,1%. Što se tiče radnog staža, najviše ispitanika ima od 20 do 30 godina radnog staža, njih 43,8%. Slijede radnici s radnim stažem od 10 do 20 godina kojih je 37,5%.

4.2. Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi

Kao što je već navedeno glavni cilj ovog rada je rasvijetliti vezu između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Upravo zbog tog cilja, postavljena je temeljna hipoteza koja glasi: „Između zadovoljstva na radu radnika i individualnih performansi postoji empirijski dokaziva pozitivna veza u oba smjera.“ Prvi korak u testiranju navedene hipoteze odnosi se na utvrđivanje korelacija između ukupnog zadovoljstva na radu radnika i njihovih individualnih performansi, što je prikazano u Tablici 2. Ovdje je potrebno istaknuti da su podaci o zadovoljstvu na radu uzeti za mjesec lipanj dok se podaci o individualnim performansama odnose na mjesec srpanj. Korištenjem podataka o zadovoljstvu na radu u prethodnom mjesecu i podataka o individualnim performansama u sljedećem mjesecu željelo se rasvijetliti na koji način zadovoljstvo na radu determinira individualne performanse.

Tablica 2: Korelacija između ukupnog zadovoljstva na radu i individualnih performansi

| | | Zadovoljstvo na radu (lipanj) | Individualne performanse (srpanj) |
|--|---------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Zadovoljstvo na radu (lipanj) | Pearson Correlation | 1 | ,522** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 |
| | N | 32 | 32 |
| Individualne performanse (srpanj) | Pearson Correlation | ,522** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | |
| | N | 32 | 32 |

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Utvrđena korelacija između ukupnog zadovoljstva na radu i individualnih performansi je statistički značajna, pozitivna i umjerenog je intenziteta. Utvrđena je na razini pouzdanosti od 99%. Postojanjem prezentirane korelacije, može se zaključiti da između ukupnog zadovoljstva na radu radnika i individualnih performansi postoji pozitivna veza, odnosno da radnici, što su zadovoljniji na radu, ostvaruju bolje individualne performanse.

Detaljniju analizu veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi moguće je provesti ispitivanjem veze između pojedinih faktora zadovoljstva na radu i individualnih performansi. Te veze prikazane su u Tablici 3.

Tablica 3: Korelacije između pojedinih faktora zadovoljstva na radu i individualnih performansi

| | | Individualne performanse (srpanj) |
|---|-----------------|-----------------------------------|
| Zadovoljstvo prirodom posla (lipanj) | Spearman's rho | ,434* |
| | Sig. (2-tailed) | ,013 |
| | N | 32 |
| Zadovoljstvo suradnicima (lipanj) | Spearman's rho | ,504** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 |
| | N | 32 |
| Zadovoljstvo nadređenima (lipanj) | Spearman's rho | ,549** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 |
| | N | 32 |
| Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje (lipanj) | Spearman's rho | ,092 |
| | Sig. (2-tailed) | ,615 |
| | N | 32 |
| Zadovoljstvo plaćom (lipanj) | Spearman's rho | ,475** |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 |
| | N | 32 |
| Zadovoljstvo radnim uvjetima (lipanj) | Spearman's rho | ,414* |
| | Sig. (2-tailed) | ,018 |
| | N | 32 |

Nastavak tablice 3.

| | | Individualne performanse (srpanj) |
|---|-----------------|-----------------------------------|
| Zadovoljstvo stalnošću zaposlenja (lipanj) | Spearman's rho | ,345 |
| | Sig. (2-tailed) | ,053 |
| | N | 32 |
| Zadovoljstvo radnim vremenom (lipanj) | Spearman's rho | ,286 |
| | Sig. (2-tailed) | ,113 |
| | N | 32 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz Tablice 3 uočava se da od 8 promatranih faktora zadovoljstva na radu statistički značajne korelacije s individualnim performansama postoje u slučaju 5 faktora, i to: zadovoljstva prirodom posla, zadovoljstva suradnicima, zadovoljstva nadređenima, zadovoljstva plaćom i zadovoljstva radnim uvjetima. Sve navedene korelacije su pozitivnog smjera, slabog ili umjerenog intenziteta. Uspoređujući intenzitet ovih korelacija s intenzitetom korelacije između ukupnog zadovoljstva na radu i individualnih performansi, uočava se da je u potonjem slučaju utvrđena korelacija nešto jačeg intenziteta, što je i razumljivo s obzirom na sinergijski utjecaj pojedinih faktora zadovoljstva na radu na individualne performanse.

