

**ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U RUDNIKU UGLJA
«GRAČANICA» G.VAKUF – USKOPLJE**

**EMPLOYEES SATISFACTION INVESTIGATION AT COAL MINE
«GRAČANICA» G.VAKUF – USKOPLJE**

**Prof. Dr Safet Brdarević,
Mašinski fakultet, Zenica**

**Vehab Crnica, dipl.el.ing.,
Elektrodistribucija Zenica, Zenica**

REZIME

Prvi poticaj svih preduzeća na unapređenju unutrašnje organizacije i podizanju efikasnosti u radu je borba sa konkurencijom i očuvanje pozicije na tržištu. U sredinama koje nedovoljno poznaju sve prednosti uvedenog sistema kvalitete može se postaviti pitanje šta motiviše preduzeće koje posluje relativno dobro da radi na ovom polju.

Orjentacija na kupca je uspješna orjentacija, ali svi zaposlenici koji sudjeluju u procesu stvaranja proizvoda i usluga jedni su drugima kupci – unutrašnji kupci. Tek njihovom dobrom koordinacijom može nastati kvalitetan proizvod ili usluga, koja ide vanjskom, «pravom», kupcu.

Zadovoljstvo kupaca može se istovremeno posmatrati kao cilj, sredstvo i mjera uspješnosti upravljanja preduzećima. Preduzeća u kojima preovladava kultura usmjerenosti na kupca posmatraju svoje kupce kao partnere, a i zaposlenici su svjesni da je njihovo postojanje uslovljeno uspješnošću u rješavanju problema ključnih partnera preduzeća i kupaca.

Najveće blago u preduzećima su kupci i zaposlenici. Činjenica je da bi bez njih zgrade, postrojenja i mašine bili beskorisni i ne bi mogli donositi prihod. Opstanak prvenstveno ovisi o zadovoljnim kupcima i zaposlenicima.

U ovom radu su prikazani rezultati ispitivanja zadovoljstva zaposlenih u Rudniku uglja «Gračanica» G.Vakuf-Uskoplje za dimenziju zadovoljstva s poslom, a ispitivanje je vršeno pomoću desktop-anketne metode mjerenja zadovoljstva zaposlenih.

Ključne riječi : zaposlenici, kupci, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca, ljudski potencijali, motivacija

ABSTRACT

The primary motivation for all companies to improve their internal structure and to get to a higher level of efficiency in their work is the competition with the rival companies and keeping a steady post on the market. In areas that are not fully acquainted with all the advantages of the quality system, the question that arises is what is it that motivates a fairly stable company to introduce this particular system into their management.

The orientation on the buyer is a successful orientation, but all the employees who participate in the process of product creation and service are buyers to each other – interior buyers. Just by their good coordination there can emerge a good quality product or service, which goes to the outer, "the real" buyer.

The satisfaction of the buyer can be seen simultaneously as an aim, mean and the standard of the successfulness of the management of the company. The companies in which a culture of specialization on the buyer prevails, regard their buyers as partners, and the employees are aware that their existence is restricted on the successfulness in solving problems of the key partner companies and buyers.

The biggest treasure in companies are buyers and employees. The fact is that without them, the facilities, installations and machines would be useless and they could not give any income. The survival primarily depends on contented buyers and employees.

This study present investigation results of employees satisfactions at Coal Mine «Gračanica» Gornji Vakuf – Uskoplje for satisfaction dimension with job, investigation was done with a help of desktop-poll method which is use to measure employees satisfactions.

Key words : employees, buyers, satisfaction of the employees, satisfaction of the buyers, human potentials, motivation.

1. UVOD

Kvaliteta je postala dominirajući problem upravljanja i jedan od ključnih elemenata strategije svakog preduzeća. Tehnološke, tržišne i industrijske promjene u svijetu izravno se odražavaju na kvalitetu. Optimalnu kontrolu više nije moguće postizati klasičnim kontrolama i izdvajanjem dobrih i loših proizvoda po pojedinim proizvodnim fazama.

Nova iskustva i zahtjevi usmjereni su prema sistemu kvalitete koji se mora razvijati tako da se u osiguranje kvalitete proizvoda i usluga uključe doslovno sve funkcije i svi zaposlenici preduzeća. Osiguranje kvalitete mora se postići preventivno, putem povezivanja dobavljača i proizvođača proizvoda i usluga. Današnji kupac zahtjeva kvalitetne proizvode, ali isto tako očekuje od proizvođača da putem razvijenog sistema kvalitete neprestano osigurava njezin što veći nivo. Tu sposobnost kupac najčešće provjerava kod dobavljača objektivnom procjenom stanja na osnovu zahtjeva definisanim najnovijim ISO normama sistema kvalitete. Kultura kvalitete pojam je koji se često spominje u kontekstu kulture organizacije. Kultura kvalitete je skup principa i legalnih postupaka kojima se temeljni koncepti potpunog upravljanja kvalitetom integrišu u kulturu organizacije. Oni uključuju orijentaciju na primjenu principa upravljanja kvalitetom u poslovanju organizacije. To su principi: usmjerenost na kupca; vođenje; uključivanje zaposlenih ; procesni pristup; sistemski pristup upravljanju; stalno poboljšanje; donošenje poslovnih odluka na osnovu činjenica; obostrani odnos sa dobavljačima.

