UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM

POSLOVNA EKONOMIJA

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU

- M A S T E R R A D –

Mentor:

prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:

Katarina Kovačević
400444/2014

Beograd, 2017.

Sadržaj:

1. UVOD 4

1.1. Predmet i značaj istraživanja 5
1.2. Ciljevi istraživanja 6
1.3. Hipoteze istraživanja 7
1.4. Metode istraživanja 8
1.5. Struktura rada 8

2. POJMOVNO ODREĐENJE JAVNOG SEKTORA 11

2.1. Definisanje javnog preduzeća 12
2.2. Lokalna samouprava 13

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU 15

3.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima 15
3.2. Definisanje ljudskih resursa u javnom sektoru 16
3.3. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 17
3.4. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima 18

4. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU 20

4.1. Značaj planiranja ljudskih resursa 20
4.2. Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa u javnom sektoru 22
4.3. Obuka zaposlenih 23
4.4. Ocenjivanje performansi zaposlenih 23
4.5. Razvoj zaposlenih 24
4.6. Nagrađivanje zaposlenih u javnom sektroru 24
4.7. Naknade zaposlenih 25
4.8. Novi menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru 27

5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH 30

5.1. Definisanje zadovoljstva poslom 31
5.2. Faktori koji dovode do zadovoljstva poslom 32
5.3. Teorije zadovoljstva poslom 38
5.4. Efekti zadovoljstva poslom 40
5.5. Zadovoljstvo klijenata 41
5.6. Odnos između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva klijenata 43

6. MOTIVACIJA 45

6.1. Motivisanje i samomotivisanje 46
6.2. Karakteristike motivacije 47
6.3. Radna motivacija 47
6.4. Faktori motivacije 49
6.5. Nematerijalne strategije motivisanja 51

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU OPŠTINE RAŠKA . 53

7.1. Demografski podaci 53

7.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U OPŠTINI RAŠKA 55
8. ZAKLJUČAK 78
LITERATURA 82
PRILOG BR. 1: ANKETA 85

1. UVOD

Od kako je uspostavljen kolektivni rad, ljudski rod traga za rešenjima koja bi pomogla povećanju njegove produktivnosti i što uspešnijoj organizovanosti, a sa definisanjem upravljačke funkcije nastala je i potreba njene racionalizacije. Vremenom su se uslovi privređivanja menjali i usložnjavali, a stoga je odnos između menadžmenta i zaposlenih potrebno neprekidno i celovitije izučavati radi definisanja najadekvatnijih rešenja koja će pomoći uspešnijem uspostavljanju organizacije rada, koja vodi ka povećanju poslovnih rezultata uz ostvarenje zadovoljstva zaposlenih.

Upravljanje ljudskim resursima, teorijsko - naučna disciplina nastala osamdesetih godina prošlog veka, izučava i kritički preispituje bitne aspekte upravljanja ljudima, kao i njihovim potencijalima i ponašanjem u toku radnog procesa. U okviru naučne disicipline izučavaju se aktuelni procesi i problemi menadžmenta ljudskih resursa radi predlaganja mera za njihovo unapređivanje i prilagođavanje savremenim uslovima poslovanja (Pržulj, 2011: 9-10).

U upravljanje ljudskim resursima (usmeravanje ljudi u preduzeću) spadaju upravljačke mere i aktivnost koje preduzima menadžment organizacije, radi obezbeđenja, osposobljavanja i motivisanja kvalitetnih kadrova, kako bi se realizovali postavljeni ciljevi i postigli planirani rezultati (Kulić i sar., 2009: 13-14).

Sa aspekta upravljanja ljudskim resursima kao poslovne filozofije, uz tretiranje zaposlenih sve više kao subjekta upravljačkog procesa, a manje kao objekta upravljanja, trasira se i humaniji odnos prema zaposlenima. Odnosi saradnje, zajedničkog rada i svrsishodne poslovne i ljudske komunikacije zamenjuju tradicionalne hijerarhijske odnose zasnovane na preteranoj kontroli i neprihvatljivom načinu kažnjavanja (Kulić i sar., 2009: 13-14). U prvom planu su humanističke vrednosti, međusobno poverenje i timski rad. Zaposlenom se omogućuje da učestvuje u oblikovanju vizije, definisanju ciljeva organizacije i projektovanju strategije.

Kao deo sistema upravljanja preduzećem, odnosno deo njegove poslovne politike, upravljanje ljudima, najznačajnijim resursima preduzeća, veoma je složen i višedimenzionalan proces (Kulić, 2003: 4).

Adekvatan odnos između rukovodstva i zaposlenih je ključni faktor za postizanje maksimalnog angažovanja zaposlenih na ostvarenju postavljenih zadataka i zacrtanog kvaliteta rada.

Psihologija rada i menadžeri poslovnih organizacija se duže vreme bave pojmom zadovoljstva poslom, u nastojanju da objasne njegovu suštinu. Jer, podrška ciljevima preduzeća, ostvarenje tih ciljeva i očekivanog profita i osvajanje što šireg tržišta, uslovljeni su zadovoljstvom poslom svih zaposlenih u tom sistemu (Jovičić, 2010: 44).

Kroz uspostavljanje humanijeg odnosa prema zaposlenima, odnose saradnje, timski rad, komunikaciju zasnovanu na poštovanju doprinosa svakog zaposlenog, međusobno poverenje i napuštanje prakse tradicionalnih hijerarhijskih odnosa zasnovanih na preteranoj kontroli i kažnjavanju, nastaje nova poslovna filozofija upravljanja ljudskim resursima. U takvoj klimi zaposleni dobijaju pogodnije tlo za iskazivanje, usavršavanje i realizaciju sopstvenih potencijala, za davanje maksimalnog doprinosa ostvarenju ciljeva organizacije.

1.1. Predmet i značaj istraživanja

Javni ili državni sektor - deo države koji se bavi proizvodnjom, raspodelom i isporukom robe i usluga za vladu i građane određene zemlje, predstavljaju razni oblici organizovanosti privrednih subjekata. Njima država i njeni lokalni organi obezbeđuju ostvarivanje interesa u tim oblastima.

Kao globalni faktor makroekonomske regulacije i državnog intervencionizma u savremenim tržišnim privredama, javni sektor ima zadatak ispunjenja ključnih ciljeva ekonomske i razvojne politike jedne države (Drobnjak, 2015).

Zaposleni u javnom sektoru nisu samo jedan od najznačajnijih resursa, već i najskuplji i ponekad najproblematičniji resurs. Stoga bi i aktivnosti koje stavljaju akcenat na upravljanje ljudskim resursima, kroz izbor cijeva, predviđanje i planiranje, interpretaciju, organizovanje i koordinisanje, upravljanje i kontrolisanje događaja i kontrolu delatnosti na području ljudskih resursa, uz preduzimanje upravljačkih aktivnosti, trebalo da obezbede ostvarenja postavljenih organizacionih ciljeva (Pržulj, 2011: 10).

Predmet ovog rada je upravljanje ljudskim resursima i zadovoljstvo zaposlenih u javnom sektoru, čiji svaki subjekat bi trebalo da funkcioniše na tržišnom principu poslovanja, kao firma.

Ostvarivanje osnovne funkcije i zadatka postojanja javnog sektora – razvoj nacionalne ekonomije i privatnog sektora, podrazumeva stalno unapređenje aktivnosti u sferi upravljanja ljudskim resursima i savremeni pristup menadžmentu u javnom sektoru. Merenje stepena zadovoljstva zaposlenih ne bi trebalo da bude sporadična jednokratna aktivnost menadžmenta, vec redovno, periodično (godišnje) sagledavanje ove teme. Tako bi bilo moguće izvući zaključke radi unapredjenja poslovanja ali i uporediti efekte mera koje su preduzimane posle određenog istraživanja, kako bi došlo do korigovanja poteza menadžmenta.

Od stepena motivisanosti zaposlenih zavisi ostvarivanje ciljeva funkcionisanja i postojanja javnog sektora i njegovog menadžmenta. Budući da se uslovi, ciljevi i strategije poslovanja u svakoj organizaciji razlikuju, sve one kreiraju sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih, kao preduslov za predlaganje mera potrebnih za unapređenje poslovnog sistema.

Iako u procesu upravljanja ljudskim resursima postoje određena pravila, nimalo nije lako upravljati ljudima i njihovim ponašanjem, koje je najčešće nepredvidivo i stoga menadžment ne sme robovati stereotipima (Kulić, 2003: 4).

„Drugim značenjem, upravljanje ljudskim resursima posmatra se kao upravljačka funkcija, kojom se objedinjuju svakodnevne upravljačke aktivnosti u oblasti zapošljavanja, razvoja, nagrađivanja i motivisanja zaposlenih (Kulić i sar., 2009: 14).“

Kao globalni faktor makroekonomske regulacije i državnog intervencionizma u savremenim tržišnim privredama, javni sektor ima zadatak ispunjenja ključnih ciljeva ekonomske i razvojne politike jedne države (Drobnjak, 2015).

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je da se pokaže značaj menadžmenta ljudskih resursa, a posebno zadovoljstva zaposlenih u javnom sektoru, za adekvatnu organizaciju njegovog poslovanja i uspešnije ostvarivanje zadataka koji su pred njim i da ujedno ukažemo na značaj primene savremenih

metoda za angažovanje i zadržavanje zaposlenih, kako bi bila ostvarena njhova najveća efikasnost i produktivnost.

Naučni cilj istraživanja je naučni i teorijski opis upravljanja ljudskim resursima i zadovoljstvom zaposlenih u javnom sektoru.

Društveni cilj istraživanja je da rad bude od praktične koristi kroz skretanje pažnje na pitanje zadovoljstva poslom u javnom sektoru, uz predočavanje metoda i tehnika za njegovo merenje i upravljanje.

1.3. Hipoteze istraživanja

Polazimo od hipoteze da je uloga menadžmenta ljudskih resursa od izuzetnog značaja za zadovoljstvo radnika u javnom sektoru, budući da organizaciona sredina i područje rada uslovljavaju stepen njihovog zadovoljstva, a samim tim i njihovo angažovanje na poslu, njihovu zainteresovanost za ispunjenje postavljenih radnih zadataka i postignute rezultate.

Posebne hipoteze u istraživanju:

- Zadovoljstvo radnika na radnom mestu nije određeno isključivo visinom plate.

- Angazovanjem menadžmenta na pravilnom izboru kadrova, stvaranju prijatnije atmosfere u radnoj sredini, na poštovanju svakog izvršioca kao i na stvaranju uslova za njihovo usavršavanje i napredovanje može se postići povećanje produktivnosti rada, ljubazniji odnos prema strankama, veća zainteresovanost za ukupni imidž organizacije.

- Lojalnost zaposlenih u javnoj upravi srazmerna je stepenu sigurnosti njihovih radnih mesta i mogućnostima ostvarivanja ostalih potreba i interesa zaposlenog.

- Pohvale zaposlenih od strane rukovodećeg tima, njihovo uključivanje u donošenje važnih odluka vezanih za ispunjavanje njihovih radnih zadataka, blagovremeno upoznavanje zaposlenih sa predstojećim radnim zadacima, kao faktori unutrašnje motivacije, mogu značajno doprineti povećanju zadovoljstva zaposlenih i time stimulisati njihovo veće i

kvalitetnije angažovanje na radnom mestu i veću zainteresovanost za doprinos rezultatima organizacije.

- Visina plate, stimulativni dodaci na platu, premije, regres za godišnji odmor, naknada za prevoz i na ime toplog obroka, pokloni povodom praznika, otpremnine za odlazak u penziju i nagrade povodom jubilarnih godina rada nisu najvažniji, ali jesu veoma bitni faktor zadovoljstva zaposlenih.

- Mesečnom stimulacijom kao dodatkom na platu i povećanjem plate najviše se može uticati na povećanje ljubaznosti zaposlenih prema strankama, imajući u vidu da, čak i u hipotetičkoj situaciji maksimalne ispunjenosti svih ostalih faktora zadovoljstva, ove mere mogu uvek biti promenljiva kategorija.

1.4. Metode istraživanja

Za pisanje ovog rada i dokazivanje postavljenih hipoteza, uzimajući u obzir specifičnosti samog predmeta istraživanja, korišćeni su naučno – teorijska saznanja i odgovarajuća relevantna literatura, uz različite metode radi zadovoljenja osnovniih metodoloških zahteva – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Korišćene su sledeće metode:

- Osnovne analitičke metode: analiza, apstrakcija, specijalizacija i dedukcija,
- Osnovne sintetičke metode: sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija,
- Opštenaučne metode: hipotetičko - deduktivna, analitičko - deduktivna i komparativna,
- Prikupljanje podataka putem ankete (Čečović, 2012: 9).

1.5. Struktura rada

Rad sadrži više celina.

U uvodu ovog rada u najkraćim crtama obrađen je predmet našeg istraživanja, kroz značaj istraženih oblasti, utvrđen je cilj istraživanja, određene su osnovna i sporedne hipoteze i predstavljene su metode našeg istraživanja.

U drugom delu rada je obrađeno pojmovno određenje javnog sektora kao i pojam javnih preduzeća i lokalne samouprave.

Treći deo rada je posvećen upravljanju ljudskim resursima u javnom sektoru. Razmotrili smo sve faze upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru, počevši od značaja upravljanja ljudskim resursima i ciljeva planiranja ljudskih resursa, preko regrutovanja i selekcije kandidata, sa fokusom na novi menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru.

Četvrti deo rada se bavi zadovoljstvom zaposlenih u javnom sektoru i posvećen je teorijskoj obradi osnovnih karakteristika zadovoljstva na poslu, kao opšteg stava zaposlenih prema radu, zaradi i uopštenom pojmu posla, odnosno nečega što svaki zaposleni teži da postigne kroz saznanje da ga taj posao i ispunjava i omogućava mu da ispuni svoje važne poslovne vrednosti. Govorimo o faktorima koji doprinose zadovoljstvu poslom i o različitim vidovima njihovih podela, na koje bi menadžment ljudski resursa trebalo da obrati posebnu pažnju u cilju stvaranja uslova za postizanje onog nivoa zadovoljstva zaposlenih koji omogućuje u potpunosti ostvarenje ciljeva organizacije.

U petom delu rada govorimo o teoriji motivacije i motivisanosti za rad, s osvrtom na ključne faktore motivacije i motivisanosti za rad.

Šesti, **ključni deo** rada je obrada rezultata istraživanja zadovoljstva zaposlenih na primeru Opštine Raška (eksperimentalni deo sa anketom i rezultatima ankete uz komentare). Sagledavanjem odgovora ispitanika na postavljena pitanja nastojali smo da utvrdimo u kojoj meri pojedini faktori utiču na zadovoljstvo zaposlenih, što nam je dalo statističke podatke koji su nam poslužili za analizu.

U sedmom delu rada sublimirali smo zaključke izvedene iz rezultata našeg istraživanja i iz korišćene literature i dali smo odgovore na hipoteze postavljene u uvodnom delu istraživanja.

Osmi deo rada pod nazivom – LITERATURA, sadrži spisak imena autora čiji su radovi korišćeni tokom našeg istraživanja i pisanja ovog rada.

2. POJMOVNO ODREĐENJE JAVNOG SEKTORA

Javni sektor ili javno vlasništvo (nacionalni, lokalni i regionalni resursi) kao najvažniji činilac države, temelj na kojem jedno društvo egzistira, predstavlja deo nacionalne privrede za koji ona snosi najveću odgovornost, a od koga zavisi stepen razvijenosti društvenih funkcija. Većim delom čini ga društvena nadgradnja koja umnogome određuje stepen njegove razvijenosti. Ona i jedinice lokalne samouprave kao produžena ruka države su i osnivači preduzeća u javnom sektoru.

Materijalni i ljudski resursi su osnovni činioci javnog sektora. Putem ovih resursa državni menadžment sprovodi politiku i upravlja državom (Drobnjak, 2015).

Obim javnog sektora uslovljen je društveno - ekonomskim uređenjem, što obuhvata sistem i način upravljanja državom.

Javni sektor u savremenim tržišnim privredama koje su mešovitog karaktera, ključni je segment privrednog rasta, a time i ostvarenja ekonomskih funkcija države (Lovre, 2015: 16).

Nezavisno od društvenog uređenja, činjenica je da su efikasnošću javnog sektora uslovljeni svi činioci jednog društva, počevši od privrednog i kulturnog razvoja, preko javnog obrazovanja, socijalno - zdravstvene zaštite, razvijenosti saobraćajne infrastrukture, proizvodnje javnih dobara, spoljnotrgovinske razmene, do spoljne i unutrašnje zaduženosti, spoljne bezbednosti i unutrašnjeg reda i mira, sveukupne sigurnosti građana i makroekonomske stabilnosti, rasta i razvoja (Drobnjak, 2015). Stoga bi javni sektor trebalo da čini društvena elita – najsposobniji kadrovi koje država ima.

Kvalitet umnih i materijalnih resursa u javnom sektoru određuje stepen razvijenosti svakog društva i usmerava i uslovljava njegov razvoj pa i opstanak.

Javni sektor, čija se aktivna uloga u savremenim uslovima podrazumeva, ne sme biti predimenzionisan, budući da je često nerentabilan, sklon stvaranju visokih gubitaka, a i prezaposlenost mu je vrlo često bitna odrednica. Sve to neminovno utiče na nisku konkurentnost javnog sektora (Veličkovic i sar., 2009: 327).

Smatra se da neefikasnost javnog sektora ukazuje na previsok nivo državnih intervencija u oblasti privređivanja.

Značaj javnog sektora ogleda se u tome što omogućuje materijalizovanje i ostvarivanje javnih interesa bitnih za društvo kao celinu. U tom smislu, sa aspekta organizacije i poslovanja javnog sektora, a naročito javnih preduzeća, od posebnog je značaja sagledavanje odrednica javnog interesa, bez dovođenja u pitanje njihove delatnosti koja se ogleda u činjenici da su to privredni subjekti.

2.1. Definisanje javnog preduzeća

U Zakonu o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa Republike Srbije, navodi se: „Javno preduzeće je preduzeće koje obavlja delatnost od opšteg interesa, a koje osniva država, odnosno jedinica lokalne samouprave ili autonomna pokrajina. Javno preduzeće se osniva i posluje u skladu sa ovim zakonom i zakonom kojim se uređuju uslovi i način obavljanja delatnosti od opšteg interesa (Ristić i sar., 2008: 183).“

Imovinu javnog preduzeća i drugih oblika preduzeća koja obavljaju delatnost od opšteg interesa, čine pravo svojine na pokretnim i nepokretnim stvarima, novčana sredstva i hartije od vrednosti i druga imovinska prava, uključujući i pravo korišćenja dobara u državnoj svojini, odnosno dobara od opšteg interesa.

Za svoje obaveze javno preduzeće odgovara imovinom kojom raspolaže.

Javna preduzeća ne spadaju u istu kategoriju sa javnom upravom, ali ih odgovornost za obavljanje delatnosti od opšteg interesa čini vrednim sagledavanja i u ovom kontekstu (Trbović i sar., 2010: 19). Kada se kaže javna preduzeća, misli se na ona preduzeća čiji je većinski vlasnik država koja ih osniva u specificnim oblastima kao što su: telekomunikacije, poštanski saobraćaj, elektroprivreda, vodoprivreda i slično.

Proizvodi i usluge javnih preduzeća su najćešće od vitalnog značaja za društvenu zajednicu, a vrlo često imaju i svojevrstan monopolski položaj.

2.2. Lokalna samouprava

Lokalna samouprava je jedan od osnovnih stubova vladavine prava. Kao ustavna materija jedna je od najvažnijih institucija svake zemlje. Termin „samouprava“ znači da stanovnici lokalne zajednice samostalno upravljaju određenim poslovima, pa se ovakvo značenje ne može dati svakom obliku vršenja vlasti u lokalnoj zajednici (Stanković, 2015: 16-17).

„Pojam lokalne ili komunalne samouprave označava oblik i organizaciju upravljanja društvenim poslovima u primarnim teritorijalnim društvenim zajednicama (Subotić, 2007: 6).“

Poslovi koje obavlja lokalna samouprava su od neposrednog interesa za stanovnike područja pod njenom ingerencijom.

Izrazom „lokalna“ ističe se da je u pitanju jedna teritorija, bez precizne definisanosti njene veličine, broja stanovnika i njene ekonomske razvijenosti.

Lokalna samouprava se ukratko može definisati kao oblik odlučivanja i upravljanja u lokalnim zajednicama koje su konstituisane na određenim delovima teritorije jedne države, neposredno od strane stanovnika koji na toj terotoriji žive ili posredstvom predstavnistva koje biraju neposredno, i/ili drugih lokalnih organa (Stanković, 2015: 21-22).

Opština kao jedinica lokalne samouprave preko svojih organa obavlja samostalno sva prava i dužnosti iz svoje nadležnosti i kao takva može imati najmanje 10.000 stanovnika. Samoupravni status jedne opštine je određen ustavom i zakonom. Samostalna je u biranju svojih organa, uživa samostalnu zaštitu i samostalno raspolaže svojim prihodima. U Republici Srbiji postoji 150 opština. Opštine se finansiraju iz budžeta Republike Srbije, iz kog mogu dobiti i dopunska sredstva (Marković, 2013: 416-417).

Bez obzira na sam model lokalne vlasti, lokalne samouprave u svim zemljama imaju približno jednak krug aktivnosti i obaveza:

- komunalije,
- infrastruktura,

- javni saobraćaj
- snabdevanje električnom energijom, vodom, gasom,
- održavanje čistoće grada i zelenih površina, odvoz smeća, kanalizacija i regulisanje otpadnih voda
- sport i rekreacija,
- zdravstvo, socijalna zaštita, kultura i obrazovnje,
- ekonomski razvoj,
- javna bezbednost i sigurnost,
- izrada prostornih planova razvoja,
- podsticanje.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU

3.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima

U definicijama upravljanja ljudskim resursima koje postavlja veliki broj autora, njihov zajednički imenitelj jeste da se pod tim podrazumeva nova naučno - nastavna disciplina, a ujedno i jedna od najvažnijih poslovnih funkcija u svakoj organizaciji. Poseban značaj u ovoj oblasti imaju adekvatno planiranje ponude i tražnje ljudskih resursa, analiza poslova, regrutovanje potencijalnih i selekcija prijavljenih kandidata, kao i obuka i usavršavanje onih koji budu primljeni na posao, njihovo nagrađivanje i motivisanje, ocenjivanje radne uspešnosti, dalji razvoj, zaštita zdravlja i bezbednost i pravilna primena svih propisa koji uređuju status zaposlenih (Marinković, 2010: 4).

Kao naučna disciplina bavi se istraživanjem i organizacijom znanja čiji je cilj da se razume, predvidi, usmerava i razvija ljudsko ponašanje i njihovi potencijali u organizacijama, odnosno uoče zakonitosti i iskorišćavanjem tih znanja i informacija stvore bazične pretpostavke, načela, modeli i metode.

Uloga ljudskih resursa u javnoj upravi, kao važan faktor razvoja i primene novog pristupa menadžmenta, može se sagledati kroz strategijsku i funkcionalnu dimenziju, budući da je i u ovoj sferi, kako smo već istakli, nužno poštovanje tržišnih modela ponašanja. Uzme li se u obzir, naravno, činjenica da bi svaka organizacija i u javnom sektoru trebalo da funkcioniše kao preduzeće.

Strategijska dimenzija podrazumeva obrazovanje, obuku i usavršavanje zaposlenih u javnom sektoru, što bi dugoročno gledano trebalo da doprinese unapređenju organizacione strukture (Slavković, 2013: 181).

Kao funkcionalna oblast menadžmenta, upravljanje kadrovima uključuje niz aktivnosti, počevši od pribavljanja osoblja i njegovog postavljanja na one pozicije u preduzeću koje njima odgovaraju, do obuke i razvoja personala, a sve u cilju dostizanja ciljeva organizacije (Subotić, 2005: 21).

U suštini, moć organizacije se ne meri finansijskom situacijom i konkurentskom prednošću organizacije, već kadrovima kao izvorom razvoja. A razvoj i jeste cilj svakog javnog preduzeća.

U realnosti, najveću odgovornost i najveći potencijal za sprovođenje operativnih planova imaju menadžeri sa visokim performansama, o čemu je potrebno posebno voditi računa prilikom izbora kadrova za svako radno mesto u javnom sektoru (Subotić, 2005: 21). Upravo ta činjenica doprinosi podizanju svesti o neophodnosti izgradnje adekvatnog ljudskog kapitala za potrebe javne uprave, kako bi bile obezbeđene odgovarajuće performanse ovog sektora u skladu sa sve dinamičnijim izazovima u okruženju.

