



ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

EMPLOYEE SATISFACTION

mr Zorica Tanasijević¹⁾

Rezime: U savremenoj organizaciji zadovoljni zaposleni su bitni za uspeh oganizacije. Teorijska i empirijska istraživanja nalaze da je zadovoljstvo zaposlenih određeno mnoštvom različitih faktora. Uopšteno zadovoljstvo zaposlenih se definiše kao percepcije zaposlenih o stepenu ispunjavanja njihovih zahteva. Uptnik je najcenjenija, najkredibilnija i najpoznatija tehnika merenja zadovoljstva zaposlenih. On se zasniva na proceni zadovoljstva zaposlenih u ključnim oblastima kao što su posao, profesionalni razvoj, materijalni i nematerijalni podsticaji, uslovi rada, međuljudski odnosi, stambena politika, položaj i perspektiva u organizaciji, informisanje i komunikacije, rukovođenje, poslovna politika. Sakupljeni podaci se koriste za razvijanje veoma kompaktnog izveštaja koji uključuje interpretaciju kvantitativnih podataka i tematske analize otvoreno-zatvorenih pitanja. Ovaj izveštaj daje odgovore na sledeća pitanja: Kako i na koji način zadovoljiti osnovne zahteve zaposlenih.

Ključne reči: zaposleni, organizacija, zadovoljstvo

Summary: In modern organization, satisfied employees are essential to organizational success. Theoretical and empirical research have found that employee satisfaction is determined by a variety of different factors. In broadly terms employee satisfaction is defined as employee perceptions of the degree to which the employee requirements have been fulfilled. Questionnaire is the most respected, credible and well known satisfaction employee measuring technique. It is based on employee satisfaction evaluation of key areas such as, job, professional development, material and immaterial stimulations, working conditions, human relations, housing policy, status and perspective in organization, information and communications, management, business policy. The data collected are used to develop a very comprehensive report which includes interpretation of quantitative data and thematic analysis of open/ended questions. This report provides answers to the following questions: How and by what to satisfy the fundamental demands of the employees.

Key words: employees, organization, satisfaction

1. UVOD

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. U kontekstu unapređenja korišćenja ljudskih resursa razvijaju se i različite sheme za povećanje zadovoljstva zaposlenih. Uspešnost savremenog preduzeća ne meri se više samo ostvarenim profitom već i ostvarivanjem interesa različitih internih i eksternih grupa (vlasnika, menadžera, zaposlenih, kupaca, dobavljača i sl.). Zadovoljni zaposleni su ključ uspeha savremenog preduzeća.

Ove tendencije se međutim, nedovoljno prelamaju u našim organizacijama. Tranzitorna

privreda nužno inicira restrukturiranje preduzeća, a to uključuje i aktiviranje potencijala ljudskih resursa. Stoga je u pravcu poboljšanja efikasnosti preduzeća vrlo bitan preduslov proces kontinuelnog merenja performansi zadovoljstva zaposlenih.

Danas se sve više u našim preduzećima smatra ključnim zadovoljstvo zaposlenih za njihov uspeh. Ali istovremeno gotovo i da nema preduzeća u čijem sistemu merenja postoji formalizovan način za merenje tog zadovoljstva. Stepenn odgovornosti preduzeća prema zaposlenima mora biti daleko veći nego prema kupcima i potrošačima i zbog toga što primarno od zadovoljstva zaposlenih i njihovog odnosa prema preduzeću i poslu zavisi i stepenn zadovoljavanja potreba potrošača/korisnika

1) mr Tanasijević Zorica, Zastava automobili a.d. Trg topolivca 4 34 000 Kragujevac,
mail hr@zastava.net

proizvoda i usluga. Istovremeno zadovoljstvo zaposlenih može voditi ka većoj podršci zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije, stvaranju šireg i većeg tržišta proizvoda i usluga, ostvarivanju većeg profita. Sa druge strane zadovoljstvo zaposlenih može poboljšati odnose u organizaciji i izgraditi ih na poverenju, komunikaciji i koordinaciji između funkcija.