Pri tome je od presudne važnosti da kulturološke promjene u organizaciji prate realizaciju projekta uspostave sistema kvalitete.

U cilju poboljšanja stanja kvalitete u Rudniku uglja «Gračanica» G.Vakuf-Uskoplje vršeno je ispitivanje zadovoljstva zaposlenih po svim dimenzijama mjerenja zadovoljstva, s tim da su u ovom radu, zbog ograničenosti prostora, prezentovani samo rezultati za dimenziju zadovoljstvo s poslom.

2. POJAM ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

2.1. Opredjeljenje zadovoljstvu zaposlenih

Zadovoljstvo je u pravilu toliko veće koliko su ispoljeni važniji motivi za onoga koji ga doživljava. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo predstavljaju dvije krajnosti iste ljestvice, a u praksi se sve odvija između ova dva stanja. Ljudi teže tome da bi se po mogućnosti približili zadovoljstvu i odmakli od nezadovoljstva.

Ljudi će biti najpožrtvovaniji na poslu kad su na njega ponosni i kad im predstavlja zadovoljstvo. Da bi rad zaposlenim predstavljao zadovoljstvo moraju činiti sljedeće :

- Spoznati smisao rada – Ako želimo da zaposlenici vide smisao svog postanka oni moraju raditi posao koji zahtjeva visoki kvalitet.
- Imati odgovornost za rezultate rada – Ako želimo da ljudi budu zadovoljni sa svojim radom moramo obezbjediti i poticati pravu mjeru samostalnosti.
- Dobiti povratnu informaciju o provedbi – Ako želimo da ljudi bolje rade moraju dobiti povratne informacije o tome kako rade.

Smatramo da je zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspješnost organizacije. Ako sumiramo gore rečeno možemo zaključiti da će zaposleni biti zadovoljni onda kada vide da rad kojeg obavljaju ima smisla i da je koristan, te ako upotrebljavaju svoja znanja odnosno pridobivaju nova. Ako je moguće u organizaciji treba da se omogući pojedincima da obavljaju različite poslove.

2.2. Uticaj zadovoljstva zaposlenih na uspješnost organizacije

Tradicionalno promjenjivu uspješnost preduzeća poznajemo iz vremena masovne proizvodnje visokostandardiziranih proizvoda, pravilnih i predvidivih tržišnih razmjera i slabe konkurencije. Pokazatelji uspješnosti u tom periodu su bili finansijske naravi i oni su se upotrebljavali pri upoređivanju planirane i ostvarene uspješnosti u proteklom razdoblju. Nudili su vrlo dobru sliku proteklog poslovanja koja je u tadašnjim okolnostima očito bila dovoljna za prihvatanje odluka dok je to danas nedovoljno i nedjelotvorno.

Sa razvojem preduzeća i povećanja konkurencije organizacije su uvodile mnogobrojne nove modele i mjerila praćenja poslovne uspješnosti. Utvrđeno je da mora postojati mjerenje poslovne uspješnosti organizacije. Dobit i rentabilnost su dugo bili najbitnija mjerila uspješnosti poslovanja, koja u sadašnjem poslovnom okruženju već ne zadovoljavaju. Danas preovladava mišljenje da je preduzeće uspješno onda kad dostiže svoje ciljeve, pa se uspješnost poslovanja pokazuje u potrošenim sredstvima i vremenu koje trebamo da dođemo do cilja. Za opstanak preduzeća je važno da se postave dovoljno visoki i zahtjevni ciljevi, jer bi u suprotnom bilo od strane konkurencije izgurano sa tržišta. Za dugoročnu uspješnost preduzeća nisu ključni samo zadovoljni vlasnici, već zadovoljni kupci i zaposleni, te drugi koji su na bilo koji način povezani sa preduzećem. U mnogim preduzećima su radi toga prihvatili model uravnoteženih pokazatelja uspješnosti, koji pored finansijskih rezultata mjerenja koriste i sljedeće elemente: zadovoljstvo kupaca ; unutrašnji poslovni procesi; zadovoljstvo zaposlenih i korištenje njihovih mogućnosti.

Dostizanje postavljenih ciljeva i dobri rezultati preduzeća jako utiču na odnose u preduzeću i na oblikovanje organizacijske klime. Ako rukovodstvo preduzeća postavi ciljeve, koje zaposleni vide kao svoje i koje doživljavaju kao lični rast, koji je uvjetovan s velikim naporom, biće stvorena klima koja povoljno utiče na dostizanje ciljeva.