U suštini, upravljanje ljudskim resursima i njihov razvoj kao jedan od ključnih činilaca za unapređenje produktivnosti i svih ostalih performansi u javnom i privatnom sektoru važan su faktor rasta i razvoja društva i ekonomije. A oko svih tih stalnih, povezanih i kontinuiranih aktivnosti se odvijaju i sve druge aktivnosti menadžmenta.

„Upravljanje ljudskim resursima se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća (Zimanji i sar., 2006: 8).“

Može se reći - programska politika i postupci upravljanja radnom snagom su suština upravljanja ljudskim resursima.

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata vođenje brige o ljudima, što podrazumeva nalaženje kompetentnih kadrova, njihovo zapošljavanje, obučavanje i razvoj, njihovo motivisanje i preduzimanje mera za zadržavanje produktivnih radnika (Zimanji i sar., 2006: 9).

3.2. Definisanje ljudskih resursa u javnom sektoru

Pod pojmom ljudski potencijali podrazumevaju se sva znanja, veštine, mogućnosti, sposobnosti, kreativnost, motivacija, odanost i lojalnost zaposlenih u jednoj organizacija. Odnosno, reč je o sveukupnoj intelektualnoj i psihičkoj energiji na koju organizacija može da računa i da je angažuje radi ostvarenja zacrtanih ciljeva i razvoja svog rada (Bahtijarević - Šiber, 1999: 16).

Sam pojam „ljudski resursi“ pojavio se prvo u stručnoj literaturi sedamdesetih godina prošlog veka, da bi se kasnije i pored mnogo kritike i osporavanja našao i u svakodnevnoj komunikaciji. Dve decenije kasnije „primio se“ i u našoj zemlji, paralelno s pojmom menadžment ljudskih resursa, koji su kao novu nastavnu disciplinu uvele pojedine visokoobrazovne ustanove (Kulić i sar., 2009: 16-17).

Ljudski resursi i u javnom sektoru predstavljaju najvažniji resurs organizacije, stoga što presudno utiču na ostvarenje postavljenih ciljeva i uspešnost u radu. Obuhvataju ne samo zaposlene, već i sva njihova znanja i umeća, kvalifikacije, iskustva, veštine, kreativnost, motivaciju, radnu energiju potrebnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva, sposobnosti, osobine i ostale njihove potencijale. Dakle, ukupnu intelektualnu, psihičku, fizičku i socijalnu energiju koja može da se razvije i iskoristi zarad ostvarenja ciljeva organizacije (Pržulj, 2011: 12).

A zadatak menadžmenta nije samo obezbeđenje potrebnog broja kadrova odgovarajućih kvalifikacija, već i otkrivanje, unapređenje i prilagođavanje njihovih potencijala, primenom određenih aktivnosti, u cilju ostvarivanja i unapređenja postavljenih ciljeva i zadataka.

Osim što su ključni poslovni resurs, ljudi su i daleko kompleksniji od svih ostalih resursa, što proizilazi iz specifičnosti ljudskog bića – život čoveka kao misaonog i svesnog bića ne odvija se isključivo u organizaciji. Iz tih razloga upravljanje ljudskim resursom je složenije, zahteva više znanja i umeća i nailazi na daleko veće nepoznanice nego kada je u pitanju upravljanje drugim vrstama resursa.

Pri tome je nužan individualni pristup, budući da je teško predvideti konačan rezultat jer on nije posledica jedino sposobnosti, znanja, kvalifikacija nego i mnogobrojnih unutrašnjih i spoljašnjih, najpre organizacionih faktora i procesa (Pržulj, 2011: 12).

3.3. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva sve aktivnosti usmerene na veću organizacionu efikasnost uz ostvarivanje većeg stepena zadovoljavanja ljudskih potreba u organizaciji.

Aktivnost menadžmenta ljudskih resursa određena je tim ljudskim potrebama i organizacionim ciljevima, sa kojima ciljevi menadžmenta moraju biti kompatibilni (Pržulj, 2011: 18).

Opšti ciljevi upravljanja ljudskim resursima:

- Afirmacije značaja i kreiranje politike ljudskih resursa, uz podsticanje ravnopravne utakmice ljudskih sposobnosti i znanja,
- Afirmacije društveno odgovornog poslovanja i korporativne kulture,
- Afirmacije socijalnog partnerstva između poslodavaca i zaposlenih, uz jačanje svesti o zajedničkim interesima,
- Sprečavanje i uklanjanje i preventivno delovanje na nastanak industrijskih i socijalnih konflikata,
- Stvaranje povoljnih uslova za ostvarivanje doživotnog učenja zaposlenih i podizanje njihovih stručnih kapaciteta,
- Primena instrumenata motivisanja zaposlenih za ostvarenje što boljih rezultata i afirmisanje i razvoj ove prakse stalnog motivisanja (Pržulj, 2011: 6-7).

Konkretni ciljevi organizovanja i funkcionisanja efikasnog menadžmenta ljudskih resursa proizilaze i realizuju se na bazi ostvarivanja ovih opštih ciljeva:

- Ostvarivanje optimalne strukture zaposlenih i povećanje profesionalizma,
- Efikasna realizacija ciljeva poslovanja,
- Razvoj korporativne kulture u skladu sa strateškom organizacijom,
- Transparentnost postupaka i procedura (Pržulj, 2011: 42).

3.4. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima

Karakteristike upravljanja ljudskim resursima u svakoj pojedinačnoj organizaciji formiraju se pod uticajem faktora internog i eksternog okruženja.

Određene su specifičnostima same organizacije (od strategije i organizacione strukture do tehnologije), posebnostima radnika, odnosno specifičnostima njihovih ličnih stavova i interesa,

karakteristika, motivacija i sposobnosti i poslovima koje zaposleni obavljaju u organizaciji (priroda poslova, zahtevi posla, satisfakcija i zadovoljstvo).

Karakteristike eksternog okruženja formiraju se pod uticajem celokupnog okruženja, počevši od ekonomskog koji obuhvata dostupnost kapitala, kamatne stope, stopu inflacije i stopu nezaposlenosti, preko socijalnog, gde spadaju zaposleni, potrošači, njihovi stavovi prema poslu, nivo obrazovanja i osposobljenosti radno sposobnih lica, do političkog (državna regulativa) i tehnološkog okruženja (Bogićević – Milikić, 2011: 8).

4. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU

4.1. Značaj planiranja ljudskih resursa

Planiranje se najčešće ocenjuje kao aktivnost čiji je cilj da neizvesnost pretvori u izvesnost (Šarčević, 2013: 54).

Planiranje ljudskih resursa je primarna delatnost upravljanja ljudskim resursima. Cilj planiranja ljudskih resursa je predviđaje potreba za radnicima u određenom periodu vremena, što doprinosi uspešnosti ostvarivanja strategijskih ciljeva organizacije. U tom pocesu organizacioni ciljevi iz biznis planova bivaju prevedeni u odgovarajuće ciljeve menadžmenta ljudskih resursa.

Polazeći od postojećeg i željenog stanja ljudskih resursa sa aspekta i kvaliteta i kvantiteta, menadžment ljudskih resursa ima zadatak i da predvidi koliko će i kakvi ljudi biti potrebni svakoj organizaciji javnog sektora u budućnosti i u kojoj meri će biti zadovoljena ta potreba. U okviru predviđanja potreba za ljudskim resursima razmatraju se njihov broj, struktura, potencijali, kvaliteti, motivacije i ponašanja, kao elementi nužni za ostvarivanje cilljeva i postupaka organizacije. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa bi trebalo da obezbede ono stanje koje je zacrtano u planovima razvoja (Šarčević, 2013: 54).

Planiranje ljudskih resursa ostvaruje konkurentsku strategiju organizacije jer, najpre, obezbeđuje odgovarajući broj zaposlenih, obučava ih kako bi uspešno odgovorili zahtevima posla i bili motivisani da svoje zadatke obavljaju sa zadovoljstvom i željenom produktivnošću (Bogićević – Milikić, 2011: 67). To je proces od suštinske važnosti za organizaciju, u kome menadžeri obezbeđuju prave ljude na pravim mestima i u pravo vreme, sposobne da efektivno i efikasno izvršavaju poverene zadatke.

Planiranje ljudskih resursa u organizaciji, sa šireg aspekta posmatrano, uključuje sledeće bitne elemente:

- predviđanje ljudskih resursa – podrazumeva predviđanje ponude i tražnje za ovim faktorom u definisanom vremenskom periodu, a uzimajući u obzir predviđene promene u prihodima organizacije, potrebama za kadrovima na osnovu njenog projektovanog rasta,

kao i predviđanja budućih poslova unutrašnje i spoljašnje ponude ljudskih resursa, kako bi bili usklađeni sa projektovanom tražnjom

– definisanje planova aktivnosti –uključuje plan regrutacije i izbora novih kadrova, plan njihove selekcije, plan fluktuacije i premeštanja, plan otpuštanja i razvoja radnika i njihove prekvalifikacije i dokvalifikacije radi zadovoljenja procenjene tražnje za ljudskim resursima u pogledu kvaliteta i kvantiteta
– formulisanje integrativnog plana – podrazumeva definisanje planova aktivnosti koji će biti i primenjeni u određenom periodu vremena (Bogićević – Milikić, 2011: 67).

Planiranjem ljudskih resursa organizacija je u mogućnosti da:

- utiče na smanjenje troškova, predviđanjem i usklađivanjem ponude i tražnje za ljudskim resursima, sprečavajući da neusklađenost broja zaposlenih i stvarnih potreba preraste u ozbiljan problem
- identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine i samu potrebu za njima i istovremeno optimizuje njihovu upotrebu
- unapredi ukupno biznis planiranje uz predviđanje i analizu efekata alternativnih politika ULJR
- aktivnije uključi linijske menadžere u procese upravljanja ljudskim resursima
- uskladi proces strategijskog menadžmenta i planiranja ljudskih resursa (Bogićević – Milikić, 2011: 67) .

U planiranje ljudskih resursa uključeno je i poređenje postojećeg stanja ljudskih resursa i očekivanih potreba, kao i uspostavljanje programa za zapošljavanje, treniranje, ponovno uvođenje i moguće otpuštanje zaposlenih. Pravi ljudi koji rade prave stvari na pravom mestu u pravo vreme, kako smo već citirali jednog od brojnih autora koji ponavlja ovu sentence - to je rezultat svakog efikasnog i efektivnog planiranja. A to podrazumeva i definisanje trenutne pozicije organizacije na tržištu, njene kratkoročne i dugoročne ciljeve i postojanje strateškog plana kao jasne vizije budućeg razvoja.

4.2. Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa u javnom sektoru

Regrutacija kandidata, kao veza između procesa planiranja ljudskih resursa i selekcije kandidata koji će se zaposliti na upražnjenim radnim mestima, je aktivnost na privlačenju onog broja kandidata koji poseduje tražene kvalifikacije, koji će dati priliku izbora najboljih, za popunjavanje upražnjenih radnih mesta (Bogićević – Milikić, 2011: 95). To je zapravo svaka ona aktivnost koju organizacija sprovodi prevashodno nameravajući da pronađe, identifikuje i privuče potencijalne kvalifikovane i sposobne kandidate koji će najbolje obavljati odgovarajući posao.

Regrutacija utiče na broj i tip kandidata koji će konkurisati za upražnjena radna mesta i na verovatnoću da prijavljeni i izabrani kandidat prihvati posao. Pritom valja imati u vidu činjencu da je reč o dvosmernom procesu u kojem i organizacija, odnosno menadžment, a i sam kandidat, imaju mogućnost izbora. Zbog dugoročnog zadržavanja kandidata u organizaciji, bitno je voditi računa i o njihovim potrebama (Mašić, 2009: 247).

Selekcija je proces izbora između prijavljenih kandidata i odlučivanja da li će oni biti zaposleni.

U procesu selekcije se prvo određuje koje su karakteristike nužne kako bi se određeni posao obavljao, a posle toga sledi ocenjivanje svakoga od njih po meri u kojoj ispunjavaju postavljene uslove. Koristeći rezultate testova i na bazi svojih utisaka tokom razgovora sa kandidatima, menadžeri odlučuju koga će angažovati za određena radna mesta. Proces zapošljavanja se ne završava izborom kandidata, jer je novozaposlene neophodno uključiti u život organizacije kroz proces socijalizacije: upoznavanje sa poslom koji će obavljati, kolegama u odeljenju i sa pravilima ponašanja u organizaciji, očekivanjima na poslu i sl.

U procesu selekcije tražimo osobu koja bi najbolje odgovarala za traženi posao. Neki od načina selekcije su: formular, testovi, intervjui, provere biografije, preporuka i fizički pregled (Mašić, 2009: 253-254).

Da bi se izbegli pogrešni ishodi procesa selekcije i njihove dalekosežne posledice, osnovno pravilo je da načini selekcije moraju da ispunjavaju dva kriterijuma: opravdanost i pouzdanost.

4.3. Obuka zaposlenih

Uspešan menadžment neprekidno se bavi i poboljšanjem performansi zaposlenih, bilo na njihovom radnom mestu, bilo na nekom povezanom terenu. U pitanju su različiti vidovi obuke ili treninga, koji donose promene u veštinama, znanjima, sposobnostima ili ponašanju zaposlenih u konkretnoj organizaciji (Bogićević – Milikić, 2011: 153-154).

Idealnom obukom se smatra ona koja zadovoljava i potrebe organizacije i individualne potrebe zaposlenih.

Da bi bila efikasna, obuka zaposlenih, čiji je cilj da se u kratkom roku ukloni bilo koji deficit u performansama zaposlenih, bi trebalo:

- da ima definisane ciljeve,
- da bude usklađena sa potrebama,
- da se planira,
- da obezbedi primenu iskustva učenja.

Budući da je proces kojim se zaposleni prilagođavaju savremenim uslovima poslovanja, obuka spada u jedan od osnovnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa (Stanković, 2011: 14).

4.4. Ocenjivanje performansi zaposlenih

U procesu ocenjivanja performansi zaposlenih ocenjuje se njihov doprinos realizaciji organizacionih ciljeva u određenom vremenskom interval (Bogićević – Milikić, 2011: 187).

Performansa, zapravo učinak zaposlenih, može biti neki njihov merljiv rezultat, ponašanje ili lične karakteristike koje su neophodne za obavljanje određene aktivnosti u sagledavanom vremenskom periodu. Uobičajeno, praksa podrazumeva šest osnovnih dimenzija posla: kvalitet, kvantitet, ispunjavanje rokova, troškovna efikasnost, instrukcije, nadzorom i međusobni uticaj.

Ocenjivanjem performansi, kao procesom čvrsto vezanim za ostale aktivnosti ULJR POPUT REGRUTOVANJA I SELEKCIJE, NAGRAĐIVANJA, PLANIRANJA, OBUKE I RAZVOJA, zaposlenima se pojašnjavaju organizacioni ciljevi čije se ostvarenje očekuje u određenom peridu.

4.5. Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih je orijentisan na budućnost i kao kontinuirani proces edukovanja, obuke, usavršavanja i razvoja, podrazumeva formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti, omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove.

Planiranje razvoja zaposlenih obuhvata:

- identifikovanje razvojnih potreba zaposlenih,
- izbor razvojnih ciljeva,
- definisanje aktivnosti nužnih za ostvarenje postavljenih ciljeva,
- definisanje kvantitativnih indikatora napretka u ostvarenju ciljeva,
- formulisanje vremenskog rasporeda aktivnosti (Bogićević – Milikić, 2011: 225).

4.6. Nagrađivanje zaposlenih u javnom sektroru

Zadatak sistema nagrađivanja je da uskladi interese zaposlenih i ciljeve preduzeća, putem privlačenja i zadržavanja odgovarajućih kvalitetnih kadrova i njihovo podsticanje da dalje razvijaju svoje kvalitete potrebne za razvoj organizacije. Stoga je nagrađivanje jedna od najkompleksnijih aktivnosti u okviru ULJR.

Delokrug sistema nagrađivanja su faktori koji motivišući utiču na zaposlene da ispunjavaju radne zadatke. On obuhvata sve zaposlene i moguće je da se produktivno primeni samo u situacijama kada su ciljevi i zadaci preduzeća ili ustanove jasno postavljeni i definisani – svakog kolektiva, dakle, i svakog pojedinca zaposlenog u njima (Stanković, 2011: 14).

„Ako nije projektovano u skladu s pravilima struke (npr. ne postoje jasni i objektivni kriterijumi za određivanje individualne zarade), upravljanje zaradom će izazvati teške demotivacione posledice jer će ga zaposleni doživeti kao nepravedno ma koliko visoki bili iznosi isplaćenih plata i nagrada" – ističe Darko Iveković, navodeći da istraživanja stavova zaposlenih pokazuju veće nezadovoljstvo načinom određivanja plata i nagrada nego njihovim iznosima (Iveković, 2006: 210). A to je i potvrda naše hipoteze da zadovoljstvo radnika na radnom mestu nije određeno isključivo visinom plate.

Osim materijalnih nagrada obuhvaćenih sistemom plata, jako su značajne i nematerijalne, počevši od poštovanja koje zaposleni ima u radnoj sredini, preko šansi za razvoj, do izazova koje mu posao pruža, kao određeni vid psiholoških nagrada za koje veruje da ih ostvaruje.

Osnovna plata se određuje na osnovu vrednosti posla koji pojedinac obavlja (tradicionalni pristup) ili na osnovu procene kompetentnosti (savremeni pristup). Zarada bazirana na ostvarenim performansama određuje se na osnovu vrednosti doprinosa zaposlenih, bilo kao pojedinaca bilo kao grupa, ostvarenju planiranih rezultata jedne organizacije. Jasno je da ovaj deo zarade direktno zavisi od veličine tog doprinosa iskazanog ostvarenim performansama (Bogićević – Milikić, 2011: 284).

Indirektni, nenovčani deo ukupne zarade zaposlenih, čiji je cilj obezbeđenje sigurnosti zaposlenih i članova njihovih porodica su beneficije. One štite zaposlene od rizika: bolest, povreda na radu, nezaposlenost i smrt (Bogićević – Milikić, 2011: 321).

4.7. Naknade zaposlenih

Međunarodni računovodstveni standard 19 Naknade zaposlenima (nadalje Standard) se primenjuje od 01.01.1999. godine, zamenjujući MRS 19 Troškovi penzionih naknada iz 1993. godine (Petrović, 2011: 360).

Standard propisuje računovodstvene postupke koji svakom obračunskom periodu određuju obaveze i rashod vazane za usluge koje kompaniji pružaju zaposleni a odnose se na taj

obračunski period. Cilj mu je takođe i obelodanjivanje informacija o naknadama zaposlenih i bivših radnika.

Subjekti standarda su poslodavac (kompanija u kojoj radi zaposleni), zaposleni (direktor, članovi uprave i ostala lica koja pružaju usluge kompaniji, bez obzira na dužinu angažovanja na radnom mestu i na stalnost radnog odnosa) i bivši zaposleni (sva ona lica koja su ikada radila u kompaniji i koja su otišla iz nje).

Standard, u svom računovodstvu naknada zaposlenima i bivšim zaposlenima, primenjuje poslodavac kao privredni subjekt, sem kada je reč o naknadama u obliku instrumenata kapitala ili su povezane sa instrumentima njegovog kapitala. Značajno je istaći da se Standard ne bavi izračunavanjem visine pojedinačnih naknada, ni načinom izračunavanja obaveza prema državi u tom smislu, nego priznavanjem tih naknada. Vrednovanjem se bavi jedino onda kada je nužno razgraničiti naknade zaposlenih i bivših zaposlenih u određenim periodima.

Tokom radnog odnosa, kao formalnog sporazuma u pisanoj formi između poslodavca, privrednog subjekta – kompanije, preduzeća, ustanove… i zaposlenog kao fizičkog lica, kojim se definiše njegov rad kod poslodavca, zaposleni ostvaruje pravo na naknade za usluge koje pruža. U naknade spadaju ne samo primanja zaposlenog po obračunu na kraju meseca – zarada/plata i ostala direktna i indirektna davanja od strane poslodavca njemu samom, već i davanja njihovim bračnim drugovima, deci i ostalim licima koje zaposleni izdržava, kao i davanja drugima, npr. plaćanje osiguranja.

U naknade zaposlenih spadaju (Petrović, 2011: 361):

- sva njihova **kratkoročna primanja**, odnosno plate, nadnice i doprinosi za socijalno osiguranje, a u našoj zemlji i porezi na zarade; naknade za kratkoročno odsustvovanje kao što su bolovaanje, porodiljsko bolovanje, godišnji odmori, vojne vežbe… kada je očekivano da odsustvovanje nastaje u roku od 12 meseci od kraja perioda pružanja usluga zaposlenog; učestvovanje u dobiti i ostale stimulacije u roku od 12 meseci od kraja perioda pružanja njegovih usluga; nenovčane naknade kao što su zdravstvena zaštita, besplatno ili pod povoljnijim uslovima korišćenje automobila, stambenog prostora i ostalih dobara koja su na usluzi zaposlenima u jednoj kompaniji.

U kratkoročna primanja spadaju naknade zaposlenima koje dospevaju za plaćanje u roku od 12 meseci od završetnja pružanja usluga poslodavcu, sem naknade za raskid radnog odnosa i naknade iz kapitala.

- **dugoročna primanja** – naknade zaposlenima koje ne spadaju u celokupnosti u 12 meseci od završetka pružanja njihovih usluga kompaniji,a koje ne spadaju u primanja na osnovu prestanka rada, otpremnina i naknada iz kapitala: naknade za dugoročna odsustva ili za vreme studijskog usavršavanja, naknade povodom jubiranih godina rada u kompaniji, otrpemnine za odlazak u penziju; naknade koje se daju zaposlenima kada su duži period vremena sprečeni da rade; naknade kao učešće u raspodeli dobiti i besplatna davanja u vidu stimulacije, dospela u roku od 12 meseci od ili u dužem periodu nakon prestanka rada zaposlenog.
- **Naknade za prestanak radnog odnosa/otpremnine**: reč je o jednokratnim naknadama koje zaposleni dobijaju u slučaju prevremenog odlaska u penziju ili onda kada je zaposleni prihvatio da mu radni odnos prestane kao tehnološkom višku.
- **Naknade zaposlenima i bvšim zaposlenima koje se daju iz kapitala:** isplata je u akcijama ili udelima kompanije ili, pak, zavisi od buduće cene akcije ili udela kompanije.
- Naknade koje poslodavac daje bivšem zaposlenom onda **kada mu prestane radni odnos (**jer se tada daju ne radnicima koji su zaposleni, nego bivšim zaposlenima**): naknade posle penzionisanja/penzije, životno i zdravstveno osiguranje (kada je u Srbiji reč, budući da postoji osnovno državno zdravstveno osiguranje, ovde spada eventualno dodatno zdravstveno osiguranje)** (Petrović, 2011: 362)**.**

Značajno je istaći da ove naknade u Republici Srbiji ne postoje i da bi bile uvedene nužna je promena zakonske regulative ove oblasti**.**

4.8. Novi menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru

Novi javni menadžment – *New Public Management* (NPM), koristi se širom sveta kao termin koji opisuje globalni trend posebnog tipa reforme uprave. Novi javni menadžment u različitim

zemljama ima drugačija značenja, a opšte saglasnosti po tom pitanju nema ni u akademskoj zajednici.

Formulacijom novi javni menadžment često se opisuje kultura menadžmenta koja naglašava centralno mesto građanina ili korisnika usluga, kao i odgovornost za rezultate. Time se nagoveštavaju i strukturni ili organizacioni izbori koji ističu decentralizovanu kontrolu uz pomoć mnogobrojnih alternativnih mehanizama za pružanje javnih usluga (Novi javni menadzment (2002).

Mada i dalje nepotpuno definisan, novi javni menadzment je pomogao u naglašavanju potrebe za promenom načina funkcionisanja vlade. Kako bi se sprečilo dvosmisleno tumačenje, potrebno je razjasniti koje elemente obuhvata ovaj naziv:

- Uži koncept - novi javni menadžment se određuje kao brak dve različite struje ideja od kojih jedna proističe iz nove institucionalne ekonomije, uz uvažavanje principa takmičenje i konkurencija, mogućnost šireg izbora za korisnike javnih usluga, javnost u radu, s naglaskom na nove mehanizme podsticaja zaposlenih.

Ovo shvatanje novog menadžmenta stavlja naglasak na ugovornom menadžmentu i podrazumeva uvođenje principa tržišnog mehanizma u javni sektor. Plate se vezuju za rezultate. Time se novi javni menadžment poistovećuje sa reformama javnog menadžmenta na Novom Zelandu i u manjoj meri u Danskoj i Velikoj Britaniji.

