

# Povezanost dizajna posla i radne motivacije različitih generacija zaposlenika

---

Čupić, Marjeta

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:214808>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije**

**Povezanost dizajna posla i radne motivacije različitih  
generacija zaposlenika**

**Diplomski rad**

**Marjeta Čupić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije**

**The connection between job design and work motivation across  
different generations of employees**

**Diplomski rad**

**Marjeta Čupić, 0067589729**

**Mentor: prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, rujan, 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Povezanost dizajna posla i radne motivacije različitih generacija zaposlenika“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

Zagreb, 12.9.2024.

## STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

Zagreb, 12.9.2024.

## SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	I
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku.....	II
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1. Područje i cilj rada.....	3
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	4
<b>2. DIZAJN POSLA KAO NEMATERIJALNA STRATEGIJA MOTIVIRANJA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Čimbenici utjecaja na radnu motivaciju zaposlenika .....	5
2.2. Teorijsko određenje dizajna posla .....	8
2.3. Dimenzije i karakteristike dizajna posla .....	12
2.4. Motivacijski ishodi dizajna posla .....	18
<b>3. POVEZANOST DIZAJNA POSLA I INTRINZIČNE MOTIVACIJE RAZLIČITIH GENERACIJA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>22</b>
3.1. Teorijsko određenje pojma intrinzične motivacije .....	22
3.2. Dizajn posla zaposlenika različitih generacija .....	23
3.3. Odnos dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika različitih generacija.....	27
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI DIZAJNA POSLA I INTRINZIČNE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA RAZLIČITIH GENERACIJA.....</b>	<b>31</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	31
4.2. Rezultati istraživanja .....	36
4.3. Rasprava rezultata.....	51
4.4. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	52
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS IZVORA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA I SLIKA .....</b>	<b>60</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>61</b>
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....</b>	<b>63</b>

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Ovaj diplomski rad bavi se istraživanjem povezanosti dizajna posla i intrinzične motivacije među zaposlenicima različitih generacija, s posebnim naglaskom na generacije X, Y i Z. U radu se teoretski obrađuju ključne dimenzije dizajna posla, uključujući autonomiju, raznolikost zadataka, povratne informacije i socijalne karakteristike te njihova uloga u poticanju intrinzične motivacije. Nadalje, rad istražuje specifične karakteristike i preferencije svake generacije u kontekstu radne motivacije, naglašavajući kako različite generacije zaposlenika imaju različite potrebe i očekivanja u pogledu radnog okruženja. Teorijski okvir rada temelji se na relevantnim motivacijskim teorijama, kao što su Herzbergova dvofaktorska teorija, teorija samodeterminacije i Karasekov model radnih zahtjeva i kontrole, koje su povezane s dizajnom posla i motivacijom zaposlenika. Empirijski dio rada proveden je putem kvantitativnog istraživanja na uzorku zaposlenika iz generacija X, Y i Z, s ciljem istraživanja kako različite karakteristike posla utječu na njihovu intrinzičnu motivaciju. Rezultati istraživanja pokazali su da su generacije X, Y i Z različito reagirale na određene aspekte dizajna posla. Generacija X najviše je cijnila autonomiju i stabilnost u zadacima, dok je generacija Y pridavala veću važnost socijalnim karakteristikama i timskom radu. Generacija Z, s druge strane, pokazala je visoku razinu intrinzične motivacije kada su zadaci bili raznoliki i omogućavali fleksibilnost. Rezultati su također pokazali da su socijalne karakteristike i kontekstualni uvjeti posla igrali značajnu ulogu u motivaciji zaposlenika iz svih generacija, ali u različitim stupnjevima i oblicima. Na temelju dobivenih rezultata, zaključilo se da je prilagodba dizajna posla specifičnim potrebama i vrijednostima svake generacije ključna za postizanje visoke razine intrinzične motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Organizacije koje prepoznaju ove razlike i implementiraju prilagodljive modele dizajna posla mogu očekivati poboljšanje produktivnosti, angažmana i lojalnosti zaposlenika. Rad također ističe važnost kontinuiranog istraživanja u ovom području, posebno u kontekstu brzih promjena na tržištu rada i evolucije radnih mjesta, kako bi se bolje razumjele promjenjive potrebe zaposlenika i optimizirali uvjeti rada.

**Ključne riječi:** dizajn posla, intrinzična motivacija, generacijske razlike, radna motivacija

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

This graduate thesis deals with research on the connection between job design and intrinsic motivation among employees of different generations, with a special emphasis on generations X, Y and Z. The paper theoretically deals with the key dimensions of job design, including autonomy, task variety, feedback and social characteristics, and their role in stimulating intrinsic motivation. Furthermore, the paper explores the specific characteristics and preferences of each generation in the context of work motivation, emphasizing how different generations of employees have different needs and expectations regarding the work environment. The theoretical framework of the work is based on relevant motivational theories, such as Herzberg's two-factor theory, self-determination theory and Karasek's model of work demands and control, which are related to job design and employee motivation. The empirical part of the work was conducted through quantitative research on a sample of employees from generations X, Y and Z, with the aim of investigating how different job characteristics affect their intrinsic motivation. The research results showed that generations X, Y and Z reacted differently to certain aspects of job design. Generation X most valued autonomy and stability in tasks, while Generation Y attached more importance to social characteristics and teamwork. Generation Z, on the other hand, showed high levels of intrinsic motivation when tasks were varied and allowed flexibility. The results also showed that social characteristics and contextual work conditions played a significant role in the motivation of employees from all generations, but in different degrees and forms. Based on the obtained results, it was concluded that adapting the job design to the specific needs and values of each generation is essential to achieve a high level of intrinsic motivation and employee satisfaction. Organizations that recognize these differences and implement adaptive work design models can expect to see improvements in employee productivity, engagement, and loyalty. The paper also highlights the importance of continued research in this area, especially in the context of rapid changes in the labor market and the evolution of workplaces, in order to better understand the changing needs of employees and optimize working conditions.

**Keywords:** job design, intrinsic motivation, generational differences, work motivation

# 1. UVOD

Suvremene organizacije se suočavaju s izazovom oblikovanja radnih mjesta kao ključnog sredstva za poticanje radne motivacije zaposlenika. Dizajn posla obuhvaća promjene u sadržaju posla i radnim procedurama s ciljem povećanja zadovoljstva, produktivnosti i motivacije radne snage. Pri tome, te iste organizacije suočavaju se s izazovom prilagodbe dizajna poslova kako bi odgovarao različitim generacijama zaposlenika. Takav specifični kontekst dodaje složenost u postizanju optimalnog dizajna posla koji će potaknuti radnu motivaciju između različitih generacija zaposlenika. Potreba za pisanjem diplomskog rada na ovu temu proizlazi iz problema nedostatka istraživanja ove tematike u Republici Hrvatskoj, a koja rezultira neadekvatnim prilagođavanjem dizajna posla specifičnim potrebama, preferencijama i vrijednostima svake generacije.

## 1.1. Područje i cilj rada

Sukladno navedenom, cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti povezanost između dizajna posla, (karakteristika zadataka i kognitivne karakteristike posla) i intrinzične motivacije zaposlenika iz tri generacije; X, Y i Z. Rad je najprije obuhvatio teorijsku analizu dizajna posla i različitih oblika motivacije. Zatim je u empirijskom dijelu istražena povezanost dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika, uzimajući u obzir i sociodemografska obilježja kao što su spol, dob, vrsta zanimanja i hijerarhijska razina ispitanika.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu ispunjenja cilja istraživanja, provedeno je kvantitativno istraživanje na namjernom prigodnom uzorku od najmanje 210 ispitanika, odnosno minimalno 70 iz svake generacije. Kao instrument istraživanja, korišten je *online* anketni upitnik koji je obuhvatio intrinzičnu motivaciju kroz preuzete i prilagođene tvrdnje iz motivacijskog upitnika WEIMS (eng. *Work extrinsic and intrinsic motivation scale*), razvijenog od strane Tremblay i sur. (2009.), a koja svoj temelj ima u teoriji samodeterminacije koju su razvili Ryan i Deci (2000.). Instrument za samoevaluaciju oblikovanja posla prilagodit će se iz Upitnika dizajna posla (engl. *Work design questionnaire*) razvijenog od strane Morgesona i Humphreyja (2006.).



### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran na način da pruža sveobuhvatan pregled teme kroz nekoliko ključnih dijelova. U uvodnom dijelu, rad započinje s objašnjenjem područja istraživanja i glavnih ciljeva koji se žele postići. Ovdje se također detaljno opisuju izvori podataka i metode korištene za njihovo prikupljanje, što postavlja temelje za razumijevanje kasnijih analiza i nalaza. Također se daje pregled sadržaja i strukture rada kako bi čitatelju bilo jasno što se sve obrađuje. Sljedeći dio rada fokusira se na koncept dizajna posla kao strategije za motiviranje zaposlenika. U ovom dijelu istražuju se različiti čimbenici koji utječu na radnu motivaciju, uključujući unutarnje i vanjske elemente. Pruža se teoretska osnova dizajna posla, objašnjavajući što sve čini dizajn posla i kako se različite dimenzije i karakteristike mogu koristiti za poboljšanje motivacije. Također se razmatraju motivacijski ishodi koji proizlaze iz primjene učinkovitog dizajna posla.

Treći dio rada analizira povezanost između dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika iz različitih generacija. Ovdje se raspravlja o teoriji intrinzične motivacije i kako različite generacije doživljavaju dizajn posla. Analiziraju se specifičnosti i zahtjevi različitih generacija, poput generacije X, Y i Z, i kako dizajn posla može utjecati na njihovu unutarnju motivaciju.

U empirijskom istraživanju, rad prikazuje metodologiju korištenu za ispitivanje povezanosti između dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika iz različitih generacija. Ovdje se predstavljaju rezultati istraživanja, detaljno analizirajući podatke za generaciju X, generaciju Y i generaciju Z, uz raspravu o nalazima i njihovim implikacijama. Također se razmatraju ograničenja istraživanja i nude preporuke za buduća istraživanja na ovu temu. Na kraju, rad zaključuje ključnim nalazima i sažetkom glavnih zaključaka.

Nakon zaključka slijedi popis izvora korištenih u radu, popis tablica i slika koje su uključene te prilog s dodatnim informacijama. U završnom dijelu rada nalazi se i životopis kandidatkinje koja je izradila rad, pružajući kontekst o njevoj profesionalnoj pozadini i kvalifikacijama.

Doprinos ovog rada leži u osvještavanju važnosti prilagodbe dizajna posla različitim generacijama zaposlenika u Republici Hrvatskoj te istraživanju povezanosti između dizajna posla i radne motivacije, posebice intrinzične motivacije, među generacijama X, Y i Z. S obzirom na nedostatak istraživanja u ovom području, ovaj rad doprinosi produbljivanju razumijevanja ključnih čimbenika povezanih s motivacijom zaposlenika različitih generacija.

## **2. DIZAJN POSLA KAO NEMATERIJALNA STRATEGIJA MOTIVIRANJA**

Kod proučavanja motivacije, važno je odgovoriti na dva ključna pitanja: Što uzrokuje određeno ponašanje i zašto se intenzitet tog ponašanja može mijenjati? Ova dva pitanja predstavljaju temeljna pitanja na koja sve teorije motivacije nastoje pružiti adekvatan odgovor. Čovjekovo ponašanje pokreće određeni motiv, koji usmjerava i energizira njegovu aktivnost. Motivi su, dakle, podražaji koji usmjeravaju ljudsko ponašanje. Mogu se podijeliti na unutarnje motive, koji obuhvaćaju potrebe, kognicije i emocije te vanjske motive koji dolaze iz okoline (Reeve, 2010.).

### **2.1. Čimbenici utjecaja na radnu motivaciju zaposlenika**

Motivacija je ključna komponenta za razumijevanje ponašanja pojedinca unutar organizacijskog konteksta, manifestirajući se kroz različite teorijske pristupe i definicije. Osnovna premisa motivacijskih teorija je da potrebe i želje pojedinca djeluju kao pokretačka snaga za njegovo ponašanje (Mathis i Jackson, 2006.). Ovaj proces motivacije često se opisuje kao cikličan, gdje motivi ili potrebe vode prema određenim ciljevima, čije ostvarenje potiče na postavljanje novih ciljeva (Šverko, 2012.). gdje se teorije kao što je teorija samoregulacije fokusiraju na kako pojedinci evaluiraju svoje ponašanje i postavljaju ciljeve koji su usklađeni s njihovim osobnim vrednotama i očekivanjima (Schunk i DiBenedetto, 2020.). Na primjer, kako ističe teorija samovrednovanja, osobe s pozitivnim vjerovanjima o sebi često postavljaju akademske ciljeve koji su intrinzično zanimljivi i visoko vrijedni, što dovodi do boljih ostvarenja (Valentine i sur., 2004.).

Istraživanja su pokazala kako motivacija utječe na način na koji mozak prevodi motivirana stanja pojedinca u ciljno usmjereno ponašanje. Sposobnost mozga da usmjerava ponašanje prema dobivanju nagrađujućih stimulansa ili situacija ključna je za razumijevanje kako se oblikuju i održavaju motivirani ciklusi (Beas i sur., 2024.).

Recentna istraživanja ističu važnost emocionalnih stanja u procesu motivacije. Reizer i suradnici (2019.) su, na primjer, istraživali ulogu pozitivnih i negativnih emocija u medijaciji odnosa između autonomne motivacije i performansi na poslu, otkrivši da pozitivne emocije i

zadovoljstvo poslom pozitivno utječu na ovaj odnos, dok negativne emocije i smanjeno zadovoljstvo poslom imaju suprotan efekt.

Važnost organizacijske kulture u oblikovanju motivacijskih ishoda također je naglašena u istraživanju Dewija i Wibowa (2020.), koji su pokazali da liderstvo i organizacijska kultura značajno utječu na motivaciju zaposlenika, direktno utječući na njihovu performansu. Različiti teorijski okviri, poput sadržajnih i procesnih teorija motivacije, pružaju različite perspektive na motivaciju. Sadržajne teorije, poput Maslowljeve hijerarhije potreba ili Herzbergove teorije motivacije, fokusiraju se na identifikaciju specifičnih potreba koje motiviraju ponašanje (Bahtijarević-Šiber, 1999.), dok procesne teorije poput Vroomove teorije očekivanja istražuju kako se odluke o ponašanju donose na temelju procjena vjerojatnosti ostvarenja željenih ishoda (Sikavica i sur., 2008.).

Nedavna istraživanja sve više naglašavaju kako emocionalna stanja igraju ključnu ulogu u motivacijskim procesima unutar organizacija. Reizer i suradnici (2019.) proučavali su ulogu pozitivnih i negativnih emocija kao medijatora između autonomne motivacije i radne učinkovitosti zaposlenika. Njihovo istraživanje je pokazalo da pozitivne emocije i zadovoljstvo na radnom mjestu povećavaju radnu učinkovitost, dok negativne emocije obično rezultiraju njezinim smanjenjem. Dodatno, emocionalno stanje zaposlenika često je rezultat interakcije između individualnih predispozicija i organizacijske kulture, što sugerira složenu povezanost među osobnim dobrobitima, radnim okruženjem i performansama (Zhou i George, 2001.).

Osim emocija, organizacijska kultura prepoznata je kao značajan faktor koji oblikuje motivaciju i performanse zaposlenika. Istraživanje Dewija i Wibowa (2020.) otkrilo je da liderstvo i karakteristike organizacijske kulture, poput vrijednosti, normi i očekivanja, imaju izravan utjecaj na motivacijske ishode. Lideri koji uspješno komuniciraju viziju i vrijednosti te stvaraju poticajno okruženje, mogu znatno poboljšati motivaciju zaposlenika (Schein, 2010.).

Teorijski okviri koji objašnjavaju ove fenomene su brojni i raznovrsni. Sadržajne teorije motivacije, poput Maslowljeve hijerarhije potreba i Herzbergove dvofaktorske teorije, naglašavaju važnost zadovoljenja temeljnih i psiholoških potreba kao ključa za motivaciju. Maslow tvrdi da pojedinci teže zadovoljenju svojih potreba u hijerarhijskom redu, počevši od fizioloških potreba do potreba za samoaktualizacijom, dok Herzberg identificira motivatore i higijenske faktore kao ključne elemente zadovoljstva na poslu (Rupčić, 2018.).

Procesne teorije, s druge strane, poput Vroomove teorije očekivanja, fokusiraju se na kognitivne procese koji leže u osnovi odlučivanja i ponašanja. Ove teorije istražuju kako

pojedinci procjenjuju vjerojatnost da će njihov trud dovesti do željenog ishoda i kako ova procjena utječe na njihovu motivaciju da se angažiraju u određenim aktivnostima (Rupčić, 2018.).

Osim razumijevanja ovih teorijskih pristupa, njihova primjena u praksi ključna je za efektivno upravljanje ljudskim resursima i motivacijom zaposlenika, što je od presudne važnosti za postizanje organizacijskih ciljeva i poboljšanje radne učinkovitosti. Razumijevanje motivacije kao multifaktorskog procesa koji utječe na intenzitet, smjer i postojanost ponašanja prema ostvarenju ciljeva, obuhvaća interakciju između unutarnjih stanja i vanjskih stimulacija te je kontinuirano predmet istraživanja u polju organizacijske psihologije.

Motivacija je ključna u procesu ostvarivanja ciljeva. Ona se javlja kada pojedinac prepozna vlastitu potrebu ili želju te promišlja o načinima na koje može zadovoljiti te neostvarene potrebe ili ostvariti željene ciljeve (Rupčić, 2018.). Na slici koja prikazuje proces motivacije jasno je vidljivo kako pojedinac prvo mora prepoznati nezadovoljene potrebe ili želje u svojoj svijesti. Tek tada se aktivira motivacija koja ga potiče na otkrivanje aktivnosti i načina ponašanja koji će dovesti do zadovoljenja tih potreba ili želja. Kada djeluje u skladu s tim otkrićima i postigne željeni ishod, može se reći da je motivacija bila dovoljno snažna da ga dovede do cilja (Rupčić, 2018.).

Slika 2.1. Proces motivacije



Izvor: Rupčić (2018.).

Motivacija se može javiti iznutra, kao odgovor na unutarnje potrebe, ili izvana, kao rezultat vanjskih utjecaja. Često je rezultat kombinacije unutrašnjih i vanjskih motiva. Stoga se motivacija dijeli na intrinzičnu, koja je urođena i dolazi iznutra te ekstrinzičnu, koja dolazi iz okoline (Barbir, 2020).

Intrinzična motivacija proizlazi iz unutarnje prirode čovjeka i odražava njegovu prirodnu sklonost ka razvoju vlastitih sposobnosti te traganju za optimalnim izazovima. Ova vrsta motivacije pomaže ljudima da slijede svoje interese i suočavaju se s izazovima koji im omogućuju razvoj sposobnosti i vještina. Osobe s visokom intrinzičnom motivacijom često su kreativne, ustrajne, posvećene kvalitetnom učenju i uspijevaju razviti subjektivan osjećaj dobrobiti (Barbir, 2020.). Intrinzična motivacija može se shvatiti kao unutarnji pokretač koji potiče pojedinca da djeluje na određeni način. Primjerice, prodavač koji je iznimno ljubazan

prema kupcima jer uživa u sreći drugih ljudi pokazuje primjer intrinzične motivacije, jer ga na takvo ponašanje motivira njegova ljubav prema usrećivanju drugih.

S druge strane, ekstrinzična motivacija javlja se kao posljedica poticaja iz okoline. Ovdje pojedinac obavlja određenu radnju kako bi postigao vanjsku nagradu ili izbjegao kaznu. Poticaji mogu biti pozitivni ili negativni. Pozitivni poticaji potiču pojavu poželjnog ponašanja, dok negativni smanjuju vjerojatnost pojavljivanja nepoželjnog ponašanja (Barbir, 2020.). Primjeri ekstrinzične motivacije uključuju različite oblike nagrada i kazni.