2.3. Uticaj zadovoljstva zaposlenih na kupce

U uslovima nove ekonomije znanje postaje temeljni resurs preduzeća. Uspješna upotreba znanja postaje nužna pretpostavka budućnosti uspješnih preduzeća. Tržišno orjentisana preduzeća kao jedan od faktora poslovanja posjeduju orjentisanost na kupce. U centru interesa takvih preduzeća je zadovoljenje potreba i želja kupaca koje se ostvaruje pored ostaloga i prikupljanjem, te raspoređivanjem informacija unutar preduzeća. Na tim osnovama znanje o kupcima predstavlja jednu od temeljnih odrednica orjentacije prema kupcima.

U stvaranju zadovoljstva kupaca jednu od glavnih uloga imaju i zaposlenici preduzeća. Kako preduzeće kroz njih stvara veze sa kupcima može se reći da su oni ti koji aktivno provode navedenu usmjerenost preduzeća. Naime, ponašanje zaposlenika utiče na zadovoljstvo kupaca. Dakle, da bi se stvorili zadovoljni kupci potrebno je imati i zadovoljne zaposlenike, jer oni kroz svoje ponašanje u odnosu prema kupcima iskazuju svoje zadovoljstvo/nezadovoljstvo. Zbog toga je potrebno da preduzeće vodi računa o zadovoljstvu zaposlenika te da ga na različite načine potiče, razvija i održava kako bi i na taj način izgradilo zadovoljstvo kupaca.

Da bi se postigla uspješna promjena prilikom provođenja orjentacije prema kupcima nužan uslov je predanost zaposlenika, jer nezadovoljni zaposlenici stvaraju nezadovoljne kupce. U skladu sa tim potrebno je da menadžeri djeluju i stvaraju preduslove za postizanje zadovoljstva zaposlenika, te da prenose svoja shvatanja na zaposlenike, kako bi o njima vodili računa. Poticanje orjentacije prema kupcima kod zaposlenika može se ostvariti

usmjeravanjem aktivnosti menadžmenta na nekoliko načina kojima mogu djelovati na zaposlenike, a to su: jačanje klime preduzeća orjentisane prema kupcima, razvoj predanosti preduzeću kod zaposlenika, edukacija zaposlenika, usmjeravanje prema stvaranju veza, razvoj potencijala za širenje informacija i sistemi nagrađivanja. Dakle, potrebno je shvatanje preduzeća da svi, kako zaposlenici tako i menadžment, moraju biti uključeni u pružanje vrijednosti kupcima i jedino na taj način se može postići orjentacija prema kupcima, koja će pridonijeti boljim poslovnim rezultatima preduzeća.

Preduzeće koje je okrenuto ka zadovoljavanju kupaca mora neminovno ulagati u svoje zaposlenike jer tako ih osposobljava za pružanje dodatnog zadovoljstva kupcima. Dalje, zadovoljan zaposlenik će svoje zadovoljstvo pokazivati u kontaktu sa kupcima, te na taj način uticati na njihovo zadovoljstvo. Ulaganje u zaposlenike ne obuhvataju samo njihovo formalno osposobljavanje za kontakt sa kupcima nego i sve vrste ulaganja kojima se povećavaju njihove konkurentske sposobnosti. Takođe zaposlenici sudjeluju u stvaranju organizacijske kulture orjentisane prema kupcima tj. oni je prihvataju ali i stvaraju.

Cilj poslovanja svakog preduzeća je zadovoljavanje potreba i želja kupaca odnosno postizanje njihovog zadovoljstva. Navedeno nije moguće ostvariti bez zadovoljnih zaposlenika, koji iskazuju svoje zadovoljstvo u odnosu prema kupcima. Na taj način se grade veze s kupcima te utiče na njihovo zadovoljstvo. Pri tome veliku ulogu ima i menadžment preduzeća koji mora poticati, omogućavati te razvijati zadovoljstvo zaposlenika. Zbog toga se mora reći da je ulaganje u zadovoljstvo zaposlenika višestruko isplativo jer se na taj način djeluje i na zaposlenike i na kupce.

3. FAKTORI MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Ciljevi koje ljudi žele dostići sa svojim djelovanjem predstavljaju motivacijske faktore, koji zadovoljavaju potrebe zaposlenih i tako uzrokuju, usmjeravaju, koče ili pospješuju njihove aktivnosti i utiču na njihovo ponašanje.

Pojedinačni motivacijski faktori su u različitim okolnostima i sredinama različito važni za različite ljude, i oni se međusobno dopunjuju, prekrivaju i nadomještaju. Navedeni faktori su predmet detaljnog proučavanja zadovoljstva zaposlenih u organizaciji.