2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – NERAZDVOJNI DEO PROCESA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Merenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja nezaobilazni deo procesa upravljanja organizacijom za pozicioniranje preduzeća u celini i njegovih organizacionih delova kako u delu strategijske analize tako i strategijskog izbora i promena. A to znači da efikasan upravljački proces podrazumeva i efikasan i efektivan sistem merenja. Uspešnost preduzeća ne meri se samo ostvarenim profitom, već i zadovoljenjem interesa. različitih internih i eksternih grupa. Nove koncepcije merenja performansi preduzeća počivaju na pretpostavci o mnoštvu posebnih indikatora i potrebi merenja performansi kroz jednu prioritetnu listu pokazatelja.

Osnovni zahtev pri izgrađivanju novih modela merenja performansi konkretnog preduzeća je fleksibilnost i izbalansiranost kvantitativnih i kvalitativnih merila s ciljem adekvatnijeg i bržeg odgovora i prilagođavanja dinamičnom i tržišnom okruženju. Pri tome je u centru svih merenja u preduzeću merenje zadovoljstva zaposlenih. Adekvatan sistem merenja zadovoljstva zaposlenih omogućava ocenu zadovoljstva zaposlenih, stvaranje uslova za povećanje zadovoljstva zaposlenih i budućih odnosa (ugovora) sa zaposlenima.

Univerzalni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih ne postoji. Različiti uslovi poslovanja, različite strategije poslovanja, različiti ciljevi zahtevaju od svakog preduzeća da kreira sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih

3. POJAMI I FAKTORI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja veoma složen fenomen. Na zadovoljstvo zaposlenih utiče čitav spektar raznovrsnih faktora koji su međusobno povezani. Takođe faktori zadovoljstva variraju prema organizacijama, prema njihovom okruženju, prema društvenom sistemu.

Rezultati istraživanja kako u svetu, tako i u našoj zemlji izdvojili su neke bitne, zajedničke faktore zadovoljstva zaposlenih. Takođe su dali

neko opšte određenje zadovoljstva zaposlenih. Uopšteno uzevši zadovoljstvo zaposlenih zavisi istovremeno od očekivanja zaposlenog i mere u kojoj su ona ostvarena. Pa se onda zadovoljstvo meri razlikom između nivoa težnji zaposlenog i postignutih rezultata. Tako se objašnjava da isti rutinski poslovi i iste plate ne dovode do istog zadovoljstva zaposlenih i činjenica da su neki bolje plaćeni zaposleni nezadovoljniji od manje plaćenih. Istovremeno očekivanja zaposlenog su promenljiva kategorija. Ona mogu izmeniti svoju snagu u toku radnog života zaposlenog. Tako sigurnost zaposlenja može preći u prvi plan nakon izvesnog broja godina staža i izvesnih godina starosti. Takođe, očekivanja su u tesnoj vezi sa aspiracijama. Obrazovni nivo zaposlenog je direktna mera aspiracije. Ali ne treba zanemariti ni činjenicu da na nivo aspiracije utiču socijalno poreklo, lične osobine, motivacija.

Raznolikost poslova, godina života, obrazovanja očigledno predstavljaju neke opšte faktore zadovoljstva zaposlenih. Među faktore koji određuju zadovoljstvo možemo ubrojiti i "lično podešavanje" zaposlenog prema preduzeću. Ali takođe je veoma bitan faktor i hijerarhija vrednosti koja karakteriše određeno društvo, društveni nivo ili društvenu sredinu.

Zadovoljstvo zaposlenih ne mora biti uvek odraz objektivno povoljne situacije. Ono može biti posledica umanjenih "prizemljenih" očekivanja upravo u periodima privredne, društvene krize. Predosećaj perioda nezaposlenosti smanjuje relativnu važnost uobičajenih izvora zadovoljstva odnosno nezadovoljstva. U periodima privrednog rasta, prosperiteta rastu i očekivanja, težnja za kreativnošću, samoaktualizacijom. Logično je da se u situaciji visoke nezaposlenosti prilagođavaju i aspiracije i veći značaj dobija zaposlenje i sigurnost posla.