Barbir (2020.) također ističe da većina ljudske motivacije proizlazi iz društvenih zahtjeva, osjećaja osobne odgovornosti ili pritiska okoline. Postoje četiri tipa ekstrinzične motivacije (Barbir, 2020.):

- Vanjska regulacija - pojedinac se odlučuje na određeno ponašanje kako bi udovoljio vanjskim zahtjevima, često u obliku nagrada ili kazni. U ovom slučaju, motivacija je slabija, a rezultati su često manje učinkoviti.
- Usvojena regulacija - osoba djeluje pod pritiskom krivnje ili osjećaja dužnosti, preuzimajući odgovornost drugih bez istinske želje.
- Poistovječena regulacija - pojedinac dobrovoljno prihvaća ponašanje jer prepoznaje njegovu važnost ili korisnost.
- Integrirana regulacija - ekstrinzična motivacija je u potpunosti prihvaćena i integrirana u osobne vrijednosti, što dovodi do najpozitivnijih rezultata.

Dakle, vanjska motivacija usko je povezana s društvenim zahtjevima, a razina motivacije raste ili opada ovisno o tome koliko se pojedinac slaže s tim zahtjevima.

Motivacija je važna i zanimljiva jer pomaže u objašnjavanju ljudskog ponašanja u različitim životnim područjima. Proučavanje motivacije ključno je za razumijevanje onoga što ljudi žele i težnje koje su zajedničke svim ljudskim bićima, bez obzira na kulturne, životne ili genetske razlike (Reeve, 2010.).

## **2.2. Teorijsko određenje dizajna posla**

Dizajn posla predstavlja jedno od ključnih područja upravljanja ljudskim resursima, koje ima za cilj optimalno oblikovati radne zadatke kako bi se postigla ravnoteža između zahtjeva organizacije i potreba zaposlenika. Radno mjesto se definira kao najmanja organizacijska jedinica u kojoj se obavljaju specifični poslovi i realiziraju zadaci, dok se posao može definirati

kao skup aktivnosti povezanih s realizacijom tih zadataka (Sikavica, 2011.). Dizajn posla uključuje strukturiranje sadržaja posla, metoda i tehnika, kao i postavljanje uvjeta rada koji će omogućiti učinkovito obavljanje zadataka unutar organizacije (Kapur, 2020.).

Glavni cilj dizajna posla je stvaranje radnog okruženja koje potiče motivaciju zaposlenika, povećava njihovu produktivnost i doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Kako bi se postigli ti ciljevi, važno je razumjeti kako zaposlenici doživljavaju svoje poslove i kako najbolje strukturirati zadatke koje obavljaju (Kapur, 2018.). Ovaj proces zahtijeva sustavan i analitičan pristup kako bi se postigla ravnoteža između tehničkih, organizacijskih i socijalnih aspekata posla.

Pojam dizajna posla ima dugu povijest koja seže sve do razdoblja Industrijske revolucije<sup>1</sup>. U to vrijeme, razvoj velikih industrijskih postrojenja i automatiziranih strojeva doveo je do značajnih promjena u organizaciji rada, što je stvorilo potrebu za sustavnim pristupom oblikovanju radnih mjesta (Parker i Wall, 1998.). Industrijska revolucija promijenila je način na koji su poslovi organizirani, s naglaskom na učinkovitost i produktivnost, što je dovelo do pojave znanstvenog menadžmenta. Ovaj pristup, koji su razvili pioniri poput Fredericka Taylora, usmjerio se na analizu i standardizaciju radnih zadataka kako bi se postigla veća učinkovitost (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Znanstveni menadžment dao je temelje suvremenom dizajnu posla, naglašavajući potrebu za jasnom definicijom radnih zadataka i odgovornosti te za stvaranjem standardiziranih postupaka koji omogućuju maksimalnu produktivnost (Durai, 2010.). Međutim, ovaj pristup nije uzimao u obzir ljudske potrebe i motivaciju, što je kasnije dovelo do razvoja novih teorija koje su u središte stavile zaposlenike i njihove psihološke potrebe. Ove promjene postavile su temelje za suvremene pristupe dizajnu posla koji naglašavaju važnost prilagođavanja radnih zadataka individualnim potrebama i sposobnostima zaposlenika (Durai, 2010.).

Dizajn posla obuhvaća više ključnih elemenata koji se odnose na strukturu i organizaciju radnih zadataka. Prvi korak u dizajnu posla je analiza posla, koja pruža detaljan uvid u prirodu radnog mjesta i zadatke koji se na njemu obavljaju. Analiza posla uključuje definiranje osnovnih karakteristika posla, poput radnih zadataka, odgovornosti, potrebnih vještina i znanja te radnih uvjeta (Singh, 2008.). Ovi podaci omogućuju menadžerima da bolje razumiju kako funkcionira

---

<sup>1</sup> Razdoblje velikih tehnoloških, ekonomskih i društvenih promjena koje su se dogodile počevši krajem 18. stoljeća i nastavile kroz 19. stoljeće, karakterizira ga prijelaz s ručnog rada i alatki na mašinsku proizvodnju u velikim tvornicama, što je omogućeno napretkom u tehnologiji.

radno mjesto i koje su ključne osobine koje zaposlenici moraju imati kako bi uspješno obavljali svoje zadatke.

Postoji nekoliko strategija dizajna posla koje se koriste kako bi se optimiziralo radno mjesto i povećala motivacija zaposlenika. Jedna od najčešćih strategija je rotacija posla, koja zaposlenicima omogućuje izmjenu radnih zadataka u unaprijed određenim intervalima. Ova strategija smanjuje monotoniju i omogućuje zaposlenicima stjecanje novih vještina, što povećava njihovu fleksibilnost i zadovoljstvo poslom (Durai, 2010.). Tradicionalne strategije dizajna posla uključuju rotaciju, proširivanje i obogaćivanje posla. Ove strategije imaju za cilj povećati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika pružajući im veću raznolikost i izazove u obavljanju zadataka (Belias i Sklikas, 2013). Međutim, suvremeni pristupi dizajnu posla proširuju ove strategije uvođenjem fleksibilnih radnih aranžmana i timskog rada.

Fleksibilni radni aranžmani omogućuju zaposlenicima veću kontrolu nad rasporedom rada i radnim uvjetima, što može povećati njihovo zadovoljstvo i smanjiti stres (Hernaus i sur., 2012.). Timski rad, s druge strane, promiče suradnju i zajedništvo unutar organizacije, što može dovesti do boljih rezultata i veće motivacije zaposlenika. Ovi suvremeni pristupi dizajnu posla prilagođavaju se dinamičnim uvjetima rada i omogućuju organizacijama da ostanu konkurentne na tržištu.

Proširivanje posla je još jedna strategija koja se koristi kako bi se povećala raznolikost zadataka koje zaposlenici obavljaju. Ova strategija povećava kompleksnost i raznolikost posla, što može potaknuti zaposlenike na veći angažman i motivaciju (Durai, 2010.). Proširivanje posla također može pomoći zaposlenicima da bolje razumiju kako njihovi zadaci doprinose cjelokupnom procesu unutar organizacije, što dodatno povećava njihovu motivaciju.

Obogaćivanje posla odnosi se na dodavanje složenijih zadataka i povećanje autonomije zaposlenika u obavljanju njihovih zadataka. Ova strategija omogućuje zaposlenicima veći stupanj kontrole nad radom, što doprinosi njihovom osobnom rastu i zadovoljstvu poslom (Belias i Sklikas, 2013.). Obogaćivanje posla također može povećati osjećaj odgovornosti zaposlenika za rezultate svog rada, što dodatno motivira na postizanje boljih rezultata.

Nadalje, organizacija ima važnu ulogu u procesu dizajna posla, jer je njezina odgovornost osigurati da su radna mjesta optimizirana kako bi se postigli ciljevi organizacije, ali i zadovoljile potrebe zaposlenika. Dobar dizajn posla omogućuje zaposlenicima da se osjećaju povezani s organizacijom i da njihov rad ima smisla, što doprinosi njihovom angažmanu i

lojalnosti (Lauche, 2005.). Organizacija mora pružiti potporu tijekom cijelog procesa dizajna posla, jer krajnja svrha dizajna je unapređenje organizacijske uspješnosti na svim razinama.

Jedan od važnih aspekata organizacijskog dizajna posla je stvaranje sinergijskih efekata između zaposlenika. Sinergija nastaje kada zaposlenici rade zajedno na način koji donosi bolje rezultate nego što bi ih mogli postići individualno (Hernaus, 2009.). Sinergijski efekti mogu biti ključni za uspjeh organizacije, jer omogućuju bolju suradnju, razmjenu znanja i povećanje ukupne učinkovitosti.

Analiza posla predstavlja temeljni korak u procesu dizajna posla. Ova analiza omogućuje razumijevanje ključnih zadataka, odgovornosti i uvjeta rada na određenom radnom mjestu. Podaci dobiveni analizom posla pružaju menadžerima uvid u to kako radno mjesto funkcionira i koje su nužne vještine i karakteristike koje izvršitelji posla moraju posjedovati (Singh, 2008).

Analiza posla može se provoditi putem različitih metoda, uključujući promatranje, vođenje intervjua, ispunjavanje upitnika i grupne diskusije. Ove metode omogućuju dobivanje detaljnih informacija o radnom mjestu, što pomaže u definiranju zahtjeva i opisa radnih mjesta. Rezultati analize posla koriste se ne samo za dizajn posla, već i za druge aspekte upravljanja ljudskim resursima, kao što su regrutiranje, obuka i razvoj zaposlenika (Durai, 2010.).

Dizajn posla ima značajan utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanja pokazuju da dobro osmišljen posao, koji je zanimljiv i izazovan, može povećati motivaciju zaposlenika, dok monoton i dosadan posao može smanjiti njihovu motivaciju za rad (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Autonomija, odgovornost i samokontrola su ključni elementi koji pridonose većoj motivaciji zaposlenika. Kada zaposlenici imaju mogućnost donošenja odluka i kontrole nad svojim radom, osjećaju se više angažiranima i motiviranima za postizanje boljih rezultata (Armstrong, 2003.).

Prema teoriji radne motivacije, dizajn posla utječe na motivaciju kroz nekoliko ključnih karakteristika posla, uključujući značajnost zadatka, identitet zadatka, autonomiju, povratnu informaciju i vještine (Hackman i Oldham, 1976.). Zaposlenici koji doživljavaju svoje poslove kao značajne i smisleno povezane s cjelokupnim radnim procesom imaju veću motivaciju za rad. Također, kada im se pruži povratna informacija o njihovom radu, osjećaju se priznato i cijenjeno, što dodatno povećava njihovu motivaciju. Navedeno je detaljnije obrađeno u narednom poglavlju.

S obzirom na dinamičnost suvremenog poslovnog okruženja, dizajn posla mora se stalno prilagođavati kako bi zadovoljio zahtjeve organizacije i zaposlenika. Suvremene strategije



dizajna posla, koje uključuju fleksibilne radne aranžmane i timski rad, pružaju nove mogućnosti za povećanje učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika. Na kraju, uspješan dizajn posla ne samo da doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva, već i stvara radno okruženje koje potiče profesionalni razvoj i dobrobit zaposlenika (Zhenjing i sur., 2022.).

### 2.3. Dimenzije i karakteristike dizajna posla

Dizajn posla obuhvata proces oblikovanja radnih zadataka i uloga unutar organizacije s ciljem optimizacije efikasnosti i motivacije zaposlenih. Ključne dimenzije dizajna posla prikazane su u tablici 2.1. u nastavku.

Tablica 2.1. Dimenzije dizajniranja posla

<b>Karakteristike zadatka</b>	<b>Društvene karakteristike</b>
Autonomija planiranja rada	Društvena podrška
Autonomija odlučivanja	Pokrenuta međuzavisnost
Autonomija radne metode	Primljena međuzavisnost
Raznolikost zadatka	Interakcija izvan organizacije
Značaj zadatka	Povratne informacije od drugih
Identitet zadatka	
Povratna informacija	
<b>Karakteristike znanja</b>	<b>Kontekstualne karakteristike</b>
Složenost posla	Ergonomija
Obrada informacija	Fizički zahtjevi
Rješavanje problema	Radni uvjeti
Raznolikost vještina	Upotreba opreme
Specijalizacija	

Izvor: rad autorice prema: Blokdyk (2021.); Dubrin, A. J. (2012.); Morgeson i Humphrey (2006.).

Tablica 2.1. detaljno razmatra aspekte dizajniranja posla koji su ključni za efikasnost, zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, razvrstavajući ih u četiri osnovne kategorije: karakteristike zadatka, društvene karakteristike, karakteristike znanja i kontekstualne karakteristike.

Karakteristike zadatka čine jednu od najvažnijih komponenti dizajna posla jer direktno utječu na motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Ove karakteristike uključuju aspekte poput autonomije, raznolikosti zadataka, značaja zadatka, identiteta zadatka i povratne

informacije. Razumijevanje i pravilna implementacija ovih elemenata ključno je za postizanje učinkovitog radnog okruženja i poticanje angažmana zaposlenika (Blokdyk, 2021.).

Autonomija u dizajnu posla odnosi se na stupanj kontrole koji zaposlenik ima nad načinom obavljanja svojih zadataka. Ona uključuje mogućnost samostalnog odlučivanja o metodama rada, rasporedu aktivnosti i načinu izvršenja zadataka (Hackman i Oldham, 1976.). Pri tome, veći nivo autonomije može povećati intrinzičnu motivaciju i smanjiti stres, što dovodi do veće produktivnosti i zadovoljstva poslom (Humphrey i sur., 2007.). Međutim, previše autonomije može biti kontraproduktivno, osobito u složenim zadacima koji zahtijevaju visok nivo suradnje i koordinacije među zaposlenicima (Kubicek i sur., 2014.).

Raznolikost zadataka odnosi se na širinu i različitost aktivnosti koje zaposlenik obavlja. Kada posao uključuje različite zadatke koji zahtijevaju upotrebu različitih vještina, zaposlenici su manje skloni dosadi i monotoniji, što može značajno poboljšati njihovu angažiranost (Morgeson i Humphrey, 2006.). Raznolikost zadataka također omogućava zaposlenicima da steknu različite vještine i iskustva, što ih čini fleksibilnijima i vrijednijima za organizaciju (Stankevičiūtė, 2023.). Istraživanje provedeno od strane Papachristopoulou i suradnika (2023.), pokazalo je da raznolikost zadataka može imati pozitivan utjecaj na kreativnost i inovativnost u organizaciji, jer potiče zaposlenike da razvijaju nove ideje i rješenja za probleme.

Značaj zadatka odnosi se na percepciju zaposlenika o važnosti svog posla u širem kontekstu organizacije. Kada zaposlenici vide da njihov rad doprinosi ciljevima organizacije ili društva u cjelini, osjećaju veći nivo ponosa i zadovoljstva svojim radom (Hackman i Oldham, 1976.). Ovaj osjećaj važnosti može povećati angažiranost zaposlenika i njihovu lojalnost prema organizaciji. Grant (2008.) ističe da zaposlenici koji smatraju da njihov rad ima značajan utjecaj na druge imaju veću motivaciju i bolji učinak.

Identitet zadatka odnosi se na cjelovitost zadatka, odnosno na to koliko zaposlenik može vidjeti cijeli proces rada od početka do kraja (Hackman i Oldham, 1976.). Kada zaposlenici imaju priliku dovršiti cijeli zadatak i vidjeti konkretan rezultat svog rada, to može povećati njihovo zadovoljstvo i osjećaj postignuća. Ovo je posebno važno u radnim okruženjima gdje je rad fragmentiran i gdje zaposlenici obavljaju samo dijelove većeg zadatka, što može dovesti do osjećaja otuđenosti (Morgeson i Humphrey, 2006.).

Povratna informacija o izvedbi ključna je za razvoj i usavršavanje zaposlenika. Redovita i konstruktivna povratna informacija omogućava zaposlenicima da identificiraju svoje snage i

slabosti te da prilagode svoje ponašanje kako bi poboljšali učinak (Kluger i DeNisi, 1996.). Povratna informacija također može povećati motivaciju zaposlenika, jer im pruža uvid u to kako njihov rad doprinosi organizacijskim ciljevima (Kluger i DeNisi, 1996.).

Društvene ili socijalne karakteristike dizajna posla odnose se na međuljudske aspekte radnog okruženja koji mogu imati značajan utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i učinkovitost zaposlenika. Ove karakteristike uključuju društvenu podršku, međuzavisnost među zaposlenicima, interakcije izvan organizacije i povratne informacije od drugih. U suvremenom radnom okruženju, gdje timski rad i kolaboracija postaju sve važniji, društvene karakteristike posla igraju ključnu ulogu u oblikovanju radnog iskustva zaposlenika (Blokdyk, 2021.).

Društvena podrška predstavlja jedan od najvažnijih elemenata društvenih karakteristika posla. To uključuje emocionalnu, informativnu i praktičnu podršku koju zaposlenici primaju od svojih kolega, nadređenih i drugih u organizaciji (House, 1981.). Humphrey i suradnici (2007.) pokazuju da visoki nivo društvene podrške može smanjiti stres i povećati zadovoljstvo poslom, što pozitivno utječe na radni učinak i angažiranost zaposlenika. Također, društvena podrška također može poboljšati osjećaj pripadnosti i zajedništva unutar tima, što je osobito važno u radnim okruženjima koja se suočavaju s velikim pritiscima i izazovima (Jolly i sur., 2020.).

Međuzavisnost među zaposlenicima odnosi se na stupanj u kojem zaposlenici ovise jedni o drugima u obavljanju svojih zadataka. Postoje dva glavna oblika međuzavisnosti: pokrenuta međuzavisnost, gdje zaposlenik ovisi o drugima da bi započeo svoj posao, i primljena međuzavisnost, gdje drugi ovise o zaposleniku za završetak svojih zadataka (Morgeson i Humphrey, 2006.). Visoki nivo međuzavisnosti može potaknuti timski rad i suradnju, jer zaposlenici moraju usko surađivati kako bi postigli zajedničke ciljeve. Međuzavisnost također može povećati osjećaj odgovornosti i angažiranosti, jer zaposlenici osjećaju da njihov rad ima direktan utjecaj na uspjeh tima (Grant, 2008.).

Interakcije izvan organizacije, kao što su kontakti s klijentima, dobavljačima i drugim vanjskim suradnicima, također su važne društvene karakteristike posla. Ove interakcije mogu obogatiti radno iskustvo zaposlenika, pružajući im priliku da razvijaju nove vještine i proširuju svoje profesionalne mreže (Dubrin, 2021.). Vanjske interakcije također mogu pružiti zaposlenicima povratne informacije o njihovom radu iz perspektive korisnika ili drugih zainteresiranih strana, što može biti dragocjeno za kontinuirano poboljšanje i inovacije (Humphrey i sur., 2007.).

Povratne informacije od drugih u organizaciji igraju ključnu ulogu u društvenim karakteristikama posla. Ove povratne informacije ne dolaze samo od nadređenih, već i od

kolega, klijenata i drugih vanjskih suradnika. Povratne informacije omogućuju zaposlenicima da identificiraju područja za poboljšanje i prilagode svoje strategije rada kako bi postigli bolje rezultate (Kluger i DeNisi, 1996.). Također, redovita povratna informacija može povećati osjećaj kompetencije i samopouzdanja kod zaposlenika, što pozitivno utječe na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom (Humphrey i sur., 2007.).

S obzirom na sve veći značaj društvenih karakteristika u modernim radnim okruženjima, organizacije bi trebale posvetiti posebnu pažnju osiguravanju visoke razine društvene podrške, poticanju suradnje i međuzavisnosti među zaposlenicima te omogućavanju redovitih i konstruktivnih povratnih informacija (Lopez-Cabarcos i sur., 2022.).

Karakteristike znanja u dizajnu posla odnose se na intelektualne zahtjeve i složenost zadataka koji zaposlenici obavljaju. Ove karakteristike uključuju kompleksnost posla, raznolikost vještina, obradu informacija, rješavanje problema i specijalizaciju. S obzirom na ubrzani tehnološki napredak i sve veće oslanjanje na znanje i inovacije, značaj ovih karakteristika u radnim okruženjima stalno raste (Blokdyk, 2021.).