3.1. Sigurnost zaposlenja

Problematika globalizacije tržišta, nemilosrdnost planova za povećanje konkurentnosti, usmjerenost ka preračunavanju mogućnosti fluktuacije radne snage su izmijenili koncept «stalno» ili «sigurno» zaposlenje, koji predstavlja važan motivator za posao. Sve veći broj rukovodilaca i zaposlenika ne mogu pratiti promjene te se nalaze u stisci, gdje sve manje vide smisla u svom radu, povećavaju se unutrašnji tračevi, nagon za depresijama ili se usmjeravaju ka nezdravima ambicijama.

Kod stalno zaposlenih se javlja slabost u rukovođenju. Pojavi se «učinak preživljavanja» koji smanjuje njihovu angažovanost i inovativnost. Neka preduzeća najprije zapošljavaju ljude na određeno vrijeme. Ako se uvjere u kvalitet zaposlenog za stalno zaposlenje promjene oblik radnog odnosa.

3.2. Plata

Plata spada među psihološke stimulatore za rad i jedan je od najstarijih motivacijskih faktora. Novac ima za svakog pojedinca različitu ulogu i važan je motivacijski faktor, koji zaposlene potiče ka boljem radu. Radi toga se u preduzećima susreću s pitanjem kako odrediti visinu plate koja bi zaposleniku omogućila normalno življenje i istovremeno uticala na njihovu angažovanost na radu. Pokazalo se da na angažovanost zaposlenika na radu ne utiče samo

visina plate. Plata za većinu zaposlenih znači izvor sredstava za preživljavanje i poboljšanje kvaliteta življenja. Zaposleni platu poimaju kao naknadu za uloženi trud i kao priznanje doprinosa pojedinca poslovanju preduzeća.

3.3. Pohvale, nagrade i priznanja

Pohvale, nagrade i priznanja predstavljaju veliki stimulans za zaposlene. U najjednostavnijem obliku to je riječ hvala ili kakva pohvala izrečena u pravom trenutku. To je naravno najbolje izreći u javnosti gdje te zahvale i pohvale slušaju drugi zaposlenici.

U preduzećima je pohvale i priznanja potrebno iznositi na sastancima i zborovima, te u internim publikacijama. Pri davanju pohvala, priznanja i nagrada je važno napomenuti da se ne smije zaboraviti niko od tih koji ih je zaslužio. Za različita dostignuća preduzeća dijele se diplome koje je najbolje uručiti uokvirene, lijepo oblikovane i stručno oštampane na kvalitetnom papiru.

3.4. Komunikacije i informisanost

Tačnost i pravovremenost informacija je jedan od uslova za dobar rad zaposlenih. S tim lako utičemo ne samo na mogućnost pravilnoga odlučivanja nego i na razmišljanje zaposlenih. Komunikacija u preduzeću ima veliki uticaj kod prenosa vizije i ciljeva preduzeća na zaposlene. Ako zaposleni u preduzeću poznaju poslovne rezultate i konkurentnost preduzeća, bolje shvataju poslovnu stvarnost i dolaze do spoznaja kako određeni faktori doprinose dugoročnom uspjehu. U preduzeću mora biti uspostavljena djelotvorna dvosmjerna komunikacija. Tako se preduzeće uvjerava da li su zaposleni informaciju pravilnu razumjeli, te sprečavaju mogućnost njenog izobličavanja.

3.5. Stručno osposobljavanje i obrazovanje

Stručno osposobljavanje i obrazovanje zaposlenih su temeljni faktori razvoja, kvalitete i uspješnosti svake organizacije. Zato organizacije stalno posvećuju veću pažnju obrazovanju kadrova. Obrazovanje zaposlenih ima važnu ulogu kao faktor motivacije jer zaposleni to vide kao nagradu za njihovu požrtvovanost i trud na radu.

Obrazovni procesi u preduzeću su lako ostvarivi s odgovarajućim organiziranim obrazovanjem. Samo oni su ovisni od institucionalne uklopljenosti organizacione jedinice u organizacioni sistem organizacije. Institucionalni oblici obrazovanja su različiti u odnosu na ovisnost od različitih faktora u organizaciji, kao što je podjela posla i različito oblikovani radni zadaci nosioca obrazovanja.

3.6. Organiziranost rada

Bit uspješnog poslovanja i učinkovitosti preduzeća je odgovarajuća organiziranost rada. Oblikovanje rada opredjeljuje sadržaj, metode i razmjere radnih naloga za povećanje uspješnosti, urađenog posla, te mogućnosti zadovoljenja potreba zaposlenih.

S prikladnim oblikovanjem posla se povećava motivacija zaposlenih, koja pomaže poboljšavanju rezultata rada i povećanju zadovoljstva zaposlenih. Posao ne može biti idealno oblikovan. U organizaciji mora biti primjerna organizacijska kultura sa pojedinačnim rješenjima. Samo tako može biti u skladu s filozofijom menadžmenta. Potrebno je uzeti u obzir organizacijske mogućnosti i sposobnosti, te očekivanja zaposlenih.