- Širi koncept novog javnog menadžmenta ima pragmatičniji pristup i ne posmatra ga iz filozofske perspektive, već pre kao racionalni odgovor na neke od pritisaka sa kojima se vlade suočavaju. Ovi pritisci su pod naletom globalizacije slični u svim zemljama i realno je očekivati i sličnije često podudarne reakcije, mada se ne podrazumeva uniformisanost.

Kada se pominje termin novi javni menadžment obično se misli na kulturu menadžmenta, pri čemu se ističe centralno mesto građana kao korisnika usluga, pri čemu je veoma bitna odgovornost za pokazane rezultate. Pritom se ukazuje na strukturne ili organizacione izbore i kontrolu koja se decentralizuje putem alternativnih mehanizama preko kojih se pružaju javne usluge. Uzimaju se u obzir i kvazitržišta – na njima javni i privatni snabdevači konkurišu za sredstva onih koji vode javnu politiku (Novi javni menadzment (2002).

Vlada Republike Srbije posebno akcentuje potrebu podržavanja javnog sektora kao organizacije koja uči i koja bi trebalo da naprekidno napreduje na putu ka ostvarivanju zahteva građana za pravednošću javne uprave prilikom pružanja usluga (Novi javni menadzment (2002). Naglasak na pravednosti posebno se ističe prilikom optužbi građana za kršenje zakona.

Činjenice iznete u ovom poglavlju našeg rada pomoći će nam i u rasvetljavanju druge njegove posebne hipoteze, o čemu će biti još reči.

5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Poglavlje koje predstoji posvećeno je teorijskom aspektu zadovoljstva poslom, kao jednom od ključnih faktora za postizanje definisanih ciljeva organizacije, kroz animiranje zaposlenih da se što više angažuju na ostvarivanju tih ciljeva.

Od stepena zadovoljstva poslom zavisi podrška ciljevima preduzeća, a sve to uslovljava profit i osvajanje tržišta (Jovičić, 2010: 44).

Zadovoljstvo poslom je uzrokovano spletom niza psiholoških, fizioloških, sociooloških, ekonomskih i istorijskih okolnosti i zato je i nužno da se delovanje menadžmenta usmeri na sve njegove aspekte i da se strategija njegovog delovanja definiše na osnovu upoznavanja sa ključnim činiocima motivacije konkretne organizacije čijim poslovanjem rukovodi. Uzimajući, pritom, i spoljašnje i unutrašnje, i organizacione i individualne faktore u vidu.

Prilikom ocenjivanja stepena zadovoljstva poslom uzimaju se u obzir njegovi pozitivni i negativni aspekti, budući da se sam taj pojam definiše kao emotivni odnos prema poslu koji se operacionalizuje kao ljubav prema poslu.

Zadovoljstvo poslom čini ukupan stav zaposlenog prema radu, samom poslu, ostvarivanim primanjima i beneficijama, ličnom statusu u organizaciji, međuljudskim odnosima, komunikaciji sa nadređenima, mogućnostima za usavršavanje i napredovanje i ostvarivanje svih prava iz radnog odnosa.

Ne postoji opšti model merenja zadovoljstva zaposlenih, već bi svaka organizacija trebalo da ga kreira, u skladu s uslovima, strategijom i ciljevima poslovanja. Pri čemu se više ne smatra da je novac najvažniji motivator, budući i da njegova važnost zavisi od osobe do osobe. Jer indirektne materijalne nagrade kao što su plaćeno odsustvo, korišćenje službenih automobila i mobilnog telefona, zdravstveno odsustvo i ostali oblici pogodnosti za zaposlene mogu biti daleko stimulativniji.

5.1. Definisanje zadovoljstva poslom

Ispitivanje problematike zadovoljstva poslom jedno je od najkompleksnijih pitanja kada je reč o upravljanju ljudskim resursima.

U naučnoj literaturii u menadžerskoj praksi sve su aktuelniji pojmovi: povećavanje sposobnosti zaposlenih, komunikaciono zadovoljstvo, privrženost poslu, zadovoljstvo poslom… kao važni faktori koji doprinose povećavanju produktivnosti zaposlenih.

"Zadovoljstvo poslom se definiše i kroz opšti odnos prema poslu i kroz konkretne odlike posla i uslova rada, a povezanost ovih konkretnih faktora ukazuje na to da postoji i „opšti faktor" zadovoljstva poslom koji se nalazi u osnovi zadovoljstva poslom i tim faktorom se mogu bolje objasniti različiti uslovi koji utiču na to da zaposleni bude zadovoljniji svojim poslom (Jovičić, 2010: 44)."

Temu "zadovoljstvo poslom" u naučne krugove uveo je je Hopok (*Hoppock*, 1935, prema *Wright*, 2006). Po njegovom mišljenju zadovoljstvo poslom je kombinacija psiholoških i fizioloških okolnosti, kao i okolnosti okruženja koje uzrokuju da zaposleni kaže da je zadovoljan svojim poslom (Matanović, 2009: 328).

U savremenoj literaturi preovladavaju dva koncepta kada je u pitanju zadovoljstvo poslom:

- Holistički - zadovoljstvo poslom se smatra kao jednodimenzionalna konstrukcija, odnosno kao stav osobe prema poslu, u vidu jednog središnjeg osećanja vezanog za posao, koje se ne deli na pojedinačne aspekte
- Aditivni - po kojem je zadovoljstvo poslom višedimenzionalna konstrukcija, sazdana od zadovoljstva pojedinim aspektima posla – osećanje zaposlenog prema poslu je skup zadovoljstava pojedinim aspektima posla (Noe i sar., 2005: 210).

Pritom, zadovoljstvo poslom se definiše kao funkcija vrednosti, nešto što zaposleni želi da postigne; ugodan osećaj koji proističe iz saznanja da nečiji posao ispunjava ili omogućuje ispunjenje njegovih važnih poslovnih vrednosti (Noe i sar., 2005: 210).

Po značajnom broju empirijskih istraživanja zadovoljstvo poslom je izuzetno dobar indikator faktora motivacije – zadovoljni zaposleni na poslu i sam uspeh organizacije doživljavaju kao sopstveni uspeh (Đorđević – Boljanović i sar., 2013: 216).

Posmatrano kao opšti stav prema radu, zaradi i poslu uopšte, zadovoljstvo poslom se ne može meriti nekom uopštenom, generalizovanom metodom, već svaka organizacija mora da kreira poseban sistem merenja zadovoljstva poslom svojih zaposlenika.To diktira različitost uslova i strategija poslovanja, kao i različiti ciljevi. Ali je činjenica da postoji pozitivna povezanost između motivacije i zadovoljstva poslom u tom smislu da su ljudi zadovoljni poslom istovremeno motivisani za rad i da to nisu oni koji su nezadovoljni.

Pred svakim rukovodiocem u jednoj organizaciji, nezavisno od njegovog mesta u hijerarhijskoj strukturi, je zadatak da osmisli motivacionu strategiju koja omogućuje zaposlenima ostvarenje ličnih ciljeva, motivišući ih na željeno ponašanje. Kako smo već istakli, mnogobrojni faktori koji utiču i određuju zadovoljstvo zaposlenih, tako da i za rad mogu biti motivisani različitim željama i potrebama: težnja za obezbeđenjem proizvoda i usluga koje omogućavaju lagodniji život – kvalitetnije namirnice, komfornija kuća ili stan, bolji auto, luksuzna putovanja i godišnji odmori, ali i težnja za postizanjem željenog statusa, ostvarivanjem samopoštovanja i postignuća (Stošić, 2014: 12).

Sve napred navedeno potvrđuje našu polaznu hipotezu o izuzetnom značaju menadžmenta ljudskih resursa za zadovoljstvo zaposlenih, a time i za kvalitetno ispunjavanje postavljenih zadataka i ciljeva.

5.2. Faktori koji dovode do zadovoljstva poslom

Empirijska istraživanja pokazuju da zadovoljstvo poslom kao dobar indikator motivacionih faktora daje odlične odgovore i smernice menadžmentu. Pokazuje gde se nalazi organizacija kojom upravljaju, kuda ide i koliko je daleko od cilja, a ovu sliku upotpunjava i ukazivanjem na slabe karike u tom upravljačkom lancu. Preduzetnička organizacija, nastoji li da postane uspešnija, registruje svoje snage i slabosti, uz nastojanje da tu snagu ojača širokim aktivnostima

na planu pospešivanja organizovanosti i na motivacionom planu. U tom smislu otkrivanja motiva zadovoljstva, neprestano radi na integraciji čitavog tima i izgradnji međusobnog poverenja.

Krajnji cilj svih tih aktivnosti jeste ostvarivanje zajedničkih interesa: organizacije kao celine, menadžmenta kao upravljačkog tima i svakog zaposlenog kao pojedinca. Uspešnost poslovanja je krajnji cilj svih mera, aktivnosti i poteza usmerenih ka povećanju zadovoljstva poslom kao pokretačke snage svakog radnog angažovanja.

U ovom radu se upravo stoga bavimo i ispitivanjem motivacionih faktora (metoda i tehnika) kojima se može pokrenuti čovek kao subjekt svake organizacije, kako bi bio u funkciji što efikasnijeg ostvarenja i ciljeva organizacije, i kroz njih, u funkciji ostvarenja svojih ličnih ciljeva (Čukanović i sar., 2014: 1).

Faktori koji doprinose zadovoljstvu poslom su nazvani faktorima sadržaja i motivatori, a faktori nezadovoljstva poslom faktori konteksta ili higijenski faktori.

Faktori konteksta daju odgovor na pitanje šta izaziva nezadovoljstvo i pomažu da se proceni koliko se može uticati na poboljšanje datih faktora. Motivatori pomažu da se proceni koliko će zadovoljni poslom biti zaposleni i postoje li mogućnosti za unapređenje faktora i time povećanja stepena zadovoljstva poslom (Đorđević – Boljanović i sar., 2013: 207).

Faktori zadovoljstva mogu se definisati kao pojave na poslu koje su pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom: uključenost u posao, posvećenost organizaciji, radni učinak, organizaciji primereno ponašanje, zadovoljstvo životom, mentalno zdravlje i slično (Đorđević – Boljanović i sar., 2013: 217).

Anketom koju smo sproveli u okviru izrade ovog naučno-istraživačkog rada korišćenjem Likertove skale, u upitniku koji sadrži faktore zadovoljstva važne manje ili više, istraživali smo koji od njih radnike čine zadovoljnijima na poslu i šta ih stimuliše na veće angažovanje i time uslovljava veću efektivnost i produktivnost njihovog rada.

Zadovoljstvo poslom, kao ukupan stav zaposlenog prema radu, konkretnom poslu, ličnom statusu u organizaciji, primanjima i beneficijama koje ostvaruje, međuljudskim odnosima u radnom okruženju sa naglaskom na komunikaciji sa nadređenima, mogućnostima za ostvarivanje

zakonom garantovanih prava vezanih za radni odnos, za usavršavanje i napredovanje, u uslovima tekućeg poslovanja postalo je, paralelno sa motivacijom za rad, osnov savremene organizacije.

Motivisanost za rad i zadovoljstvo poslom, zaposlenih koji su primarni razvojni resurs, postali su teren onih aktivnosti na kojima je akcenat u konceptu korišćenja raspoloživog ljudskog faktora kao podrazumevajućeg razvojnog potencijala. Upravo stoga, na zadovoljstvu poslom kao ekonomskoj, psihološkoj i sociološkoj kategoriji, insistira se i sa aspekta značajnog pokazatelja motivacije zaposlenih, ali i stimulativnosti posla i sveukupne radne dimenzije (Tanasijević, 2011: 116).

Tokom poslednjih 70 godina, koliko se istražuje zadovoljstvo poslom, iskristalisao se generalni stav zaposlenih o poslu: oni koji su zadovoljni poslom imaju prema njemu pozitivan stav, a nezadovoljni poslom imaju negativan stav. Na apsolutnu visinu zadovoljstva poslom od najvećeg uticaja je jaz između onoga što zaposleni očekuje i samog zadovoljstva poslom.

U sledećoj tabeli navodimo prikaz deset faktora, po nekim autorima najvažnijih za zadovoljstvo poslom: sam posao, profesionalni razvoj, materijalni i nematerijalni podsticaji, uslovi rada, međuljudski odnosi, rukovođenje, stambena politika i položaj i perspektiva u organizaciji, informisanje i komunikacija, kao i poslovna politika organizacije (tabela br. 1.) (Jovičić, 2010: 45-46).

Tabela br. 1. – *Oblasti zadovoljstva poslom i indikatori zadovoljstva poslom*

Faktori zadovoljstva poslom	**Oblasti posla**
Posao	Vrsta (sadržaj posla), Samostalnost u radu, Autonomija u donošenju odluka u vezi samog posla, Mogućnost učešća u odlučivanju, Sigurnost zaposlenja.
Profesionalni razvoj	Mogućnost primene znanja i ispoljavanja sposobnosti i veština, Mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja u organizaciji, Mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja van organizacije.
Materijalni i nematerijalni podsticaj	Visina zarade, Raspodela zarada, nagrade i priznanja za ostvarene rezultate rada.
Uslovi rada	Uslovi rada u radnom prostoru i samoj organizaciji
Međuljudski odnosi	Međuljudski odnosi u organizaciji
Stambena politika	Mogućnost rešavanja stambenog problema
Položaj i perspektiva u organizaciji	Položaj u organizaciji, Mogućnost napredovanja u organizaciji, Mogućnost stručnog usavršavanja u organizaciji, Dobijanja složenih, bolje plaćenih poslova, Mogućnost dobijanja boljeg statusa u organizaciji.
Rukovođenje	Odnos između zaposlenog i neposrednog rukovodioca, Model ponašanja i organizacija rada.
Informisanje i komunikacija	Informisanje o preduzeću (planovi, poslovna politika, program rada), Informisanje neposrednog rukovodioca o procesu rada, Komunikacija zaposlenih u samom procesu rada.
Poslovna politika preduzeća	Poslovanje i poslovna politika organizacije, Stanje i mogućnost organizacije u okruženju, Ugled i stabilnost organizacije.

Povećanju zadovoljstava poslom na srazmeran način utiču i podstiču ga svi nabrojani faktori, ali ono ne zavisi samo od njih, već i od osobina ličnosti zaposlenih. Osećanja zaposlenih o različitim faktorima su različita, različiti faktori mogu biti u vezi, čime se dobija kompletnija slika zadovoljstva poslom.

Opisani faktori zadovoljstva poslom se mogu grupisati u četiri opštije grupe faktora:

- društveno - ekonomski faktori,
- uslovi u organizaciji,

– radna grupa i neposredni rukovodilac,

– položaj, socijalno poreklo, obrazovanje, osobine ličnosti i sposobnosti (Jovičić, 2010: 45-46).

Mnogi autori smatraju da je zadovoljstvo poslom uslovljeno većim brojem faktora, ali se klasifikacije svode uglavnom na sledeće dimenzije zadovoljstva poslom (Jovičić, 2010: 45):

1. **u užem smislu**
   - plata
   - posao koji obavlja zaposleni
   - mogućnosti za promociju
   - nadređeni
   - saradnici
2. **u širem smislu**
   - uvažavanje,
   - komunikacija,
   - saradnici,
   - beneficije,
   - mogućnost učenja posla
   - povoljni radni uslovi
   - mogućnost za realizaciju sopstvenih ideja
   - dobra radna atmosfera
   - priroda posla i vrsta rada
   - organizacija posla,
   - politika organizacije i procedure,
   - zarada,
   - lični rast,
   - mogućnost promocije i napredovanja
   - priznanja,
   - sigurnost
   - supervizija,

- nagrade.

U suštini faktori zadovoljstva poslom se mogu svrstati u dve široke kategorije (Bešlić i sar., 2014: 156-157):

Faktori koji se tiču organizacije i izvršenog posla:

- Sistem nagrađivanja, direktno povezan sa zadovoljstvom poslom, odnosi se na distribucije plata, stimulacije i unapređenja. Kako pokazuju istraživanja, zadovoljstvo se pojačava ako se veruje da je platni sistem pravedan i kada je reč o visini zarade i kada je u pitanju mehanizam korišćen za njeno određivanje.
- Percipirani kvalitet kontrole: zadovoljstvo je veće ako ljudi veruju da su njihovi supervizori kompetentni, ako se oni prema njima ponašaju sa poštovanjem i osećaju da rade u njihovom interesu iako imaju viši stepen komunikacije sa njima.
- Decentralizacija moći - kada veći broj ljudi može da donosi odluke.
- Radne i socijalne stimulacije: istraživanja potvrđuju da su mnogi ljudi zadovoljniji poslom ukoliko nisu opterećeni poslom (ni mnogo ni premalo) i ako je njihov posao zanimljiv i izazovan.
- Prijatni radni uslovi: zadovoljstvo poslom se povećava u prijatnoj radnoj sredini gde nema previše zaposlnih, niti buke, lošeg vazduha, mraka i hladnoće.

Faktori koji se odnose na lične karakteristike samih zaposlenih:

- Neke promenljive veličine ličnosti, kao na primer samopoštovanje i sposobnost da se podnese stres. Zaposleni koji poseduju više ovih veličina, biće zadovoljniji poslom.
- Status i radni staž - osoba je zadovoljnija svojim poslom što ima viši položaj u hijerearhijskoj lestvici. Činjenica je da pojedinci na višem rangu obično imaju bolje radne uslove i veće nagrade od zaposlenih nižeg ranga.
- Saglasnost posla zaposlenog sa njegovim interesima – ukoliko se položaj zaposlenog više podudara sa njegovim interesima, on je zadovoljniji svojim poslom.
- Zadovoljstvo celokupnim životom - što su ljudi zadovoljniji aspektima sopstvenog života koji nisu u vezi sa poslom, to su zadovoljnijii svojim poslom (Bešlić i sar., 2014: 156-157).

„Prema nekim autorima faktori zadovoljstva poslom se klasifikuju:

- sigurnost posla,
- zainteresovanost odnosno intrinzički aspekti posla,
- priznanja dobijena od rukovodioca, kompanija i uprava,
- intrinzički aspekti posla,
- zarada,
- rukovođenje,
- socijalni aspekti rada,
- beneficije (Jovičić, 2010: 45).”

Faktori zadovoljstva poslom se mogu grupisati i na sledeći način:

- kvalitet obavljanja posla,
- osetljivost rukovodilaca na potrebe radnika,
- plaćanje prema sposobnostima radnika,
- mogućnost napredovanja,
- plaćanje prema učinku,
- kvalitetni saradnici,
- mogućnost odlučivanja,
- saradnici koji cene sposobnost i rad onih sa kojima se radi,
- sposobnost uviđanja sopstvenih doprinosa,
- rukovodilac koji pruža neophodnu tehničku pomoć,
- mogućnost korišćenja sposobnosti,
- dobri i sigurni tehnički uslovi rada,
- dobra zarada.

5.3. Teorije zadovoljstva poslom

Radovi koji su posvećeni pitanju zadovoljsta poslom, autori koji su se bavili ovom problematikom i istraživanja rađena na ovu temu, zadovoljstvo poslom različito sagledavaju i tretiraju.

U ovom poglavlju našeg rada pomenućemo neke vladajuće teorije zadovoljstva poslom, posmatranog kao opšti stav zaposlenog prema radu, odnosno prema njegovim osnovnim dimenzijama o kojima smo već govorili.

Osnovni cilj ovog rada je utvrđivanje osnovnih faktora zadovoljstva poslom zaposlenih i njihovog značaja za uspešnije organizovanje jednog javnog preduzeća, što ukazuje i na značaj menadžmenta ljudskih resursa.

Lokova teorija vrednosti

Reč je o teoriji koja skreće pažnju na aspekte posla čija promena je potrebna da bi ljudi njime bili zadovoljni.

Po Lokovoj (*Edvin Locke*) teoriji zadovoljstvo poslom (koje postoji u meri u kojoj ishod posla, naprimer nagrada koju pojedinac dobija, odgovara željenim ishodima), zavisi od različitih faktora. Ukoliko čovek dobije više ishoda koje ceni, biće zadovoljniji.

Prva komponenta zadovoljstva poslom su vrednosti, koje je Lok definisao kao ono što zaposleni želi da postigne. Razlika između vrednosti je u tome što u potrebe spadaju objektivni zahtevi tela za održavanje života: potrebe za kiseonikom i vodom, a vrednosti su subjektivni zahtevi koji postoje u ljudskom umu.

Druga komponenta zadovoljstva poslom je značaj vrednosti: ljudi se ne razlikuju samo po vrednostima, već i po značaju koji im daju, što je od uticaja na stepen njihovog zadovoljstva poslom. Neko preferira recimo sigurnost na poslu u odnosu na ostale vrednosti, a neko drugi bi želeo da radi zabavan posao, i zato prva osoba može biti zadovoljna dugotrajnim zaposlenjem, što ne bi pružilo mnogo zadovoljstva drugoj osobi.

Treća komponenta zadovoljstva poslom je percepcija: zadovoljstvo poslom ipak reflektuje samo našu percepciju trenutne situacije i naših vrednosti, ali sama percepcija ne znači i garantovano tačan odraz objektivne realnosti. U slučaju nesavršene percepcije mora se uzeti u obzir viđenje pojedinca o datoj situaciji kako bi se razumele njegove reakcije (Bešlić i sar., 2014: 155-156).

Hercbergova teorija dva faktora

Frederik Hercberg je još pre 30 godina analizirao odgovore više od dvesta računovođa i inženjera na ovu temu i dobio prilično iznenađujući zaključak: različiti faktori uticali su na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom, koji potiču iz različitih izvora. Nezadovoljstvo je vezano za uslove koji okružuju posao: plata, kvalitet kontrole, politika kompanije, fizički radni uslovi, odnosi sa drugima, sigurnost posla, a ne za sam posao. Stoga ovi faktori onemogućavaju negativne reakcije koje Hercberg naziva higijenskim faktorima (faktorima održavanja). Zadovoljstvo poslom se, s druge strane, vezuje s faktorima koji se tiču tog posla ili direktne posledice samog rada: mogućnosti za napredovanje i lični razvoj, priznanja, odgovornost, uspeh na poslu. Ovi faktori vezuju se za značajan stepen zadovoljstva poslom pa ih Hercberg označava kao motivacione faktore ili motivatore. Podela na motivacione i higijenske faktore nazvana je teorijom zadovoljstva poslom dva faktora (Bešlić i sar., 2014: 155).

Zadovoljstvo poslom, po **Hercbergu,** proizilazi iz njegovog sadržaja posla i potencijala koje ima da podstiče na rad pa je zbog toga zadovoljstvo poslom povezano sa nizom faktora, od postignuća i priznanja do karakteristika posla, odgovornosti i mogućnosti za napredovanje. Nezadovoljstvo poslom ne podstiče rad ali daje uslove za rad. Zavisi od politike kompanije, administracije i tehničkog nadzora, dohotka, odnosa sa šefom, kao i od uslova za rad (Đorđević - Boljanović i sar., 2013: 207).

5.4. Efekti zadovoljstva poslom

Osnovni efekti zadovoljstva poslom su:

- Produktivnost – nasuprot uvreženom verovanju, ne postoji visoka povezanost zadovoljstva poslom i produktivnosti, na koju utiče i niz drugih faktora, kao naprimer činjenica da često tehnologija određuje produktivnost rada. Tako da je pre istina da je produktivnost uzrok, jer povećava nagradu zaposlenog, a ne posledica njegovog zadovoljstva.

- Odsustvovanje s posla – empirijskim istraživanjima je potvrđeno da zadovoljan radnik manje odsustvuje s posla, mada korelacija između ove dve činjenice nije toliko jaka koliko se očekuje. Moguće je, stoga što u strahu od gubitka posla čak i nezadovoljni radnici dolaze redovno na posao.

- Fluktuacija – činjenica je da je fluktuacija nezadovoljnih poslom daleko viša od onih koji su zadovoljni, ali se neretko dešava i da zbog nepostojanja drugih opcija i nezadovoljni ostaju na svom poslu. Na fluktuaciju, utvrđeno je, više utiče generalno zadovoljstvo životom, jer će posao pre napustiti oni koji su zadovoljni životom i nezadovojni poslom nego oni koji su nezadovoljni i životom i poslom (Miletić, 2011: 69 - 71).

Dakle, nije samo plata, zarada, odnosno materijalni faktor ono što određuje zadovoljstvo zaposlenog, a to je naša prva posebna hipoteza.

5.5. Zadovoljstvo klijenata

Jedan od najvažnijih elemenata u procesu odlučivanja potrošača, posebno kada je u pitanju odlučivanje o ponovnoj kupovini proizvoda i usluga, jeste satisfakcija, koja se događa tokom konzumiranja i korišćenja određenog proizvoda ili usluge. Označava se još i kao zadovoljstvo potrošača, a zapravo predstavlja ključ, kako za zadržavanje postojećih – već „osvojenih" potrošača, tako i za privlačenje novih.