Složenost posla odnosi se na stupanj u kojem zadaci zahtijevaju različite vrste kognitivnih sposobnosti i donošenje odluka. Kompleksni poslovi obično zahtijevaju visok nivo analitičkog razmišljanja, kreativnosti i sposobnosti rješavanja problema. Zaposlenici koji rade na složenim zadacima često trebaju integrirati različite vrste informacija i razvijati nove pristupe za suočavanje s izazovima (Morgeson i Humphrey, 2006.). Studije su pokazale da povećanje kompleksnosti posla može povećati intrinzičnu motivaciju i zadovoljstvo poslom, osobito kada zaposlenici imaju dovoljno resursa i podrške za obavljanje tih zadataka (Dorta-Alfonso i sur., 2023.; Van Yperen i Hagedoorn, 2003.).

Raznolikost vještina odnosi se na širinu i različitost vještina koje su potrebne za obavljanje posla. Poslovi koji zahtijevaju različite vještine omogućuju zaposlenicima da razvijaju i koriste svoje sposobnosti na različite načine, čime se smanjuje monotonija i povećava angažiranost (Morgeson i Humphrey, 2006.). Raznolikost vještina također može povećati fleksibilnost zaposlenika, što je osobito važno u dinamičnim radnim okruženjima gdje se zahtjevi posla mogu brzo mijenjati (Parker i sur., 2017.).

Obrada informacija uključuje prikupljanje, analizu i korištenje informacija u svrhu donošenja odluka i rješavanja problema. U kontekstu poslova koji zahtijevaju obradu velikih količina informacija, sposobnost zaposlenika da brzo i učinkovito obrađuju podatke postaje ključna (Morgeson i Humphrey, 2006.). Digitalizacija i uvođenje naprednih tehnologija, poput umjetne

inteligencije, dodatno naglašavaju važnost obrade informacija kao ključne karakteristike posla (Freour i Battistelli, 2021.). Zaposlenici u takvim okruženjima moraju biti vješti u korištenju alata za analizu podataka i sposobni donositi informirane odluke na temelju tih podataka (Morandini i sur., 2023.).

Rješavanje problema je još jedna ključna karakteristika znanja u dizajnu posla. To podrazumijeva sposobnost identifikacije problema, razvijanje potencijalnih rješenja i implementaciju najboljih opcija. Poslovi koji uključuju visok nivo rješavanja problema obično zahtijevaju kreativno razmišljanje, analitičke vještine i sposobnost donošenja odluka pod pritiskom (Parker i sur., 2017.). Rješavanje problema također može povećati osjećaj postignuća i zadovoljstvo poslom, osobito kada zaposlenici uspješno prevladaju složene izazove.

Specijalizacija unutar određenog područja omogućava zaposlenicima da razviju duboko razumijevanje i stručnost u specifičnim domenama. Dok raznolikost vještina potiče fleksibilnost, specijalizacija omogućava zaposlenicima da postanu eksperti u određenim područjima, što ih čini nezamjenjivima u organizaciji (Morgeson i Humphrey, 2006.). Ipak, specijalizacija također može ograničiti zaposlenike u smislu njihove prilagodljivosti na promjene u radnim zadacima, pa je važno uskladiti specijalizaciju s potrebama organizacije i mogućnostima za daljnji razvoj (Kimani i sur., 2020.).

U konačnici, karakteristike znanja u dizajnu posla oblikuju kako zaposlenici pristupaju svojim zadacima, kako se suočavaju s izazovima i kako se razvijaju unutar organizacije. Organizacije koje uspješno integriraju ove karakteristike u dizajn posla mogu očekivati povećanu učinkovitost, inovativnost i zadovoljstvo zaposlenika. S obzirom na sve veći utjecaj tehnologije i promjene u prirodi posla, kontinuirano prilagođavanje i optimizacija ovih karakteristika postaju ključni za održivi uspjeh organizacije (Cascio i Montealegre, 2016.).

Kontekstualne karakteristike u dizajnu posla odnose se na fizičke, ekološke i organizacijske aspekte radnog okruženja koje može značajno utjecati na učinkovitost, sigurnost i blagostanje zaposlenika. Ove karakteristike uključuju faktore poput ergonomije, radnih uvjeta (poput buke, osvjetljenja, temperature), fizičkih zahtjeva posla i upotrebe opreme. S obzirom na sve veći fokus na zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, kao i na optimizaciju radnih uvjeta u svrhu povećanja produktivnosti, razumijevanje ovih karakteristika postaje ključno (Blokdyk, 2021.).

Ergonomija u dizajnu posla odnosi se na prilagođavanje radnog prostora, alata i opreme potrebama zaposlenika kako bi se smanjio rizik od ozljeda i poboljšala udobnost na radnom mjestu. Pravilna ergonomija ne samo da smanjuje fizički napor, već također poboljšava

učinkovitost i dugoročno zdravlje zaposlenika (Hendrick, 2003.). U novijim istraživanjima istaknuto je da napredak u tehnologiji omogućava još bolju prilagodbu radnih uvjeta potrebama pojedinaca, čime se dodatno smanjuju rizici od mišićno-koštanih poremećaja (Jule, 2020.).

Radni uvjeti kao što su buka, osvjetljenje i temperatura, izravno utječu na performanse zaposlenika. Na primjer, loša rasvjeta može dovesti do umora i smanjenja koncentracije, dok prekomjerna buka može izazvati stres i ometati rad. Studije pokazuju da optimalni uvjeti, uključujući odgovarajuću temperaturu i osvjetljenje, mogu povećati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika (Parker i sur., 2017.). Novije istraživanje također sugerira da poboljšanje uvjeta radnog okoliša može značajno smanjiti stopu bolovanja i povećati angažiranost (Zhenjing i sur., 2022.).

Fizički zahtjevi posla uključuju razinu fizičkog napora potrebnog za obavljanje zadataka. Poslovi koji zahtijevaju visok nivo fizičke aktivnosti moraju biti prilagođeni fizičkim sposobnostima zaposlenika kako bi se spriječile ozljede i dugotrajne zdravstvene posljedice. Studije su pokazale da neprilagođeni fizički zahtjevi mogu dovesti do visokih stopa ozljeda, što negativno utječe na ukupnu produktivnost organizacije (Morgeson i Humphrey, 2006.). Uvođenje mehanizama za smanjenje fizičkog napora, kao što su napredne tehnologije i automatizacija, može značajno poboljšati sigurnost i učinkovitost na radnom mjestu (Sharma i sur., 2023.).

Upotreba opreme je još jedna ključna kontekstualna karakteristika posla. To uključuje kako zaposlenici koriste alate i tehnologije potrebne za obavljanje svojih zadataka. Pravilna obuka u korištenju opreme i kontinuirano ažuriranje tehnologija može povećati učinkovitost i smanjiti broj grešaka (Humphrey i sur., 2007.). Moderni alati, poput umjetne inteligencije i automatizacije, omogućuju zaposlenicima da brže i preciznije obavljaju svoje zadatke, čime se poboljšava ukupna produktivnost organizacije (Morandini i sur., 2023.).

Sigurnost na radnom mjestu također je ključan aspekt kontekstualnih karakteristika posla. Poslodavci imaju zakonsku i moralnu obvezu osigurati da su radni uvjeti sigurni i da zaposlenici nisu izloženi nepotrebnim rizicima. Organizacije koje ulažu u sigurnosne mjere, kao što su zaštitna oprema i sigurnosni trening, često bilježe niže stope nezgoda i ozljeda (Parker i sur., 2017.). Uvođenje preventivnih mjera, poput redovitih procjena rizika i stalnog praćenja radnih uvjeta, može dodatno smanjiti rizike i povećati sigurnost zaposlenika (Benson i sur., 2023.).

## 2.4. Motivacijski ishodi dizajna posla

Kako je ranije navedeno, dizajn posla je ključni aspekt organizacijskog razvoja, koji može značajno utjecati na motivaciju zaposlenika. Motivacijski ishodi dizajna posla odnose se na učinke koje specifični elementi posla imaju na unutrašnju motivaciju zaposlenika, njihovu angažiranost, zadovoljstvo poslom te konačno, na njihov učinak i produktivnost (Garg i Rastogi, 2006.). Hackman i Oldham (1976.) su tvrdili da se motivacijski potencijal posla određuje procjenom važnosti zadatka.

Iznad samog zadovoljstva poslom, istaknuli su da različite dimenzije posla vode do različitih ishoda poput unutarnje motivacije, učinka, izostanaka i fluktuacije zaposlenika. Ključni doprinos njihovog modela je uvođenje tri psihološka stanja kao posrednika: spoznaja o rezultatima, osjećaj odgovornosti i doživljaj smislenosti posla. Ova stanja su pod utjecajem povratnih informacija, autonomije i kombinacije identiteta zadatka, njegovog značaja i raznolikosti. Humphrey i sur. (2007.) su istaknuli da su autonomija i povratne informacije ključne za motivaciju, dok su identitet zadatka, značaj i raznolikost međusobno zamjenjivi.

Hackman i Oldham su također prepoznali važnost individualnih razlika među zaposlenicima, kao što su vještine i zadovoljstvo radnim okruženjem te kako te razlike mogu utjecati na odnos između dimenzija posla i psiholoških stanja. Iako su osnovna načela njihovog modela potvrđena istraživanjima, kritike su se usmjerile na ograničen skup dimenzija posla i ishoda te na zanemarivanje stresnih aspekata posla (Parker i sur., 2019.). Zbog toga su Parker i suradnici (2019.) predložili proširenu verziju modela koja uključuje nove dimenzije poput emocionalnih zahtjeva i kreativnosti.

Karasek (1979.) je nadogrudio kritike Hackmanovog i Oldhamovog modela svojim modelom kontrole potražnje za poslom, ističući kako dizajn posla može imati kratkoročne i dugoročne učinke na zaposlenike. Predložio je da kombinacija zahtjeva posla i kontrole oblikuje razinu stresa i motivacije, identificirajući četiri tipa poslova, od pasivnih do aktivnih, koji s vremenom mogu rezultirati zdravstvenim problemima ili poticati učenje i razvoj. Karasek (1979.) je također uveo koncept socijalne podrške kao način smanjenja stresa.

Warr (1987.) je proširio ovu teoriju, ističući devet čimbenika okruženja koji utječu na dobrobit zaposlenika, kao što su plaća, fizička sigurnost, društveni odnosi i mogućnost osobne kontrole. Warr je također naglasio da zaposlenici reagiraju različito na karakteristike posla ovisno o njihovim osobnim preferencijama i sposobnostima. Na primjer, neki će više cijeniti autonomiju, dok drugi bolje podnose dvosmislenost u radu.

U literaturi, teorije kao što su teorija karakteristika posla, samodeterminacijska teorija, i teorija ciljeva, često se koriste za objašnjavanje kako različiti aspekti dizajna posla mogu povećati motivaciju zaposlenika. U nastavku su stoga prikazani motivacijski ishodi dizajna posla kroz analizu elemenata dizajna posla, kao što su raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj posla, autonomija, povratna informacija te jasnoća uloga. Naime, raznolikost vještina u okviru dizajna posla može značajno utjecati na motivaciju zaposlenika i njihov radni učinak. Prema Harrisonu i Humphreyju (2010.), jedan od važnih aspekata modernog dizajna posla je prepoznavanje i valorizacija raznovrsnih vještina unutar timova. Kada se zaposlenici raspoređuju u skladu sa svojim vještinama i sposobnostima, to može dovesti do povećane motivacije i angažiranosti, jer rad postaje bolje usklađen s njihovim individualnim sposobnostima i interesima.

U isto vrijeme, raznolikost vještina doprinosi i širenju opsega zadataka i odgovornosti koje zaposlenici preuzimaju, što može povećati njihovu profesionalnu raznolikost i zadovoljstvo poslom (Harrison i Klein, 2007.). Kroz rotaciju uloga i zadataka unutar tima, zaposlenici mogu stjecati nove vještine i iskustva, što doprinosi većoj fleksibilnosti i prilagodljivosti tima kao cjeline. Ovaj pristup ne samo da poboljšava osobnu motivaciju i razvoj, već također potiče timsku koheziju i učinkovitost (Wood, 1986.). Osim toga, integracija raznovrsnih vještina može smanjiti mogućnost stereotipizacije i predrasuda u dodjeli zadataka, što može negativno utjecati na radnu atmosferu i motivaciju (Beersma i sur., 2009.). Korištenjem strategija poput rotacije uloga, organizacije mogu izgraditi timove koji bolje odražavaju kompleksnost i dinamičnost modernih radnih zadataka, čime se doprinosi većoj motivaciji i učinkovitosti zaposlenika (Humphrey i sur., 2007.; Morgeson i Humphrey, 2006.).

Prema Hackmanu i Oldhamu (1975.), identitet zadatka označava stupanj u kojem zaposlenici mogu vidjeti cjelokupni proces rada, od početka do kraja, i prepoznati rezultate svog rada. Ovaj aspekt dizajna posla važan je za postizanje visokih razina unutarnje motivacije, zadovoljstva i ukupne efikasnosti zaposlenika (Hackman i Oldham, 1975.). Studija Hoonakera i suradnika (2013.) istražila je povezanost između karakteristika posla, uključujući identitet zadatka i kvalitete života na radu, s posebnim fokusom na razlike prema spolu i vrsti posla. Rezultati ove studije ukazali su na to da identitet zadatka ima značajan utjecaj na kvalitete, osobito za žene u IT sektoru.

Naime, žene u IT sektorima koje su imale visok pokazatelj identiteta zadataka prijavile su višu razinu zadovoljstva poslom i organizacijske identifikacije u usporedbi s onima koje su imale nizak pokazatelj identiteta zadatka (Hoonakker i sur., 2004.). Također, prema Hackmanu i Oldhamu (1975.), visok stupanj identiteta zadataka omogućava zaposlenicima da prepoznaju



cjelokupni kontekst svog rada, što doprinosi njihovom osjećaju postignuća i važnosti posla. Ovaj aspekt dizajna posla može poboljšati motivaciju i smanjiti napetost povezanu s nejasnoćom i fragmentacijom zadataka.

Mnoge studije sugeriraju da percepcija značaja posla može poboljšati radnu učinkovitost tako što zaposlenici smatraju da njihov rad pozitivno utječe na druge ljude (Hackman i Oldham, 1976.; Morgeson i Humphrey, 2006.). U današnjoj ekonomiji, gdje zaposlenici sve više teže radu koji doprinosi društvu, značaj zadatka postaje još važniji (Zhenjing i sur., 2022.).

Iako je pretpostavka da značaj posla povećava radnu učinkovitost široko prihvaćena, nedostatak jasne uzročne povezanosti između značaja posla i radne učinkovitosti ostaje izazov (Dodd i Ganster, 1996.). Meta-analize koje su proučavale ovu povezanost pokazale su slabe rezultate između značaja zadatka i mjera radne učinkovitosti (Fried i Ferris, 1987.; Humphrey i sur., 2007.). Prethodne studije često su koristile presječne dizajne i nisu uspjele izolirati značaj zadatka kao jedini uzrok povećanja radne učinkovitosti (Dodd i Ganster, 1996.; Parker i Wall, 1998.).

Ipak, Grantova istraživanja pokazuju da značaj posla može pozitivno utjecati na radnu učinkovitost kroz mehanizme kao što su percepcija socijalnog utjecaja i socijalne vrijednosti. Percepcija socijalnog utjecaja odnosi se na to koliko zaposlenici osjećaju da njihova djela pomažu drugima, dok percepcija socijalne vrijednosti uključuje osjećaj da su njihovi doprinosi cijenjeni od strane drugih (Grant, 2008.). Ovi mehanizmi sugeriraju da povećana percepcija značaja posla može motivirati zaposlenike da ulažu više truda i energije u svoje zadatke.

Stoga, Grantova istraživanja ističu da su individualne razlike, poput osobina ličnosti i prosocijalnih vrijednosti, važne za razumijevanje kako značaj zadatka utječe na radnu učinkovitost. Na primjer, istraživanja sugeriraju da je značaj zadatka vjerojatnije da će poboljšati radnu učinkovitost kod zaposlenika s manje izraženim osobinama savjesnosti ili kod onih s jakim prosocijalnim vrijednostima (Grant, 2008.). Ovi uvidi imaju značajne posljedice za dizajn posla i upravljanje radnom motivacijom, pružajući smjernice za buduće istraživanje i praksu u ovom području.

Autonomija je ključni element u modelu karakteristika posla, kako su naveli Hackman i Lawler (1971.). Prema njihovom istraživanju, u poslovima s visokom razinom autonomije, zaposlenici osjećaju da posjeduju rezultate svog rada, dok u poslovima s niskim nivoom autonomije zaposlenici često smatraju da su uspjesi i neuspjesi posljedica rada drugih zaposlenika ili nadređenih (Hackman i Lawler, 1971.). Iako se može pretpostaviti da zaposlenici cijene

autonomiju sama po sebi, moguće je da preferiraju slobodu u obavljanju posla zbog smanjenja rizika od nepredvidivih odluka nadređenih ili zbog želje da nametnu svoje preferencije podređenima (Prendergast i Topel, 1996.; Perri, 2021.). Autonomija također može potaknuti zaposlenike da preuzmu inicijativu u sticanju informacija (Aghion i Tirole, 1997.) i pomoći organizacijama da se prilagode promjenama u naporu potrebnom za različite zadatke. Ova sposobnost zaposlenika da stvara novo znanje kroz dijagnosticiranje posla, generiranje novih ideja i eksperimentiranje, ključna je za kontinuirano unapređenje i prilagodbu firmi. Iako je unutarnja motivacija važna, autonomija može značajno poboljšati ukupni rezultat (Lazear i Gibbs, 2015.).

Kada se razmatra autonomija, važno je uzeti u obzir da zaposlenici, uzimajući u obzir stohastičnost učenja, mogu donositi odluke o naporu temeljem znanja koje posjeduju. Ako su odluke centralizirane, zaposlenici biraju optimalan napor bez poznavanja ovog znanja, dok decentralizacija omogućava zaposlenicima da donose odluke uz potpunije razumijevanje informacija (Dessein i Santos, 2006.). Ovaj pristup pokazuje da autonomija ne samo da omogućava zaposlenicima da poboljšaju svoje znanje, već i doprinosi većem ukupnom višku za tvrtku, iako veća varijacija u naporu može povećati očekivani diskomfort od napora (Dessein i Santos, 2006.). Dakle, autonomija omogućava zaposlenicima da bolje iskoriste varijacije u okruženju i stvore veće koristi za sebe i tvrtku kroz povećano učenje i prilagodbu (Prendergast, 2002.).

U konačnici, povratna informacija od posla kao dio dizajna posla ne samo da pomaže u poboljšanju radne učinkovitosti kroz jasno razumijevanje učinka, već i osnažuje zaposlenike, omogućavajući im da prepoznaju svoje napore i postignuće, što dovodi do povećane motivacije i zadovoljstva na poslu. Stoga, primjena povratne informacije u dizajnu posla može značajno doprinosti stvaranju motivirajućih radnih okruženja i unaprijediti opće performanse zaposlenika i organizacije (Ashmos i Duchon, 2000.). Shodno tome, povratna informacija značajno utječe na ponašanje, motivaciju i performanse zaposlenika. Primjerice istraživanja Phoela (2009.), kao i onog Daniels i Danielsa (2004.), navode da su svi ispitanici priznali da je brz *feedback* najefikasniji i najutjecajniji način davanja povratnih informacija te kada se pruži odmah kada je potreban, ima bolji učinak na ukupno ponašanje zaposlenika, njihovu motivaciju i izvedbu. Dakle, brz *feedback* je učinkovit jer omogućava pravovremenu korekciju i usmjeravanje, čime se povećava vrijednost *feedbacka* za obje strane. Zaposlenici često izvještavaju da se osjećaju bolje i postaju motiviraniji nakon što prime brz *feedback*, što rezultira poboljšanom izvedbom (Blanchard i Johnson, 2015.).

### **3. POVEZANOST DIZAJNA POSLA I INTRINZIČNE MOTIVACIJE RAZLIČITIH GENERACIJA ZAPOSLENIKA**

Dizajn posla jedan je od ključnih faktora koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. S obzirom na to da se tržište rada i organizacijska okruženja neprestano mijenjaju, sve veći naglasak stavlja se na prilagodbu dizajna posla specifičnim potrebama i preferencijama različitih generacija zaposlenika. Generacijske razlike u radnim preferencijama postale su važno područje istraživanja u upravljanju ljudskim resursima, budući da svaka generacija ima jedinstvene karakteristike, vrijednosti i očekivanja koja oblikuju njihovu percepciju posla i radnih uvjeta.