Postoje različite definicije opšteg zadovoljstva zaposlenih. Ipak sve se one uglavnom svode na afektivni odnos prema poslu uzimajući u obzir povoljne i nepovoljne aspekte posla. Uopšteno rečeno pod zadovoljstvom zaposlenih podrazumevamo subjektivnu ocenu zadovoljstva koja proističe iz procene ličnog zadovoljstva različitim aspektima svoje pripadnosti organizaciji. Pa se tako zadovoljstvo zaposlenih pre svega odnosi na percepcije zaposlenih i to stepena u kome su zadovoljeni njihovi zahtevi.

4. MERENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH INDIKATORI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Teorijske i empirijske analize zadovoljstva zaposlenih ukazuju na veliku kompleksnost fenomena zadovoljstva zaposlenih, kao i na

mnoštvo raznovrsnih faktora koji na njega utiču. Sa druge strane svaka organizacija nastoji da razvije svoj jedinstven sistem merenja koji je baziran pre svega na ciljevima organizacije.

Merenje zadovoljstva zaposlenih u jednoj organizaciji podrazumeva prethodno utvrđivanje oblasti zadovoljstva. Na osnovu teorijskih razmatranja, kao i rezultata istraživanja u svetu i u našoj zemlji, a posebno rezultata istraživanja koja su rađena u Zastavi mogu se odrediti ključne

oblasti zadovoljstva zaposlenih. U okviru ovih oblasti definišu se indikatori zadovoljstva. Broj indikatora po oblastima zadovoljstva nije isti. U određivanju indikatora smo pre svega pošli od njihovog značaja koji je utvrđen u ranijim istraživanjima u Zastavi. Za potrebe merenja zadovoljstva zaposlenih utvrđene su sledeće oblasti zadovoljstva, a u okviru njih indikatori zadovoljstva

| oblasti zadovoljstva | indikatori |
|---|---|
| <u>posao</u> | <ul style="list-style-type: none"> - vrsta (sadržaj posla) - samostalnost u radu - stepen autoriteta za donošenje odluka o poslu - mogućnost učešća u odlučivanju - stalnost i sigurnost zaposlenja |
| <u>profesionalni razvoj</u> | <ul style="list-style-type: none"> - mogućnost primene znanja i ostvarenja svojih sposobnosti i veština - mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja - mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja izvan preduzeća |
| <u>materijalni i nematerijalni podsticaji</u> | <ul style="list-style-type: none"> - visina plate - raspodela plata - nagrade za ostvarene rezultate rada - priznanja za ostvarene rezultate rada |
| <u>uslovi rada</u> | <ul style="list-style-type: none"> - uslovi rada na radnom mestu |
| <u>međuljudski odnosi</u> | <ul style="list-style-type: none"> - međuljudski odnosi u organizacionoj celini |
| <u>stambena politika</u> | <ul style="list-style-type: none"> - mogućnost rešavanja stambenog problema |
| <u>položaj i perspektiva u organizaciji</u> | <ul style="list-style-type: none"> - položaj u organizaciji - mogućnost napredovanja u organizaciji po liniji rukovođenja - mogućnost napredovanja u organizaciji po stručnoj liniji, dobijanja složenijih, bolje plaćenih poslova - lična perspektiva u organizaciji - mogućnost dobijanja određenog statusa u organizaciji |
| <u>rukovođenje</u> | <ul style="list-style-type: none"> - odnos neposrednog rukovodioca - model neposrednog rukovođenja - organizacija rada neposrednog rukovodioca |
| <u>informisanje i komunikacija</u> | <ul style="list-style-type: none"> - informisanje o preduzeću (planovi , poslovna politika, program aktivnosti) - informisanje neposrednog rukovodioca - komunikacija između procesa rada |
| <u>poslovna politika preduzeća</u> | <ul style="list-style-type: none"> - poslovanje i poslovna politika preduzeća - perspektiva preduzeća - ugled i stabilnost preduzeća |

Preciznije određivanje zadovoljstva zaposlenih svakako zahteva i uvažavanje indikatora vezanih za demografske karakteristike zaposlenih. Pri tome su posebno značajni pol, godine starosti, godine radnog staža, lična kvalifikacija, radna uloga u prganizaciji.