Sama reč satisfakcija je latinskog porekla - *„satis"* (dovoljno) i *„facere"* (učiniti, napraviti) (Milisavljević i sar., 2007: 46).

Ako negde postoji skoro apsolutno slaganje u definisanju određenog pojma, onda je to na primeru satisfakcije – ukoliko proizvod ili usluga ispunjavaju, zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja potrošača, oni su zadovoljni zato i kupuju određeni proizvodili uslugu, a ostvarenje tih svojih očekivanja procenjuju u fazi njihove potrošnje ili korišćenja. Može se, doduše, prilikom korišćenja desiti i prijatno iskustvo, ali kako K. Hant objašnjava, ukoliko nije prijatno u meri u kojoj je očekivano, nije satisfakcija, budući da nju definiše kao iskorak iz iskustva (Milisavljević i sar., 2007: 46).

U slučaju da proizvod ne zadovolji očekivanja potrošača, on je nezadovoljan, zadovoljan je ukoliko su ispunjena njegova očekivanja, a u slučaju da funkcionisanje proizvoda nadmašuje njegova očekivanja, on je izrazito zadovoljan ili oduševljen. Odluke o kupovini potrošača zasnivaju se na procenama vrednosti marketinških ponuda (Kotler i sar., 2007: 465).

Ukoliko su kompanije usredsređene na potrošače, njihov cilj i jeste zadovoljstvo potrošača kao veoma važan faktor uspeha same kompanije, pa nastoje da svoje ciljno tržište obaveste o tome da postižu visoke stope zadovoljstva kupaca svojih proizvoda ili usluga.

Tim pre što zadovoljni kupci manje obraćaju pažnje na cenu, ostaju vezani za proizvode kompanije na duži rok i s vremenom kupuju i nove proizvode, bilo kao poboljšanja ili vezane proizvode, a takođe su dobri i kao ,,usmena reklama" budući da drugima govore u korist tih proizvoda i kompanije koja ih proizvodi (Kotler i sar., 2007: 466).

Sposobnost kompanije i njeni napori da na tržištu, u konkurentskom okruženju, što bolje zadovolje potrebe i zahteve potrošača predstavlja koncept totalne satisfakcije. Taj viši stepen zadovoljenja potreba potrošača u razvijenom društvu smatra se kao povećani kvalitet života. U takvim okolnostima veoma je važno, naročito kada je reč o upravljanju marketngom, sa upravljanja aktivnostima težište preusmeriti na upravljanje vrednostima. Tu vrednost obezbeđuje sinergija svih aktivnost usmerenih na kreiranje kvaliteta proizvoda, produktivnosti rada prilikom njegove izrade ili pružanja usluge – što se označava kao totalno upravljanje kvalitetom (TQM).

Podrazumeva se da je nužno, zarad ostvarenja satisfakcije potrošača i zacrtanih ciljeva kompanije, meriti zadovoljstvo kupaca kao bitnog elementa njihovog zadržavanja i vezivanja za kompaniju. Kako smo već istakli, zato što zadovoljan kupac na duži rok ostaje lojalan toj kompaniji, kupuje više njenih starih ali i nove proizvode, manje je posvećen ponudi konkurencije, manje je osetljiv na cenu, a uz to je i usmena reklama kompanije i njenih proizvoda. Pritom, vrlo često može da da kompaniji i značajne ideje vezane za proizvode i usluge. Ono što je posebno važno: njega je, zbog rutine te funkcije, lakše i jeftinije opsluživati nego nove potrošače. Mada, veza između kupčeve satisfakcije i njegove lojalnosti kompanije nije proporcionalna.

Upravo radi ostvarenja osnovnih ciljeva kompanije – maksimiziranja profita i dugoročne stabilnosti poslovanja, nužno je pratiti, odnosno meriti satisfakciju kupaca. To je ostvarivo

direktnim putem, uz pomoć takozvanih periodičnih pregleda. Anketiranim potrošačima moguće je postavljanje dodatnih pitanja radi procene/merenja njihovih namera da kupovinu i ponove, ali i njihove spremnosti da kompaniju, brend, proizvod ili uslugu i drugima preporuče (Kotler i sar., 2006: 146).

Stepen satisfakcije klijenata obavljenom uslugom neposredno utiče na poslovni izbor iste usluge (proizvoda) i stvaranje lojalnosti kod klijenata (Milisavljević i sar., 2007: 47).

5.6. Odnos između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva klijenata

Evidentno je da kompanije danas odustaju od nekada popularnog masovnog marketinga (koji donosi gubitak), prelazeći na precizniji vid marketinga radi izgradnje veće povezanosti i jačih odnosa sa kupcima. Upravo maksimiziranje vrednosti kupaca podrazumeva da se sa njima neguju dugoročni odnosi koji podrazumevaju i međusobno uvažavanje u tom smislu da se uzima u obzir ne samo njihovo poverenje iskazano kupovinom, već i njihove primedbe, zamerke, predlozi i zahtevi u cilju definisanje buduće ponude (Kotler i sar., 2006: 152).

Kompanije koje uvažavaju i sprovode ove principe ponašanja, osim PRM - *partner relationship managementa* (menadžment odnosa sa partnerima), teže razvijaju čvršćih veza sa potrošačima – CRM (*customer relationship management*), što je zapravo upravljanje detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima i upravljanje dodirnim tačkama (svaka prilika kada se kupac sretne s proizvodom ili uslugom) sa njima, kako bi se ostvarilo i maksimiziranje njihove lojalnosti (Kotler i sar., 2006: 152).

Marketing odnosa orijentisan je prema dugoročnosti – tu spadaju stvaranje, održavanje i pojačavanje odnosa sa kupcima proizvoda ili usluga, čiji je cilj da im se ponudi i isporuči dugotrajna vrednost. Merilo uspeha je njihovo dugoročno zadovoljstvo. Radi ostvarenja odnovnog cilja marketinga odnosa nužno je da sva odeljenja kompanije sarađuju sa marketingom, uključujući građenje odnosa na ekonomskom, pravnom, tehničkom i socijalnom novou. Rezultat bi trebalo da bude velika odanost potrošača (Kotler i sar., 2007: 476).

Postoji pet različitih odnosa koji se mogu ostvariti sa klijentima:

- Osnovni,
- Reaktivni,
- Odgovorni,
- Proaktivni i
- Partnerstvo (Kotler i sar., 2007: 476).

Prema Beriju i Parasuramanu postoje tri pristupa zadržavanju kupaca, to su:

- Dodatne finansijske pogodnosti,
- Dodatne društvene pogodnosti i
- Dodatne strukturalne veze (Kotler i sar., 2006: 159).

Kompanije nastoje da individualizacijom i personalizacijom odnosa sa kupcima učvrste društvene kontakte sa njima, ne gledajući na potrošače kao na anonimnu kategoriju već kao na svoje klijente koji se nikako ne smatraju anonimnima. Klijenti se opslužuju kao pojedinci i njih opslužuje stručnjak koji im je dodeljen. Stoga pametne kompanije brižljivo prikupljaju i čuvaju i naravno, koriste, sve informacije o svojim potrošačima do kojih dolaze pri svakoj dodirnoj tački sa njima, od kupovine i njihovih kontakata sa osobljem, preko anketa o zadovoljstvu, kreditima i drugim vidovima plaćanja do studija istraživanja tržišta (Kotler i sar., 2006: 161).

Benefiti upravljanja odnosima sa potrošačima, koji omogućuju da njihove potrebe budu bolje razumevane, sadržani su u višim nivoima usluga i razvijanju dubljih međusobnih odnosa. CRM omogućuje efikasnije ciljanje potrošača s visokom vrednošću, uz unakrsnu prodaju proizvoda i stvaranje ponuda krojenih prema najnovijim zahtevima potrošača (Kotler i sar., 2007: 481). Uz to, CRM omogućuje da se sazna koga, kako i zašto opsluživati, što znači da je strategijski proces oko kojeg se vrti sveukupna aktivnost kompanije (Milisavljević i sar., 2007: 67).

A sve je usmereno ka obezbeđenju izgradnje dugoročnih i obostrano korisnih odnosa sa strategijski značajnim kupcima. Kupci koji kupuju retko, kasne s plaćanjem i nisu lojalni, jednostavno nisu interesantni za kompaniju, budući da je negovanje odnosa sa njima preskupo (Milisavljević i sar., 2007: 67).

6. MOTIVACIJA

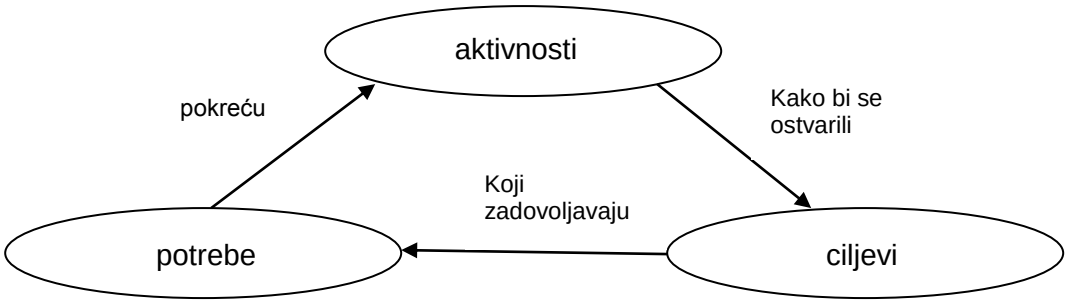
Motiv je potreba koja utiče na to da se osoba pokrene na akciju. Navešćemo definicije ovog pojma i pojma motivacije od strane nekoliko autora, radi sagledavanja suštine oba, što će nam pomoći da u toku daljeg rada sagledamo pojam radne motivacije u potpunosti.

Zanimljivo je da najpoznatije teorije motivacije – Sigmunda Freuda, Abrahama Maslowa i Federicka Herzberga – imaju potpuno drugačije implikacije kada je reč o analizi potrošača i marketing strategiji (Kotler i sar., 2006: 184).

Bojana Miletić definiše motiv kao unutrašnji faktor koji usmerava, kontroliše i integriše ponašanje usmereno ka cilju ili suprotno od cilja (Miletić, 2011: 11).

Jedan od autora naglašava da dobro motivisana osoba ima jasno određene ciljeve i u skladu s njima preduzima akcije za koje smatra da će i dovesti do ostvarenja tih ciljeva (Mašić, 2009: 327).

Zadovoljstvo je i u literaturi i u empirijskim istraživanjima često poistovećeno sa pojmom motivacije. Ovi pojmovi su međusobno uslovljeni, ali među njima postoje i suštinske razlike.



Slika 1. – *Osnovni motivacioni model*

Slika 1.: Osnovni motivacioni model (Šarčević, 2013: 231).

Motivi kao psihološki činioci pokreću na aktivnost, usmeravaju i održavaju tu aktivnost, a sve sa idejom dostizanja cilja kojim se moze zadovoljiti određena potreba.

Motivi su unutrašnji pokretači akcije, a motivacija ključan pojam za razumevanje čovekovog ponašanja. Razumevanjem ljudskih motiva moguće je usmeravati ta ponašanja u željenom smeru (Mašić, 2009: 328 - 330).

Smatra se da je motivacija rezultat društvene potrebe, sigurnosne fiziološke potrebe kao i potreba za samoaktuelizacijom i samopoštovanjem (Mašić, 2010: 1).

Kako bi zaposlene maksimalno motivisali, menadžeri su dužni da se upoznaju sa potrebama i motivima ljudi kojima su nadređeni. Isto tako, moraju i sami biti osposobljeni da bi omogućili zadovoljenje svih potreba zaposlenih.

Pojam motivacija daje odgovore na pitanje koji su uzroci određenog ponašanja i koji su razlozi da neko uspe da odgovori postavljenim zadacima ili ne uspeva u tome. Motivacija, dakle, uzrokuje, usmeravanja i održavanja aktivnost svake osobe sa ciljem ostvarenja postavljenih zadataka kojima može da se ostvari zadovoljenje nekih potreba (Stošić, 2014: 11).

6.1. Motivisanje i samomotivisanje

Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmeravanja i regulisanja ljudske aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva (Miletić, 2011: 11), ili kao process u kojem se izaziva, usmerava i održava čovekova aktivnost radi dostizanja postavljenog cilja koji omogućuje zadovoljenje ogovarajuće potreba (Bahtijarević - Šiber, 1999: 708 - 709).

Motivacija za rad se posmatra kao proces iniciranja i usmeravanja aktivnosti na poslu kako bi se zadovoljile različite potrebe zaposlenih kao osnovnog resursa proizvodnje. Kazna, kao jedino sredstvo za postizanje rezultata, kao metoda napuštena je u XX veku sa pojavom naučno – tehnološke revolucije, a od tada počinje i izučavanje pojma motivacije.

Kao jedna od najznačajnijih pretpostavki efektivnosti rada i dostizanja zadatih ciljeva pojedinaca i organizacije, motivacija i radna motivacija kao njen uži smisao, zapravo su skup faktora koji podstiču na ostvarenje ciljeva. Jasno je da postoji i čitav niz ostalih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva i efikasnost organizacije, ali je takođe utvrđena i direktna

povezanost stepena motivacije i efektivnosti rezultata rada i u javnom sektoru, kao i u ostalim oblastima rada. (Zajedno sa trećim poglavljem to potvrđuje našu drugu posebnu hipotezu).

Menadžeri jesu odgovorni za stvaranje motivišuće okoline u organizaciji, ali su pojedinci odgovorni za samomotivisanje, što podrazumeva njihovu aktivnu ulogu u celokupnom radnom procesu i važan je aspekt emocionalne inteligencije (Bahtijarević - Šiber, 1999: 708 - 709).

Za uspešnu karijeru samomotivacija je svakako jedan od presudnih faktora. A za uspešno funkcionisanje organizacije i ostvarivanje njenih ciljeva i zadataka dvosmerna komunikacija je od velikog značaja.

Osim ispunjavanja zadataka koji se postavljaju pred njima, zaposleni bi trebalo da daju do znanja menadžerima šta je to što bi oni želeli da rade i gde smatraju da mogu dati najviše, koje su njihove aspiracije a i kakvu nagradu očekuju za uspešan rad.

6.2. Karakteristike motivacije

Motivacija se odlikuje trima jasno definisanim karakteristikama:

- podstiče,
- usmerava,
- ima različitu jačinu.

Motivisano ponasanje podrazumeva usmeravanje pažnje zaposlenog na određene objekte i ciljeve, stimuliše ulaganje napora u aktivnosti nužne za postizanja cilja sve dok on ne bude ostvaren.

6.3. Radna motivacija

Radna motivacija objašnjava ponašanje zaposlenih na radnom mestu. Ona je uslovljena željom da se ostvare poslovni ciljevi organizacije i ujedno i lične potrebe radnika. Kada je reč o

aktivnostima zaposlenog koje uslovljavaju spoljni faktori sredine, u pitanju je eksterna motivacija, a iza ponašanja zaposlenog mogu da stoje i unutrašnji stimulansi ličnosti (Stošić, 2014: 11).

Jedan od doprinosa psihologije učenja jeste i saznanje o tome da se ponašanje koje se nagrađuje, učvršćuje time što nagrada utiče na to da zaposleni nastavlja da ponavlja taj model ponašanja, svestan da mu on donosi priznanje i nagradu. Njegov cilj je najpre ostvarenje istovetnog efekta - same nagrade kao spoljašnjeg motivatora.

No, isto tako je činjenica da je svako orniji za rad ukoliko ima i potvrdu toga da svoj posao radi najbolje što ume i, možda, bolje od svih drugih. Unutrašnji motivatori vezani su za to zadovoljstvo uzrokovano obavljanjem određene aktivnosti.

Za menadžment ljudskih resursa bitno je da spoljašnji motivatori ne izazivaju nezadovoljstvo zaposlenih, a unutrašnji motivatori bi trebalo da podstiču na dodatne učinke (Mašić, 2009: 329).

Marko Šarčević, govoreći o motivaciji zaposlenih, ocenjuje da su postojeći motivacioni sistemi nedovoljno fleksibilni i zastareli, a zbog toga što je kvalitet života na radnom mestu ključni faktor motivacije, neophodno je razvijati njene nove sisteme (Šarčević, 2013: 227).

Teorija radne motivacije nastoji da objasni ponašanje ljudi na poslu. Sama radna motivacija inicirana je željom zaposlenih za ostvarivanjem poslovnih ciljeva organizacije i njihovih sopstvenih potreba i interesa (Stošić, 2014: 11).

Motivacija odgovara na pitanje zasto se neko ponaša na određeni način i zašto i kako postiže ili ne postiže uspeh u radu. To je ,,kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji ili, motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smeru (Bahtijarević - Šiber, 1999: 557).“

Radna motivacija je faktor od kojeg neposredno zavise produktivnost radnika i uspešnost poslovanja organizacije.

Poslovni ciljevi kompanije, a time i prihod, dobit, udeo na tržištu, bolji konkurentski položaj i razvoj ostvaruju se obavljanjem radnih aktivnosti zaposlenih, a istovremeno zaposleni su u situaciji da kroz rad ostvaruju i sopstvene potrebe (Stošić, 2014: 11).

6.4. Faktori motivacije

Kao faktori koji utiču na motivaciju za rad, motivatori podstiču na delovanje, na akciju i kao takvi su sredstva za pomirenje sukobljenih strana ili za izdvajanje jedne od tih strana kao prioritetne (Šarčević, 2013: 228).

Jedna od podela motiva je prema poreklu: dele se na biološke i socijalne. Sledeća je prema izvoru: dele se na spoljašnje i unutrašnje. Čovek ima beskonačan broj različitih motiva, koje neprekidno razvija pa se smatra da je bogatstvo motiva odlika zrelosti (Mašić, 2009: 329).

U literaturi se motivacija definiše i kao funkcija tri činioca: najcenjenijih vrednosti od strane pojedinca, očekivanja željenog ishoda onoga što pojedinac čini i motivacionih sila kao rezultata očekivanja i vrednosti. Menadžment ima zadatak da otkrije i definiše koje vrednosti zaposleni preferiraju kao nagradu (platu, odsustvo, promociju**,** napredovanje…) (Mašić, 2009: 335).

Polazeći od podele faktora motivacije na unutrašnje i spoljašnje, pozabavićemo se njihovim objašnjenjem odnosno bližim sagledavanjem njihovih pojedinačnih činilaca.

Spoljašnja motivacija određena je spoljašnjim podsticajima od kojih zavisi ponašanje zaposlenog (Đorđević – Boljanović, 2013: 205).

U pitanju su nagrade najčešće materijalnog karaktera, koje zaposleni u cilju podsticanja na rad dobija od menadžmenta:

- različiti bonusi,
- novčane nagrada za ostvarene rezultate ili postizanje postavljenih ciljeva,
- bolji službeni auto ili mobilni telefon.

Preporučuje se da spoljašnja motivacija, kao podsticaj animiranja zaposlenih za veću posvećenost poslu i ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije, bude kombinovana sa unutrašnjim faktorima motivacije. Najpre stoga što kao dugoročno rešenje daje bolje efekte, ali i zato što, primenjena odvojeno od unutrašnje motivacije, može delovati kontraproduktivno čim očekivana nagrada izostane. A to znači smanjenje zadovoljstva zaposlenog i neminovno opadanje njegove zainteresovanosti za ostvarenje ciljeva organizacije.

Unutrašnja motivacija se može objasniti kao lični odnos zaposlenog prema obavljanju određenog posla, koji mu pruža zadovoljstvo i na koji gleda kao na izazov. Zaposleni je srećan i zadovoljan samim tim što obavlja određeni posao, bez očekivanja spoljašnje nagrade (Ryan & Deci, 2000: 56).

Potvrda važnosti faktora unutrašnje motivacije za zadovoljstvo zaposlenih jeste (Armstrong, 2008: 222):

- zadovoljstvo zbog pripadnosti određenom timu, ekipi, grupi
- zadovoljstvo osoba koji rade posao koji vole, bez obrzira na stepen njegovog materijalnog vrednovanja i bez obzira na to koliko svojih potreba može zadovoljiti baveći se baš njime,
- ispunjenje i zadovoljstvo osećanjem moći koje zaposleni ima nad drugima, nezavisno od toga da li su u pitanju podređeni ili stranke koje mu se obraćaju,
- svest o ispunjenju neke određene misije, upravo obavljanjem nekog posla (recimo, osobe koje za svoju pomoć na određenim poslovima našim crkvama ne dobijaju nikakvu materijalnu nadoknadu, osećaju zadovoljstvo i ispunjenost zbog same službe Bogu).

U faktore unutrašnje motivacije spadaju i sve ostale potrebe zaposlenog čijem on zadovoljenju teži i za koje se nada da će ih zadovoljiti ukoliko svoj posao obavlja kvalitetno, uspešno i uz davanje pomoći ostvarivanju ciljeva organizacije: znanje, stručnost, jednakost, rad, ciljevi, razvoj veština, očekivanja, napredovanje, odgovornost, dostignuća, sloboda delovanja (Armstrong, 2008: 222).

Motivacioni faktori kao različite mere, akcije, standardi, situacije i norme na stepen motivisanosti mogu uticati pozitivno i negativno.

U glavne motivišuće faktore spadaju:

- postignuće ili želja za uspehom, budući da svaka osoba radi dobro onda kada je svesna činjenice da ide dobrim putem ka ostvarenju onog cilja koji joj je postavljen,

- priznanje koje potvrđuje da je osoba uspešno ostvarila ciljeve i zadatke,

– lično zalaganje, kao spoznaja vrednosti sopstvenih napora da se cilj ostvari,

– odgovornost, kao pravo zaposlenog da učestvuje u donošenju odluka koje su vezane za posao koji obavlja,

– napredovanje, kao verifikacija ostvarenih rezultata, bilo kroz veću platu ili poveravanje odgovornijih zadataka,

– individualni razvoj, kao proces pomoći određenom zaposlenom kako bi unapredio svoja znanja i veštine (Čukanović i sar., 2014: 4).

Sve nabrojano je direktna potvrda naše treće posebne hipoteze vezane za lojalnost zaposlenih, koja se utemeljuje na sigurnosti njihovih radnih mesta i mogućnostima ostvarenja njihovih individualnih interesa, potreba, ciljeva i želja.

6.5. Nematerijalne strategije motivisanja

U organizacijama su razvijene i primenjuju se i različite nematerijalne strategije čiji je cilj motivisanje zaposlenih:

- Posao i oblikovanje posla – kao ključna odrednica lične motivacije zaposlenog, posao je i centralna karakterisitika savremene civilizacije, budući da odrasla osoba značajan deo svog dana provede na poslu. Pri čemu je on za mnoge i najvažnija životna aktivnost. Tako dolazimo do konstatacije da zadovoljstvo poslom osim na samu radnu motivaciju utiče i na čitav život zaposlenog.

- Najveća prepreka većoj radnoj motivaciji su dosada na poslu i besmislenost rada, što se prenosi i na ostale segmente života, a zanimljivost i izazovnost posla povećavaju motivaciju i život čine potpunijim (Bahtijarević - Šiber, 1999: 668-669).

- Uz materijalne strategije, celovit sistem motivisanja čine i stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, priznanje i *feedbeck*, organizaciona kultura, usavršavanje i razvoj karijere.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU OPŠTINE RAŠKA

U okviru obrade teme Zadovoljstvo zaposlenih u javnom sektoru sproveli smo anketu među zaposlenima u Opštini Raška, kako bismo proverili postavljene hipoteze, uz utvrđivanje najvažnijih faktora koji podstiču, odnosno demotivišuće deluju na zadovoljstvo radnika. U skladu s tim, utvrdili smo na kojim faktorima motivacije bi trebalo insistirati, koje motivišuće faktore bi trebalo forsirati u ovoj organizaciji, koje na određene načine pojačati ili na neki drugi način korigovati.

Za ovo istraživanje odabrali smo Opštinu Raška, budući da je tema samog rada zadovoljstvo zaposlenih u javnom sektoru i imajući u vidu da je zadovoljstvo zaposlenih u administrativnim organima najočitije u odnosu prema strankama, kao najčešćem vidu njegovog ispoljavanja. Pritom je vrlo značajna činjenica da u današnjim ekonomskim uslovima radnici u opštinama spadaju u izuzetno privilegovanu kategoriju zaposlenih, kako zbog sigurnosti radnih mesta, tako i po visini mesečnih primanja koja su daleko iznad proseka na nivou lokalne sredine, ali i iznad republičkog proseka, a i po mnogim elementima nematerijalne prirode.