#### **3.1. Teorijsko određenje pojma intrinzične motivacije**

Motivacija se smatra esencijalnom za razumijevanje i unaprjeđenje ljudskog ponašanja, posebice u kontekstu radnog okruženja gdje intrinzična motivacija igra ključnu ulogu u poticanju zadovoljstva i produktivnosti. Intrinzični motivi proizlaze iz unutarnjih želja pojedinca i njegove težnje za samoostvarenjem, uživanjem u samoj aktivnosti i ostvarenjem osobnih ciljeva. Ova vrsta motivacije, prema definiciji Cinar i sur. (2011.) te Jakšića (2003.), Tudora (2010.) i Rheinberga (2004.), ističe se kao duboko ukorijenjena potreba za postizanjem ciljeva koji imaju osobno značenje.

Frederick Herzberg je svojim istraživanjima dodatno produbio razumijevanje razlika između intrinzične i ekstrinzične motivacije. U svojoj dvofaktorskoj teoriji, Herzberg je identificirao motivatore koji direktno pridonose zadovoljstvu na radu, poput priznanja, odgovornosti i samog sadržaja posla, koji su ključni za intrinzičnu motivaciju (Herzberg, 1968.). S druge strane, higijenski faktori kao što su plaća i radni uvjeti povezani su s ekstrinzičnom motivacijom i više su usmjereni na prevenciju nezadovoljstva nego na stvaranje zadovoljstva.

Za daljnje razumijevanje intrinzične motivacije, važno je istražiti rad Alfreda Bandure koji je uveo koncept samoefikasnosti u teoriju socijalnog učenja. Bandura (1991.) smatra da vjera u vlastite sposobnosti može znatno povećati motivaciju i uspješnost u izvršavanju zadataka. Osjećaj samoefikasnosti potiče pojedince da postavljaju izazovnije ciljeve i uporno rješavaju probleme, što je izrazito povezano s intrinzičnom motivacijom.

Kognitivne teorije, koje su nadogradile bihevioristički pristup, također pružaju uvid u kompleksnost motivacijskih procesa. Te teorije, kako navode Robbins i Judge (2010.), naglašavaju važnost internih stanja kao što su uvjerenja, percepcije i očekivanja u oblikovanju motivacijskih tendencija. Ovi kognitivni procesi omogućuju pojedincima da procjenjuju svoje sposobnosti, interpretiraju ishode svojih akcija i planiraju buduće ponašanje.

Intrinzična motivacija ima ključnu ulogu u učenju i osobnom razvoju. Pintrich (2003.) ističe da su zainteresiranost i angažiranost učenika koji proizlaze iz intrinzične motivacije povezani s dubljom obradom informacija i efikasnijim strategijama učenja. Kada je učenik intrinzično motiviran, njegova pažnja je fokusirana, angažman visok, a učenje postaje samo sebi cilj, što rezultira trajnim i primjenjivim znanjem.

Osim individualnih faktora, socijalno-kulturološki kontekst također igra značajnu ulogu u oblikovanju i podršci intrinzične motivacije. Socijalno-kulturološke teorije, kako navodi Hickey (2009.), istražuju kako društveni konteksti i kulture utječu na motivacijske procese, naglašavajući važnost socijalne interakcije i kulturno kontekstualiziranih praksi u učenju.

Intrinzična motivacija, prema teorijama koje istražuju ljudsku potrebu za autonomijom i kompetencijom, predstavlja temelj za proaktivno, samoinicijativno ponašanje i učenje, koje je ključno za osobni i profesionalni razvoj. Ona ne samo da potiče dublje angažiranje u aktivnostima, već i olakšava adaptaciju i kreativno rješavanje problema, čineći je nezamjenjivom u modernim obrazovnim i organizacijskim kontekstima (Morris i sur., 2022.).

### **3.2. Dizajn posla zaposlenika različitih generacija**

Motivacijski faktori značajno utječu na zadovoljstvo poslom kod različitih dobnih skupina. Prema Bădulescu (2020.), mlađi radnici često traže prilike koje im omogućuju da brzo ostvare značajan utjecaj. Njih motiviraju radna okruženja koja nude fleksibilnost, mogućnost suradnje s kolegama i pristup tehnologiji koja poboljšava produktivnost i povezanost. Ova demografska skupina cijeni povratne informacije i priznanje, smatrajući ih ključnim komponentama svog profesionalnog razvoja. S druge strane, stariji radnici često imaju drugačije prioritete. Stabilnost, sigurnost posla i poštovanje kolega i menadžera igraju ključnu ulogu u njihovom zadovoljstvu poslom (Truxillo i sur., 2012.). Ovi zaposlenici obično imaju bogato iskustvo i znanje, što ih čini neprocjenjivima kao mentore i lidere unutar organizacija. Oni cijene priznavanje njihove dugoročne predanosti i doprinosa. Za starije zaposlenike, zadovoljstvo

proizlazi iz radnih uloga koje prepoznaju njihovu stručnost i pružaju im prilike da prenose znanje i iskustvo mlađim kolegama.

Koncept sagorijevanja i njegov utjecaj također se razlikuje među generacijama. Prema istraživanju Rožmana i suradnika (2017.), mnogi stariji zaposlenici doživljavaju sagorijevanje zbog fizičkih zahtjeva posla ili zbog percipiranog nedostatka izazova i mogućnosti za rast. Mogu se osjećati isključeno iz novih tehnologija i radnih procesa, što može dovesti do stresa i povlačenja. Nasuprot tome, mlađi zaposlenici često se suočavaju s mentalnim i emocionalnim sagorijevanjem, uzrokovanim pritiscima stalne povezanosti, izazovima integracije poslovnog i privatnog života te visokim očekivanjima za brzi napredak u karijeri. Rješavanje ovih problema zahtijeva ciljanje strategija koje uzimaju u obzir jedinstvene potrebe i ograničenja svake dobne skupine.

Prilagodljivost tehnološkim promjenama još je jedno područje gdje su vidljive značajne generacijske razlike. Prema Arranz i suradnicima (2016.), mlađi radnici obično su digitalni urođenici, udobni s usvajanjem i korištenjem novih tehnologija. Brzo se prilagođavaju promjenama u softveru i procesima, često pokrećući inovacije unutar svojih uloga. S druge strane, stariji radnici mogu zahtijevati više obuke i podrške prilikom implementacije novih tehnologija, ali donose kritički pristup i neprocjenjivo iskustvo u integraciji tih alata u radne procese.

Uzimajući u obzir ove generacijske razlike, od izuzetne je važnosti za organizacije dizajnirati poslove koji ne samo da odgovaraju preferencijama i sposobnostima različitih dobnih skupina, već i potiču okruženje u kojem i mlađi i stari mogu učiti jedni od drugih. To bi moglo uključivati stvaranje timova različite dobi koji omogućuju razmjenu znanja i mentorstvo. Organizacije bi također mogle implementirati fleksibilne dizajne poslova koji omogućuju zaposlenicima prilagodbu svojih uloga kako bi bolje odgovarali njihovim osobnim i profesionalnim fazama razvoja (Zaniboni i sur., 2014.).

Nadalje, kako se radna okruženja nastavljaju razvijati, razumijevanje dinamike dizajna poslova između starijih i mlađih generacija ključno je za stvaranje okruženja koje koristi snage svih zaposlenika. Prema Rožmanu i suradnicima (2017.), organizacije koje prilagode svoj radni dizajn očekivanjima i snagama različitih dobnih skupina, vjerojatno će poboljšati ne samo zadovoljstvo i zadržavanje svojih zaposlenika, već i svoju ukupnu organizacijsku učinkovitost i otpornost. Ovakav pristup osigurava da se svi zaposlenici, bez obzira na dob, osjećaju vrijednima i shvaćenima, što dovodi do skladnijeg i produktivnijeg radnog kolektiva.

Jedan od ključnih aspekata u dizajnu poslova je autonomija, koja se odnosi na sposobnost radnika da samostalno donose odluke i planiraju svoje radne zadatke. Prema istraživanju Zacher i suradnika. (2017.), stariji radnici obično više cijene autonomiju u svom poslu, jer im omogućuje da koriste svoje iskustveno znanje i vještine. S druge strane, mlađi radnici često traže više uputa i nadzora kako bi stekli iskustvo, pa im autonomija nije toliko prioritet. Ovi nalazi ukazuju na potrebu prilagođavanja radnog okruženja kako bi se iskoristile prednosti obje skupine (Truxillo i sur., 2012.).

Raznolikost zadataka također igra ključnu ulogu u zadovoljstvu poslom, osobito kod mlađih radnika. Mlađi zaposlenici često traže raznolikost u svojim zadacima kako bi proširili svoje vještine i stekli nova iskustva. Prema Zaniboni i suradnicima (2013.), veća raznolikost zadataka pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom kod mlađih radnika, dok stariji radnici mogu percipirati raznolikost zadataka kao dodatni teret, jer preferiraju zadatke koji su u skladu s njihovim postojećim iskustvom i specijalizacijom. Ovo ukazuje na potrebu da se starijim radnicima omogući fokusiranje na specijalizirane zadatke, dok mlađima treba ponuditi raznolikost kako bi ostali angažirani i motivirani.

Rezultati istraživanja koje su proveli Hernaus i Pološki Vokić (2014.), pokazali su da postoje značajne razlike u percepciji radnih zadataka i socijalnih karakteristika među generacijskim skupinama. Istraživanje je otkrilo da *Baby-boomers* generacija<sup>2</sup> preferira visoku razinu autonomije na radnom mjestu i identificiraju se s poslom koji obavljaju, dok Generacija X<sup>3</sup> vrednuje izazovne zadatke i manje je orijentirana na socijalne aspekte posla. S druge strane, Generacija Y<sup>4</sup> pokazala je veći interes za interakciju s drugima i timski rad, ali im je autonomija na poslu manje važna. Autori naglašavaju da su zadaci povezani s radnom autonomijom i iniciranom međuzavisnošću bili izrazito izraženiji kod *Baby-boomera*, dok su socijalne karakteristike posla, kao što su interakcija s drugima i timski rad, bile manje prisutne kod Generacije Y. Ovi nalazi ukazuju na potrebu za prilagodbom radnih mjesta koja bi odgovarala

---

<sup>2</sup> Rođeni između 1946. i 1964. godine.

<sup>3</sup> Rođeni između 1965. i 1980. godine, odrasli u razdoblju značajnih društvenih i ekonomskih promjena. Ova generacija često se opisuje kao neovisna i prilagodljiva, s izraženim skepticizmom prema institucijama, zbog ekonomskih kriza i porasta razvoda tijekom njihova odrastanja. Razvoj tehnologije u njihovo vrijeme bio je postupan, pa su se susretali s prijelazom iz analogne u digitalnu eru, što ih je učinilo mostom između tradicionalnog i modernog svijeta (Coupland, 1991.).

<sup>4</sup> Rođeni između 1981. i 1996. godine, odrasli su u vrijeme rapidnog tehnološkog napretka, uključujući internet i društvene mreže. Ova generacija poznata je po svojoj tehnološkoj pismenosti, društvenoj angažiranosti i težnji za ravnotežom između posla i privatnog života. Također se suočavaju s izazovima poput visoke nezaposlenosti i velikih troškova obrazovanja. Milenijalci su često opisivani kao generacija koja cijeni obrazovanje i karijeru, ali i kao ona koja se bori za ekonomsku stabilnost u složenom globalnom okruženju (Rainer i Rainer, 2011.).

generacijskim sklonostima i potrebama, što može dovesti do veće zadovoljstva na radu i boljih poslovnih rezultata.

S druge strane, glede generacije Z<sup>5</sup>, ona kao prva prava generacija digitalnih urođenika, unosi specifične zahtjeve u kontekst dizajna posla. Ova generacija, rođena između sredine 1990-ih i ranih 2010-ih, odrasla je u digitalnom okruženju i naviknuta je na stalni pristup informacijama i tehnologiji (Benítez-Márquez i sur., 2022.). Kao takvi, pripadnici generacije Z očekuju od radnih mjesta da budu tehnološki napredna, s naglaskom na fleksibilnost i prilagodljivost. Radno okruženje koje nije u koraku s tehnološkim napretkom neće privući ovu generaciju koja vrednuje inovacije i efikasnost.

Također, generacija Z pridaje veliku važnost ravnoteži između poslovnog i privatnog života. Prethodne generacije bile su spremnije prihvatiti duge radne sate u zamjenu za napredovanje, no generacija Z postavlja granice i očekuje fleksibilne radne aranžmane, uključujući opcije za rad na daljinu (Racolța-Paina i Irini, 2021.). Pandemija COVID-19 dodatno je učvrstila ta očekivanja, budući da su mnogi pripadnici ove generacije započeli svoje karijere u razdoblju kada je rad od kuće postao norma (Benítez-Márquez i sur., 2022.).

Štoviše, generacija Z ima izražen osjećaj za društvenu odgovornost i mentalno zdravlje. Očekuju od svojih poslodavaca da promoviraju i podržavaju mentalno blagostanje na radnom mjestu. Prema Racolța-Paini i Iriniju (2021), ova generacija ne tolerira radne uvjete koji ne vode računa o njihovom mentalnom zdravlju i aktivno traže poslodavce koji to prepoznaju.

Ova svijest o mentalnom zdravlju u velikoj mjeri oblikuje njihov pogled na radno mjesto i dizajn posla, pri čemu očekuju prostore koji omogućuju ravnotežu, opuštanje i podršku. Uz to, generacija Z je izrazito usmjerena na osobni i profesionalni razvoj. Traže radna okruženja koja im omogućuju da uče i napreduju, s posebnim naglaskom na prilike za napredovanje unutar tvrtke (Benítez-Márquez i sur., 2022.). Prema tome, poslodavci koji žele privući i zadržati pripadnike ove generacije moraju osigurati dizajn poslova koji nudi jasne putove karijernog napretka i stalnu priliku za stjecanje novih vještina.

Sve ove karakteristike ukazuju na to da dizajn posla za generaciju Z mora biti fleksibilan, tehnološki napredan, usmjeren na mentalno zdravlje i osigurati prilike za razvoj i napredak.

---

<sup>5</sup> Rođeni od 1997. godine nadalje, odrasla je u potpuno digitalnom svijetu, s internetom i pametnim telefonima kao integralnim dijelom njihovog svakodnevnog života. Ova generacija poznata je po svojoj sposobnosti da koristi tehnologiju s izuzetnom vještinom i često se opisuje kao pragmatična i orijentirana na sigurnost. Kroz obrazovanje i društvene mreže, Generacija Z izložena je globalnim problemima od ranog uzrasta i često pokazuje snažnu zainteresiranost za pitanja kao što su klimatske promjene i socijalna pravda (Seemiller i Grace, 2016.).

Organizacije koje uspiju zadovoljiti ove potrebe imat će veću vjerojatnost da privuku i zadrže talente iz ove nove generacije. Tome u prilog idu i nalazi Carstensen i suradnika (1999.). Naime, prema autorima, značajnost zadatka, koja se odnosi na utjecaj posla na druge ljude ili društvo, ima različit utjecaj na starije i mlađe radnike. Kako radnici stare, često traže veći smisao u svom radu te im je značajnost zadatka sve važnija (Carstensen i sur., 1999.). Stariji radnici vide smislen rad kao važan faktor u svom profesionalnom životu, dok mlađi radnici obično traže prilike za stjecanje novih vještina i iskustava.

Zacher i suradnici (2017.) ukazuju na važnost razumijevanja kako se poslovi mogu dizajnirati i oglašavati kako bi se privukli i mlađi i stariji radnici. Rezultati njihovog istraživanja mogu pomoći tvrtkama da restrukturiraju poslove na način koji će zadržati oba segmenta radne snage, povećati njihovo zadovoljstvo uvjetima rada te poboljšati ukupnu učinkovitost rada. Ovi nalazi naglašavaju važnost prilagodbe radnog okruženja kako bi se zadovoljile različite potrebe i preferencije starijih i mlađih radnika, što je ključno za stvaranje angažiranog i produktivnog radnog kolektiva.

Dizajn posla također treba uzeti u obzir kako se različite životne faze zaposlenika odražavaju na njihove potrebe i preferencije u vezi s poslom. Prema teoriji (Carstensen, 1991.), određene karakteristike posla bolje su povezane s različitim životnim fazama i mogu utjecati na zdravlje i dobrobit mlađih i starijih radnika. Na primjer, Zaniboni i suradnici (2013.) su otkrili da raznolikost zadataka ima jači utjecaj na angažiranost i zadovoljstvo poslom kod mlađih radnika, dok stariji radnici više cijene specijalizaciju i fokusiranost na određene vještine.

Svi ovi nalazi naglašavaju koliko je važno usmjeriti se na ulogu dobi u dizajnu poslova, posebno kada je potrebno redizajnirati radna mjesta. Intervencije u dizajnu poslova omogućit će starijim i mlađim radnicima da nastave biti uspješni na poslu. Stoga je korisno da organizacije ulože značajna sredstva u dizajn i redizajn poslova kako bi razumjele koji aspekti posla su povezani s različitim dobnim skupinama, omogućujući time zaposlenicima da pronađu bolji spoj sa svojim radnim mjestima (Bertolino, 2015.).

### **3.3. Odnos dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika različitih generacija**

Dizajn posla je ključni koncept u organizacijskoj psihologiji koji se odnosi na način na koji su poslovi strukturirani kako bi utjecali na motivaciju, zadovoljstvo i učinkovitost zaposlenika.



Prema Hackmanu i Oldhamu (1975), teorija dizajna posla ističe pet ključnih dimenzija koje oblikuju motivaciju zaposlenika: raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratne informacije. Ove dimenzije su osmišljene kako bi zadovoljile osnovne psihološke potrebe zaposlenika, što vodi do povećane intrinzične motivacije, odnosno unutarnje motivacije koja proizlazi iz samog obavljanja posla.

Intrinzična motivacija je koncept koji podrazumijeva radno zadovoljstvo i angažman koji proizlaze iz unutarnjih izvora, kao što su osjećaj postignuća, kompetencije i svrhe (Deci i Ryan, 1985.). U kontekstu dizajna posla, veća razina autonomije, raznolikost zadataka i jasne povratne informacije potiču intrinzičnu motivaciju. Ovo je posebno važno u vremenu kada organizacije sve više prepoznaju potrebu za prilagođavanjem radnih mjesta različitim generacijama, koje imaju različite preferencije i očekivanja u vezi s poslom.

S obzirom na generacijske razlike, dizajn posla može imati različite učinke na intrinzičnu motivaciju kod različitih dobnih skupina zaposlenika. Na primjer, pripadnici generacije Baby Boomersa (rođeni između 1946. i 1964. godine) i generacije X (rođeni između 1965. i 1980. godine) često cijene stabilnost, sigurnost posla i jasno definirane uloge (Racolța-Paina i Irini, 2021.), dok pripadnici generacije Y (Milenijalci, rođeni između 1981. i 1996. godine) i generacije Z (rođeni nakon 1996. godine) skloniji traženju fleksibilnosti, autonomije i prilika za osobni razvoj (Gaidhani i sur., 2019.; Waworuntu i sur., 2022.).

Jedan od ključnih aspekata dizajna posla koji se odnosi na motivaciju zaposlenika je autonomija. Istraživanja pokazuju da povećanje autonomije zaposlenicima svih generacija omogućava veći osjećaj kontrole nad radnim zadacima, što povećava intrinzičnu motivaciju (Nie i sur., 2023.). Međutim, generacijske razlike postaju očite u načinu na koji različite grupe zaposlenika reagiraju na različite elemente dizajna posla. Na primjer, generacija Z pokazuje sklonost prema visokoj razini autonomije i mogućnostima za učenje i razvoj, dok starije generacije preferiraju stabilnost i jasno definirane radne uloge (Zaniboni i sur., 2013.).

Teorijski pristup dizajnu posla također uključuje socijalne karakteristike radnog mjesta, poput socijalne podrške i interakcije s kolegama (Humphrey i sur., 2007.), što može značajno utjecati na motivaciju, posebno kod mlađih generacija koje cijene timski rad i povratne informacije od kolega (Kutlak, 2019.). Prema teoriji samoodređenja (Deci i Ryan, 2000.), socijalna podrška i osjećaj pripadnosti također su ključni za održavanje visoke razine intrinzične motivacije, a to je posebno važno za generacije koje su odrasle u digitalno povezanom svijetu i navikle su na stalnu komunikaciju i povratne informacije.