S obzirom na to da istraživačka hipoteza ovoga rada pretpostavlja vezu između zadovoljstva na radu radnika i individualnih performansi u oba smjera, veza između zadovoljstva na radu radnika i individualnih performansi analizirala se i u obrnutom smjeru, odnosno ispitalo se kakva je veza između individualnih performansi i zadovoljstva na radu. Analiza se, u ovom slučaju, usmjerila na individualne performanse utvrđene u srpnju te na zadovoljstvo na radu koje se ispitalo u kolovozu. Tablica 4 prikazuje korelacije između navedenih varijabli.

Tablica 4: Korelacija između individualnih performansi prethodnog mjeseca i ukupnog zadovoljstva na radu u tekućem mjesecu

| | | Individualne performanse (srpanj) | Zadovoljstvo na radu (kolovoz) |
|--|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Individualne performanse (srpanj) | Pearson Correlation | 1 | ,712** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 32 | 32 |
| Zadovoljstvo na radu (kolovoz) | Pearson Correlation | ,712** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 32 | 32 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Iz Tablice 4 uočava se da je utvrđena pozitivna statistički značajna korelacija umjerenog intenziteta između individualnih performansi prethodnog mjeseca i ukupnog zadovoljstva na radu radnika u tekućem mjesecu. Korelacija je utvrđena na razini pouzdanosti od 99%. Na temelju ove korelacije može se zaključiti da unaprjeđenje individualnih performansi dovodi i do većeg zadovoljstva na radu, odnosno da zaposlenici, koji imaju bolje individualne performanse, imaju i veće zadovoljstvo na radu. U ovom slučaju utvrđena korelacija je nešto jačeg intenziteta nego korelacija između ukupnog zadovoljstva na radu i individualnih performansi, pa se može zaključiti da unaprjeđenje individualnih performansi jače determinira zadovoljstvo na radu, nego što rast zadovoljstva na radu uvjetuje unaprjeđenje individualnih performansi.

5. ZAKLJUČAK

Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi nije nimalo jednostavna. Budući da je pojam zadovoljstvo na radu sam po sebi složen i višeznačan i obuhvaća različite stvari za različite ljude, teško je razlučiti njegov direktan utjecaj na individualne performanse. Zadovoljstvo na radu utječe na ishode nekih oblika radnog ponašanja i određuje ukupni odnos prema radu. Kad je radnik zadovoljan, predaniji je poslu, angažiran i usmjeren svakodnevnim radnim zadacima. Zadovoljan radnik gleda na posao kao na sredstvo samoispunjenja i želi bolje iskoristiti svoje znanje i sposobnosti, a to vodi boljim individualnim performansama. Individualne performanse koje radnik ostvari izazivaju osjećaj postignuća. Osjećaj postignuća motivira radnika za buduće uspjehe koji poboljšavaju njegove individualne performanse, što, s druge strane, utječe na povećanje zadovoljstva na radu. Drugim riječima, to znači da osjećaj zadovoljstva na radu može poboljšati individualne performanse radnika, s jedne strane, dok, s druge strane, bolje individualne performanse, odnosno određena postignuća radnika povećavaju njegovo zadovoljstvo na radu. Iz navedenog je lako uočiti da između zadovoljstva na radu i individualnih performansi postoji dvosmjerna veza.

Empirijskim istraživanjem ovoga rada dokazalo se postojanje ove veze, i to u oba smjera, a zaključci do kojih se došlo mogu se sumirati u sljedećem:

- Radnici, što su zadovoljniji na radu, ostvaruju bolje individualne performanse;
- unaprjeđenje individualnih performansi dovodi i do većeg zadovoljstva na radu;
- unaprjeđenje individualnih performansi jače determinira zadovoljstvo na radu, nego što rast zadovoljstva na radu dovodi do unaprjeđenja individualnih performansi.

Dakle, utvrđena veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi ukazuje na činjenicu da osjećaj zadovoljstva motivira radnika na uspješno obavljanje radnih zadataka. Zadovoljni radnici svoje znanje, sposobnosti, vještine i iskustvo žele učinkovito uložiti u izvršavanje svojih radnih zadataka, što rezultira boljim individu-

alnim performansama. S druge strane, individualni uspjeh izaziva osjećaj postignuća koji onda pozitivno djeluje i povećava zadovoljstvo na radu. Uočljivo je da se cijeli proces vrti u krug, tj. da su zadovoljstvo na radu i individualne performanse neodvojivi pojmovi i očita je njihova međusobna veza koja ide u oba smjera.