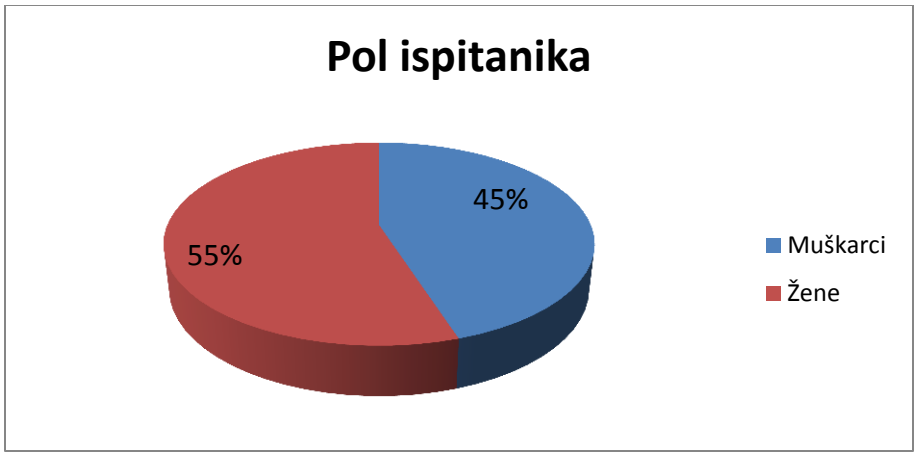
Istraživanje je obavljeno dana 05.12.2016. godine.

7.1. Demografski podaci

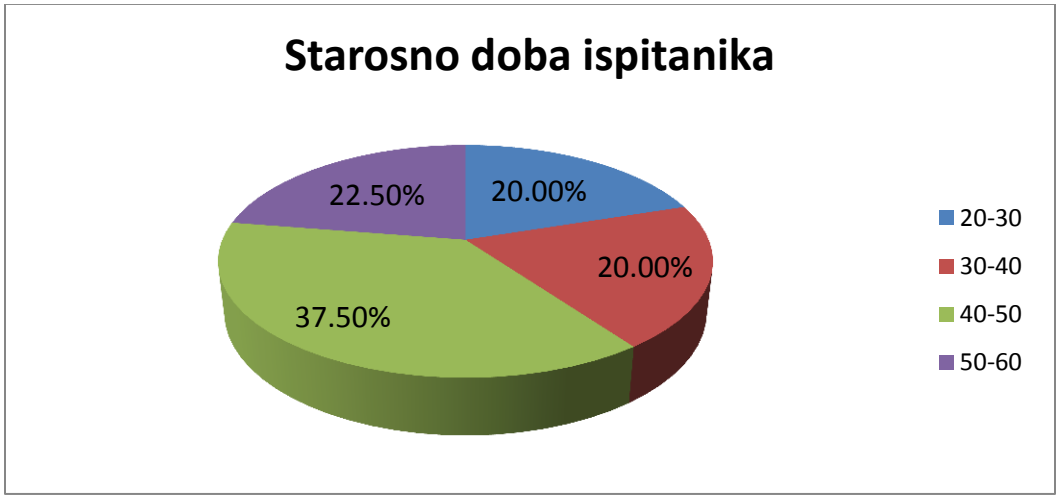
Anketa je bila anonimna. Ispitano je 40 zaposlenih. Pre nego što pristupimo samoj analizi dobijenih odgovora, obratićemo pažnju na demografske podatke.

Kada su ispitanici u pitanju, uzeli smo u obzir sledeće demografske podatke:

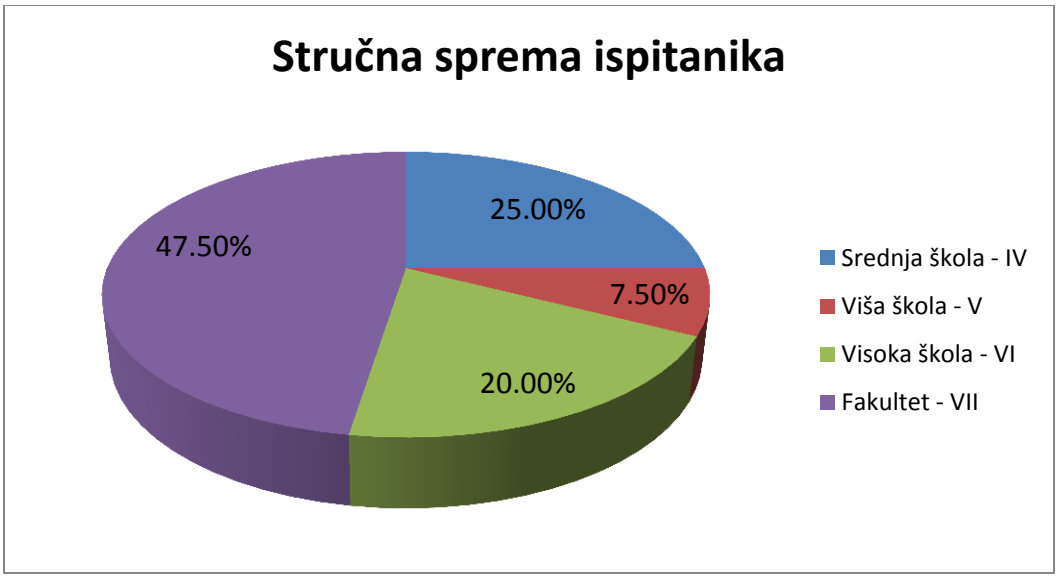
1) **POL**: Od 40 ispitanika, 18 su bili muškarci, a 22 su bile žene.



2) **STAROSNA STRUKTURA -** Ispitanici su svrstani u četiri grupe: prva grupa od 20 do 30 godina starosti, druga od 30 do 40, treća grupa, od 40 do 50 i poslednja grupa od 50 do 60 godina starosti. Na 40 ispitanika, podela prema starosnoj strukturi izgleda ovako:



3) **STRUČNA SPREMA** - Ispitanici su se izjašnjavali i o svojoj stručnoj spremi pomoću skale od 4.do 7.stepena (4. stepen-srednja školska sprema, 5.- visoko kvalifikovani radnik, 6.- viša škola, 7.- visoka stručna sprema).



Ovaj kratak pregled demografskih podataka uzimaćemo u obzir tokom dalje analize rezultata ankete.

U daljoj analizi konkretnije ćemo se baviti odgovorima ispitanika na postavljena pitanja.

7.2. Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih u Opštini Raška

Prvo pitanje glasi: **"U kojoj meri ste Vi zadovoljni pojedinim aktivnostima i karakteristikama menadžmenta koje utiču na Vaše zadovoljstvo poslom i od kojih zavisi i Vaš odnos prema radnim zadacima".** U okviru ovog pitanja ispitanicima smo ponudili 33 faktora koji mogu biti u manjoj ili većoj meri značajni činioci, stimulansi ili destimulansi njihovog zadovoljstva na poslu, što se naravno reflektuje i na njihov odnos prema strankama i na ostale vidove aktivnosti kroz koje ispunjavaju radne dužnosti..

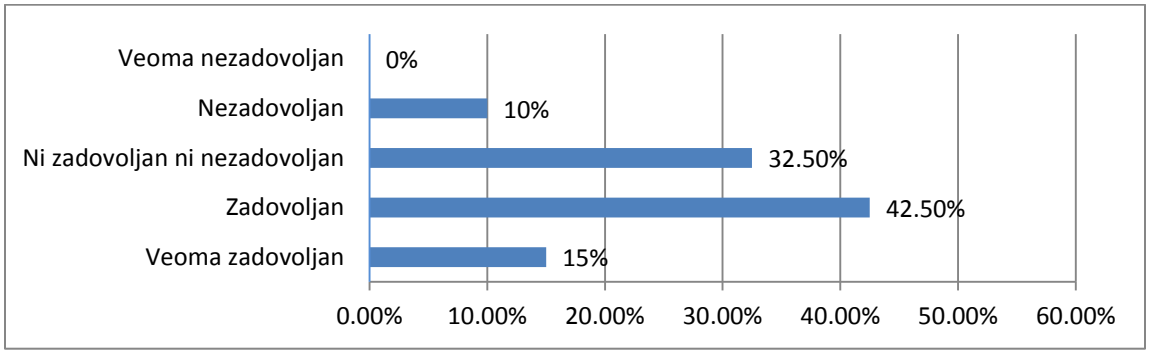
Došli smo do ovih rezultata:

1 - Poverenje u stručnost, obrazovanost, iskustvo i sposobnost članova rukovodećeg tima

Odgovori na ovo pitanje pomogli su nam da sagledamo uticaj sposobnosti stručnih, obrazovnih, iskustvenihi ostalih kvaliteta rukovodeće garniture organizacije na zadovoljstvo zaposlenih. Imajući u vidu činjenicu da ispitanika koji su dali odgovor "veoma nezadovoljan" nema, da je

odgovor “nezadovoljan” dalo njih 10 odsto, onih koji su zaokružili odgovor “ni zadovoljan ni nezadovoljan” ima 32,5 odsto, a da je odgovor “zadovoljan” dalo 42,5 i “veoma zadovoljan” 15 odsto zaposlenih, zaključujemo da većina radnika visoko rangira stručne i kvalifikacione sposobnosti rukovodećeg tima kao faktore svog zadovoljstva na radnom mestu, koji su od uticaja i na njihovu ljubaznost prema strankama.

Grafikon 1. *Koliko su zaposleni zadovoljni stručnošću, obrazovanošću, iskustvom i sposobnošću članova rukovodećeg tima*



Poverenje u sposobnosti rukovodioca, kako neposrednog, tako i onog na vrhu hijerarhijske upravljačke lestvice, od izuzetnog je značaja ne samo zbog jačanja poverenja zaposlenih u ispravnost njihovih odluka i mera koje preduzimaju, već i stoga što će zaposleni koji imaju poverenje u rukovodstvo organizacije biti daleko zadovoljniji prilikom pristupanja ostvarivanju svojih zadataka. I time, naravno, ostvarivaće bolje proizvodne rezultate, odnosno u slučaju našeg predmeta istraživanja, pružaće kvalitetnije usluge.

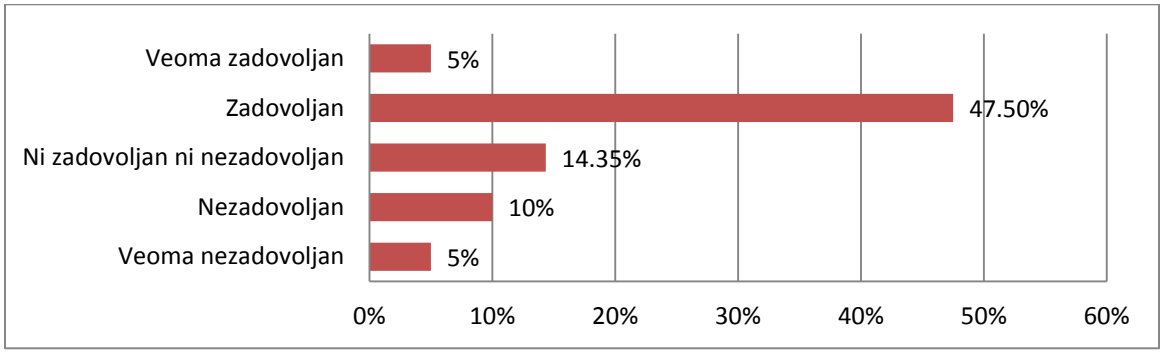
Ovaj rezultat je odlična smernica za organizacije koje nastoje da povećaju zadovoljstvo svojih zaposlenih, da obrate posebnu pažnju na izbor rukovodilaca na svim nivoima, kako bi na ključna mesta došli oni kadrovi koji uživaju poverenje zasnovano na istinskim, očiglednim i dokazanim kvalitetima kandidata. Sposoban rukovodilac koji uživa poverenje podređenih imaće daleko više mogućnosti, a i znanja, za motivisanje zaposlenih, posebno u situacijama koje zahtevaju dodatno znanje, veće napore ili više vremena.

2 - Jasno postavljena organizaciona šema preduzeća i njegovi jasno definisani ciljevi

Rezultati istraživanja pokazuju da polovina zaposlenih smatra organizacionu šemu preduzeća i jasnoću postavljenih ciljeva značajnim faktorom zadovoljstva (od toga je najveći procenat

ispitanih 47,5 odgovorio da je zadovoljno, a 2,5 odsto da je veoma zadovoljno), 35 odsto nemaju konkretan stav po ovom pitanju, 10 odsto ispitanika je nezadovoljno i pet odsto je veoma nezadovoljno.

Grafikon 2. *Koliko su zaposleni zadovoljni postavljenom organizacionom šemom preduzeća i njegovim definisanim ciljevima*



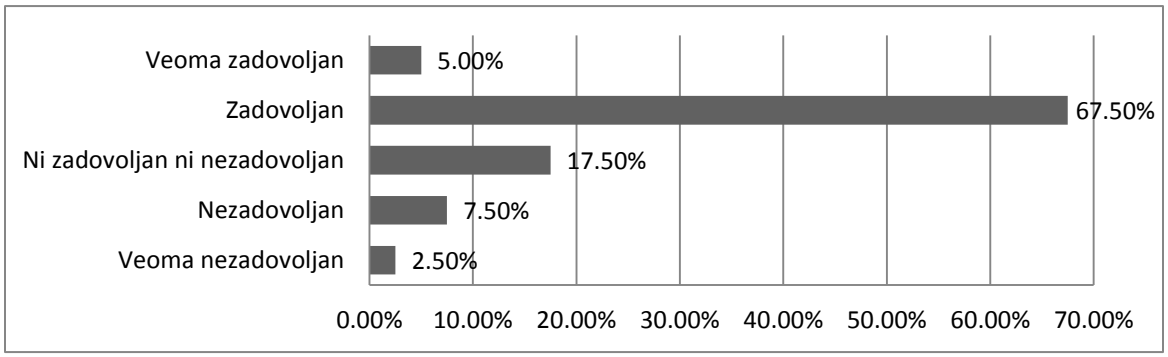
U svojoj teoriji postavljanja ciljeva *Edwin A. Locke* i *Gary Latham* posebno ističu ovaj faktor motivisanosti zaposlenih: davanjem slobode zaposlenima u organizaciji njihovog radnog rasporeda kod njih se podstiče volja za boljim radomi većim zalaganjem.

U uslovima jasno definisane organizacione šeme i precizno postavljenih ciljeva, ovo je još jedan motivacioni faktor kojim se jača zadovoljstvo zaposlenih, razvija se zdrav takmičarski duh i jača želja za radom. Uz zavidno poverenje u menadžment organizacije i svest o jednakosti svih i jednakim šansama za sve, zadovoljniji zaposleni bez mnogo ubeđivanja daju sve od sebe da se postavljeni ciljevi ostvare.

3- Radno mesto na kojem imate priliku da iskažete svoje kvalitete

Dobijeni rezultati posle analize odgovora na ovo pitanje potvrđuju našu osnovnu hipotezu da je zadovoljstvo zaposlenih izuzetno mnogo indikovano mogućnošću iskazivanja njihovih kvaliteta. Čak 72,5 zaposlenih je odgovorilo da je zadovoljno(od toga pet odsto njih je veoma zadovoljno), 17,5 odsto njih nema mišljenje, a od 10 odsto njih koji nisu zadovoljni, 2,5 odsto je veoma nezadovoljno.

Grafikon 3. *Koliko su zaposleni zadovoljni radnim mestom na kojem imaju priliku da iskažu svoje kvalitete*



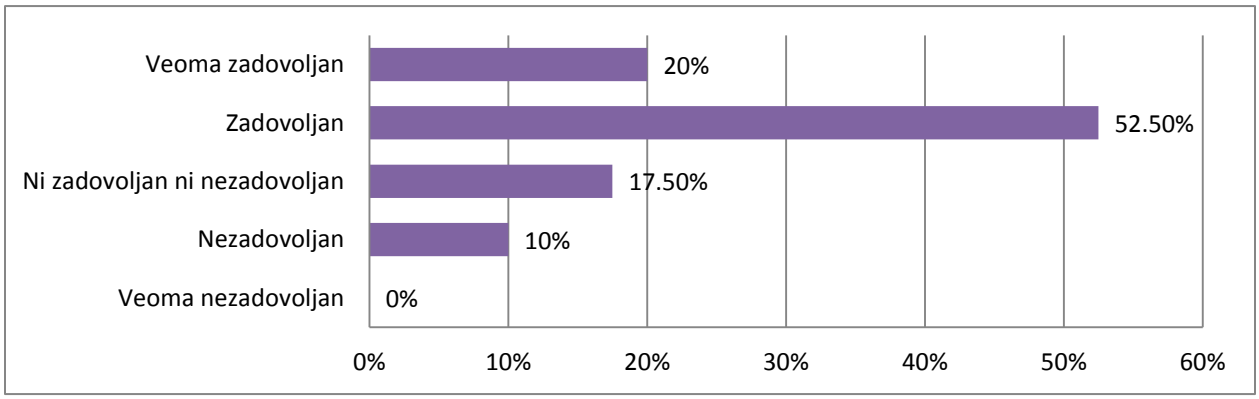
U prirodi čoveka je da teži pomeranju granica svojih znanja, sposobnosti i dostignuća i stoga se oseća daleko sigurnije, optimističnije i spremnije za ulaganje svih svojih kapaciteta u sredini koja mu to omogućuje. Mogućnost da iskaže sopstvene potencijale, stoga nije samo dodatni bonus za svakog pojedinca, već i potencijalna korist za organizaciju u kojoj mu je ta mogućnost pružena. Kao snažan motivacioni faktor nematerijalne prirode, pravilno raspoređivanje zaposlenih na radna mesta koja odgovaraju njihovim sposobnostima i daju im prilike za iskazivanje, u posmatranoj organizaciji može se i dalje i više koristiti radi povećanog zadovoljstva radnika.

S tim u vezi je i sledeće pitanje:

4- Radno mesto koje ima svrhu i očigledne rezultate

Zajedno sa prethodnim pitanjem ukazuje na veoma veliki značaj nematerijalne stimulacije i njen evidentno veliki uticaj na zadovoljstvo zaposlenih. Ukupno 72,50 odsto zaposlenih veoma visoko rangira radno mesto koje ima svrhu i daje očigledne rezultate rada zaposlenog – od toga je 52,5 odsto ispitanika zadovoljno, a 20 odsto je veoma zadovoljno. Neopredeljenih je 17,5, nije zadovoljno10 osto, a onih koji su veoma nezadovoljni nema.

Grafikon 4. *Koliko su zaposleni zadovoljni radnim mestom koje ima svrhu i daje očigledne rezultate*

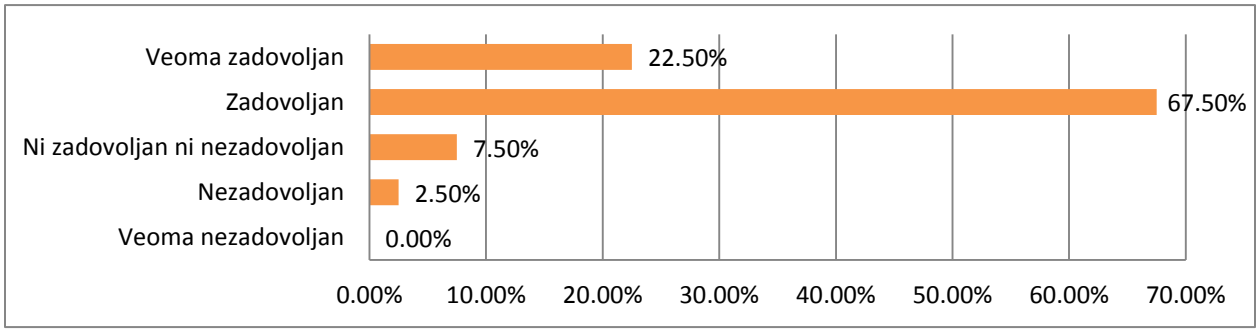


Obavljanje posla koji se voli, posao koji ima smisla i daje očigledne rezultate, saznanje da se uloženi trud verifikuje i rezultati priznaju, daje čoveku unutrašnju motivisanost koja je u direktnoj vezi sa njegovim zadovoljstvom na poslu.

5 - Radno vreme

Radno vreme (u Opštini Raška radno vreme traje od 7 do 15 sati) je ocenjeno veoma visoko kao faktor zadovoljstva - 90 odsto naših ispitanika je zadovoljno, od kojih se 22,5 odsto je veoma zadovoljno.Samo 2,5 ne smatra radno vreme značajnim za zadovoljstvo. Po ovom pitanju nema stav 7,5 odsto ispitanika.

Grafikon 5. *Koliko su zaposleni zadovoljni radnim vremenom*

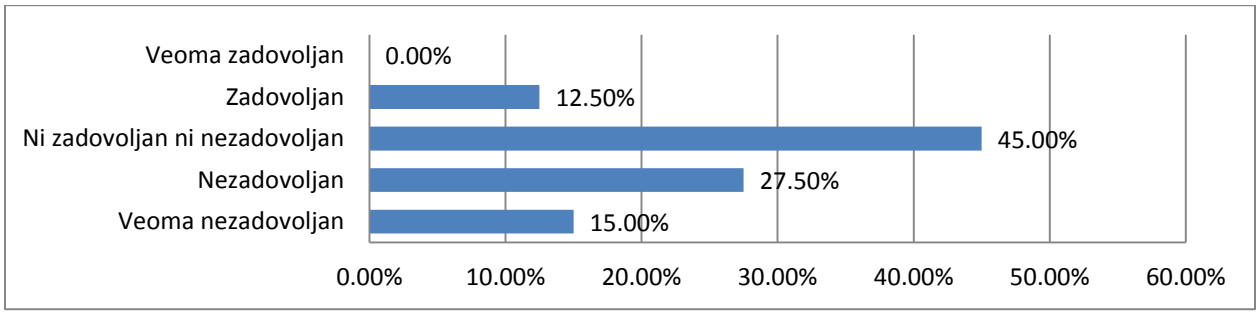


6 - Nagrađivanje zaposlenih u skladu sa njihovim radnim doprinosom

Vrlo česti uzročnik nezadovoljstva zaposlenih jeste nepoštovanje ili nedovoljno uvažavanje i sagledavanje istinskog doprinosa radnika ostvarenju ciljeva preduzeća i njihovo nagrađivanje u skladu s tom politikom. Sasvim razumljivo, jer je nagrađivanje zaposlenih u skladu sa njihovim radnim doprinosom izuzetno stimulativno ne samo za nagrađivane, već i za one radnike koji ne postižu očekivane rezultate. Među našim ispitanicima 12,5 odsto su zadovoljni radnim vremenom, a veoma zadovoljnih nema. Da su ni zadovoljni ni nezadovoljni odgovorilo je 45 odsto ispitanika, 27,5 odsto su nezadovoljni i 15 odsto je veoma nezadovoljno.

Odgovori na ovo pitanje pokazuju da zaposleni u Opštini Raška nisu zadovoljni aktuelnim sistemom nagrađivanja, uzme li se u obzir da skoro polovina ispitanika nema stav po ovom pitanju, a da je 42,5 odsto apsolutno nezadovoljno.

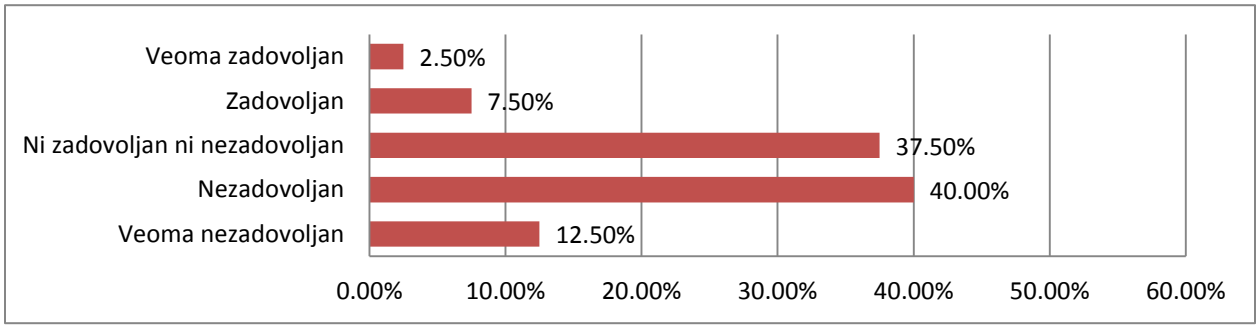
Grafikon 6. *Koliko su zaposleni zadovoljni nagrađivanjem u skladu sa njihovim radnim doprinosom*



7 - Jednakost u vrednovanju učinka svih zaposlenih

Više od polovine ispitanika ne smatra da postoji jednakost u vrednovanju učinka svih zaposlneih, budući da je 52,5 odsto njih odgovorilo da su nezadovoljni ili veoma nezadovoljni kada je ovaj faktor motivisanosti u pitanju. Ukupno zadovoljnih je 10 odsto.