Istraživanja pokazuju da različite generacije zaposlenika imaju specifične preferencije kada je u pitanju dizajn posla i njihova intrinzična motivacija. Na primjer, istraživanje koje su proveli Zaniboni i suradnici (2013.) pokazuje da mlađi zaposlenici, posebno iz generacija Y i Z, imaju veću potrebu za raznolikošću zadataka i autonomijom, što direktno utječe na njihovu motivaciju i angažman. S druge strane, stariji zaposlenici više cijene stabilnost i jasno definirane upute, što im pruža osjećaj sigurnosti i smanjuje stres povezan s radom.

Kollmann i suradnici (2019.) također su istaknuli važnost dizajna posla za motivaciju i performanse zaposlenika, ali su primijetili da se preferencije značajno razlikuju između različitih generacija. Na primjer, dok su stariji zaposlenici skloniji cijeniti tradicionalnije aspekte posla, kao što su hijerarhija i jasno definirane uloge, mlađe generacije teže fleksibilnijem radnom okruženju koje im omogućava ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

S obzirom na ove razlike, organizacije se suočavaju s izazovom kako dizajnirati poslove koji će zadovoljiti potrebe svih generacija zaposlenika. Studije su pokazale da fleksibilnost u radnim aranžmanima, poput mogućnosti rada na daljinu i prilagođavanja radnog vremena, može značajno povećati intrinzičnu motivaciju, posebno kod mlađih generacija (Racolța-Paina i Irini, 2021.).

Nadalje, Humphrey i suradnici (2007.) u svojoj metaanalizi naglašavaju da dizajn posla mora uzeti u obzir socijalne i kontekstualne karakteristike, a navedeno je važno za mlađe generacije koje su više orijentirane na timski rad i socijalnu interakciju. Ova metaanaliza također ističe da socijalna podrška i interakcija unutar tima mogu značajno poboljšati motivaciju i zadovoljstvo poslom, što je posebno relevantno za generaciju Z koja cijeni povratne informacije i mogućnosti za učenje kroz interakciju s drugima (Nguyen Ngoc i sur., 2022.).

Druga istraživanja, poput onih koje su proveli Zacher i Frese (2011.), pokazuju da stariji zaposlenici mogu imati koristi od složenijih radnih zadataka koji uključuju visoku razinu kognitivnog angažmana, dok mlađi zaposlenici preferiraju zadatke koji uključuju više raznolikosti i socijalne interakcije. Ova istraživanja ističu važnost prilagođavanja dizajna posla različitim generacijama kako bi se maksimizirala njihova motivacija i performanse.

Jedan od izazova s kojima se organizacije suočavaju je kako zadržati zaposlenike iz generacije Z, koji su često skloni brzom promjeni posla ako njihova očekivanja nisu ispunjena. Racolța-Paina i Irini (2021.) naglašavaju da je ključno razumjeti specifične potrebe ove generacije, koja očekuje stalne prilike za razvoj i napredak, fleksibilnost u radnim aranžmanima i transparentnu

komunikaciju. Bez ispunjavanja ovih očekivanja, organizacije riskiraju visok nivo fluktuacije zaposlenika iz ove generacije. Naposljetku, dizajn posla koji uzima u obzir generacijske razlike može značajno poboljšati intrinzičnu motivaciju zaposlenika. Prilagođavanje radnih zadataka, autonomije, socijalne podrške i mogućnosti za razvoj različitim generacijama zaposlenika ključno je za postizanje visokih razina motivacije, angažmana i zadovoljstva poslom. Organizacije koje uspješno integriraju ove elemente u svoj dizajn posla bit će u boljoj poziciji da zadrže talentirane zaposlenike i poboljšaju ukupne poslovne rezultate.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI DIZAJNA POSLA I INTRINZIČNE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA RAZLIČITIH GENERACIJA**

Istraživanje se provelo s ciljem ispitivanja povezanosti između dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika iz triju različitih generacija: X, Y i Z. Kvantitativni pristup istraživanju odabran je kako bi se omogućilo sustavno prikupljanje i analiza podataka koji mogu biti statistički obrađeni. Naime, kvantitativna istraživanja omogućuju prikupljanje velikih količina podataka u relativno kratkom vremenskom razdoblju (Ghanad, 2023.), što je osobito važno za istraživanja poput ovog, gdje je cilj analizirati uzorke ponašanja i stavova velikog broja ljudi. Također, kvantitativni pristup omogućava provođenje različitih statističkih analiza koje mogu identificirati ključne povezanosti i uzorke između varijabli, čime se povećava valjanost i pouzdanost rezultata istraživanja. Istraživački dizajn ovog rada je presječan, što znači da se podaci prikupljaju u jednom vremenskom trenutku, čime se omogućava analiza trenutnih odnosa između varijabli bez potrebe za dugotrajnim praćenjem ispitanika.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Uzorak u ovom istraživanju sastoji se od 210 ispitanika, raspodijeljenih u tri generacije. Svaka generacija (X, Y i Z) bila je zastupljena sa 70 ispitanika, kako bi se osigurala dovoljna statistička snaga za analizu rezultata unutar i između generacija. Prigodan uzorak odabran je zbog praktičnih razloga, uključujući dostupnost ispitanika i njihovu spremnost za sudjelovanje. Ispitanici su zaposlenici različitih organizacija u Republici Hrvatskoj, što osigurava raznolikost uzorka u smislu vrste posla, hijerarhijske razine i obrazovanja. Takva raznolikost omogućava analizu različitih aspekata dizajna posla u različitim organizacijskim kontekstima, čime se povećava eksterna valjanost rezultata. Iako prigodni uzorak može imati određena ograničenja u smislu generalizacije rezultata, on je prikladan za ovu fazu istraživanja, posebno s obzirom na specifične istraživačke ciljeve.

Ispitanicima se pristupilo putem *online* anketnog upitnika, koji je distribuiran elektroničkom poštom koristeći platformu *Google Forms*. Upitnik je prvotno poslan putem osobnih kontakata autorice istraživanja, koji su uključivali kolege, prijatelje i profesionalne mreže. Ovi inicijalni kontakti su zatim bili zamoljeni da prosljede upitnik svojim vlastitim kontaktima, čime se

omogućilo širenje ankete među širokim krugom ispitanika. Takva metoda distribucije omogućila je prikupljanje podataka od raznolike skupine sudionika, što je značajno doprinijelo sveobuhvatnosti i reprezentativnosti istraživanja. Upitnik je bio dizajniran kako bi prikupio relevantne podatke o specifičnim istraživačkim pitanjima, a svi sudionici su bili informirani o svrsi istraživanja i osigurani su njihovi odgovori kao anonimni i povjerljivi. Istraživanje je započeto 12. srpnja 2024. godine i trajalo je sve do sakupljanja po 70 ispitanika za svaku odabranu kohortu (2 kolovoza 2024. godine). Prije početka ispunjavanja upitnika, ispitanicima će biti pružene detaljne upute o ciljevima istraživanja i načinu ispunjavanja upitnika, a također će biti osigurano da su njihovi podaci anonimni i povjerljivi. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a ispitanici imaju pravo odustati u bilo kojem trenutku bez posljedica. Ovaj etički pristup osigurao je da se ispitanici osjećaju ugodno i sigurni u pružanju svojih odgovora, što povećava pouzdanost i valjanost prikupljenih podataka.

Instrument prikupljanja podataka bio je spomenuti *online* anketni upitnik koji je strukturiran u tri glavna dijela. Prvi dio upitnika sadrži demografska pitanja koja omogućuju prikupljanje osnovnih informacija o ispitanicima, kao što su spol, dob, obrazovanje, hijerarhijska razina i mjesto rada. Ove informacije su ključne za razumijevanje sociodemografskog profila ispitanika te će biti korištene za analizu varijacija u odgovorima između različitih demografskih skupina. Drugi dio upitnika fokusiran je na dizajn posla, koristeći prilagođene tvrdnje iz *Work Design Questionnaire* (WDQ), instrumenta razvijenog od strane Morgesona i Humphreyja (2006.). Ovaj dio upitnika obuhvaća četiri ključne dimenzije dizajna posla: socijalne karakteristike, karakteristike znanja, karakteristike zadataka i kontekstualne karakteristike.

Svaka tvrdnja ocjenjuje se pomoću Likertove skale od 1 (apsolutno nevažno) do 5 (apsolutno važno), što omogućava ispitanicima da izraze koliko su im pojedini aspekti dizajna posla važni. Treći dio upitnika usmjeren je na mjerenje intrinzične motivacije ispitanika, koristeći tvrdnje preuzete i prilagođene iz *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) razvijenog od strane Tremblay i suradnika (2009.). Ispitanici izražavaju razinu slaganja s tvrdnjama koristeći Likertovu skalu od 1 (apsolutno se ne slažem) do 5 (apsolutno se slažem). Ovaj dio upitnika osmišljen je kako bi se kvantificirala intrinzična motivacija ispitanika, čime je omogućeno proučavanje povezanosti između dizajna posla i motivacije.

Analiza podataka obuhvatila je različite statističke metode koje su omogućile detaljnu analizu povezanosti između dizajna posla i intrinzične motivacije zaposlenika. Prvo, korištena je deskriptivna statistika za analizu osnovnih karakteristika uzorka, uključujući frekvencije, srednje vrijednosti i standardne devijacije. Zatim je korištena korelacijska analiza kako bi se

ispitala povezanost između različitih dimenzija dizajna posla i intrinzične motivacije. Uz to, koristit će se regresijska analiza kako bi se ispitala prediktivna snaga različitih dimenzija dizajna posla na intrinzičnu motivaciju zaposlenika. Regresijska analiza omogućila je identifikaciju aspekata dizajna posla najvažniji za povećanje intrinzične motivacije zaposlenika iz različitih generacija.

Etika istraživanja imala je važnu ulogu u osiguravanju da se istraživanje provodi na način koji poštuje prava i dostojanstvo ispitanika. U ovom istraživanju, poseban naglasak stavljen je na anonimnost i povjerljivost podataka. Svi podaci prikupljeni tijekom istraživanja pohranjeni su u sigurnom okruženju i bit dostupni su isključivo autorici rada. Pri tome, sudjelovanje u istraživanju bilo je u potpunosti dobrovoljno, a ispitanici su bili obaviješteni da mogu odustati u bilo kojem trenutku bez ikakvih posljedica. Takva etička načela osigurala su da se istraživanje provodi u skladu s najvišim standardima etičke prakse te da se poštuju prava i sigurnost svih sudionika.

Uzevši sve navedeno u obzir, istraživanje ne samo da nadograđuje postojeća istraživanja, već ih i proširuje kroz fokus na intrinzičnu motivaciju unutar različitih generacijskih skupina u Hrvatskoj, gdje su prethodna istraživanja na ovu temu bila ograničena. Naime, prema Hernausu i Pološki Vokić (2014.), razumijevanje generacijskih kohorti uglavnom je teoretsko, dok su granice između generacija nejasne i sporne (Lawler, 2011., prema Hernausu i Pološki Vokić, 2014.), a empirijska istraživanja o generacijskim razlikama još uvijek su rijetka i nedosljedna (Twenge i sur., 2010., prema Hernausu i Pološki Vokić, 2014.).

Posebno nedostaju studije koje istražuju utjecaj generacijskih razlika na dizajn posla. Pri tome, iako je poznato da dizajn rada nema univerzalne učinke na sve zaposlenike, mnoga radna mjesta još uvijek nisu optimalno dizajnirana kako bi zadovoljila promijenjene sposobnosti i preferencije radne snage različitih generacija (Zacher i sur., 2010, prema Hernausu i Pološki Vokić, 2014.). Također, u većini literature istraživanja nisu usmjerena na generacijske kohorte, već na „starije“ i „mlađe“ zaposlenike. Razumijevanje načina na koji se rad i radne uloge oblikuju kako bi zadovoljili preferencije i sposobnosti različitih generacija ključno je za stvaranje skladnog i produktivnog radnog okruženja.

Motivacijski faktori i dizajn poslova igraju ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika različitih generacija, pri čemu mlađi radnici (Generacije Y i Z) preferiraju fleksibilnost, tehnologiju, timski rad i prilike za osobni razvoj, dok stariji radnici (Baby Boomersi i Generacija X) naglašavaju stabilnost, sigurnost posla i autonomiju. Mlađi radnici cijene raznolikost zadataka

i socijalne karakteristike posla, dok stariji radnici preferiraju specijalizirane zadatke koji im omogućuju korištenje svojih dugogodišnjih vještina. Organizacije koje prilagođavaju dizajn poslova ovim generacijskim razlikama, potičući okruženje koje podržava međusobno učenje i prilagodljivost, poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenika i organizacijsku učinkovitost (Bădulescu, 2020.; Truxillo i sur., 2012.; Zaniboni i sur., 2014.).

Također, generacija Z, kao digitalni urođenici, očekuje tehnološki napredna radna okruženja i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, uz naglasak na mentalno zdravlje. Fleksibilnost, razvoj karijere i socijalna odgovornost ključni su za njihovu intrinzičnu motivaciju. Razumijevanje ovih generacijskih preferencija i ugradnja socijalne podrške u dizajn posla povećava angažman i zadržavanje zaposlenika svih dobi, čime organizacije postaju otpornije i konkurentnije (Benítez-Márquez i sur., 2022.; Racołța-Paina i Irini, 2021.). Naredna tablica prikazuje varijable korištene u istraživanju i njihovu pouzdanost mjerenu Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom.

Tablica 4.1. Pouzdanost varijabli korištenih u istraživanju

	<b>Varijable</b>	<b>Oznaka</b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>
Dizajn posla	Socijalne karakteristike:	SOCI	0,669
	Karakteristike znanja:	ZNANJ	0,951
	Karakteristike zadataka:	ZADAT	0,667
	Kontekstualne karakteristike:	KONTEK	0,590
Intrinzična motivacija		INTRZMO	0,891

Izvor: vlastiti rad autorice

Cronbachov koeficijent pouzdanosti procjenjuje unutarnju konzistentnost skale, odnosno koliko su povezane stavke unutar određene varijable. Za varijablu "Dizajn posla" prikazane su četiri podkategorije. "Socijalne karakteristike" (oznaka SOCI) imaju Cronbachov  $\alpha$  od 0,669, što ukazuje na prihvatljivu razinu pouzdanosti. "Karakteristike znanja" (oznaka ZNANJ) imaju visoku pouzdanost s Cronbachovim  $\alpha$  od 0,951. "Karakteristike zadataka" (oznaka ZADAT) imaju  $\alpha$  od 0,667, što je također prihvatljivo, dok "Kontekstualne karakteristike" (oznaka KONTEK) imaju nešto nižu pouzdanost s Cronbachovim  $\alpha$  od 0,590, no i dalje prihvatljivu.

Za varijablu "Intrinzična motivacija" (oznaka INTRZMO), Cronbachov  $\alpha$  iznosi 0,891, što ukazuje na visoku pouzdanost skale. Ovi rezultati sugeriraju da su korištene varijable, posebno karakteristike znanja i intrinzična motivacija, pouzdane za daljnju analizu.

Tablica 4.2. u nastavku prikazuje demografske podatke ispitanika

Tablica 4.2. Demografski podaci ispitanika

<b>Dobna skupina</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Rođeni između 1965 – 1980. godine (Generacija X)	70	33,3
Rođeni između 1981 – 1996. godine (Generacija Y)	70	33,3
Rođeni između 1997 – 2012. godine (Generacija Z)	70	33,3
<b>Spol</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muško	103	49,0
Žensko	95	45,2
Ne želim odgovoriti	12	5,7
<b>Obrazovanje</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Srednjoškolsko obrazovanje	21	10,0
Viša škola ili preddiplomski studij	86	41,0
Diplomski studij	93	44,3
Poslijediplomski studij (magisterij, doktorat...)	10	4,8
<b>Hijerarhijska razina</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ulazna razina (početni položaj)	47	22,4
Srednja razina menadžmenta	90	42,9
Viša razina menadžmenta	51	24,3
Vlasnik/partner	22	10,5
<b>Mjesto rada</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
U uredu (fizičko radno mjesto)	158	75,2
Remote (rad na daljinu)	28	13,3
Hibridni rad	24	11,4

Izvor: vlastiti rad autorice

Demografski podaci ispitanika prikazani u tablici pružaju uvid u različite karakteristike uzorka istraživanja. Dobna struktura ispitanika ravnomjerno je raspoređena, s po 33,3% ispitanika iz svake od tri generacijske skupine: Generacija X (rođeni između 1965. i 1980.), Generacija Y (rođeni između 1981. i 1996.) i Generacija Z (rođeni između 1997. i 2012.). Spolna distribucija pokazuje blagu prevlast muškaraca (49,0%) u odnosu na žene (45,2%), dok 5,7% ispitanika nije željelo odgovoriti na pitanje o spolu. U pogledu obrazovanja, najveći broj ispitanika ima diplomski studij (44,3%) ili višu školu/preddiplomski studij (41,0%), dok je manji postotak završio samo srednjoškolsko obrazovanje (10,0%) ili poslijediplomski studij (4,8%). Što se tiče hijerarhijske razine, najviše ispitanika se nalazi na srednjoj razini menadžmenta (42,9%), dok se 22,4% nalazi na ulaznoj razini, a 24,3% na višoj razini menadžmenta. Vlasnici ili partneri čine 10,5% uzorka. Većina ispitanika radi u uredu (75,2%), dok manji postotak radi na daljinu (13,3%) ili hibridno (11,4%).



## 4.2. Rezultati istraživanja

Provedbom analize deskriptivne statistike za varijablu „Socijalne karakteristike“, ustanovilo se da su ispitanici generalno pozitivno ocijenili socijalne aspekte svojih radnih mjesta, s prosječnom ocjenom 3,92. Najviša prosječna ocjena (4,00) zabilježena je za tvrdnju "Ljudi s kojima radim osobno se zanimaju za mene", što sugerira da su međuljudski odnosi na radnom mjestu ocijenjeni kao prijateljski i podržavajući. Najniža prosječna ocjena (3,82) zabilježena je za tvrdnju "Imam priliku razviti bliska prijateljstva na poslu", što može ukazivati na ograničene prilike za dublje socijalne interakcije unutar radnog okruženja. Standardne devijacije ukazuju na relativno homogena mišljenja ispitanika, bez velikih odstupanja (Tablica 4.3.).

Tablica 4.3. Deskriptivna statistika za varijablu - Socijalne karakteristike

	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Imam priliku razviti bliska prijateljstva na poslu.	210	3,81	1,02	1,04
Imam priliku na poslu upoznati druge ljude.	210	3,93	1,00	1,01
Ljudi s kojima radim osobno se zanimaju za mene.	210	4,00	1,00	1,01
Moji suradnici su prijateljski nastrojeni.	210	3,95	1,03	1,06
Na poslu često komuniciram s ljudima izvan organizacije.	210	3,88	1,02	1,05
Dobivam mnogo informacija od svog menadžera i suradnika o učinku mog rada.	210	3,93	1,00	1,01
<b>Socijalne Karakteristike SKUPNO</b>	<b>210</b>	<b>3,92</b>	<b>0,62</b>	<b>0,39</b>

Izvor: vlastiti rad autorice

Dakle, ukupna ocjena socijalnih karakteristika sugerira da su zaposlenici uglavnom zadovoljni socijalnim aspektima svojih poslova, ali postoji prostor za poboljšanje u pogledu razvoja bližih prijateljstava na radnom mjestu.