3.7. Karijera i napredovanje

Napredovanje je ovisno od radne uspješnosti i razvojne uspješnosti pojedinca, te stručnog usavršavanja na viši stepen zahtjevnosti. Na taj način su zaposleni u preduzeću motivisani za uspješniji i produktivniji rad a posljedica toga je lični razvoj.

Napredovanje zaposlenih se izvodi : formalno (vertikalno ili horizontalno) i neformalno. Vertikalno napredovanje je povezano sa organizacijskom strukturom. Tu razlikujemo toliko stepeni napredovanja koliko je u organizaciji nivoa rukovođenja. Mogućnosti i radna mjesta su unaprijed određeni. Obično su dokumentovana u organizacijskoj šemi. Horizontalno napredovanje je povezano s većom zahtjevnosti posla. Uslovi za napredovanje su različiti: odgovarajuća stručna sprema, radno iskustvo, itd. Podsystemi horizontalnog napredovanja se oblikuju u pogledu na prirodu posla ili u pogledu na pojedinačna radna područja. Broj stepeni napredovanja pojedinačnih skupina je različit.

4. ANALIZA ISPITIVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U RUDNIKU UGLJA «GRAČANICA» G.VAKUF-USKOPLJE

U ovom radu smo pokušali utvrditi stanje zadovoljstva zaposlenih u Rudniku uglja «Gračanica», te na osnovu utvrđenog dati prijedloge za poboljšanje. Sa analizom pojedinačnih dimenzija zadovoljstva zaposlenih i pojedinačnih upitnika želim pomoći rukovodstvu pri izvođenju aktivnosti koje se poduzimaju sa namjerom izgradnje dobrog i uspješnog kolektiva.

Rudnik uglja «Gračanica» se bavi eksploatacijom, odnosno proizvodnjom uglja i to u asortimanima : «Komad I» - (120-400 mm), «Komad II» - (80-120 mm), «Kocka» - (40-80 mm) «Orah» - (20-40 mm) i «Sitni» - (0-20 mm).

Struktura zaposlenih u Rudniku uglja «Gračanica» :

VSS	VŠS	VKV	SSS	KV	NSS	Ukupno
10	3	5	19	118	47	202

4.1. Metodologija

Prilikom ispitivanja zadovoljstva zaposlenih korišteni su upitnici. Oni su sastavljeni od različitih tvrdnji koje se odnose na proučavanje dimenzije zadovoljstva zaposlenih. Ispitanici izražavaju svoje raspoloženje tako što označavaju stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom. Upitnik obično sadrži pitanja zatvorenog tipa.

Namjena istraživanja je da se utvrdi kakvo je stanje zadovoljstva i motivacije zaposlenih u Rudniku uglja «Gračanica», te koji faktori su najbitniji za zadovoljstvo zaposlenih.

4.1.1. Upitnik

Podatke smo prikupili pomoću pisanog upitnika. Pri izradi upitnika smo uvažavali preporučenu stručnu literaturu s područja upravljanja ljudskim resursima sa aspektom na motivaciju zaposlenih. Upitnik za mjerenje zadovoljstva zaposlenih sastavljen je od osam skupova. U prvom skupu upitnika pitanja se odnose na demografska svojstva anketiranih : spol, starost, obrazovanje, radni staž, te radna mjesta koja obavljaju. Pitanja su zatvorenog tipa. Dalje slijede skupovi tvrdnji, koji predstavljaju proučavane dimenzije zadovoljstva zaposlenih. Pojedinačno imaju od 5 do 11 različitih tvrdnji, koje se odnose na proučavano područje. Kod tvrdnji je upotrebljavana Likertova skala s petstepenskim intervalnim rasponom, na kojoj su anketirani izrazili svoje slaganje ili neslaganje s tvrdnjama.

U upitniku kroz pitanja anketirani izražavaju svoje mišljenje na temelju višestepene skale. Navedeni faktori su razvrstani od najbitnijeg do najmanje bitnog.

4.1.2. Populacija

U istraživanje su uključeni svi zaposleni u Rudniku uglja «Gračanica», i to 188 muškarca i 14 žena, odnosno 202 zaposlena ukupno.

Ispunjen upitnik je vratilo 154 (76,2 %) zaposlenika. Pri obavljenoj kontroli upitnika, u pogledu pravilnosti ispunjavanja, izdvojio sam upitnik kod kojeg je 88% tvrdnji izražen sa potpunim neslaganjem (ocjena 1 na Likertovoj skali). Pri analizi podataka sam uvažio 153 upitnika, koji predstavlja 75,7 % odziva anketiranih.

4.1.3. Tok istraživanja

Anketiranje u Rudniku uglja «Gračanica» je vršeno od 01.11. do 10.12.2006.g.. Sudjelovanje zaposlenih je bilo dobrovoljno i anonimno. U upitniku nije bilo ličnih podataka koji bi omogućili identifikaciju pojedinaca, tj. bili su obezbjeđeni svi uslovi anonimnosti anketiranih.