Grafikon 7. *Koliko su zaposleni zadovoljni jednakošću u vrednovanju učinka svih zaposlenih*



Menadžment organizacije ovaj kriterijum može i te kako da iskoristi u podizanju stepena zadovoljstva zaposlenih na viši nivo, imajući u vidu činjenično stanje koje ukazuje na njegovo nedovoljno uvažavanje.

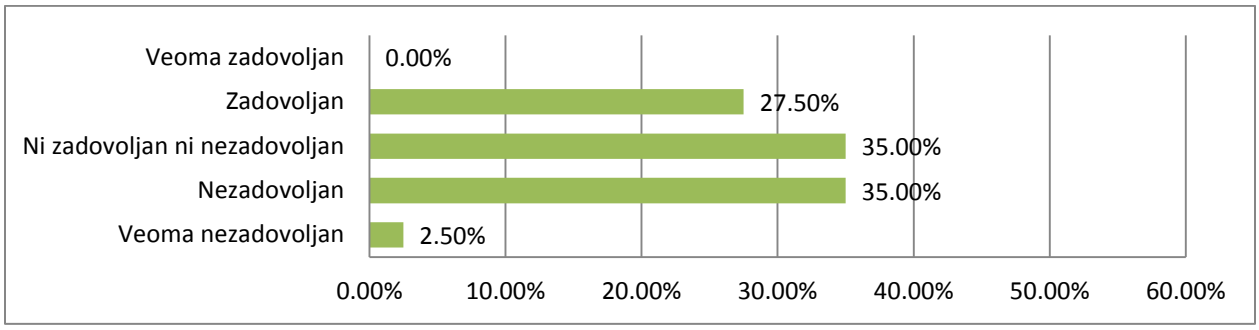
Jednaki aršini prilikom vrednovanja učinka svakog zaposlenog su jako motivišući faktor za zalaganje svih, budući da je ljudskoj prirodi svojstveno da prezire nepravdu, što ističe u svojoj teoriji jednakosti *John Stacey Adams***,** govoreći o pravednom i jednakom principu nagrađivanja i vrednovanja učinka zaposlenih. Ovo je još jedan segment jačanja poverenja zaposlenih u menadžment, koji se može nadovezati na tačku jedan ove grupe pitanja.

8 - Redovno informisanje o radnom učinku zaposlenog

Kao nematerijalni faktor od značajnog uticaja na zadovoljstvo zaposlenih i ujedno još jedna potvrda naše osnovne hipoteze, izdvaja se informisanost o svakom pojedinačnom radnom učinku, u vidu povratne informacije koja od rukovodstva stiže zaposlenima. Redovna informisanost, u stvari, dvostruko deluje na povećanje radnog učinka, najpre kroz veću zainteresovanost za obavljanje poslova, a zatim i zbog mogućnosti konstruktivnog uticaja povratnih informacija.

Podatak da je redovnom informisanošću od strane menadžmenta o svom radnom učinku zadovoljno samo 27,5 odsto zaposlenih, da nema stav 35 odsto, a da je nezadovljno 37,5 odsto ispitanika, ukazuje na još jednu rezervu koja se može iskoristiti za podsticanje motivisanosti zaposlenih u pomenutoj sredini.

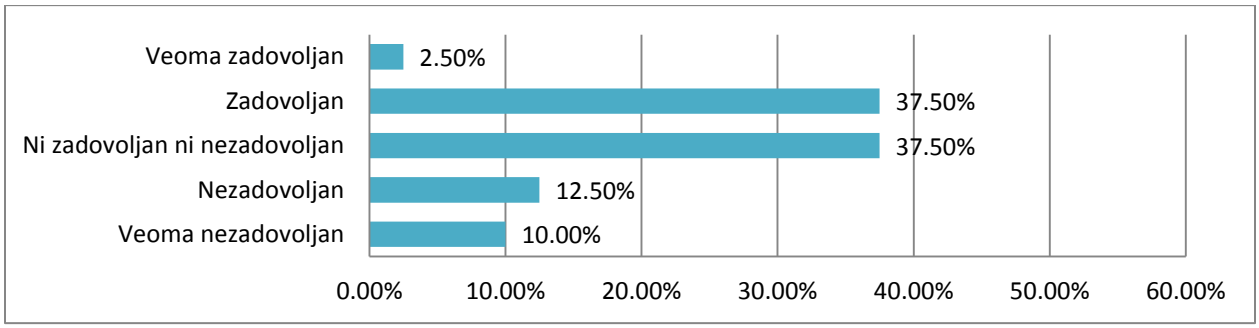
Grafikon 8. *Koliko su zaposleni zadovoljni redovnim informisanjem o svom radnom učinku*



9 - Blagovremeno upoznavanje zaposlenog sa predstojećim radnim zadacima

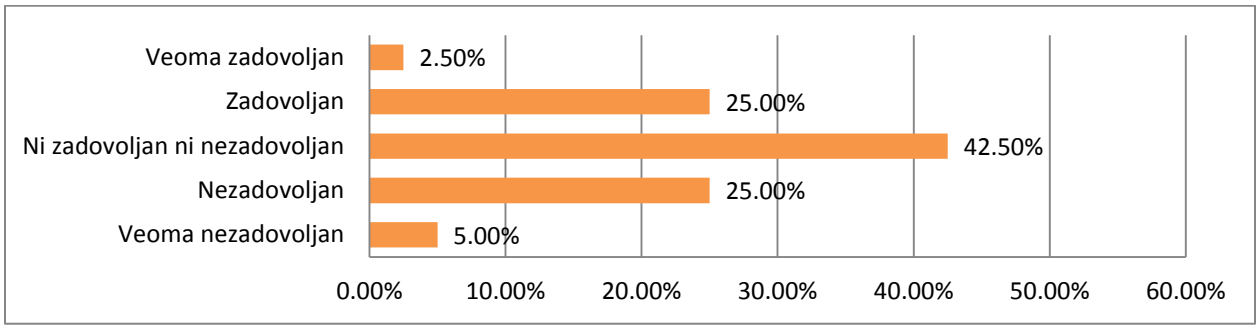
Veoma nezadovoljnih informisanjem o predstojeći radnim zadacima je 10 odsto ispitanika, 12,5 odsto su nezadovoljni, 37,5 nema stav, a zadovoljno je 37,5 i veoma zadovoljno 2,5 odsto ispitanika.

Grafikon 9. *Koliko su zaposleni zadovoljni blagovremenim upoznavanjem sa predstojećim radnim zadacima*



10 - Jasno definisani zadaci svih zaposlenih

Grafikon 10. *Koliko su zaposleni zadovoljni jasnoćom definisanja zadataka svih zaposlenih*

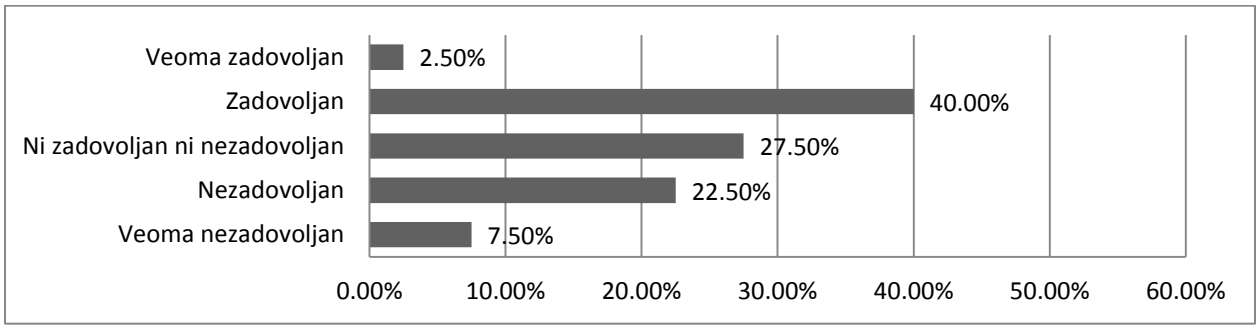


11- Uključivanje zaposlenog u donošenje odluka važnih za njegove radne zadatke

Ne može se reći da su naši ispitanici zadovoljni načinom i merom sopstvenog uključivanja u donošenje važnih odluka koje se tiču njihovih radnih zadataka, budući da ni polovina njih nije zaokružila odgovor "zadovoljan" ili "veoma zadovoljan", a gotovo jednak broj ispitanika nema stav ili su nezadovoljni.

Uključivanje zaposlenog u donošenje odluka važnih za njegovo radno mesto bitno je ne samo zarad njegove blagovremene pripreme u cilju efikasnijeg obavljanja tog zadatka, veći zbog osećanja važnosti izazvanog u njemu ukoliko se posveti odgovarajuća pažnja i vreme da bi bio celovito i potpuno obavešten. A sve to bi, svakako, uticalo na značajno povećanje njegovog zadovoljstva.

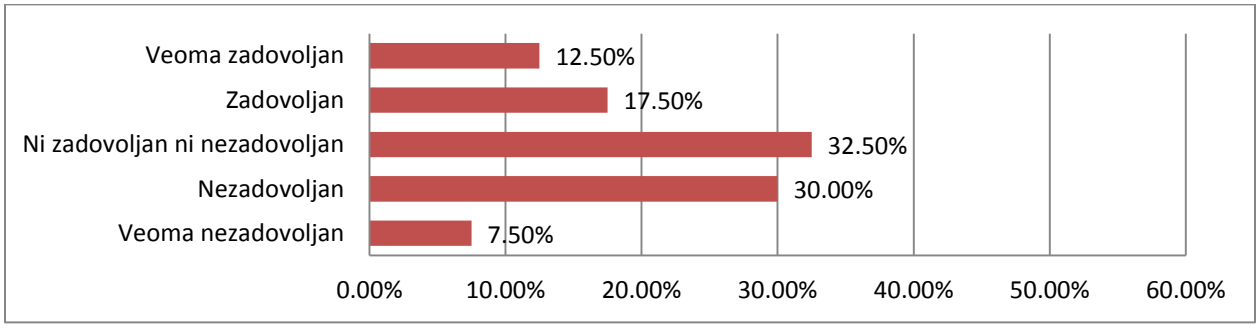
Grafikon 11. *Koliko su zaposleni zadovoljni uključivanjem u donošenje odluka važnih za njihove radne zadatke*



12 - Pohvale zaposlenog od strane menadžmenta za dobro obavljen posao

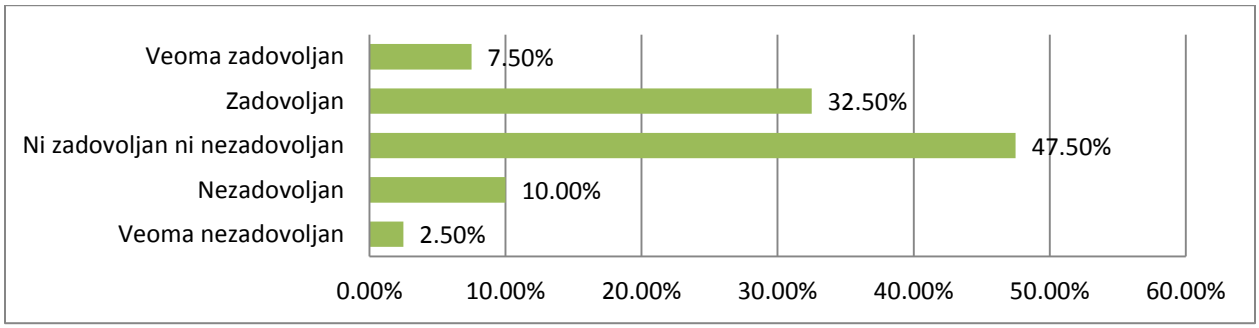
Ovaj faktor zadovoljstva kroz unutrašnju motivisanost zaposlenih pruža značajne rezerve za reagovanje menadžmenta, posebno u okolnostima nepostizanja željenih rezultata, odnosno postavljenih ciljeva. O tome kakav je stav zaposlenih kada su u pitanju pohvale, priznanja i ostali činioci iz ovog korpusa stimulativnih mera, najverodostojnije svedoči sledeći grafikon:

Grafikon 12. *Koliko su zaposleni zadovoljni pohvalama od strane menadžmenta za dobro obavljen posao*



13 - Mogućnost iskazivanja lične preduzimljivosti i ispoljavanja kretivnosti u radu

Grafikon 13. *Koliko su zaposleni zadovoljni mogućnostima za iskazivanje lične preduzimljivosti i ispoljavanje kreativnosti u radu*

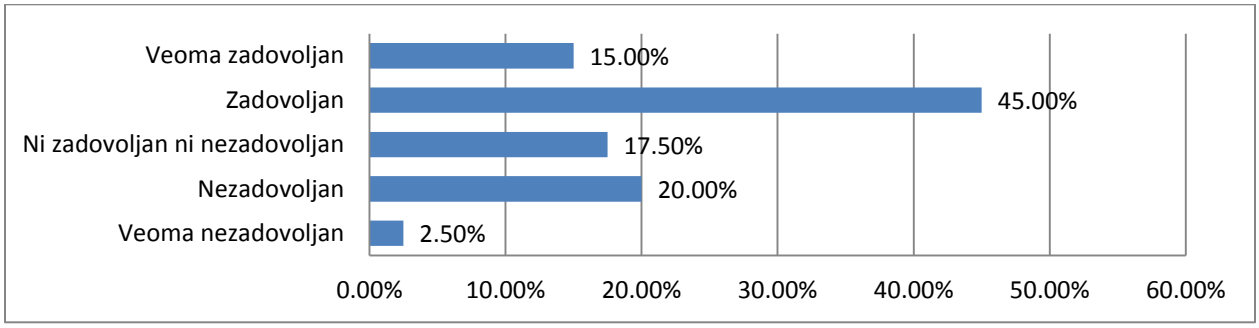


14 - Poštovanje zaposlenih i njihovih prava

Među našim ispitanicima 60 odsto je onih koji su zadovoljni poštovanjem svojih radničkih prava, a 22,5 njih je nezadovoljno.

Poštovanje prava zaposlenih, kao motivacioni faktor zadovoljstva unutrašnje prirode, ima poseban značaj i stoga što njegovo ispunjavanje vrlo često ne podrazumeva materijalna ulaganja. Ne ulazeći u povode za zadovoljstvo naših ispitanika, samo zaključujemo da se u ovoj sredini poštuju prava zaposlenih, mada, svakako, ima i rezervi za povećanje zadovoljstva zaposlenih.

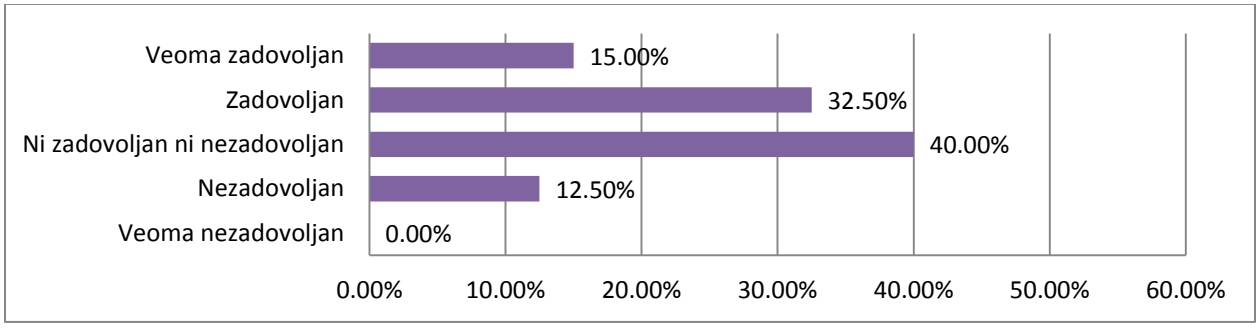
Grafikon 14. *Koliko su zaposleni zadovoljni poštovanjem njihovih prava*



15 - Zadovoljavajući međuljudski odnosi i timski rad

Unutrašnja nagrada zbog pripadnosti, po profesoru Adidžesu je vrlo važan faktor stimulacije zadovoljstva zaposlenih. Ovaj faktor na skali vrednovanja elemenata zadovoljstva u našem istraživanju zauzima značajno mesto, budući da pripadnost grupi ili timu utiče na samopouzdanje čoveka koji se tako oseća sigurnije, a i zadovoljnije – 47,5 odsto ispitanika je zadovoljno, a nezadovoljno samo 12,5 odsto.

Grafikon 15. *Koliko su zaposleni zadovoljni međuljudskim odnosima i timskim radom*

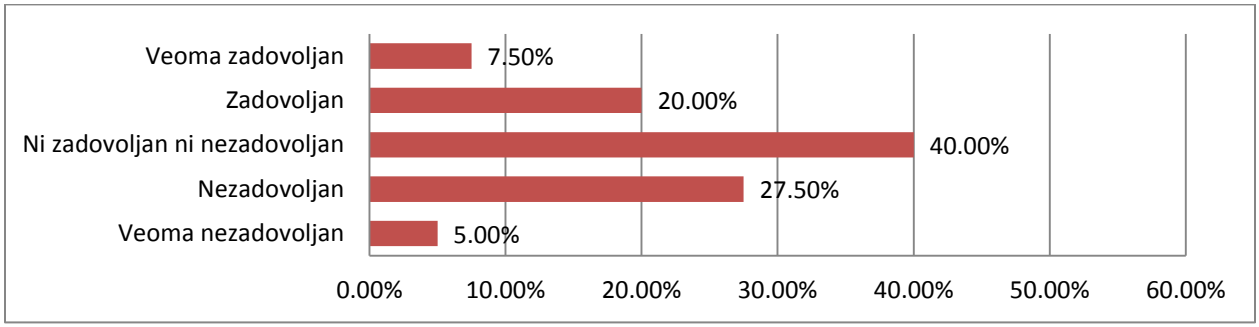


16 - Mogućnosti za napredovanje

U čovekovoj prirodi je težnja ka ostvarenju što boljih rezultata u onome čime se bavi, ali paralelno s tim i težnja ka verifikovanju sopstvenih sposobnosti i ostvarenih rezultata kroz mogućnosti za napredovanje u karijeri.

U **Herzerbergovoj** teoriji dva faktora napredovanje i rast su navedeni kao ključni motivatori i aksiomi unutrašnje motivacije. A to je i početna tačka za dalju dedukciju o mogućim efektima pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenima za razvoj karijere, što potvrđuju i odgovori na ovo pitanje.

Grafikon 16. *Koliko su zaposleni zadovoljni mogućnostima za napredovanje*

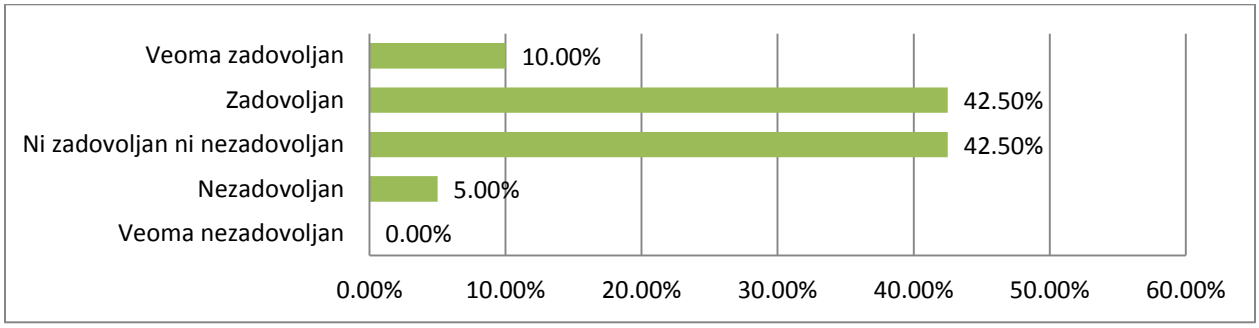


17 - Izazovi koje stavljaju ispred vas u vidu radnih zadataka, uz povećani stepen odgovornosti

Veliki broj ljudi dobijanje zadataka u vidu izazova, sa značajnim stepenom odgovornosti, doživljava kao čast i posebno poverenje. Stoga svaki ovakav izazov njima postaje novi podsticaj, uliva im neku novu energiju i uslovljava njihovo dodatno angažovanje, čak i izgaranje na radnom mestu. Po **Herzbergu** odgovornost je ključni činilac unutrašnje motivacije zaposlenih i kao visoko rangirani motivišući faktor ima posebno mesto u merama kojima se podstiče pojačano njihovo angažovanje prilikom obavljanja postavljenih zadataka i sveukupnog davanja doprinosa organizaciji. Ispitanici u našem slučaju ovako su ocenili izazove i odgovornost kao faktor motivacije:

Ukupno 52,5 ispitanika je zadovoljno prilikom da se iskažu kroz nove izazove i povećani stepen odgovornosti u svojoj organizaciji, a samo pet odsto njih, odnosno dvoje odgovorili su negativno na ovo pitanje.

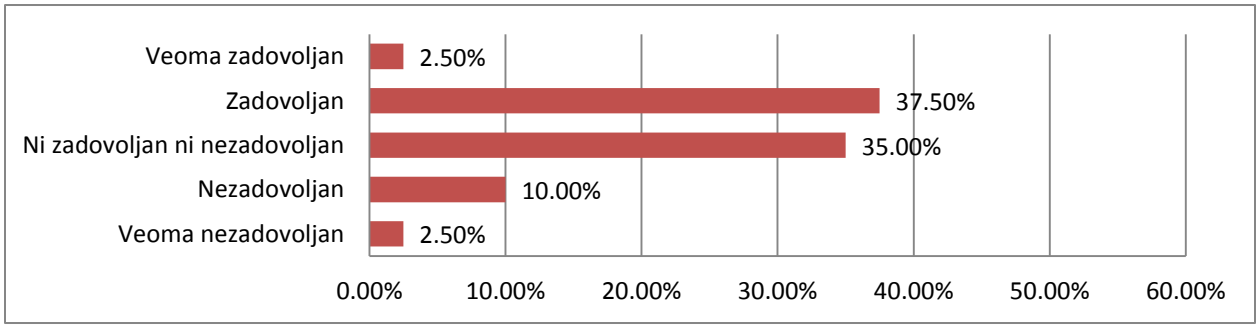
Grafikon 17. *Koliko su zaposleni zadovoljni izazovima koje se stavljaju ispred njih u vidu radnih zadataka, uz povećani stepen odgovornosti*



18 - Mogućnost studijskog usavršavanja

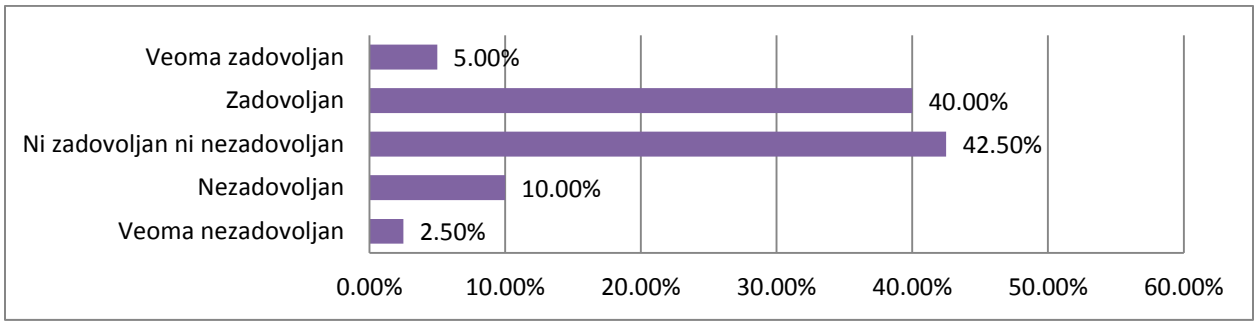
Naši ispitanici su svojim odgovorima pokazali da ovako rangiraju mogućnost usavršavanja kao unutrašenjeg faktora stimulacije zadovoljstva:

Grafikon 18. *Koliko su zaposleni zadovoljni mogućnostima studijskog usavršavanja*



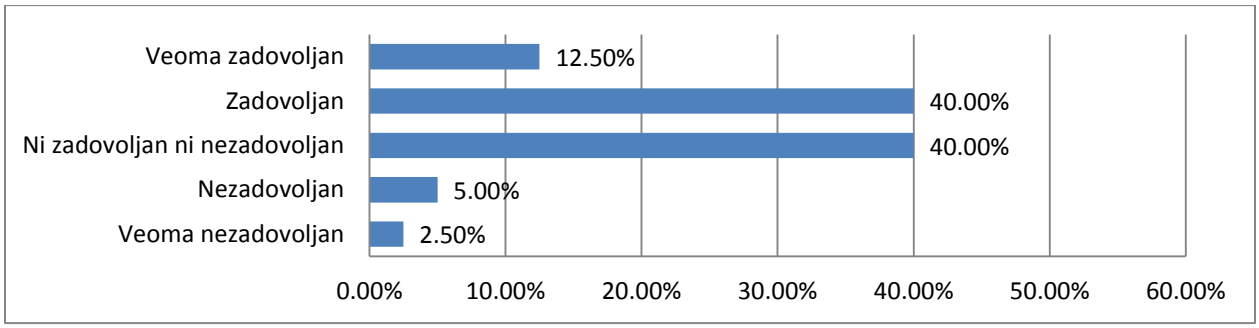
19 - Brza primena savremenih tehnoloških dostignuća

Grafikon 19. *Koliko su zaposleni zadovoljni brzinom primene savremenih tehnoloških dostignuća*



20 - Uverenje o povećanom društvenom ugledu koje donosi zaposlenje u organima opštinske uprave

Grafikon 20. *Koliko su zaposleni zadovoljni uverenjem o povećanom društvenom ugledu koje donosi zaposlenje u organima opštinske uprave*

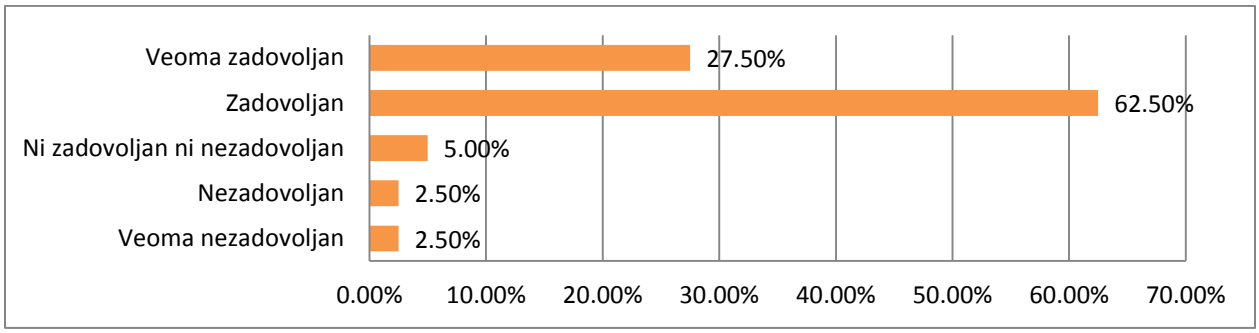


21 - Redovna i zagarantovana plata

Ono što je karakteristično za stav zaposlenih u Opštini Raška, kada je u pitanju značaj, za njih, same činjenice da u današnjim uslovima osvedočene nestabilnosti i nesigurnosti imaju mogućnost da rade u organizaciji u kojoj ne važe principi kapitalističkog sistema rada, koji podrazumevaju nesigurnost, nestabilnost i neprekidnu borbu za očuvanje radnog mesta, jeste da vrednuju kao posebno značajan elemenat za sopstveno zadovoljstvo to što imaju sigurno radno

mesto, sigurnui veću platu nego ostali zaposleni u okruženju i sve ostale beneficije koje takvo radno mesto obezbeđuje.