Tablica 4.4. Deskriptivna statistika za varijablu – Karakteristike znanja

	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Posao zahtijeva da pratim mnogo informacija.	210	3,45	1,46	2,15
Posao zahtijeva korištenje različitih vještina.	210	3,44	1,42	2,02
Posao zahtijeva upotrebu brojnih vještina visokog nivoa.	210	3,48	1,42	2,04
Posao zahtijeva specijalizirano znanje i vještine.	210	3,44	1,33	1,78
Posao često uključuje rješavanje problema s kojima se nisam ranije susreo/la.	210	3,41	1,43	2,07
Posao zahtijeva kreativnost.	210	3,32	1,33	1,79
<b>Karakteristike Znanja SKUPNO</b>	<b>210</b>	<b>3,43</b>	<b>1,26</b>	<b>1,59</b>

Izvor: vlastiti rad autorice

Ispitanici su najviše ocijenili tvrdnju "Posao zahtijeva upotrebu brojnih vještina visokog nivoa" (prosječna ocjena 3,49), što ukazuje na složenost i zahtjevnost posla. Najniža ocjena (3,33) zabilježena je za tvrdnju "Posao zahtijeva kreativnost", što može sugerirati da poslovi ispitanika ne pružaju dovoljno prilika za kreativno izražavanje. Varijance i standardne devijacije ukazuju na veću raznolikost mišljenja među ispitanicima u vezi s ovim karakteristikama. Ukupno, karakteristike znanja su ocijenjene umjereno pozitivno.

Tablica 4.5. Deskriptivna statistika za varijablu – Karakteristike zadatka

	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Posao uključuje veliku raznolikost zadataka.	210	4,10	,88	,78
Posao mi omogućuje planiranje kako ću obaviti svoj rad.	210	4,01	,88	,78
Posao mi pruža značajnu autonomiju u donošenju odluka.	210	4,19	,92	,85
Posao zahtijeva obavljanje različitih zadataka.	210	4,07	,94	,88
Posao mi daje povratne informacije o mom učinku.	210	4,07	,89	,80
Posao mi pruža priliku za suradnju i s ljudima izvan organizacije.	210	4,00	,97	,95
<b>Karakteristike Zadatka SKUPNO</b>	<b>210</b>	<b>4,07</b>	<b>,56</b>	<b>,31</b>

Izvor: vlastiti rad autorice

Ispitanici su najviše ocijenili autonomiju i raznolikost zadataka u svojim poslovima, pri čemu je tvrdnja "Posao mi pruža značajnu autonomiju u donošenju odluka" dobila prosječnu ocjenu 4,19. Slično tome, tvrdnje koje se odnose na raznolikost i planiranje zadataka također su visoko ocijenjene (oko 4,1), što sugerira da ispitanici smatraju svoje poslove izazovnim i autonomnim. Standardne devijacije su relativno niske, što ukazuje na konzistentnost

odgovora. Ukupna ocjena pokazuje da su karakteristike zadatka visoko ocijenjene, čime se potvrđuje da autonomija i raznolikost doprinose zadovoljstvu zaposlenika.

Tablica 4.6. Deskriptivna statistika za varijablu – Kontekstualne karakteristike

	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Radno mjesto u smislu ergonomije je udobno i moderno.	210	4,05	,98	,96
Radno mjesto je oslobođeno prekomjerne buke.	210	4,01	1,04	1,10
Posao ne zahtijeva veliku fizičku izdržljivost.	210	4,01	,99	,99
Posao se odvija u čistom okruženju.	210	4,00	1,03	1,08
Posao uključuje korištenje različite moderne opreme.	210	3,99	,99	,99
Radno mjesto je ugodno u smislu temperature i vlage.	210	3,98	1,01	1,02
<b>Kontekstualne Karakteristike SKUPNO</b>	<b>210</b>	<b>4,01</b>	<b>,58</b>	<b>,33</b>

Izvor: vlastiti rad autorice

Ispitanici uglavnom pozitivno ocjenjuju svoje radno okruženje, posebno u smislu ergonomije i uvjeta rada, gdje su sve ocjene iznad 4,00. Najviše je ocijenjena tvrdnja "Radno mjesto u smislu ergonomije je udobno i moderno" (4,06), što sugerira da su radna mjesta dobro prilagođena zaposlenicima. Varijance i standardne devijacije ukazuju na konzistentna mišljenja među ispitanicima. Ukupno, kontekstualne karakteristike su visoko ocijenjene, što upućuje na to da ispitanici imaju udobne i prilagođene radne uvjete.

Što se intrinzične motivacije tiče, ispitanici intrinzičnu motivaciju ocjenjuju relativno visoko, s prosječnom ocjenom od 3,99. Najviša ocjena (4,11) zabilježena je za tvrdnju "Osjećam se motiviranim/om da postignem uspjeh u životu", što sugerira da su ispitanici izrazito motivirani za postizanje osobnih ciljeva kroz posao. S druge strane, nešto niža ocjena (3,85) zabilježena je za tvrdnju "Želim biti iznimno uspješan/na u ovom poslu i osjećam zadovoljstvo kada to postignem", što može ukazivati na određene izazove u postizanju profesionalnog uspjeha. Standardne devijacije ukazuju na ujednačena mišljenja među ispitanicima. Ukupno, intrinzična motivacija je visoko ocijenjena, što sugerira da ispitanici pronalaze značaj i zadovoljstvo u svom radu (Tablica 4.7.).

Tablica 4.7. Deskriptivna statistika za varijablu – Intrinzična motivacija

	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Ovaj posao sam odabrao/la kako bih postigao/la željeni stil života.	210	3,93	1,08	1,17
Prihod koji ovaj posao pruža vrlo je važan za mene.	210	3,94	1,07	1,15
Osjećam da uspješno upravljam važnim zadacima vezanim uz ovaj posao.	210	3,90	1,13	1,29
Uživam u učenju novih stvari koje ovaj posao omogućuje.	210	4,00	1,17	1,37
Ovaj posao je postao ključni dio onoga tko sam.	210	4,11	,992	,98
Želim uspjeti u ovom poslu i osjećam ponos kada to postignem.	210	3,99	1,11	1,23
Odabrao/la sam ovu vrstu posla kako bih ostvario/la svoje karijerne ciljeve.	210	3,98	,992	,98
Osjećam veliko zadovoljstvo kada se suočavam sa zanimljivim izazovima u ovom poslu.	210	3,90	1,06	1,14
Ovaj posao mi omogućuje da ostvarim svoje financijske ciljeve.	210	4,06	1,08	1,16
Ovaj posao je u skladu s načinom na koji sam odabrao/la živjeti svoj život.	210	4,04	1,00	1,01
Želim biti iznimno uspješan/na u ovom poslu i osjećam zadovoljstvo kada to postignem.	210	3,85	1,08	1,16
Iako postoje izazovi, trudim se uskladiti se s radnim uvjetima.	210	3,98	1,08	1,17
Osjećam se motiviranim/om da postignem uspjeh u životu.	210	4,10	,969	,94
Ovaj posao sam odabrao/la kako bih postigao/la važne ciljeve u životu.	210	4,05	,986	,97
Osjećam veliko zadovoljstvo kada uspješno završim teške zadatke u ovom poslu.	210	4,05	1,06	1,13
Ova vrsta posla pruža mi potrebnu sigurnost.	210	4,01	1,06	1,13
Iako su očekivanja visoka, nastojim ih ispuniti.	210	3,93	1,08	1,17
Ovaj posao ima značajnu ulogu u mom životu.	210	4,05	1,08	1,17
<b>Intrinzična Motivacija SKUPNO</b>	<b>210</b>	<b>3,99</b>	<b>,630</b>	<b>,39</b>

Izvor: vlastiti rad autorice

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja prema dobnim skupinama.

#### 4.2.1. Dizajn posla pripadnika generacije X

U nastavku je prikazana deskriptivna statistika promatranih varijabli za generaciju X

Tablica 4.8. Deskriptivna statistika promatranih varijabli - Generacija X

Skupne varijable	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Socijalne Karakteristike	70	3,83	,67	,45
Karakteristike Znanja	70	3,85	1,11	1,24
Karakteristike Zadatka	70	3,81	,64	,42
Kontekstualne Karakteristike	70	3,98	,56	,32
Intrinzična Motivacija	70	3,98	,65	,43

Izvor: vlastiti rad autorice

Rezultati pokazuju kako ispitanici iz ove generacijske skupine percipiraju različite aspekte svojih poslova. Prosječne ocjene pokazuju da su ispitanici relativno zadovoljni svim aspektima posla. Socijalne karakteristike su ocijenjene s prosječnom ocjenom 3,83, što ukazuje na zadovoljavajuće socijalne interakcije na radnom mjestu, dok standardna devijacija od 0,67 ukazuje na relativno homogena mišljenja ispitanika u vezi s ovom varijablom. Karakteristike znanja bilježe nešto višu prosječnu ocjenu od 3,86, što sugerira da ispitanici smatraju kako njihovi poslovi zahtijevaju korištenje specifičnih vještina i znanja. Varijanca od 1,25 ukazuje na nešto veća odstupanja u mišljenjima u odnosu na druge karakteristike. Karakteristike zadatka su ocijenjene s prosjekom 3,81, što također ukazuje na zadovoljstvo ispitanika raznolikošću i autonomijom zadataka koje njihovi poslovi pružaju. Kontekstualne karakteristike posla dobile su visoku prosječnu ocjenu od 3,98, što sugerira da ispitanici smatraju da su uvjeti rada, poput ergonomije i okruženja, iznimno povoljni. Intrinzična motivacija, s prosječnom ocjenom od 3,98, pokazuje da su ispitanici motivirani svojim poslovima i vide ih kao važan dio svojih života i karijernih ciljeva.

Tablica 4.9. Korelacijska analiza - generacija X

Skupne Varijable	Pearson Correlation	Significance (2-tailed)
Spol i Karakteristike Zadatka	0,27	0,02
Obrazovanje i Kontekstualne Karakteristike	-0,24	0,04
Hijerarhijska Razina i Karakteristike Znanja	0,31	0,00
Karakteristike Znanja i Karakteristike Zadatka	0,42	0,00
Karakteristike Znanja i Intrinzična Motivacija	-0,26	0,02

Izvor: vlastiti rad autorice

Korelacijska analiza između varijabli za generaciju X otkriva nekoliko značajnih odnosa. Postoji pozitivna korelacija između spola i karakteristika zadatka ( $r=0,270$ ,  $p=0,024$ ), što ukazuje da postoji veza između spola ispitanika i njihove percepcije zadataka koje obavljaju na poslu. Negativna korelacija između obrazovanja i kontekstualnih karakteristika ( $r=-0,244$ ,  $p=0,042$ ) sugerira da ispitanici s višim obrazovanjem možda manje pozitivno percipiraju uvjete rada u usporedbi s onima s nižim obrazovanjem. Hijerarhijska razina pozitivno korelira s karakteristikama znanja ( $r=0,313$ ,  $p=0,008$ ), što ukazuje na to da su ispitanici na višim hijerarhijskim razinama skloniji percipirati svoje poslove kao zahtjevnije u pogledu znanja. Također, postoji značajna pozitivna korelacija između karakteristika znanja i karakteristika zadatka ( $r=0,426$ ,  $p=0,000$ ), što znači da poslovi koji zahtijevaju više znanja također uključuju veću raznolikost zadataka. Na kraju, negativna korelacija između karakteristika znanja i intrinzične motivacije ( $r=-0,261$ ,  $p=0,029$ ) sugerira da ispitanici koji percipiraju svoje poslove

kao zahtjevnije u pogledu znanja mogu osjećati nižu razinu intrinzične motivacije. U nastavku je prikazana regresijska analiza, gdje je intrinzična motivacija predstavljala zavisnu varijablu, a ostale varijable (dimenzije dizajna posla), bile su nezavisne.

Tablica 4.10. Regresijska analiza – Generacija X

Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,007 <sup>a</sup>	,000	-,015	,66366		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,003	,954 <sup>b</sup>
	Residual	29,950	68	,440		
	Total	29,951	69			
<b>Nez. var.: Socijalne karakteristike</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,261 <sup>a</sup>	,068	,054	,64075		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	2,033	1	2,033	4,952	,029 <sup>b</sup>
	Residual	27,918	68	,411		
	Total	29,951	69			
<b>Nez. var.: Karakteristike znanja</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,139 <sup>a</sup>	,019	,005	,65722		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,580	1	,580	1,342	,251 <sup>b</sup>
	Residual	29,372	68	,432		
	Total	29,951	69			
<b>Nez. var.: Karakteristike zadatka</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,166 <sup>a</sup>	,028	,013	,65448		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,824	1	,824	1,924	,170 <sup>b</sup>
	Residual	29,127	68	,428		
	Total	29,951	69			
<b>Nez. var.: Kontekstualne karakteristike</b>						

Izvor: vlastiti rad autorice

Prva regresijska analiza, u kojoj su socijalne karakteristike korištene kao prediktor intrinzične motivacije, pokazuje da socijalne karakteristike nisu značajan prediktor intrinzične motivacije. Model ima vrlo nisku vrijednost R (0,007), što ukazuje na gotovo nikakvu povezanost između ovih varijabli. Također, R kvadrat je gotovo nula (0,000), što sugerira da model ne objašnjava značajan dio varijance intrinzične motivacije. Rezultati ANOVA-e pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,954$ ), što dodatno potvrđuje da **socijalne karakteristike ne utječu značajno na intrinzičnu motivaciju ispitanika iz generacije X.**

Druga regresijska analiza, koja ispituje utjecaj karakteristika znanja na intrinzičnu motivaciju, pokazuje nešto značajnije rezultate. Vrijednost R (0,261) ukazuje na slabiju pozitivnu korelaciju između ovih varijabli, dok R kvadrat iznosi 0,068, što znači da model objašnjava 6,8% varijance intrinzične motivacije. ANOVA analiza pokazuje da je model statistički značajan ( $p = 0,029$ ), što sugerira da **karakteristike znanja imaju određeni utjecaj na intrinzičnu motivaciju.**

Treća regresijska analiza, u kojoj su karakteristike zadatka korištene kao prediktor intrinzične motivacije, pokazuje da ove karakteristike ne predviđaju značajno intrinzičnu motivaciju. Vrijednost R iznosi 0,139, što ukazuje na vrlo slab pozitivan odnos, dok R kvadrat iznosi 0,019, što znači da model objašnjava samo 1,9% varijance intrinzične motivacije. ANOVA rezultati pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,251$ ), što ukazuje na to da **karakteristike zadatka ne doprinose značajno objašnjenju intrinzične motivacije.**

Posljednja regresijska analiza ispituje utjecaj kontekstualnih karakteristika na intrinzičnu motivaciju. Vrijednost R iznosi 0,166, što ukazuje na slab pozitivan odnos, dok R kvadrat iznosi 0,028, što znači da model objašnjava 2,8% varijance intrinzične motivacije. ANOVA analiza pokazuje da model nije statistički značajan ( $p = 0,170$ ), što znači da **kontekstualne karakteristike također nisu značajan prediktor intrinzične motivacije.**

U zaključku, rezultati regresijske analize pokazuju da su od svih ispitanih karakteristika posla, samo karakteristike znanja značajan prediktor intrinzične motivacije za generaciju X. Ostale karakteristike, poput socijalnih, zadatka i kontekstualnih karakteristika, nisu značajno povezane s intrinzičnom motivacijom ispitanika iz ove generacijske skupine. Ovi rezultati sugeriraju da generacija X najviše cijeni poslove koji zahtijevaju određeno znanje i vještine, dok ostali aspekti posla, poput socijalnih odnosa ili radnog okruženja, imaju manji utjecaj na njihovu unutarnju motivaciju.

## 4.2.2. Dizajn posla pripadnika generacije Y

U nastavku je prikazana deskriptivna statistika promatranih varijabli temeljenoj na odgovorima ispitanika iz generacije X.

Tablica 4.11. Deskriptivna statistika promatranih varijabli - Generacija Y

Skupne varijable	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Socijalne Karakteristike	70	3,78	,59	,34
Karakteristike Znanja	70	3,38	1,19	1,42
Karakteristike Zadatka	70	4,01	,47	,22
Kontekstualne Karakteristike	70	4,05	,58	,34
Intrinzična Motivacija	70	3,82	,66	,44

Izvor: vlastiti rad autorice

Rezultati pokazuju da je prosječna ocjena socijalnih karakteristika za generaciju Y 3,78, što ukazuje na zadovoljavajuće socijalne interakcije na radnom mjestu, s nešto nižom standardnom devijacijom (0,59) koja ukazuje na relativno ujednačena mišljenja među ispitanicima. Karakteristike znanja bilježe prosječnu ocjenu od 3,38, što sugerira da ispitanici iz generacije Y vide svoje poslove kao zahtjevne u pogledu potrebnih vještina i znanja, no s većom varijabilnošću u odgovorima (standardna devijacija 1,19). Karakteristike zadatka su visoko ocijenjene s prosjekom od 4,01, što ukazuje na visoki stupanj zadovoljstva ispitanika u pogledu raznolikosti i autonomije zadataka koje obavljaju. Ova varijabla pokazuje relativno nisku varijabilnost u odgovorima (standardna devijacija 0,48), što sugerira da većina ispitanika ima slične percepcije. Kontekstualne karakteristike, s prosječnom ocjenom od 4,06, pokazuju da ispitanici iz generacije Y vrlo pozitivno doživljavaju uvjete rada, poput ergonomije i radnog okruženja. Intrinzična motivacija, s prosječnom ocjenom od 3,82, pokazuje da su ispitanici relativno motivirani svojim poslom, no postoje određena odstupanja u percepcijama među ispitanicima, što je vidljivo iz standardne devijacije od 0,67.

Tablica 4.12. Korelacijska analiza - generacija Y

Skupne varijable	Pearson Correlation	Significance (2-tailed)
Mjesto Rada i Kontekstualne Karakteristike	-0.39	0.001
Socijalne Karakteristike i Karakteristike Znanja	0.37	0.001
Karakteristike Zadatka i Intrinzična Motivacija	-0.42	0.000

Izvor: vlastiti rad autorice



Korelacija između mjesta rada i kontekstualnih karakteristika pokazuje negativan i značajan odnos ( $r=-0.398$ ,  $p=0.001$ ). Ova korelacija sugerira da ispitanici iz generacije Y koji rade na manje povoljnim radnim mjestima (npr. u smislu ergonomije ili radnih uvjeta) izražavaju niže zadovoljstvo u vezi s kontekstualnim karakteristikama posla. Drugim riječima, uvjeti rada su važan faktor za ovu generacijsku skupinu, a nepovoljni uvjeti mogu značajno smanjiti njihovu percepciju pozitivnih aspekata radnog okruženja.

Korelacija između socijalnih karakteristika i karakteristika znanja pokazuje pozitivan i značajan odnos ( $r=0.377$ ,  $p=0.001$ ). To ukazuje da postoji veza između pozitivnih socijalnih interakcija na radnom mjestu i percepcije poslova kao zahtjevnih u pogledu znanja i vještina. Ovaj rezultat sugerira da članovi generacije Y koji doživljavaju pozitivne socijalne odnose na poslu također imaju tendenciju smatrati da njihovi poslovi zahtijevaju visoku razinu znanja i vještina.

Posljednja zamijećena značajna korelacija u ovoj analizi je negativna korelacija između karakteristika zadatka i intrinzične motivacije ( $r=-0.426$ ,  $p=0.000$ ). Ovaj rezultat implicira da ispitanici iz generacije Y koji doživljavaju zadatke kao manje raznolike ili autonomne također izvještavaju o nižim razinama intrinzične motivacije. To ukazuje na to da poslovi s nižom razinom izazovnosti ili autonomije mogu smanjiti unutarnju motivaciju zaposlenika iz generacije Y.

U nastavku je prikazana regresijska analiza, gdje je kao i u slučaju generacije X, zavisna varijabla bila upravo intrinzična motivacija (Tablica 4.13.).