Međutim, ovdje treba istaknuti da veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi može biti i pod utjecajem nagrada koje radnik prima za rad koji obavlja. Naime, razina performansi koju radnik ostvari utječe na dobivanje određenih nagrada. Ako je sustav nagrađivanja pravedan, utjecaj na radnika je dvosmjernan. U tom slučaju, radnik postaje motiviran za rad i ulaže svoje znanje, vještine i sposobnosti kako bi uspješno obavio radne zadatke što se ogleda u ostvarenju boljih performansi. S druge strane, to ujedno izaziva i povećanje zadovoljstva na radu. Stoga, istraživanje modera-torskog utjecaja sustava nagrađivanja na vezu između zadovoljstva na radu i individualnih performansi može biti preporuka za neka buduća istraživanja iz ovog područja.

LITERATURA:

1. Brayfield, A. H., Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
2. Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet Split.
3. Cadwell, D. F., O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
4. Cooper, C. L., Locke, E. A. (editors). (2000). *Industrial and Organizational Psychology, Linking Theory with Practice*. Blackwell Business, Blackwell Publishers Ltd.
5. Cooper, C. L., Locke, E. A. (editors). (2000). *Industrial and Organizational Psychology, Linking Theory with Practice*. Blackwell Business, Blackwell Publishers Ltd.
6. Daft, R. L., Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. South Western Thomas Learning.
7. Davis, K., Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
8. Halloran, J., Benton, D. (1987). *Applied Human Relations: An organizational approach*, Third Edition. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
9. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, A Review of the Gallup Studies, *Flourishing, The Positive Person and the Good Life*, Chapter 9, 205-224.
10. Iffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
11. Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management*. Irwin McGraw-Hill.

12. Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., Sloane, P. J. (2009). Training, Job Satisfaction, and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004, *Labour, Special Issue*, 23, 139-75.
13. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
14. Koç, H., Vazicioğlu, I., Hatipoğlu, H. (2009): A Study On The Determination Of The Relationship Between The Job Satisfaction Perception Of Teachers And Their Performance, *Ondokuz Mayıs University Journal of Education*, 28, 13-22.
15. Kutleša, V. (2005). Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, *Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb*.
16. Locke, J. (1979). *An essay concerning human understanding*, ed. P. Nidditch. Oxford, UK: Clarendon Press.
17. Marušić, S. (1994). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb.
18. Marušić, S. (1990). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Ekonomski institut Zagreb.
19. Miao, R., Kim, H. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study, *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257-264.
20. Near, J. P., Rice, R. W., Hunt, R. G. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5, 415-429.
21. Nimalathan, B., Brabete, V. (2010). Job Satisfaction and Employees' Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka, *Management & Marketing*, 8(1), 43-47.
22. Rain, J. S., Lane, I. M., Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/ life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations* 44, 287-307.
23. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Eighth Edition. Prentice Hall.
24. Rollinson, D., Broadfield, A., Edwards, D. J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Pearson Education, Prentice Hall.
25. Schwab, D. P., Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction, A review. *Industrial relations*, 9, 408-430.
26. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes, and Consequences*. ATOB.

27. Spector, P. E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology, Research and Practice*, Second Edition. John Wiley&Sons, Inc.
28. Tait, M., Padgett, M. Y., Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A re-examination of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
29. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York, preuzeto od Katz, D., Kahn, R. L. (1967). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley&Sons.
30. Wrighr, T. A., Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.

RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND INDIVIDUAL PERFORMANCE

*Danica Bakotić*³ & *Ivana Vojković*⁴

Summary

Relationship between job satisfaction and individual performance is very complex and bidirectional. In fact, satisfied employees direct their efforts to achieving an outstanding individual performance. Because of their sense of achievement, successful workers will gain greater job satisfaction which will then motivate them to work better and achieve an even better individual performance. Therefore, job satisfaction and individual performance are inseparable concepts and their relationship is circular and goes in both directions. The aim of this paper is to clarify the relationship between these two variables, and empirically determine the strength of the correlation between job satisfaction and individual performance in both directions. The empirical research was conducted in 2011, in a small Croatian production company. Job satisfaction was investigated by using a specially designed questionnaire which examined the satisfaction with specific factors of job satisfaction, namely: the nature of work, co-workers, superiors, advancement opportunities, salary, working conditions, continuity of employment and working hours. Individual performances are investigated on the basis of company documents concerning the work performance of each employee. Empirical research of this paper proves the existence of relationships between job satisfaction and individual performance, in both directions, while conclusions that have been reached may be summarized as follows:

- More satisfied employees have better individual performance;
- Improvement of individual performance leads to higher job satisfaction;
- Improvement of individual performance enhances job satisfaction more than job satisfaction increases individual performance..

Key words: *job satisfaction, individual performance, employees.*

JEL classification: *J28*

³ Danica Bakotić, Ph.D., Assistant Professor, Faculty of Economics, University of Split, E-mail: danicab@efst.hr

⁴ Ivana Vojković, mag. oec., Faculty of Economics, University of Split, E-mail: ivana.vojkovic@gmail.com