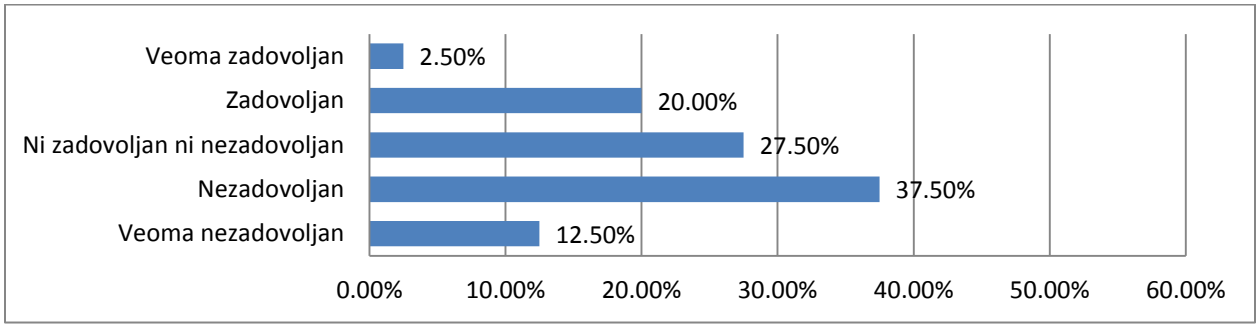
Grafikon 21. *Koliko su zaposleni zadovoljni zagarantovanom i redovnom platom*



Do ovog pitanja imali smo u vidu unutrašnje faktore motivisanosti zaposlenih nematerijalne prirode, koji su potvrdili našu osnovnu hipotezu o daleko većem uticaju nematerijalnih faktora za zadovoljstvo zaposlenih i prvu hipotezu da se nematerijalnim faktorima može i te kako uticati na povećanje zadovoljstva zaposlenih i, štaviše, njima stimulisati i one koji su svesni značaja ovih faktora, ali i onih koji još u potpunosti ne sagledavaju taj značaj. Osim pojedinačnih slučajeva, naši ispitanici imaju uglavnom pozitivan stav prema nematerijalnim faktorima zadovoljstva, u manjoj ili većoj meri zavisno od sopstvenog stava prema pitanjima povećanja angažovanja na poslu, od sopstvenih ambicija i želja ne samo za usavršavanjem, vec i napredovanjem na hijerarhijskoj lestvici.

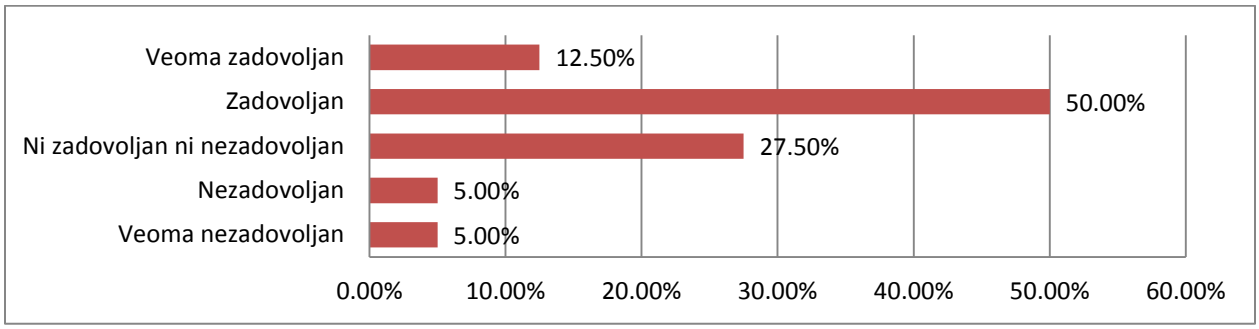
22 - Materijalne beneficije za uspešno ostvarenje radnih zadataka: premije, stimulativni dodatak naplatu.

Grafikon 22. *Koliko su zaposleni zadovoljni beneficijama za uspešno ostvarenje radnih zadataka: premije, stimulativni dodatak na platu*



23 - Naknade povodom jubilarnih godina rada

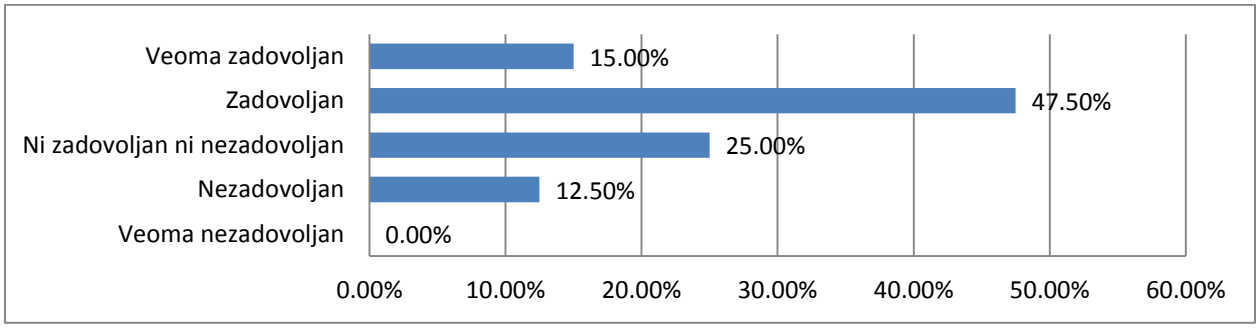
Grafikon 23. *Koliko su zaposleni zadovoljni nadoknadama povodom jubilarnih godina rada*



24 - Otpremnine za odlazak u penziju

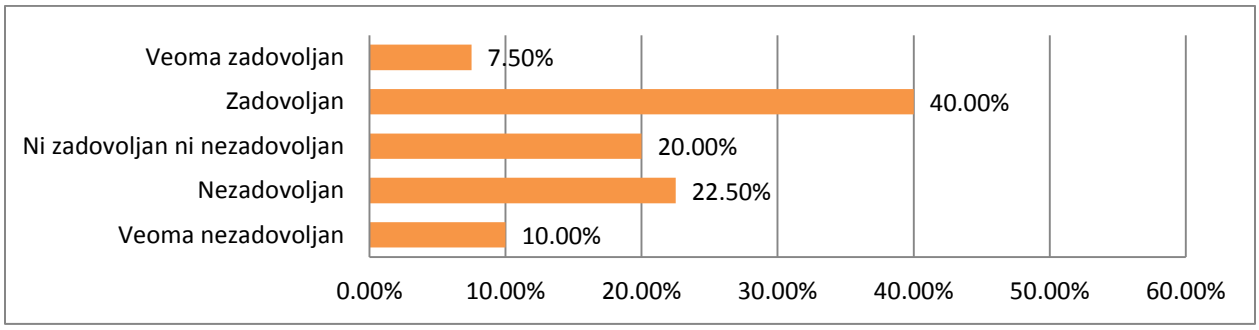
Samo 22,5 odsto naših ispitanika su u godinama koje ih približavaju odlasku u penziju. Ova činjenica je veoma važna prilikom razmatranja odgovora koje smo dobili na pominjanje otpremnina za odlazak u penziju kao faktora zadovoljstva, tim pre što je manje ili više zadovoljno čak 62,5 odsto ispitanika, a nezadovoljnih je 12,5 odsto njih.

Grafikon 24. *Koliko su zaposleni zadovoljni otpremninama za odlazak u penziju*



25 - Ostala materijalna davanja: regres za godišnji odmor, naknada za prevoz do posla, naknada na ime toplog obroka, pokloni povodom praznika…

Grafikon 25. *Koliko su zaposleni zadovoljni materijalnim davanjima koje dobijaju osim plata*

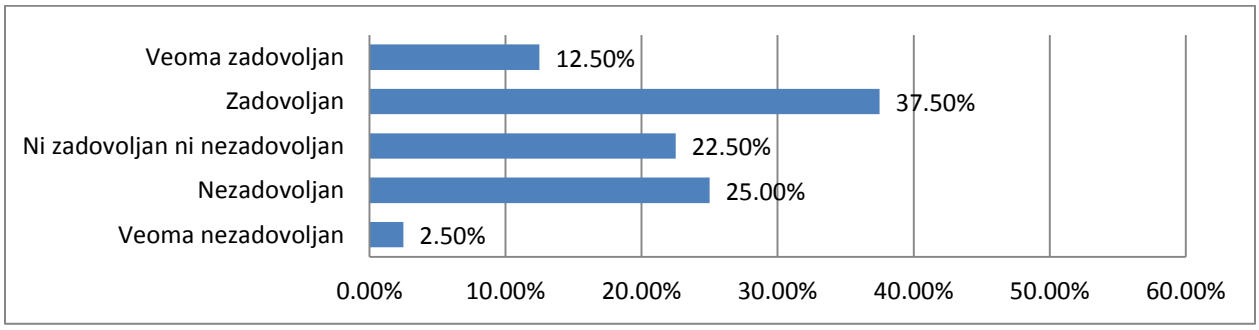


Ostalim materijalnim davanjima koja ne spadaju u platu, zadovoljno je 47,5% naših ispitanika. Bez stava je 20% njih a nezadovoljno je 32,5%. Ako se uzme u obzir činjenica da je ukupno bez stave i nezadovoljno 52,5%, može se zaključiti da nisu iskorišćene sve rezerve za povećanje zadovoljstva zaposlenih, a time i njihove veće zainteresovanosti za bolje i kvalitetnije obavljanje posla.

26 - Beneficije za uspešno ostvarenje radnih zadataka ili doprinos uspehu organizacije: korišćenje službenog automobila i mobilnog telefona, rekreativni odmori i druge vrste putovanja

Polovina ispitanika zadovoljni su beneficijama, a nezadovoljno je 27 odsto njih.

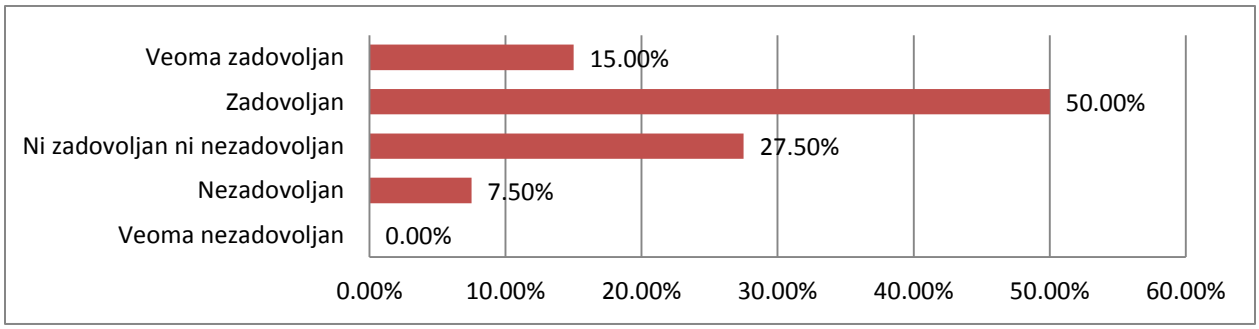
Grafikon 26. *Koliko su zaposleni zadovoljni beneficijama za uspešno ostvarenje radnih zadataka ili doprinos uspehu organizacije*



27 - Veća mogućnost povremenog odsustvovanja s posla u toku radnog dana

Čak 65 odsto naših ispitanika (što je među najvećim procentima saglasnosti po jednom pitanju) rekli su da su zadovoljni mogućnostima da povremeno odsustvuju s posla u toku radnog dana..

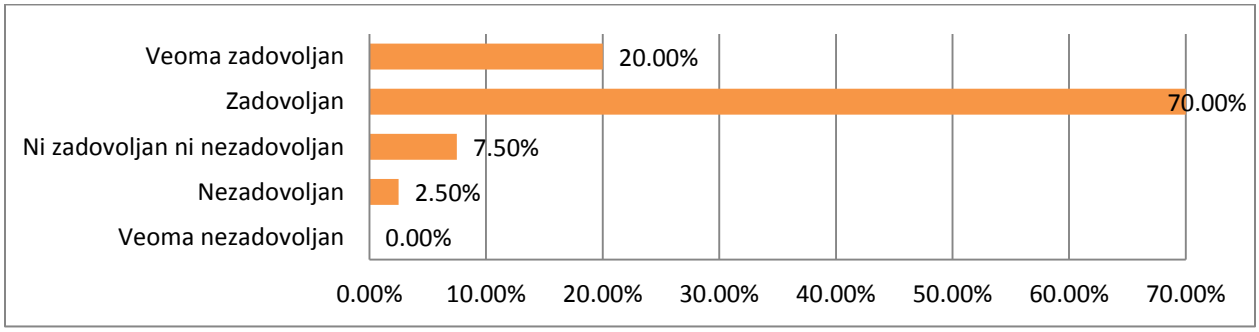
Grafikon 27. *Koliko su zaposleni zadovoljni mogućnostima povremenog odsustvovanja s posla u toku radnog dana*



28 - Pravo na korišćenje bolovanja u slučaju bolesti i porodiljskog odsustva dozvoljenog zakonskim propisima, bez straha od posledica

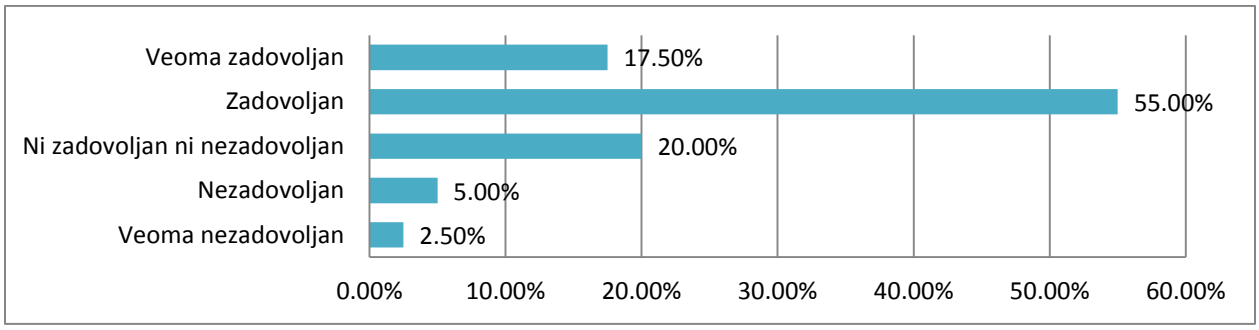
Naši ispitanici veoma cene (90 odsto) mogućnosti korišćenja svih vrsta zakonom dozvoljenih bolovanja bez straha od posledica. Na osnovu toga zaključujemo da je i ovaj vid sigurnosti veoma značajan motivacioni faktor zadovoljstva na radnom mestu, a samim tim i za zalaganje pri obavljanju radnih zadataka.

Grafikon 28. *Koliko su zaposleni zadovoljni pravom na korišćenje bolovanja u slučaju bolesti i porodiljskog odsustva dozvoljenog zakonskim propisima, bez straha od posledica*



29 - Beneficije i davanja u slučaju rizika kao što su bolesti, povrede na radu

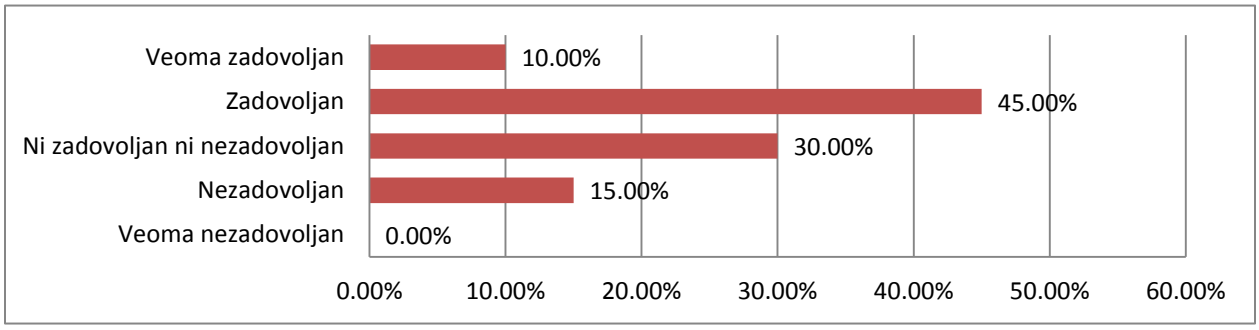
Grafikon 29. *Koliko su zaposleni zadovoljni beneficijama i davanjima u slučaju rizika kao što su bolesti, povrede na radu*



30 - Naknade u slučaju duže sprečenosti za rad

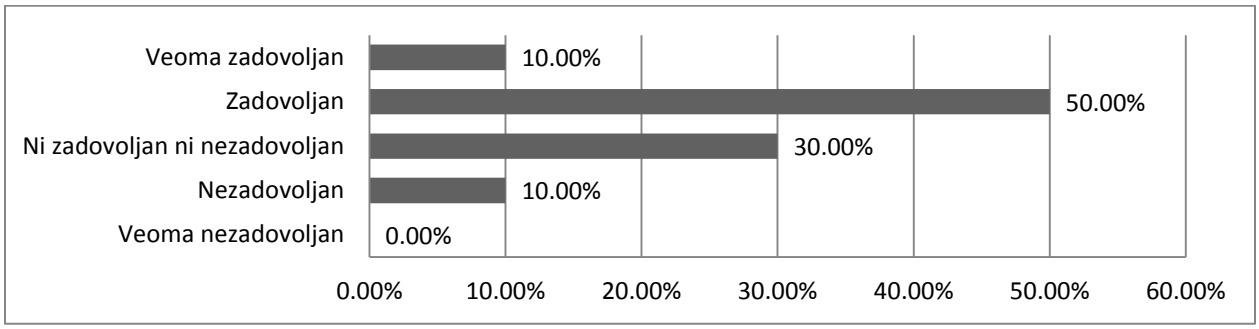
Sigurnost u slučaju bolesti i povreda na radu je jedan od faktora zadovoljstva koji je visoko rangiran na lestvici stimulišućih uzročnika. Naši ispitanici su izuzetno svesni značaja ove vrste podrške u kritičnim situacijama kada su kraće ili duže vreme sprečeni da rade, a kada nepostojanje ove sigurnosti može da uzrokuje i rađanje otpora prema bilo kakvoj pomisli o većem angažovanju u takvoj sredini.

Grafikon 30. *Koliko su zaposleni zadovoljni naknadama u slučaju duže sprečenosti za rad*



31 - Naknade u slučaju bolesti i smrti člana porodice

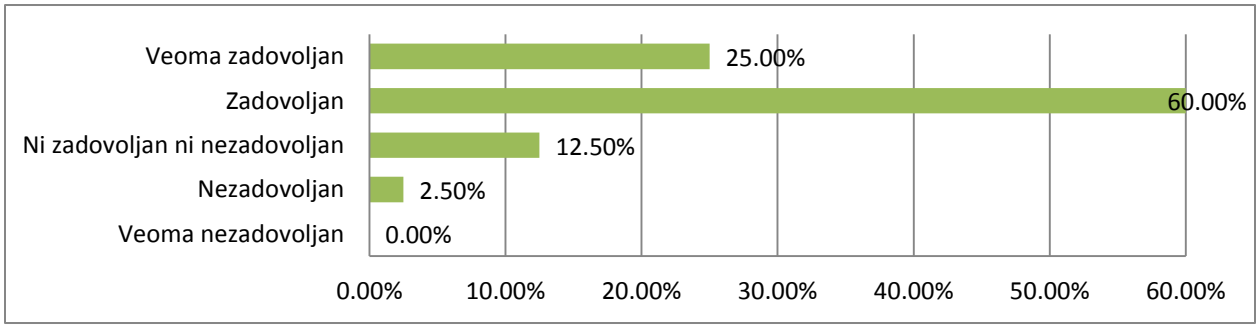
Grafikon 31. *Koliko su zaposleni zadovoljni naknadama u slučaju bolesti i smrti člana porodice*



32 - Godišnji odmor u zakonom garantovanom trajanju

Zaposleni u državnim organima u koje spada i uzorak u kojem smo obavli naše istraživanje, spadaju u, u današnjem sistemu privilegovanu kategoriju radnika koja u potpunosti koristi ovu mogućnost. Stoga je je sasvim jasno zašto je ukupno zadovoljnih 85 odsto, a nezadovoljnih samo 2,5 odsto.

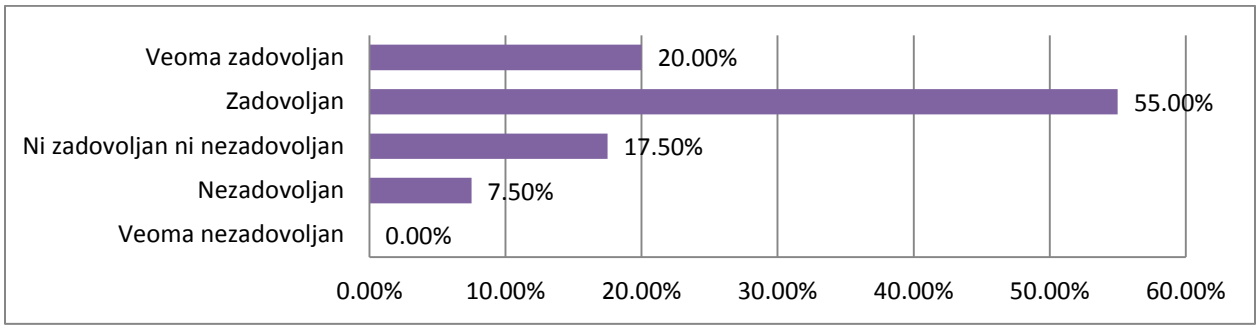
Grafikon 32. *Koliko su zaposleni zadovoljni pravom na korišćenje godišnjeg odmora u zakonom garantovanom trajanju*



33 - Koliko ste zadovoljni poslom koji obavljate

Čak 75 odsto naših ispitanika odgovorili su da su zadovoljni poslom na kojem rade, odnosno 20 odsto su u potpunosti zadovoljni 55 odsto. Bez stava po ovom pitanju je 17,5 odsto, dok je 7,5 odsto nezadovoljno. U potpunosti nezadovoljnih nema.