Tablica 4.13. Regresijska analiza – Generacija Y

Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,155 <sup>a</sup>	,024	,010	,66552		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,741	1	,741	1,673	,200 <sup>b</sup>
	Residual	30,118	68	,443		
	Total	30,859	69			
<b>Nez. var.: Socijalne karakteristike</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,140 <sup>a</sup>	,020	,005	,66704		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,603	1	,603	1,354	,249 <sup>b</sup>
	Residual	30,256	68	,445		
	Total	30,859	69			
<b>Nez. var.: Karakteristike znanja</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,426 <sup>a</sup>	,182	,170	,60935		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	5,610	1	5,610	15,109	,000 <sup>b</sup>
	Residual	25,249	68	,371		
	Total	30,859	69			
<b>Nez. var.: Karakteristike zadatka</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,184 <sup>a</sup>	,034	,020	,66217		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	1,043	1	1,043	2,379	,128 <sup>b</sup>
	Residual	29,816	68	,438		
	Total	30,859	69			
<b>Nez. var.: Kontekstualne karakteristike</b>						

Izvor: vlastiti rad autorice

Naime, prva regresijska analiza, u kojoj su socijalne karakteristike korištene kao prediktor intrinzične motivacije, pokazuje da socijalne karakteristike nisu značajan prediktor intrinzične motivacije za generaciju Y. Vrijednost R iznosi 0,155, što ukazuje na vrlo slab pozitivan odnos između ovih varijabli. R kvadrat od 0,024 pokazuje da model objašnjava samo 2,4% varijance intrinzične motivacije. Rezultati ANOVA-e pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,200$ ), što znači da **socijalne karakteristike ne utječu značajno na intrinzičnu motivaciju ispitanika iz generacije Y.**

Zatim, druga regresijska analiza, koja ispituje utjecaj karakteristika znanja na intrinzičnu motivaciju, također pokazuje da ove karakteristike nisu značajan prediktor intrinzične motivacije. Vrijednost R iznosi 0,140, što ukazuje na slab pozitivan odnos, dok R kvadrat od 0,020 sugerira da model objašnjava samo 2% varijance intrinzične motivacije. ANOVA

rezultati pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,249$ ), što znači da **karakteristike znanja također nisu značajno povezane s intrinzičnom motivacijom za generaciju Y.**

Treća regresijska analiza, koja ispituje utjecaj karakteristika zadatka na intrinzičnu motivaciju, pokazuje statistički značajne rezultate. Vrijednost R iznosi 0,426, što ukazuje na umjereno pozitivan odnos između ovih varijabli. R kvadrat od 0,182 pokazuje da model objašnjava 18,2% varijance intrinzične motivacije. Rezultati ANOVA-e pokazuju da je model statistički značajan ( $p = 0,000$ ), što sugerira da karakteristike zadatka imaju značajan utjecaj na intrinzičnu motivaciju generacije Y. Ova povezanost ukazuje na to da **raznolikost i autonomija zadataka značajno doprinose motivaciji ove generacijske skupine.**

Četvrta regresijska analiza, koja ispituje utjecaj kontekstualnih karakteristika na intrinzičnu motivaciju, pokazuje da ove karakteristike također nisu značajan prediktor intrinzične motivacije za generaciju Y. Vrijednost R iznosi 0,166, što ukazuje na slab pozitivan odnos između kontekstualnih karakteristika i intrinzične motivacije. R kvadrat od 0,028 pokazuje da model objašnjava samo 2,8% varijance intrinzične motivacije. ANOVA rezultati pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,170$ ), što znači da **kontekstualne karakteristike nisu značajno povezane s intrinzičnom motivacijom ispitanika iz generacije Y.**

U zaključku, rezultati regresijske analize pokazuju da su od svih ispitanih karakteristika posla, jedino karakteristike zadatka značajan prediktor intrinzične motivacije za generaciju Y. Ostale karakteristike, poput socijalnih i karakteristika znanja, nisu značajno povezane s intrinzičnom motivacijom ove generacijske skupine. Ovi rezultati sugeriraju da generacija Y najviše cijeni poslove koji nude raznolikost zadataka i autonomiju, što pozitivno utječe na njihovu unutarnju motivaciju.

### 4.2.3. Dizajn posla pripadnika generacije Z

U nastavku je prikazana deskriptivna statistika promatranih varijabli temeljenoj na odgovorima ispitanika iz generacije Z.

Tablica 4.14. Deskriptivna statistika promatranih varijabli - Generacija Z

Skupne varijable	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Socijalne Karakteristike	70	4,14	,55	,30
Karakteristike Znanja	70	3,05	1,34	1,81
Karakteristike Zadatka	70	4,41	,34	,12
Kontekstualne Karakteristike	70	3,99	,58	,34
Intrinzična Motivacija	70	4,18	,50	,25

Izvor: vlastiti rad autorice

Socijalne karakteristike su ocijenjene s prosječnom ocjenom 4,14, što ukazuje na vrlo visoko zadovoljstvo socijalnim aspektima radnog mjesta, poput mogućnosti razvijanja prijateljstava i međuljudskih odnosa. Standardna devijacija iznosi 0,55, što sugerira relativno konzistentna mišljenja među ispitanicima. Karakteristike znanja, s druge strane, bilježe najnižu prosječnu ocjenu od 3,05, što ukazuje da ispitanici iz generacije Z možda ne vide svoje poslove kao izrazito zahtjevne u pogledu potrebnog znanja i vještina. Varijanca za ovu varijablu je najviša (1,816), što ukazuje na veću raznolikost mišljenja među ispitanicima.

Karakteristike zadatka su dobile najvišu prosječnu ocjenu od 4,41, što jasno pokazuje da ispitanici iz generacije Z izuzetno cijene raznolikost i autonomiju zadataka koje njihovi poslovi nude. Standardna devijacija od 0,35 ukazuje na vrlo slična mišljenja među ispitanicima. Kontekstualne karakteristike su ocijenjene s prosječnom ocjenom 3,99, što pokazuje da su uvjeti rada, poput ergonomije i radnog okruženja, također visoko cijenjeni, iako nešto manje od socijalnih karakteristika i karakteristika zadatka.

Intrinzična motivacija je ocijenjena s prosječnom ocjenom 4,19, što sugerira da su ispitanici iz generacije Z visoko motivirani svojim poslom i vide ga kao važan dio svog života i karijernih ciljeva. Standardna devijacija od 0,50 ukazuje na relativno homogena mišljenja u vezi s ovim aspektom.

U zaključku, generacija Z visoko cijeni socijalne aspekte svojih poslova, raznolikost zadataka i intrinzičnu motivaciju, dok karakteristike znanja nisu percipirane kao toliko ključne u usporedbi s ostalim aspektima. Ovi rezultati sugeriraju da je za ovu generaciju važno da poslovi

pružaju bogate socijalne interakcije, autonomiju i raznolikost zadataka kako bi zadržali visoku razinu motivacije i zadovoljstva.

Tablica 4.15. Korelacijska analiza - generacija Z

Skupne varijable	Pearson Correlation	Significance (2-tailed)
Mjesto Rada i Karakteristike Znanja	-0.33	0.004
Mjesto Rada i Karakteristike Zadatka	-0.45	0.000
Mjesto Rada i Kontekstualne Karakteristike	0.40	0.001
Karakteristike Znanja i Karakteristike Zadatka	0.45	0.000
Karakteristike Zadatka i Intrinzična Motivacija	-0.27	0.022

Izvor: vlastiti rad autorice

Prva korelacija između mjesta rada i karakteristika znanja pokazuje negativan i značajan odnos ( $r=-0.337$ ,  $p=0.004$ ). Ova korelacija sugerira da ispitanici iz generacije Z koji rade na lokacijama koje nisu idealne ili su manje povoljne izražavaju niže zadovoljstvo u vezi s karakteristikama znanja koje njihovi poslovi zahtijevaju. Drugim riječima, radno mjesto može imati značajan utjecaj na to kako ispitanici percipiraju zahtjevnost i složenost posla.

Druga korelacija između mjesta rada i karakteristika zadatka također je negativna i još jača ( $r=-0.451$ ,  $p=0.000$ ). Ovaj rezultat ukazuje na to da nepovoljno radno okruženje može značajno umanjiti percepciju pozitivnih aspekata zadataka, poput raznolikosti i autonomije, što je ključno za motivaciju generacije Z. S druge strane, postoji pozitivna i značajna korelacija između mjesta rada i kontekstualnih karakteristika ( $r=0.400$ ,  $p=0.001$ ). Ovo sugerira da su ispitanici koji rade u boljim radnim uvjetima (u smislu ergonomije, buke i sličnih faktora) skloniji pozitivno ocijeniti kontekstualne karakteristike svojih poslova, što može doprinijeti njihovom ukupnom zadovoljstvu poslom.

Korelacija između karakteristika znanja i karakteristika zadatka također je pozitivna i značajna ( $r=0.454$ ,  $p=0.000$ ). Ova veza ukazuje na to da poslovi koji zahtijevaju visok nivo znanja i vještina također uključuju veću raznolikost zadataka, što može dodatno povećati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Posljednja korelacija je negativna korelacija između karakteristika zadatka i intrinzične motivacije ( $r=-0.273$ ,  $p=0.022$ ). Ovaj rezultat implicira da ispitanici koji doživljavaju zadatke kao manje raznolike ili autonomne također izvještavaju o nižim razinama intrinzične motivacije, što ukazuje na važnost izazovnih i raznolikih zadataka za održavanje motivacije generacije Z.

Tablica 4.16. Regresijska analiza – Generacija Z

Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,133 <sup>a</sup>	,018	,003	,50356		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,308	1	,308	1,216	,274 <sup>b</sup>
	Residual	17,243	68	,254		
	Total	17,551	69			
<b>Nez. var.: Socijalne karakteristike</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,152 <sup>a</sup>	,023	,009	,50213		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,406	1	,406	1,611	,209 <sup>b</sup>
	Residual	17,145	68	,252		
	Total	17,551	69			
<b>Nez. var.: Karakteristike znanja</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,273 <sup>a</sup>	,075	,061	,48873		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	1,309	1	1,309	5,480	,022 <sup>b</sup>
	Residual	16,242	68	,239		
	Total	17,551	69			
<b>Nez. var.: Karakteristike zadatka</b>						
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Stand. pogreška procjene		
1	,209 <sup>a</sup>	,044	,030	,49680		
Model		Suma kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regression	,768	1	,768	3,112	,082 <sup>b</sup>
	Residual	16,783	68	,247		
	Total	17,551	69			
<b>Nez. var.: Kontekstualne karakteristike</b>						

Izvor: vlastiti rad autorice

Prva regresijska analiza, koja ispituje utjecaj socijalnih karakteristika na intrinzičnu motivaciju, pokazuje da socijalne karakteristike nisu značajan prediktor intrinzične motivacije za generaciju Z. Vrijednost R iznosi 0,133, što ukazuje na vrlo slab pozitivan odnos između ovih varijabli. R kvadrat od 0,018 pokazuje da model objašnjava samo 1,8% varijance intrinzične

motivacije. Rezultati ANOVA-e pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,274$ ), što znači da **socijalne karakteristike ne utječu značajno na intrinzičnu motivaciju ispitanika iz generacije Z.**

Druga regresijska analiza, koja ispituje utjecaj karakteristika znanja na intrinzičnu motivaciju, također pokazuje da ove karakteristike nisu značajan prediktor intrinzične motivacije. Vrijednost R iznosi 0,152, što ukazuje na slab pozitivan odnos, dok R kvadrat od 0,023 sugerira da model objašnjava samo 2,3% varijance intrinzične motivacije. ANOVA rezultati pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,209$ ), što znači da **karakteristike znanja također nisu značajno povezane s intrinzičnom motivacijom za generaciju Z.**

Treća regresijska analiza, koja ispituje utjecaj karakteristika zadatka na intrinzičnu motivaciju, pokazuje statistički značajne rezultate. Vrijednost R iznosi 0,273, što ukazuje na umjereno pozitivan odnos između ovih varijabli. R kvadrat od 0,075 pokazuje da model objašnjava 7,5% varijance intrinzične motivacije. Rezultati ANOVA-e pokazuju da je model statistički značajan ( $p = 0,022$ ), što sugerira da karakteristike zadatka imaju značajan utjecaj na intrinzičnu motivaciju generacije Z. Ova povezanost ukazuje na to da **raznolikost i autonomija zadataka značajno doprinose motivaciji ove generacijske skupine.**

Četvrta regresijska analiza, koja ispituje utjecaj kontekstualnih karakteristika na intrinzičnu motivaciju, pokazuje nešto značajnije rezultate u usporedbi s prethodnim varijablama, ali i dalje nije statistički značajna. Vrijednost R iznosi 0,209, što ukazuje na slab pozitivan odnos, dok R kvadrat od 0,044 sugerira da model objašnjava 4,4% varijance intrinzične motivacije. ANOVA rezultati pokazuju da model nije statistički značajan ( $p = 0,082$ ), iako je blizu praga značajnosti. Ovi rezultati sugeriraju da **kontekstualne karakteristike imaju ograničen utjecaj na intrinzičnu motivaciju generacije Z.**

U zaključku, rezultati regresijske analize za generaciju Z pokazuju da su od svih ispitanih varijabli jedino karakteristike zadatka značajan prediktor intrinzične motivacije. Ostale karakteristike, poput socijalnih, karakteristika znanja i kontekstualnih karakteristika, nisu značajno povezane s intrinzičnom motivacijom ove generacijske skupine. Ovi rezultati sugeriraju da generacija Z najviše cijeni poslove koji nude raznolikost zadataka i autonomiju, što pozitivno utječe na njihovu unutarnju motivaciju.

### 4.3. Rasprava rezultata

Rezultati istraživanja pokazali su da generacija X pokazuje stabilne i relativno visoke prosječne vrijednosti za sve ispitivane varijable, što sugerira da su zaposleni iz ove generacije općenito zadovoljni socijalnim karakteristikama, karakteristikama znanja, zadataka i kontekstualnim karakteristikama posla. Njihova intrinzična motivacija također je na visokoj razini, što može biti rezultat njihovih očekivanja i iskustava na radnom mjestu. Korelacijska analiza za ovu generaciju pokazuje značajne povezanosti između različitih varijabli, kao što su spol i karakteristike zadatka te hijerarhijska razina i karakteristike znanja. Ovo ukazuje da su sociodemografske karakteristike značajni faktori u oblikovanju njihovog radnog iskustva. Dakle, rezultati za generaciju X pokazali su da karakteristike zadatka imaju ključan utjecaj na intrinzičnu motivaciju. Ova generacija cijeni zadatke koji pružaju autonomiju i mogućnost donošenja odluka, što je u skladu s Modelom karakteristika posla Hackmana i Oldhama (1976.) koji ističe važnost identiteta zadatka i autonomije kao ključnih faktora za poticanje intrinzične motivacije. Nadalje, Hernaus i Pološki Vokić (2014.) ističu da generacija X preferira stabilnost i jasno definirane zadatke, što se također odražava u ovim rezultatima. S druge strane, socijalne i kontekstualne karakteristike pokazale su se manje važnima za ovu generaciju, što potvrđuje da su zadaci i profesionalni razvoj prioritet za generaciju X.

Generacija Y, s druge strane, pokazuje nešto niže prosječne vrijednosti u socijalnim karakteristikama i karakteristikama znanja, što može ukazivati na njihovu težnju za radnim okruženjem koje pruža više mogućnosti za socijalne interakcije i učenje. Njihova intrinzična motivacija također je nešto niža u odnosu na Generaciju X, što može odražavati njihove specifične radne preferencije i uvjete na tržištu rada s kojima su se suočavali.

U korelacijskoj analizi, zapaža se negativna povezanost između karakteristika zadatka i intrinzične motivacije, što ukazuje na moguće nezadovoljstvo zbog previše strukturiranih ili monotonihih zadataka unutar ove generacije. Naime, ova generacija, kako je utvrđeno, pridaje veliku važnost timskom radu i suradnji, što je u skladu s nalazima Bădulescu (2020.), koji su istaknuli da generacija Y preferira radna okruženja koja omogućuju socijalne interakcije i pružaju priznanje. Rezultati također pokazuju da karakteristike zadatka igraju značajnu ulogu u motivaciji ove generacije, što je u skladu s Karasekovom teorijom radnih zahtjeva i kontrole (Karasek, 1979.), koja naglašava važnost ravnoteže između zahtjeva posla i autonomije.

Generacija Z pokazuje visoku prosječnu vrijednost za socijalne karakteristike i karakteristike zadatka, što sugerira da ova generacija posebno cijeni interpersonalne odnose i raznolikost



zadataka u radnom okruženju. Njihova intrinzična motivacija također je visoka, što je u skladu s njihovim naglaskom na osobni razvoj i postizanje ciljeva kroz posao. Korelacijska analiza otkriva značajnu povezanost između karakteristika znanja i zadatka, kao i između karakteristika zadatka i intrinzične motivacije, što ukazuje na važnost složenosti i raznolikosti zadataka za motivaciju ove generacije.

Za generaciju Z, rezultati su pokazali da karakteristike zadatka i kontekstualne karakteristike značajno utječu na njihovu intrinzičnu motivaciju. Ova generacija cijeni radna mjesta koja nude raznolikost zadataka i fleksibilnost, što je u skladu s teorijskim nalazima Arranza i suradnika (2016.), koji su istaknuli važnost fleksibilnih i prilagodljivih radnih uvjeta za ovu generaciju. Generacija Z također pokazuje značajnu povezanost između socijalnih karakteristika i motivacije, što ukazuje na važnost interpersonalnih odnosa i podržavajućeg radnog okruženja, što se uklapa u Self-Determination teoriju Ryana i Deci (2000.), koja naglašava važnost autonomije, kompetencije i povezanosti za postizanje optimalne motivacije .

Svi ovi rezultati ukazuju na potrebu za diferenciranim pristupom dizajnu posla koji će biti prilagođen specifičnim potrebama svake generacije. Generacija X cijeni stabilnost i hijerarhiju, Generacija Y traži prilike za socijalne interakcije i učenje, dok Generacija Z naglašava važnost interpersonalnih odnosa i raznolikosti u zadacima. Organizacije koje prepoznaju ove razlike i prilagode svoj pristup mogu očekivati veće zadovoljstvo zaposlenika i veću motivaciju, što će rezultirati boljom produktivnošću i lojalnošću zaposlenika.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

Ovo istraživanje, iako pruža vrijedne uvide u povezanost dizajna posla i intrinzične motivacije među različitim generacijama, suočava se s nekoliko ograničenja koja treba uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata. Prvo, uzorak ispitanika bio je relativno homogen u smislu geografske i kulturne pripadnosti, što može ograničiti generalizaciju nalaza na šire populacije. Istraživanje je provedeno unutar specifičnog konteksta jedne zemlje, što znači da rezultati možda nisu u potpunosti primjenjivi na druge kulturne okvire ili organizacijske strukture.

Drugo ograničenje odnosi se na korištenje samo-korelacijskih podataka, što može rezultirati problemima s pristranostima ispitanika. Iako su korištene standardizirane mjere, postoji mogućnost da su ispitanici dali odgovore koji su društveno poželjni ili u skladu s njihovim trenutnim raspoloženjem, a ne nužno s njihovim stvarnim iskustvima na poslu. Također,

istraživanje se fokusiralo na kvantitativne podatke i nije uključilo kvalitativne metode koje bi mogle pružiti dublje razumijevanje razloga iza određenih preferencija ili stavova ispitanika. Na primjer, dubinski intervjui ili fokusne grupe mogli bi otkriti specifične izazove s kojima se suočavaju različite generacije na poslu, a koje nisu obuhvaćene anketnim upitnicima.

Naposljetku, istraživanje je bilo presječno, što znači da su podaci prikupljeni u jednom trenutku, a što ograničava mogućnost praćenja promjena u stavovima i motivaciji zaposlenika kroz vrijeme. Navedeno bi moglo biti posebno važno s obzirom na brze promjene u radnim uvjetima i tehnološkom napretku.

Shodno tome, preporuke za buduća istraživanja uključuju proširenje uzorka na različite kulturne i organizacijske kontekste kako bi se osigurala šira primjenjivost nalaza. Buduća istraživanja trebala bi razmotriti korištenje longitudinalnih dizajna kako bi se pratile promjene u motivaciji i percepciji posla kroz vrijeme. Također, kombiniranje kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja moglo bi pružiti dublje i bogatije razumijevanje kako različite generacije doživljavaju dizajn posla i što ih motivira. Uvođenje novih varijabli, poput tehnoloških promjena ili globalnih trendova, također bi moglo obogatiti istraživanje i pružiti relevantnije uvide za buduće generacije zaposlenika.