4.1.4. Statistička obrada podataka

Pri analizi podataka korištena je deskriptivna statistička metoda s raspodjelom frekvencija. Analiza je temeljena na jednodimenzionalnim odgovorima, izražena u postotku i predstavljena u tabelama te grafikonima po pojedinačnim dimenzijama zadovoljstva zaposlenih i po pojedinačnim tvrdnjama. Za sve tvrdnje su izračunati aritmetička sredina (\bar{X}), medijan (Me), modus (Mo), te standardna devijacija (SD). Pri analizi sam zapazio razlike među prosječnim vrijednostima pojedinačnih tvrdnji po dvije karakteristike : spolu i stepenu obrazovanja.

4.2. Rezultati istraživanja i interpretacija

Rezultati istraživanja su dobijeni na osnovu prikupljenih podataka putem upitnika za utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih, a prikazani su redoslijedom kao u anketnom upitniku.

4.2.1. Demografski podaci

Na anketu je odgovorilo 139 muškaraca (90,84 % anketiranih) i 14 žena (9,16 anketiranih). Najveći udio imaju zaposleni starosti od 40 do 50 godina (48,36%), slijede stariji od 50 godina (32,68%). 16,34 % anketiranih je starosti od 30 do 40 godina, a najmanje (2,62%) je mlađih od 30 godina.

U pogledu na stepen obrazovanja najveći udio predstavljaju zaposleni koji imaju III/KV stepen obrazovanja (58,16%), slijede zaposleni sa nižom stručnom spremom (22,88%). IV/SSS stepen obrazovanja ima 10,46 % anketiranih, VII/VSS ima 3,27% anketiranih, i VI/VŠ stepen obrazovanja ima 1,96% anketiranih.

Među zaposlenima koji su odgovorili na upitnik ima 49,69% ispitanih iznad 20 godina radnog iskustva, 46,4% anketiranih ima od 10 do 20 godina radnog iskustva. Od 5 do 10 godina radnog iskustva ima 3,26% anketiranih a 0,65% anketiranih ima manje od 5 godina radnog iskustva.

4.2.2. Proučavane dimenzije zadovoljstva zaposlenih

Dimenzije zadovoljstva zaposlenih, koje smo mjerili pomoću upitnika, su : zadovoljstvo s poslom; unutrašnje komuniciranje i informisanje; rukovođenje-neposredni rukovodilac; rukovođenje – top menadžment; odnosi u organizaciji; međusobni odnosi; motivacija.

Zbog ograničenosti prostora u ovom radu su prezentovani samo rezultati dimenzije zadovoljstvo s poslom.

4.2.2.1. Zadovoljstvo s poslom

U tu dimenziju zadovoljstva zaposlenih su uključene tvrdnje koje su povezane sa zadovoljstvom pri radu. Zanimalo me mišljenje zaposlenih o odgovaranju radnog vremena, mogućnostima ličnog razvoja, mogućnostima uvažavanja ideja i preijedloga, te mogućnostima za napredovanje u okviru struke.

	Raspodjela frekvencija						Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijama	Modus
	Ukupan broj	1	2	3	4	5				
		Uopšte se ne slažem	Djelimično se	Niti se slažem niti	Većinom se slažem	Potpuno se slažem				
Zadovoljstvo poslom										
Rad je zanimljiv	153	6	6	21	69	51	4,00	0,99	4,00	4
Poznajem svrhu i cilj svoga rada	153	3		9	63	78	4,39	0,77	5,00	5
Lako se navikavam na radu	153	3	6	39	54	51	3,94	0,96	4,00	4
Osjećam se odgovornim za kvalitet i količinu svoga rada	153	6	3	15	24	105	4,43	1,02	5,00	5
Na radu imam mogućnosti davanja svojih ideja, prijedloga i inovacija	153	24	21	57	33	18	3,00	1,21	3,00	3
Moje sposobnosti za rad su premalo iskorištene	153	9	36	39	54	15	3,19	1,09	3,00	4
Za svoj rad sam primjerno stimulisan i nagrađen	153	36	24	54	33	6	2,66	1,17	3,00	3
Mislim da mi je data mogućnost napredovanja u okviru struke	153	33	30	39	39	12	2,78	1,26	3,00	3
Posao među zaposlenim je ravnomjerno raspoređen	153	72	51	12	15	3	1,86	1,05	2,00	1
Radno vrijeme je odgovarajuće	153	6	9	6	51	81	4,25	1,05	5,00	5
Uslovi rada su dobri	153	3	9	21	69	51	4,02	0,94	4,00	4
Ukupno							3,50	1,31		

Izvor : Vlastito istraživanje 2006.