5. ANKETNI UPITNIK-KAO TEHNIKA MERENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Anketni upitnik je najčešće korišćena tehnika merenja zadovoljstva zaposlenih. Sa formalnog stanovišta prednost primene anketnog upitnika je što obezbeđuje lako anonimnost ispitanika i diskreciju podataka. Takođe, prikupljanje podataka se može potpuno standardizovati..

Na osnovu prethodno utvrđenog operativnog plana izrađuje se upitnik za merenje zadovoljstva zaposlenih. Upitnik sadrži precizno i nedvosmisleno formulisana pitanja sa ponudnim alternativama odgovora u vidu skale zadovoljstva (ocene od 1 do 5 , gde ocena 1 znači potpuno nezadovoljstvo, a ocena 5 potpuno zadovoljstvo). Pitanja se odnose na svaki indikator zadovoljstva posebno.Istovremeno u otvorenim pitanjima se obrazlaže svaka data ocena zadovoljstva navedenim indikatorom.Takođe, anketni upitnik sadrži pitanja koja se odnose na osnovne demografske podatke o zaposlenom.

Anketno ispitivanje u manjim organizacionim celinama vrši se na celoj populaciji. Za veće organizacione celine potrebno je utvrditi uzorak za anketno ispitivanje. Pri tome se mora ispoštovati princip reprezentativnosti uzorka.To će najbolje omogućiti izbor stratifikovanog uzorka. Izbor uzorka počinje time što se osnovna populacija za anketno ispitivanje podeli u slojeve populacije na osnovu svake utvrđene demografske karakteristike, pa se potom iz svakog sloja uzima slučajni uzorak. Pri tome se mora voditi računa o principu proporcionalnosti što znači da svaki slučaj bude proporcionalno predstavljen u uzorku.

6. OBRADA PODATAKA

Obrada podataka odvija se u tri faze, redigovanje, kodiranje i tabeliranje.

Redigovanje podrazumeva ponovno pregledanje i kontrolisanje upitnika. Pri tome se utvrđuje da li je odgovoreno na sva pitanja. i da li su odgovori potpuni i jednoobrazni. U postupku kodiranja odgovori na pitanja se klasifikuju kako bi se dobila njihova osnovna struktura.To podrazumeva obeležavanje podataka-grupa podataka znakom ispred utvrđenim kodeksom šifara. U postupku tabeliranja distribucije frekvencija tj. prikazivanja različitih vrednosti ili

osobina jedne promenljive u prvoj koloni sa odgovarajućim frekvencijama u drugoj koloni.određujuju se distribucije frekvencija tj.prikazuju različite vrednosti ili osobine. Razdeobe frekvencija pružaju uvid u broj jedinica ispitanog uzorka unutar svake vrednosti, obeležja ili grupe obeležja.Obrada podataka za pitanja otvorenog tipa se razlikuje u jednom delu. Primenjuje se i analiza sadržaja. Ona počinje obrazovanjem sistema kategorija pomoću kojih se sadržaj dobijenih odgovora klasifikuje. Istovremeno za svaku kategoriju se određuje i smer stavova.

7. ANALIZA PODATAKA

Nakon obrade podataka i njihovog sređivanja po već unapred određenim kriterijumima pristupa se analizi podataka .Pri analizi podataka najčešće se koriste analitičke statističke tehnike, Hi kvadrat test, proporcije,standardna devijacija, rangovi, prosečna ocena, procenat i korelacija. Iskazivanje rezultata analize vrši se numerički pomoću numeričkih nizova (indeksa i sl.), srednjih vrednosti, rang lista i tabela i grafički pomoću različitih grafikona.