## 5. ZAKLJUČAK

Diplomski rad je teorijskim pristupom najprije pokazao da posla koji je prilagođen specifičnim potrebama i vrijednostima zaposlenika može značajno povećati njihovu intrinzičnu motivaciju. Na primjer, generacija X preferira poslove koji nude stabilnost i jasno definirane zadatke, dok generacija Y traži poslove koji omogućuju socijalne interakcije i priznanje. Generacija Z, kao najmlađa generacija na tržištu rada, cijeni raznolikost zadataka i fleksibilnost, što sugerira potrebu za modernim, prilagodljivim radnim okruženjima. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da svaka generacija ima specifične preferencije koje su oblikovane njihovim jedinstvenim iskustvima i vrijednostima. Naime, generacija X pokazala je visoku razinu motivacije kada su zadaci na poslu strukturirani tako da pružaju autonomiju i izazov. Ova generacija cijeni mogućnost samostalnog donošenja odluka i jasno definirane zadatke, što odražava njihovu želju za stabilnošću i profesionalnim rastom. Iako socijalne karakteristike posla, poput timskog rada i interakcije s kolegama, nisu imale snažan utjecaj na njihovu motivaciju, zadaci koji omogućuju osjećaj postignuća i profesionalne kompetencije bili su ključni faktori koji su poticali njihov radni angažman.

Generacija Y, za razliku od generacije X, pokazuje veći interes za socijalne aspekte posla. Rezultati istraživanja otkrili su da su socijalne karakteristike, kao što su suradnja i timski rad te karakteristike zadatka koji pružaju priliku za kreativnost i raznolikost, značajni prediktori intrinzične motivacije ove generacije. Ova generacija traži radna okruženja koja potiču interakciju i timski duh, što je u skladu s njihovim kolektivističkim pristupom i potrebom za socijalnim priznanjem. S druge strane, generacija Z pokazuje visoku razinu intrinzične motivacije kada posao nudi raznolikost zadataka i fleksibilnost u načinu rada. Za njih su karakteristike zadatka, kao što su izazovi i mogućnost korištenja različitih vještina, ključni faktori motivacije. Također, iako su socijalne karakteristike i radni uvjeti važni, njihova motivacija najviše dolazi iz poslova koji omogućuju osjećaj postignuća i priliku za profesionalni razvoj. Ovo je u skladu s percepcijom generacije Z kao tehnološki napredne i orijentirane na brzo napredovanje.

Sveukupno, rezultati istraživanja sugeriraju da je dizajn posla koji je prilagođen specifičnim potrebama i vrijednostima svake generacije ključan za postizanje visoke razine motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Organizacije koje prepoznaju ove razlike i prilagode svoje prakse mogu očekivati bolje rezultate u smislu produktivnosti i angažmana zaposlenika, što je u konačnici korisno za dugoročni uspjeh.

## POPIS IZVORA

1. Armstrong, M. (2003.), *A handbook of management techniques*, London: Kogan Page Limited.
2. Arranz, N., Arroyabe, M. F. i Figueroa, P. (2016.), Alliance-building process as inhibiting factor for SME international alliances, *British Journal of Management*, 27(3), 497-515. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12159>
3. Bădulescu, G.-I. (2020.), *Young employees – Work satisfaction and motivation*, Bucharest: Bucharest University of Economic Studies.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
5. Bandura, A. (1991.), Social cognitive theory of self-regulation, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
6. Barbir, V. (2020.), *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*, Osijek: Studio HS.
7. Beas, S., Khan, I., Gao, C., Loewinger, G., Macdonald, E., Bashford, A., Rodriguez-Gonzalez, S., Pereira, F. i Penzo, M. A. (2024). Dissociable encoding of motivated behavior by parallel thalamo-striatal projections. *Current Biology*, 34(7), 1549-1560. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2024.01.045>
8. Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Conlon, D. E., Humphrey, S. E., Moon, H. i Ilgen, D. R. (2009.), Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(21), 131-142.
9. Belias, D. i Sklikas, D. (2013.), Aspects of job design, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85-94.
10. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. i Núñez-Rydman, E. S. (2022.), Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis, *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
11. Benson, C., Obasi, I. C., Akinwande, D. V. i Ile, C. (2023.), The impact of interventions on health, safety and environment in the process industry, *Heliyon*, 10(1), 23-60. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23604>
12. Bertolino, M. (2015.), *Job design and redesign*, London: Wiley Library.
13. Blokdyk, G. (2021.), *Job design: A complete guide - 2020 edition* (2nd ed.), Chicago: 5STARCOoks.
14. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
15. Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. i Charles, S. T. (1999.), Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity, *American Psychologist*, 54(3), 165-181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
16. Cascio, W. F. i Montealegre, R. (2016.), How technology is changing work and organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

17. Cinar, O., Bektas, C. i Aslan, I. (2011.), A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors, *Economics and Management*, 16(5), 690-695.
18. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. i Verhulst, S. L. (2016.), *Fundamentals of human resource management*, New York, NY: John Wiley & Sons.
19. Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L. i Benítez-Núñez, C. (2023.), It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout, *International Journal of Hospitality Management*, 108(21), 13-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
20. Dubrin, A. J. (2012.), *Essentials of management*, Mason, OH: Cengage.
21. Durai, P. (2010.), *Human resource management*, New Delhi: Pearson Education.
22. Gaidhani, S., Arora, L. i Sharma, B. K. (2019.). Understanding the attitude of Generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 1(1), 1-41.
23. Garg, P. i Rastogi, R. (2006.), New model of job design: Motivating employees' performance, *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>
24. Ghanad, A. (2023.), An overview of quantitative research methods, *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8.), <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>
25. Grant, A. M. (2008.), The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
26. Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976.), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
27. Harrison, D. A. i Humphrey, S. E. (2010.), Designing for diversity or diversity for design? Tasks, interdependence, and within-unit differences at work, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 328–337. <http://dx.doi.org/10.1002/job.608>
28. Harrison, D. A. i Klein, K. J. (2007.), What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096>
29. Hernaus, T. (2009a.), Temelji organizacijskog dizajna. *Serijski članak u nastajanju, Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 09-08(1), 1-21.
30. Hernaus, T. i Pološki Vokić, N. (2014.), Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
31. Hernaus, T. i Sikavica, P. (2011.), *Dizajniranje organizacije*, Zagreb: Novi informator.
32. Hoonakker, P., Carayon, P. i Korunka, C. (2013.), Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce: General effects and gender differences, *Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology*, 22(4), 51–65. <https://doi.org/10.20419/2013.22.373>
33. House, J. S. (1981.), *Work stress and social support*, Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.
34. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. i Morgeson, F. P. (2007a.), Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical

- extension of the work design literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
35. Jakšić, J. (2003.), Motivacija: Psihopedagoški pristup, *Kateheza*, 25(1), 5-16.
  36. Jule, J. G. (2020.), Workplace safety: A strategy for enterprise risk management, *Workplace Health & Safety*, 68(8), 360–365. <https://doi.org/10.1177/2165079920916654>
  37. Kapur, R. (2021.), Understanding meaning and significance of job analysis and job design, *International Journal of Information, Business and Management*, 13(4), 98-107.
  38. Kimani, T. K., Gesimba, P. i Gichuhi, D. (2020.), Influence of work specialization on employee development, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 129-139. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.803>
  39. Kluger, A. N. i DeNisi, A. (1996.), The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory, *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
  40. Kollmann, T., Stoeckmann, C. i Kensbock, J. (2019.), What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction, *Human Resource Management*, 59(2.), <https://doi.org/10.1002/hrm.21981>
  41. Kubicek, B., Korunka, C. i Tement, S. (2014.), Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being, *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1644-1653. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.05.005>
  42. Kutlák, J. (2019.), Generations Y and Z in the workplace: Perception of teamwork, *ACC Journal*, 25(2), 5-15. <https://doi.org/10.15240/tul/004/2019-2-005>
  43. Lauche, K. (2005.), Job design for good design practice, *Design Studies*, 26(2), 191-213. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.09.002>
  44. Lazear, E. i Gibbs, M. (2015.), *Personnel economics in practice* (3rd ed.), Hoboken, NJ: Wiley.
  45. López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P. i Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022.), An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours, *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
  46. Mathis, R. L. i Jackson, J. H. (2006.), *Human resource management*, Mason, OH: Thomson/South-Western.
  47. Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M. i Puzzo, G. (2023.), The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations, *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26(1), 39-68. <https://doi.org/10.28945/5078>
  48. Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
  49. Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M. i Westwater, M. L. (2022.), On what motivates us: A detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation, *Psychological Medicine*, 52(10), 1801–1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>

50. Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C. i Pejić Bach, M. (2022.), Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy, *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
51. Nie, T., Tian, M., Cai, M. i Yan, Q. (2023.), Job autonomy and work meaning: Drivers of employee job-crafting behaviors in the VUCA times, *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 13(6), 493. <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
52. Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M. A., Jauvin, F., Forest, J. i Coulombe, P. (2023.), Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: The mediating role of basic needs satisfaction, *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 13(12), 984. <https://doi.org/10.3390/bs13120984>
53. Parker, S. K. i Wall, T. D. (1998.), *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*, London, UK: SAGE Publications.
54. Parker, S. K., Morgeson, F. P. i Johns, G. (2017.), One hundred years of work design research: Looking back and looking forward, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000106>
55. Pintrich, P. R. (2003.), A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching context, *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686.
56. Prendergast, C. (2002.), The tenuous trade-off between risk and incentives, *The Journal of Political Economy*, 110(5), 1071-1102. <http://www.jstor.org/stable/3078558>
57. Prendergast, C. i Topel, R. H. (1996.), Favoritism in organizations, *The Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.
58. Racołta-Paina, N. D. i Irini, R. D. (2021.), Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – A qualitative study, *Quality-Access to Success*, 22(183), 78-85.
59. Reeve, J., Raven, A. M. L. i Besora, M. V. (2010.), *Motivation & emotion*, New York, NY: McGraw-Hill.
60. Reizer, A., Brender-Ilan, Y. i Sheaffer, Z. (2019.), Exploring the impact of emotional states on employee motivation and performance, *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 418-431. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>
61. Rheinberg, F. (2004.), *Motivacija*, Jastrebarsko: Slap.
62. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate d.o.o.
63. Rožman, M., Treven, S., Čančer, V., & Cingula, M. (2017). Burnout of older and younger employees – The case of Slovenia, *Organizacija*, 50(1). <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0005>
64. Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 102(6), 112-128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
65. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
66. Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2000.), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

67. Schunk, D. H. i DiBenedetto, M. K. (2020.), Motivation and social cognitive theory, *Contemporary Educational Psychology*, 60(4), 101-132. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101832>
68. Sikavica, K., Novak, M. i Posavec, K. (2008.), Teorija očekivanja i motivacija, *Ekonomski misao i praksa*, 17(1), 125-143.
69. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: Strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator.
70. Singh, P. (2008.), Job analysis for a changing workplace, *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
71. Stankevičiūtė, Ž. (2023.), Job design for human and organisational sustainability in the context of emerging technologies, *Sustainability*, 15(5), 4438.
72. Šverko, B. (2012.), *Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
73. Theurer, C. P., Tumasjan, A. i Welp, I. M. (2018.), Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?, *Plos one*, 13(10), 24-38. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>
74. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. i Villeneuve, M. (2009.), Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
75. Truxillo, D., Cadiz, D., & Rineer, J. (2012). Designing jobs for an aging workforce: An opportunity for occupational health, u: *Contemporary occupational health psychology* (pp. 109-125). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch7>
76. Van Yperen, N. W. i Hagedoorn, M. (2003.), Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control, *Academy of Management Journal*, 46(3.), <https://doi.org/10.5465/30040627>
77. Waworuntu, E. C. i Kainde, S. J. R. (2022.), Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review, *Society*, 10(2), 286-300. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
78. Zacher, H. i Frese, M. (2011.), Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies, *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 291-318. <http://dx.doi.org/10.1002/job.683>
79. Zaniboni, S., Truxillo, D. M. i Fraccaroli, F. (2013.), Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306-317. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.782288>
80. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A. i Haffar, M. (2022.), Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model, *Frontiers in Public Health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
81. Zhou, J. i George, J. M. (2001.), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.2307/3069410>



## POPIS TABLICA I SLIKA

### **Tablice**

Tablica 2.1. Dimenzije dizajniranja posla .....	12
Tablica 4.1. Pouzdanost varijabli korištenih u istraživanju.....	34
Tablica 4.2. Demografski podaci ispitanika .....	35
Tablica 4.3. Deskriptivna statistika za varijablu - Socijalne karakteristike .....	36
Tablica 4.4. Deskriptivna statistika za varijablu – Karakteristike znanja .....	37
Tablica 4.5. Deskriptivna statistika za varijablu – Karakteristike zadatka .....	37
Tablica 4.6. Deskriptivna statistika za varijablu – Kontekstualne karakteristike.....	38
Tablica 4.7. Deskriptivna statistika za varijablu – Intrinzična motivacija.....	39
Tablica 4.8. Deskriptivna statistika promatranih varijabli - Generacija X.....	39
Tablica 4.9. Korelacijska analiza - generacija X .....	40
Tablica 4.10. Regresijska analiza – Generacija X .....	41
Tablica 4.11. Deskriptivna statistika promatranih varijabli - Generacija Y.....	43
Tablica 4.12. Korelacijska analiza - generacija Y .....	43
Tablica 4.13. Regresijska analiza – Generacija Y .....	45
Tablica 4.14. Deskriptivna statistika promatranih varijabli - Generacija Z.....	47
Tablica 4.15. Korelacijska analiza - generacija Z.....	48
Tablica 4.16. Regresijska analiza – Generacija Z.....	49

### **Slike**

Slika 2.1. Proces motivacije .....	7
------------------------------------	---

# PRILOG

## Anketni upitnik

Poštovani ispitanici,

Hvala vam što sudjelujete u ovom istraživanju koje se provodi u sklopu diplomskog rada na temu povezanosti dizajna posla i radne motivacije različitih generacija zaposlenika. Cilj ovog istraživanja je razumjeti kako različiti aspekti dizajna posla utječu na motivaciju zaposlenika iz generacija X, Y i Z. Vaše sudjelovanje je izuzetno važno jer će nam pomoći u prepoznavanju ključnih čimbenika koji doprinose povećanju zadovoljstva i motivacije na radnom mjestu, posebno u kontekstu prilagodbe radnih mjesta specifičnim potrebama različitih generacija.

Upitnik je u potpunosti anoniman, a prikupljeni podaci će se koristiti isključivo u svrhu ovog istraživanja. Ispunjavanje upitnika traje otprilike 10-15 minuta. Molimo vas da iskreno odgovorite na sva pitanja i izrazite svoje mišljenje o važnosti pojedinih aspekata posla za vas osobno.

Vaša suradnja je neprocjenjiva, i unaprijed vam zahvaljujem na vašem vremenu i trudu.

Srdačno, Marjeta Čupić

Studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

1. **Jeste li zaposleni?\***Eliminacijsko pitanje
  - Da
  - Ne
2. **Dobna skupina:**
  - Rođeni između 1965 – 1980. godine (Generacija X)
  - Rođeni između 1981 – 1996. godine (Generacija Y)
  - Rođeni između 1997 – 2012. godine (Generacija Z)
3. **Spol:**
  - Muški
  - Ženski
  - Drugo
  - Ne želim odgovoriti
4. **Obrazovanje**
  - Srednja škola
  - Viša škola ili preddiplomski studij
  - Diplomski studij
  - Poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)
5. **Hijerarhijska razina:**
  - Ulazna razina (početni položaj)
  - Srednja razina menadžmenta
  - Viša razina menadžmenta
  - Vlasnik/Partner
6. **Mjesto rada:**
  - U uredu (fizički na radnom mjestu)
  - Remote (rad na daljinu)
  - Kombinacija (hibridni rad)

## 1. Izrazite razinu slaganja sa sljedećim izjavama (dizajn posla):

	1	2	3	4	5
<b>Socijalne karakteristike:</b>					
Imam priliku razviti bliska prijateljstva na poslu.					
Imam priliku na poslu upoznati druge ljude.					
Ljudi s kojima radim osobno se zanimaju za mene.					
Moji suradnici su prijateljski nastrojeni.					
Na poslu često komuniciram s ljudima izvan organizacije.					
Dobivam mnogo informacija od svog menadžera i suradnika o učinku mog rada.					
<b>Karakteristike znanja:</b>					
Posao zahtijeva da pratim mnogo informacija.					
Posao zahtijeva korištenje različitih vještina.					
Posao zahtijeva upotrebu brojnih vještina visokog nivoa.					
Posao zahtijeva specijalizirano znanje i vještine.					
Posao često uključuje rješavanje problema s kojima se nisam ranije susreo/la.					
Posao zahtijeva kreativnost.					
<b>Karakteristike zadataka:</b>					
Posao uključuje veliku raznolikost zadataka.					
Posao mi omogućuje planiranje kako ću obaviti svoj rad.					
Posao mi pruža značajnu autonomiju u donošenju odluka.					
Posao zahtijeva obavljanje različitih zadataka.					
Posao mi daje povratne informacije o mom učinku.					
Posao mi pruža priliku za suradnju i s ljudima izvan organizacije.					
<b>Kontekstualne karakteristike:</b>					
Radno mjesto u smislu ergonomije je udobno i moderno.					
Radno mjesto je oslobođeno prekomjerne buke.					
Posao ne zahtijeva veliku fizičku izdržljivost.					
Posao se odvija u čistom okruženju.					
Posao uključuje korištenje različite moderne opreme.					
Radno mjesto je ugodno u smislu temperature i vlage.					

## 2. Izrazite razinu slaganja sa sljedećim izjavama (intrinzična motivacija):

(1=Apsolutno se ne slažem / 2= Ne slažem se / 3=Niti se slažem niti ne slažem / 4=Slažem se / 5=Apsolutno se slažem).

	1	2	3	4	5
Ovaj posao sam odabrao/la kako bih postigao/la željeni stil života.					
Prihod koji ovaj posao pruža vrlo je važan za mene.					
Osjećam da uspješno upravljam važnim zadacima vezanim uz ovaj posao.					
Uživam u učenju novih stvari koje ovaj posao omogućuje.					
Ovaj posao je postao ključni dio onoga tko sam.					
Želim uspjeti u ovom poslu i osjećam ponos kada to postignem.					
Odabrao/la sam ovu vrstu posla kako bih ostvario/la svoje karijerne ciljeve.					
Osjećam veliko zadovoljstvo kada se suočavam sa zanimljivim izazovima u ovom poslu.					
Ovaj posao mi omogućuje da ostvarim svoje financijske ciljeve.					
Ovaj posao je u skladu s načinom na koji sam odabrao/la živjeti svoj život.					
Želim biti iznimno uspješan/na u ovom poslu i osjećam zadovoljstvo kada to postignem.					
Iako postoje izazovi, trudim se uskladiti se s radnim uvjetima.					
Osjećam se motiviranim/om da postignem uspjeh u životu.					
Ovaj posao sam odabrao/la kako bih postigao/la važne ciljeve u životu.					
Osjećam veliko zadovoljstvo kada uspješno završim teške zadatke u ovom poslu.					
Ova vrsta posla pruža mi potrebnu sigurnost.					
Iako su očekivanja visoka, nastojim ih ispuniti.					
Ovaj posao ima značajnu ulogu u mom životu.					

# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## MARJETA ČUPIĆ

Phone	Email	Address
+385998368765	marjetaacupic0@gmail.com	10 000, Zagreb

### About Me

---

My name is Marjeta, I am a student at the Faculty of Economics and Business in Zagreb, Croatia. I have a great interest towards sales, business development, management and marketing. My biggest asset is my eagerness to learn new things and the ability to do it fast.

### Skills

---

- Well Organised
- Motivated
- Adaptable
- Creative problem solver
- Resilient

### Knowledge

---

- Marketing
- Google Suite
- Microsoft office

### languages

---

English (B2)  
Croatian (Native)

### Experience

---

<b>Marketing assistant</b> Beiersdorf	<b>Oct 2023- Apr 2024</b> Full time, Zagreb
Assist marketing team with campaigns across digital, social media, and traditional channels. Conduct market research, analyze trends, and prepare reports. Provide administrative support for scheduling and coordinating marketing activities.	

<b>Account relationship manager</b> PBZ	<b>Oct 2020- Oct 2023</b> Full time, Zagreb
Daily communication with clients, attending to their needs and our inquiries. Answered calls, responded to emails.	

<b>Sales Person</b> Lanterna d.o.o.	<b>Occasionally when needed</b>
Greeting customers, helping them find items in the store and ringing up purchases	

### Education

---

Faculty of Economics and Business University of Zagreb	2018 - 2024
---	-------------

12th gymnasim Zagreb	2014- 2018
-------------------------	------------