Dimenzija zadovoljstva s poslom je bila najbolje ocjenjena dimenzija zadovoljstva zaposlenih u usporedbi s ostalim proučavanim dimenzijama ($\bar{X} = 3,5$), ali standardna devijacija (1,31) kaže da se mišljenja zaposlenih kod proučavane dimenzije prilično razlikuju, jer predstavljaju jednu veću varijaciju oko aritmetičke sredine. Anketirani su najčešće izabirali vrijednost 4.

Anketirani se najmanje slažu sa tvrdnjom da je posao ravnomjerno raspoređen među zaposlenim ($\bar{X} = 1,86$; $SD = 1,05$). Samo 12 % anketiranih je mišljenja da je posao ravnomjerno raspoređen među zaposlenima, dok 80 % anketiranih misli da nije tako. Anketirani su također mišljenja da za urađeni posao nisu dovoljno stimulisani i nagrađeni ($\bar{X} = 2,66$; $SD = 1,17$).

Prilikom opažanja dimenzije zadovoljstva zaposlenih pokazale su se statističko značajne razlike između prosječnih vrijednosti u pogledu na spol kod četiri tvrdnji.

Muškarci se slažu više nego žene sa sljedećim tvrdnjama :

- imaju na radu mogućnost uvažavanja njihovih ideja, prijedloga i inovacija ($\bar{X}_m = 3,42$; $SD_m = 1,207$; $\bar{X}_z = 2,75$; $SD_z = 1,155$);
- da im je data mogućnost napredovanja u okviru struke ($\bar{X}_m = 3,11$; $SD_m = 1,091$; $\bar{X}_z = 2,59$; $SD_z = 1,332$);
- da je posao među zaposlenim ravnomjerno raspoređen ($\bar{X}_m = 2,29$; $SD_m = 1,265$; $\bar{X}_z = 1,66$; $SD_z = 0,857$);

Nasuprot tome žene se u prosjeku bolje slažu nego muškarci s tvrdnjom da je radno vrijeme odgovarajuće ($\bar{X}_z = 4,47$; $SD_z = 0,943$; $\bar{X}_m = 3,89$; $SD_m = 1,143$).

Prilikom opažanja dimenzije zadovoljstva zaposlenih pokazale su se statističko značajne razlike između prosječnih vrijednosti u pogledu na stepen obrazovanja kod pet tvrdnji.

Zaposlenici sa višim stepenom obrazovanja u prosjeku ocjenjuju da je posao zanimljiviji nego zaposlenici sa nižim stepenom obrazovanja ($\bar{X}_{vs} = 4,26$; $SD_{vs} = 0,842$; $\bar{X}_{ns} = 3,44$; $SD_{ns} = 1,084$). Zaposlenici sa višim stepenom obrazovanja slažu se više nego zaposlenici sa nižim stepenom obrazovanja sa sljedećim tvrdnjama :

- da se na radu lako navikavaju ($\bar{X}_{vs} = 4,17$; $SD_{vs} = 0,946$; $\bar{X}_{ns} = 3,44$; $SD_{ns} = 0,806$)
- imaju na radu mogućnost uvažavanja njihovih ideja, prijedloga i inovacija ($\bar{X}_{vs} = 3,26$; $SD_{vs} = 1,11$; $\bar{X}_{ns} = 2,44$; $SD_{ns} = 1,254$).

Nasuprot tome zaposlenici sa nižom stručnom spremom se u prosjeku bolje slažu nego zaposlenici sa višom stručnom spremom s tvrdnjom da su njihove sposobnosti pri radu premalo iskorištene ($\bar{X}_{ns} = 3,74$; $SD_{ns} = 1,057$; $\bar{X}_{vs} = 2,93$; $SD_{vs} = 1,019$).

4.3. Rasprava o dobijenim rezultatima i prijedlozi za poboljšanja

Ova dimenzija proučavanja je pokazala najviši stepen slaganja anketiranih sa ponudnim odgovorima, mada standardna devijacija pokazuje da se mišljenja zaposlenih i tu prilično razlikuju. Zaposleni su odgovorni kako za kvalitet tako i za količinu svog rada, te poznaju ciljeve rada. Kod obadvije tvrdnje je bila najčešće izabrana najviša vrijednost (M_o 5). U pogledu poznavanja vizije i ciljeva posla zaposleni imaju najjedinstvenije mišljenje ($SD = 0,78$). Mišljenja zaposlenih se najviše razlikuju pri ocjeni tvrdnje koja se odnosi na mogućnost napredovanja u okviru struke ($SD = 1,27$), gdje su se pokazale i značajne statističke razlike između zaposlenika u pogledu na stepen obrazovanja.

U tom segmentu anketirani su posebno iskazali nezadovoljstvo u vezi sa neravnomjernom raspodjelom posla među zaposlenim, što pokazuje najčešće izabrana vrijednost 1, a zatim slijedi neodgovarajuće stimulacije i nagrade na radu, te slabe mogućnosti napredovanja.