8. IZVEŠTAJ O DOBIJENIM REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu rezultata analize konsantovane činjenice se dalje sistematizuju, upoređuju i od njih se formira širi sistem saznanja. Izveštaj sadrži sve ispitivane oblasti zadovoljstva zaposlenih. Svaki segment izveštaja ima svoju strukturu zasnovanu na odgovarajućem segmentu upitnika. U svakom segmentu izveštaja prikazuje se distribucija odgovora na svako pitanje, a posebno distribucija odgovora po svim ispitanim demografskim karakteristikama zaposlenih. Na osnovu toga se utvrđuje ukupan stepen zadovoljstva za sve zaposlene i posebno za sve ispitane kategorije zaposlenih. Takođe se stiče se uvid u razloge zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenih.

Zaključni sudovi po posebnim delovima izveštaja su osnov za sintetički zaključak To uključuje sastavljanje i saopštavanje liste pitanja i problema koji zaslužuju posebno razmatranje i utvrđivanje predloga mera za unapređenje zadovoljstva zaposlenih.

9. ZAKLJUČCI

Uspešnost savremene organizacije ne meri se više samo ostvarenim profitom, već i ostvarivanjem interesa različitih internih i eksternih grupa. Zaposleni sve više postaju ključ

uspeha savremene organizacije. Stoga je za poboljšanje efikasnosti organizacije vrlo bitan preduslov merenje zadovoljstva zaposlenih. Efikasan i efektivan sistem upravljanja zahteva razvijanje efikasnog i efektivnog sistema merenja.

Univerzalni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih ne postoji .Pre svega zato što je to veoma složen fenomen, uslovljen mnogobrojnim različitim faktorima, što su potvrdila i mnogobrojna istraživanja kako u svetu, tako i u našoj zremlji. Sa druge strane različiti uslovi poslovanja, različiti stratejski ciljevi zahtevaju od svake organizacije da kreira sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih. Anketni upitnik je najčešće korišćena tehnika ispitivanja zadovoljstva zaposlenih. Pitanja u upitniku odnose se na određene oblasti zadovoljstva i na svaki indikator zadovoljstva posebno. Anketno ispitivanje se vrši na srtrifikovanom uzorku. Dobijeni podaci se obrađuju, a zatim analiziraju pre svega primenom statističkih tehnika i analizom sadržaja, a zatim se izrađuje izveštaj. Izveštaj u kome se daje globalna ocena zadovoljstva i ocena zadovoljstva po pojedinim oblastima zadovoljstva služi kao osnova za utvrđivanje predloga mera za poboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

LITERATURA

- [1] Beer M. et al: Managing Human Assets, The free Press, New York, 1984
- [2] Damjanović Mijat.: Menadžerska revolucija, Zavod za nastavna sredstva i udžbenike, Beograd, 1990
- [3] Friedman Georges-Pierre Naville, Sociologija rada, Veselin Masleša, Sarajevo, 1972
- [4] Gian Antonio Gilli Kako se istražuje, vodič u društvenim istraživanjima, Školska knjiga, Zagreb, 1974
- [5] Glamočanin Vladimir: Merenje performansi preduzeća-nerazdvojni deo procesa upravljanja, Direktor 9, 2001
- [6] Milić Vojin: Sociološki metod, Nolit, Beograd, 1965
- [7] Milosavljević Slavoljub: Istraživanje političkih pojava. Institut za političke studije, Beograd. 1980
- [8] Pattersson M. : "Kontinuirano poboljšanje" za postizanje konkurentske prednosti,
- [9] CDI 2, 1990. Zagreb
- [10] Pržulj Živka: Kadrovski marketing, Direktor 5, 1996
- [11] Šešić Bogdan: Osnovi metodologije društvenih nauka, Naučna knjiga, Beograd. 1974