Grafikon 33.*Koliko su zaposleni zadovoljni poslom koji obavljaju*



Zahvaljujući ovoj anketi saznali smo stavove ispitanika – uposlenika jedne državne institucije, o ključnim faktorima unutrašnje i spoljašnje motivacije, i materijalne i nematerijalne prirode, koje smo analizirali u prethodnom tekstu.

Velika većina naših ispitanika izuzetno visoko vrednuje većinu motivacionih faktore spoljašnjeg karaktera, pokazujući time da se njima i te kako može uticati u sprovođenju namera i ideja menadžmenta vezanih za postizanje boljih rezultata organizacije motivisanjem zaposlenih, stvaranjem odgovarajuće radne atmosfere. Radna atmosfera se svodi ne samo na pristojne i prijatne uslove rada, već podrazumeva poštovanje odnosno ispunjavanje svih onih uslova koji su nužni, potrebni i manje ili više podrazumevajući kada je u pitanju organizacija posla i postavljanje radnog čoveka na mesto koje mu najviše odgovara i na kojem će se osećati poštovanim članom kolektiva čija se prava poštuju, uz to da mu se omogućuje da bude pravilno i pravovremeno informisan, da dobija zadatke od stručnih, kvalifikovanih i sposobnih ljudi koji ga uključuju u odlučivanje o bitnim aspektima poslova koje obavlja i pružaju mu informacije o efektima njegovog rada.

U tom smislu zanimljivi su i demografski podaci:

- Ispitanici koji poseduju viši stepen obrazovanja, višu školsku spremu, i visoku stručnu spremu, izuzetno mnogo cene motivacione faktore spoljašnjeg karaktera, 76,5 odsto njih, bez stava po ovom pitanju je 11 odsto, a 12, 5 odsto od onih onih koje smo anketirali iz ove grupe ne smatraju da su spoljašnji faktori posebno značajni za njihovu motivaciju.

Kada je reč o ispitanicima iz druge grupe (srednja škola i VKV), mada takođe uvažavaju ove faktore, može se reći da ih vrednuju nešto niže od zaposlenih sa višim kvalifikacijama. Njih 52 odsto jako uvažava ove faktore, 33 odsto nema stav i 15 odsto im ne pridaje posebnu važnost.

- Posmatrano sa aspekta polne strukture:
  Veliki značaj spoljašnjim faktorima motivacije pridaje 57 odsto žena, a 74 odsto muškaraca, bez stava je 14 odsto žena i 11 odsto muškaraca, a manje ih vrednuje 19 odsto žena i 15 odsto muškaraca.

- Po godinama starosti:
  94 odsto zaposlenih do 30 godina starosti spoljašnje faktore doživljava kao odlučujuće faktore motivacije, a sa godinama starosti ovaj procenat opada, da bi pri kraju radnog veka zaposleni pridavali ovim faktorima sve manje značaja.

Drugo pitanje glasi: **Koje od nabrojanih stimulativnih mera bi Vas navele na veću ljubaznost prema strankama i efikasnije ispunjavanje postavljenih zadataka, kao i veću zainteresovanost za imidž institucije i vašu ličnu lojalnost prema njoj?**

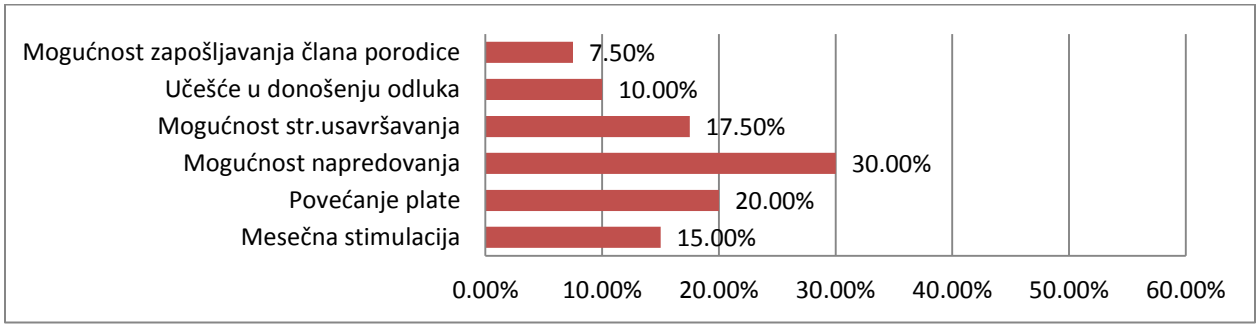
Zaposleni su imali mogućnost izbora jednog od ponuđenih odgovora, a dobili smo ove rezultate:

- Mesečna stimulacija kao dodatak na platu - 15 %
- Povećanje plate - 20%
- Mogućnost napredovanja na hijerarhijskoj lestvici - 30%
- Mogućnost stručnog usavršavanja ili učenja jezika ili odlaska na stučne seminare -17,5%
- Značajnije učešće u donošenju bitnih odluka - 10%
- Mogućnost zapošljavanja člana porodice -7,5%

Mogućnost napredovanja na hijerarhijskoj lestvici, kao nematerijalni faktor stimulacije zadovoljstva zaposlenih, podrazumeva skoro uvek i materijalne pogodnosti koje slede uz nju. Zbir ovog faktora, mesečnih stimulacija na platu i povećanja plate, koji iznosi 65 odsto, ukazuje na to da su i materijalni faktori zadovoljstva na visokom mestu ove lestvice, kada je u pitanju

stimulisanje zaposlenih za efikasnije obavljanje posla, veću zainteresovanost za imidž organizacije u kojoj rade i ljubazniji odnos prema strankama sa kojima svakodnevno dolaze u kontakt.

Grafikon 34. *Koje od nabrojanih stimulativnih mera bi Vas navele na veću ljubaznost prema strankama i efikasnije ispunjavanje postavljenih zadataka, kao i veću zainteresovanost za imidž institucije i vašu ličnu lojalnost prema njoj?*



8. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru nije samo pitanje organizacione prirode, niti je isključivo ekonomskog karaktera. Ono umnogome definiše funkcionisanje države, budući da od njegovog pravilnog funkcionisanja i obavljanja postavljenih zadataka, blagovremenog preduzimanja određenih aktivnosti, uvođenja novih mera i postupaka, inovacija i racionalizacija, zavise i ekonomski i politički život zemlje, položaj privrede, vanprivrede i stanovništva.

U nameri da u ovom radu utvrdimo ulogu, značaj i uticaj menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih u javnom sektoru, postavili smo našu polaznu i posebne hipoteze. Na osnovu analiziranja relevantne literature i sprovođenja anketnog istraživanja, izveli smo odgovarajuće zaključke.

Navodimo najpre posebne hipoteze našeg rada:

- Zadovoljstvo radnika na radnom mestu nije određeno isključivo visinom plate.

- Angažovanjem menadžmenta na pravilnom izboru kadrova, stvaranju prijatnije atmosfere u radnoj sredini, na poštovanju svakog izvršioca kao i na stvaranju uslova za njihovo usavršavanje i napredovanje može se postići povećanje produktivnosti rada, ljubazniji odnos prema strankama, zainteresovanost za ukupni imidž organizacije.

- Lojalnost zaposlenih u javnoj upravi srazmerna je stepenu sigurnosti njihovih radnih mesta i mogućnostima ostvarivanja ostalih potreba i interesa zaposlenog.

Čovek je kompleksno biće i napori za zadovoljenje osnovnih egzistencijalnih potreba samo su jedan i to najznačajniji segment njegovog angažovanja na radnom mestu. Analiza zadovoljstva poslom, kao indikatora motivacionih faktora i putokaza MLJR u okviru organizacije samog posla, adekvatne raspodele radnih zadataka i postavljanja svrsishodne motivacione strategije, može pomoći izboru najcelishodnijih instrumenata koji će doprineti većem angažovanju radnika i boljem ostvarenju ciljeva organizacije. U našem radu ukazali smo i na sve ostale faktore zadovoljstva zaposlenih, koji pokazuju da postoji i ono “nešto više”, daleko stimulativnijeg

dejstva od visine samih primanja. Našu prvu posebnu hipotezu potvrđuju i odgovori ispitanika u anketnom istraživanju, na pitanja koja se odnose na ostale faktore zadovoljstva poslom.

Da bi menadžment mogao da ostvaruje ciljeve iz naše druge posebne hipoteze, nužno je stvaranje adekvatnih preduslova počevši od pravilnog izbora kadrova, budući da je za svako radno mesto neophodno, osim potrebnih znanja i sposobnosti, i izabrati odgovarajući psihološki profil ličnosti zaposlenog.

Samo neopterećen egzistencijalnim brigama, zadovoljan i samopotvrđen zaposleni je u stanju da da svoj maksimalni doprinos na radnom mestu. To smo dokazali obrađujući teme faktori i efekti zadovoljstva poslom, kao i temu motivacije zaposlenih, imajući u vidu sve segmente ostvarenosti jedne osobe sa aspekta njegovih potreba - i materijalnih i onih za samopotvrđivanjem, samopoštovanjem, napretkom i usavršavanjem. Kao što smo zaključili, samo u potpunosti zadovoljan zaposleni u stanju je da istom merom izvršava i sve svoje radne obaveze. U odgovorima na pitanja u našoj anketi koja se odnose na ovu temu, ispitanici su se izjasnili vrlo pozitivno o ovoj strani aktivnosti menažmenta.

Zaposleni u javnom sektoru, nad čijim radnim mestima neretko visi pretnja kao „višak zaposlenih“, jedino u uslovima rasterećenja od ove opasnosti mogu pružiti maksimalnu lojalnost organizaciji. Ukoliko ova pretnja postoji, oni tokom rada razmišljaju i o opasnostima gubljenja radnog mesta. Tokom sagledavanja motivacionih faktora i zadovoljstva zaposlenih, kako kada je reč o teoretskim aspektima ove teme sadržanim u literaturi koju smo koristili, tako i kada su u pitanju odgovori naših ispitanika u sprovedenoj anketi, možemo zaključiti da je lojalnost zaposlenih u javnoj upravi srazmerna sigurnosti koji osećaju za sopstveno radno mesto i mogućnostima koje im se pružaju za ostvarivanje ostalih potreba i interesa.

Istraživanje kojim smo se bavili u ovom radu i sam rad zasnovani su na sagledavanju značaja faktora motivacije unutrašnjeg i spoljašnjeg karaktera, materijalne i nematerijalne prirode, kada je u pitanju zadovoljstvo zaposlenih.

U cilju daljeg dokazivanja naše osnovne hipoteze, a da bismo utvrdili i koji faktori najviše motivišu zaposlene u jednom državnom organu, postavili smo ove posebne hipoteze:

- Pohvale zaposlenih od strane rukovodećeg tima, njihovo uključivanje u donošenje važnih odluka vezanih za ispunjavanje njihovih radnih zadataka, blagovremeno upoznavanje zaposlenih sa predstojećim radnim zadacima, kao faktori unutrašnje motivacije, doprinose povećanju zadovoljstva zaposlenih i stimulišu njihovo veće angažovanje na radnom mestu i veću zainteresovanost za doprinos rezultatima organizacije.
- Visina plate, stimulativni dodaci na platu, premije, regres za godišnji odmor, naknada za prevoz i na ime toplog obroka, pokloni povodom praznika, otpremnine za odlazak u penziju i nagrade povodom jubilarnih godina rada nisu najvažniji, ali jesu veoma bitni faktor zadovoljstva zaposlenih.
- Mesečnom stimulacijom kao dodatkom na platu i povećanjem plate najviše se može uticati na povećanje ljubaznosti zaposlenih prema strankama.

Zahvaljujući literaturi koju smo koristili za izradu ovog naučno-istraživačkog rada i samom istraživanju, dobili smo informacije o tome da svi zaposleni, pa i naši ispitanici, visoko vrednuju faktore unutrašnje motivacije. Oni ih podstiču na to da kvalitetnije obavljaju radne zadatke, što stvara u njima osećaj pripadnosti kolektivu. U kojem imaju mesto, uvažavanje i značaj, što je od velike važnosti za lično osećanje zadovoljstva, takođe veoma bitno kada zaposleni procenjuje sopstveno mesto u radnoj sredini. Rezultate naše ankete najrečitije potvrdjuje odnos naših ispitanika prema unutrašnjim faktorima motivacije, koji većinu njih ocenjuju sa veoma velikim procentom kao zadovoljavajuće, čime smo potvrdili našu prvu posebnu hipotezu.

Mada nisu na prvom mestu rang liste važnosti faktora stimulacije kada je zadovoljstvo zaposlenih u pitanju, materijalna davanja su veoma važna za naše ispitanike. Faktori zadovoljstva materijalne prirode podstiču i daju osećaj važnosti svakoj osobi, trasirajući teren za dalje stimulisanje na veće zalaganje.Što je naša druga posebna hipoteza iz ovog dela rada, potvrđena i statistikom koja sledi:

Na skali osnovnih motivišućih faktora naši ispitanici najviše vrednuju sledeće:

1. Redovna i zagarantovana plata - 90%
2. Radno vreme-90%
3. Godisnji odmor u zakonom garantovanom trajanju- 85%
4. Radno mesto na kojem imate priliku da iskažete svoje kvalitete- 72,5%

5. naknade povodom jubilarnih godina rada- 62,5%

Treća hipoteza našeg rada dokazana je rezultatima istraživanja – odgovorima naših ispitanika navedenim u analizi rezultata sprovedene ankete i u gore navednoj statistici. Naši ispitanici visoko vrednuju sve materijalne faktore stimulacije i na njih, kao na podsticaj za veće zalaganje, izuzetno pozitivno reaguju.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa od izuzetnog je značaja za zadovoljstvo radnika u javnom sektoru, budući da organizaciona sredina i područje rada umnogome uslovljavaju stepen njihovog zadovoljstva, a samim tim i njihovog angažovanja na poslu, njihovu zainteresovanost za ispunjenje postavljenih radnih zadataka i postignute rezultate.

Kao jedna od najvažnijih funkcija a time i od presudnog značaja za razvoj organizacije i ostvarivanje njenih ostalih ciljeva, menadžment ljudskim resursima je zadužen da odgovori svim zahtevima uspešne organizacione postavke kadrovske strukture, paralelno sa obezbeđivanjem uslova za dalju obuku, usavršavanje i napredak zaposlenih. Jedino prepoznavanje i postavljanje pravog čoveka na mesto na kojem može dati najbolje rezultate, stvaranje adekvatne radne atmosfere i komunikacije i svih ostalih pretpostavki njegovog zadovoljstva statusom, garant su da će taj zaposleni biti maksimalno angažovan i zainteresovan, osim za sopstveni status, i za razvoj organizacije.

Menadžment, kao karika koja povezuje zaposlene i organizaciju, sa zadatkom da obezbedi njihov obostrani prosperitet, dužan je da koristi razne motivacione strategije kako bi stimulisao i motivisao radnike da daju svoj maksimum. Motivacioni sistem svake organizacije, pa i organizacije u javnom sektoru, mora biti usmeren ka stvaranju klime u kojoj će jačati i rasti zadovoljstvo zaposlenih, srazmerno tom zadovoljstvu, i njihovo angažovanje na radu, njihova želja da doprinesu ostvarivanju ciljeva organizacije i njenom daljem razvoju i napretku.

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2008.). *How to be an even better manager 7th ed.* Kogan Page.
2. Bešlić, I. i Bešlić, D. (2008). Zadovoljstvo poslom. *Škola biznisa,* 154 – 162.
3. Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Menagement ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bogićević – Milikić, B. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
5. Čečović, D. (2012). *Strateško upravljanje ljudskim resursima u korporativnom poslovanju na primeru Komercijalne banke.* Master rad. Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Čukanović M. i Jovančević, D. (2014). *Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja poslovanja*, *Anali poslovne ekonomije 11*. Preuzeto 12. septembra, 2016, sa https://www.scribd.com/doc/316779470/Čukanović-Karavidić-M-i-Jovančević-D-2014-Motivacioni-faktori-zadovoljstva-zaposlenih-u-funkciji-poboljšanja-uspešnosti-zaposlenih-Anali-poslovne
7. Drobnjak, J. (2015). *Javni sektor je temelj društva i generator njegovog razvoja*. Preuzeto 10. septembra, 2016, sa http://www.makroekonomija.org/0-raniji-autori-i-citati/z-jovo-drobnjak/javni-sektor-je-temelj-drustva-i-generator-njegovog-razvoja/
8. Đorđević – Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L. i Dobrijević, G. (2013). *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
9. Iveković, D. (2006). *HR Menadžment pojmovnik od A do Ž.* Novi Sad: Graph style.
10. Jovičić, M. (2010). *Kako ostvariti zadovoljstvo poslom*. Beograd: Biblioteka academija zadužbina Andejević.
11. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž. i Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga*. Beograd: MATE.
12. Kotler, F. i Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status.
13. Kulić, Ž. i Lakićević, R. (2009). *Upravljanje ljudskim resursima*. Niš: Visoka škola strukovnih studija za kriminalistiku i bezbednost.

14. Kulić, Ž. (2003). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend Univerzitet primenjenih nauka.
15. Lovre, I. (2015). *Analiza efikasnosti u javnom sektoru*. Doktorski rad. Sremska Kamenica: Fakultet poslovne ekonomije.
16. Markovic, R. (2015). *Ustavno pravo*. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu.
17. Marinković, V. (2010). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Megatrend Univerzitet.
18. Matanović, J. (2009). Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva poslom. *Primenjena psihologija*, 2 (3). Preuzeto 12. septembra, 2016., sa http://psihologija.ff.uns.ac.rs/primenjena/clanci/20094327.pdf
19. Mašić, B. (2009). *Menadžment, principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
20. Mašić, B. (2009). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
21. Miletić, B. (2011). *Ličnost rukovodilaca i motivacija zaposlenih*. Banja Luka: Grafid.
22. Milisavljević, M., Maričić, B. i Gligorijević, M. (2007). *Osnovi marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
23. *Novi javni menadžment.* (2002). Beograd: Vlada Republike Srbije Agencija za unapređenje državne uprave.
24. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. i Wright, P. (2005). *Menadžment ljudskih potencijala*. III izdanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
25. Petrovic, Z. (2011). *Finansijsko izvestavanje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
26. Ristić, Ž. i Radovanović, D. (2008). Javni sector. Beograd: Liber.
27. Pržulj, Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Univerzitet Educons.
28. Pržulj, Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Univerzitet Educons.
29. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000.). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology 25*. Preuzeto 17. oktobra 2016., sa https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf
30. Slavković, M. (2013*). Upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi - stanje i primeri dobre prakse*. Preuzeto 15. septembra, 2016., sa http://ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Zbornik/15%20-%20M.%20Slavkovic.pdf

31. Stanković, M. (2015). *Lokalna samouprava u Srbiji*. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu.
32. Stanković, V. (2011). *Obrazovanje i obuka zaposlenih*. Seminarski rad. Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije.
33. Stošić, I. (2014). *Nematerijalna motivacija*. Beograd: Zadužbina Andejević.
34. Subotić, D. (2005). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: IPS.
35. Subotić, D. (2007). *Lokalna samouprava*. Beograd: IPS.
36. Šarčević, M. (2013). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
37. Tanasijević. Z. (2011). *Zadovoljstvo poslom – Ključni pokazatelj motivacije zaposlenih*. Kragujevac.
38. Trbović, A., Đukanović, D. i Knežević, B. (2010*). Javna uprava i Evropske integracije u Srbiji*. Beograd: FEFA.
39. Veličkovic, D. i Barać, S. (2009). *Makroekonomija*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
40. Vesić, D. (2010). *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*. Kruševac: Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010.
41. Zimanji, V. i Šušnjar, G. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.

PRILOG BR. 1: ANKETA

Pred Vama je anketa koja se odnosi na istraživanje zadovoljstva zaposlenih. Molim Vas da popunite ovu anketu tako što ćete za svako pitanje zaokružiti samo jedan broj pored željenog odgovora. Učešće u anketi je dobrovoljno i anonimno.

Pol		Godine starosti				Stepen stručne spreme			
Ž	M	20-30	30-40	40-50	50-60	IV	V	VI	VII

U kojoj meri ste Vi zadovoljni pojedinim aktivnostima i karakteristikama menadžmenta koje utiču na Vaše zadovoljstvo poslom i od kojih zavisi i Vaš odnos prema radnim zadacima:

1. Poverenje u stručnost, obrazovanost, iskustvo i sposobnost članova rukovodećeg tima

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

2. Jasno postavljena organizaciona šema preduzeća i njegovi jasno definisani ciljevi

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

3. Radno mesto na kojem imate priliku da iskažete svoje kvalitete

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

4. Radno mesto koje ima svhu i očigledne rezultate

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

5. Radno vreme

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

6. Nagrađivanje zaposlenih u skladu sa njihovim radnim doprinosom

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

7. Jednakost u vrednovanju učinka svih zaposlenih

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

8. Redovno informisanje o radnom učinku zaposlenog

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

9. Blagovremeno upoznavanje zaposlenog sa predstojećim radnim zadacima

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

10. Jasno definisani zadaci svih zaposlenih

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

11. Uključivanje zaposlenog u donošenje odluka važnih za njegove radne zadatke

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

12. Pohvale zaposlenog od strane rukovodioca za dobro obavljen posao

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

13. Mogućnost iskazivanja lične preduzimljivosti i ispoljavanja kretivnosti u radu

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

14. Poštovanje zaposlenih i njihovih prava od strane rukovodioca

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

15. Zadovoljavajući međuljudski odnosi i timski rad
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

16. Mogućnosti za napredovanje
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

17. Izazovi koje stavljaju pred Vas u vidu radnih zadataka
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

18. Mogućnost studijskog usavršavanja
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

19. Brza primena savremenih tehnoloških dostignuća
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

20. Uverenje o povećanom društvenom ugledu koje donosi zaposlenje u organima Opštinske uprave
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

21. Redovna i zagarantovana plata
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

22. Materijalne beneficije za uspešno ostvarenje radnih zadataka: premije, stimulativni dodatak na platu…
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

23. Naknade povodom jubilarnih godina rada
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

24. Otrpemnine za odlazak u penziju
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

25. Ostala materijalna davanja: regres za godišnji odmor, naknada za prevoz do posla, naknada na ime toplog obroka, pokloni povodom praznika…
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

26. Beneficije za uspešno ostvarenje radnih zadataka ili doprinos uspehu organizacije: korišćenje službenog automobila i mobilnog telefona, rekreativni odmori i druge vrste putovanja
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

27. Veća mogućnost povremenog odsustvovanja s posla u toku radnog dana
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

28. Pravo na korišćenje bolovanja u slučaju bolesti i porodiljskog odsustva dozvoljenog zakonskim propisima, bez straha od posledica
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

29. Beneficije i davanja u slučaju rizika kao što su bolesti, povrede na radu…
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan
1 2 3 4 5

30. Naknade u slučaju duže sprečenosti za rad
Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan

1 2 3 4 5

31. Naknade u slučaju bolesti i smrti člana porodice

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan

1 2 3 4 5

32. Godišnji odmor u zakonom garantovanom trajanju

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan

1 2 3 4 5

33. Koliko ste zadovoljni poslom koji obavljate?

Veoma nezadovoljan Nezadovoljan Ni zadovoljan ni nezadovoljan Zadovoljan Veoma zadovoljan

1 2 3 4 5

34. Koje od nabrojanih stimulativnih mera bi Vas navele na veću ljubaznost prema strankama i efikasnije ispunjavanje postavljenih zadataka, kao i veću zainteresovanost za imidž institucije i vašu ličnu lojalnost prema njoj?

- Mesečna stimulacija kao dodatak na platu
- Povećanje plate
- Mogućnost napredovanja na hijerarhijskoj lestvici
- Mogućnost stručnog usavršavanja ili učenja jezika ili odlaska na stučne seminare
- Značajnije učešće u donošenju bitnih odluka
- Mogućnost zapošljavanja člana porodice

HVALA VAM!!!