Predlažemo da rukovodstvo analizom radnih mjesta provjeri ravnomjernost raspodjele posla među zaposlenicima. Za ostale dvije tvrdnje koje su slabo ocjenjene rukovodstvo bi imalo teži zadatak. Uprkos vrlo maloj masi novca kojim se raspolaže za te namjene, smatram da je za pravilnu dodjelu stimulacija potrebno odrediti detaljne kriterije. Preduslov za to jeste određivanje mjerila uspješnosti pojedinaca i podjela na osnovu tih kriterija. Kao motivator uspješnog rada pojedinca ne djeluje naime samo «visina» dodjeljene nagrade za uspješnost, već prije svega to što pojedinac spoznaje da je između ostalih upravo on zapažen. Sa transparentnim načinom ocjenjivanja uspješnosti i poznavanjem mjerila za to zaposleni će ispoljavati međusobno povjerenje. Opšta je ocjena da je dimenzija zadovoljstvo s poslom u Rudniku «Gračanica» vrlo dobro ocjenjena.

5. ZAKLJUČAK

Zbog globalizacije danas preduzeća posluju u otežanim uslovima sve jače konkurencije kada zaoštreni uslovi plasmana nameću potrebu opredjeljivanja preduzeća za strategiju stvaranja što stabilnijeg i uspješnijeg dugoročnog razvoja. Preduzeća se počinju suočavati sa gubitkom ranijih tržišta, odnosno sa skromnijom potražnjom sa njihovim proizvodima.

Neophodno je stvoriti sve uslove za povećanje kvalitete i produktivnosti rada i za snižavanje troškova, jer samo to može dati novi zamah preduzeću. Potrebno je napustiti pasivno ocjenjivanje kvalitete i preći u aktivno i dinamično poticanje preventive za moguću nekvalitetu i neusklađenost. Preduzeće treba da se transformiše u savremeno i konkurentno,

te da nađe i učvrstiti svoje mjesto u globalnoj konkurenciji. U ovakvim situacijama obavezno se donosi odluka o uređenju poslovnog sistema kako bi udovoljio zahtjevima tržišta. Pristupa se izgradnji sistema kvaliteta u skladu sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000.

Pravilno izgrađen i primjenjen ISO sistem za osiguranje i upravljanje kvalitetom preduzeća donosi unutrašnje i vanjske, izravne i neizravne dobitke. Direktni unutrašnji dobici zbog uvedenog i certificiranog sistema kvalitete po normama ISO 9000 su u poboljšanju kvalitete proizvoda/usluga te na taj način u zaštiti interesa kupaca, u poboljšanju organizacije, proizvodnih procesa i sistema preduzeća, te smanjenju troškova i ostvarenju koncepta potpunog upravljanja kvalitetom. Indirektni unutrašnji dobici su u izgradnji kulture kvalitete zaposlenika, te jačanju zdravih odnosa među zaposlenima. Implementiran i certificiran sistem upravljanja kvalitetom znači mogućnost aktivnog sudjelovanja na tržištu što predstavlja izravan vanjski dobitak. Neizravan vanjski dobitak je u porastu ugleda i konkurentnosti preduzeća, te u mogućnosti samoreklamiranja preduzeća isticanjem informacije o posjedovanju certifikata.

6. LITERATURA

- [1] BLAU, G &, BOAL, K (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover
- [2] JUDGE, T.A., BONO, J.E., THORESEN, C.J. & PATTON, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship
- [3] JAMAN, K. (1985.), Zagreb, Modeli valencije i zadovoljstva na poslu
- [4] P.E.SPECTOR (1997), Job Satisfaction
- [5] P.HERSEY, K.H.BLANCHARD, D.E.JOHNSON (1996.), Management of Organizational Behavior
- [6] F.HERZBERG, B.MAUSNER,B.B.SNYDERMAN (1993.), The Motivation to Work
- [7] ALEX BRYSON (2004.), Job Satisfaction and Employer Behaviour
- [8] HACKET, R.D., & GUION, R.M. (1985), A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship
- [9] IRONSON, G.H., SMITH, P.C., BRANNICK, M.T., GIBSON, W.M., & PAUL, K.B. (1989), Constitution of a job in general scale : A comparison of global, composite, and specific measures
- [10] LIPČNIK BOGDAN, (1999.) Ljubljana, Organizacija preduzeća
- [11] MARUŠIĆ SVETO, (2001.) Zagreb, Upravljanje ljudskim potencijalima
- [12] KRSTIĆ STAŠA FLORIJAČIĆ, (2004.), Ljubljana, Nagrade i motivacija zaposlenih
- [13] DEŽELJIN, J. , (1996.), Zagreb, Upravljanje ljudskim potencijalima
- [14] STOILJKOVIĆ V., JOVANČIĆ S., STOILJKOVIĆ P., (1999.), Niš, Proces mjerenja zadovoljstva kupaca