

Zorica Tanasijević
Kragujevac

ZADOVOLJSTVO POSLOM – KLJUČNI POKAZATELJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

JOB SATISFACTION – A KEY INDICATOR OF EMPLOYEE MOTIVATION

ABSTRACT: In modern organization satisfied employees are essential to organizational success. Theoretical and empirical research have found that motivation is determined by a variety of different factors. Almost every survey of factors that motivate employees in the workplace, job satisfaction is at or near the top of the list. Survey results in an enterprise, broken out by socio-demographic, showing internal comparisons and comparison strengths and opportunities for improvement and identifying the factors which „drive“ job satisfaction.

Key words: employees, motivation, job satisfaction.

APSTRAKT: U savremenoj organizaciji zadovoljni zaposleni su bitni za uspeh organizacije. Teorijska i empirijska istraživanja nalaze da je motivacija zaposlenih određena mnoštvom različitih faktora. Skoro sva istraživanja faktora koju motivišu zaposlene na radnom mestu ukazuju da je zadovoljstvo poslom na vrhu ili blizu vrha liste. Rezultati istraživanja u preduzeću, prikazani po socio-demografskim obeležjima, pokazuju međusobna poređenja i poređenja u jačini i mogućnostima za poboljšanje i identifikuju faktore koji utiču na zadovoljstvo poslom.

Ključne riječi: zaposleni, motivacija, zadovoljstvo poslom.

Uvod

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima, a u kontekstu unapređenja korišćenja ljudskog faktora razvijaju se različite sheme za povećanje motivacije za rad. Pri tome se posebno insistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju motivacije zaposlenih, stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Razumevanje pitanja motivacije i zadovoljstva poslom je od suštinskog značaja i za dizajniranje radnog mesta, organizacione kulture i klime, sistem nagrađivanja, sistem napredovanja, stil rukovođenja. Merenje zadovoljstva poslom predstavlja i ključni uslov postizanja ciljeva kvaliteta i put ka poslovnoj izvrsnosti. Stoga i problem merenja zadovoljstva poslom signalizira orijentaciju, preduzeća prema kvalitetu, postizanju poslovne izvrsnosti njihovih organizacionih performansi pre svega fokusiranjem na software, ljude.

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i zadovoljstva zaposlenih i razvoj organizacije i zaposlenih dovelo je do potpune reorganizacije, pro-

mene organizacione klime i kulture i ukupnih odnosa u savremenim preduzećima. Prilikom struktuiranja radnog mesta koriste se mnogobrojne strategije i stimulativi. To su:

1. Ergonomics – poznavanje dizajna i uređenja oprema kao i adaptacije poslovne sredine da zadovolji potrebe ljudi
2. Job rotation – zamena dobijenog posla
3. Job enlargement – proširenje posla poslovima istog nivoa
4. Job enrichment – poboljšanje posla poslovima višeg nivoa
5. Quality of worklife – poboljšanje kvaliteta rada

Zadovoljstvo poslom

Gotovo nezavisno od postojećih teorija i shvatanja motivacije u empirijskom radu i praksi motivacija za rad je posmatrana kroz zadovoljstvo poslom i sa stanovišta stavova radnika prema poslu u organizaciji. Zadovoljstvo poslom se često u empirijskim istraživanjima i praksi posmatra kao bitan pokazatelj motivacije za rad. Dosadašnja saznanja upućuju na to da je opšte zadovoljstvo poslom bliže intrinzičnoj motivaciji, profesionalnim interesovanjima i očekivanjima i jednom opštijem odnosu prema vrsti posla. Zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom je u izvesnoj meri i pokazatelj stimulativnosti posla i ukupne radne situacije. Postoje različite definicije opšteg zadovoljstva poslom. Ipak sve se one uglavnom svode na afektivni odnos prema poslu uzimajući u obzir povoljne i nepovoljne aspekte posla.

Zadovoljstvo poslom – rezultati istraživanja

U okviru poboljšanja efikasnosti preduzeća vrlo bitan preduslov je prime-na kontinuiranog merenja performansi zadovoljstva zaposlenih, posebno zadovoljstva poslom. Istraživanja zadovoljstva zaposlenih daju osnovu za definisanje koncepcija motivisanja, uvažavanje potreba i nova zadovoljenosti potreba u organizaciji i osnov za preduzimanje akcija i mera u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih. U ovom radu analiziramo zadovoljstvo poslom kao jedan od najvažnijih faktora motivacije za rad na osnovu rezultata uporednih empirijskih istraživanja zadovoljstva zaposlenih u jednom našem velikom industrijskom preduzeću.

Opšta ocena zadovoljstva poslom

Uporednim empirijskim istraživanjima zadovoljstva zaposlenih određen je i stepen zadovoljstva poslom. Ispitanici su na petostepenoj skali (ocene 1 do 5) ocenjivali stepen ličnog zadovoljstva poslom. Dobijeni rezultati istraživanja koji ukazuju na zadovoljstvo zaposlenih poslom dati su u sledećoj tabeli:

GODINE	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	ukupno	prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
2005	21,40	21,20	51,30	6,10	100,00	3,58
2006	8,00	32,00	56,00	4,00	100,00	3,58
2008	14,38	33,76	51,54	4,88	100,00	3,47

Dobijene prosečne ocene ukazuju na blag trend opadanja zadovoljstva poslom. Međutim, posmatrano po godinama ispitivanja beleži se da procenat nezadovoljnih poslom varira i ima tendenciju blagog pada. Procenat zadovoljnih takođe, blago oscilira, ali je u svim ispitivanjima utvrđeno da je nešto malo više od polovine zaposlenih zadovoljno poslom. Razlike u raspodeli ocena po godinama ukazuju i na prisutan trend rasta u srednjem modalitetu – delimično zadovoljni. Pritom opredeljivanje za srednji stepen ne označava ni zadovoljstvo ni nezadovoljstvo poslom već više prihvatanje trenutnog stanja kakvo jeste, ali istovremeno može da ukaže i na prisutnost latentnog nezadovoljstva poslom.

Rezultati ispitivanja ukazali su i na najvažnije razloge zadovoljstva i nezadovoljstva poslom. Ispitanici u svim istraživanjima navode skoro iste razloge zadovoljstva i nezadovoljstva poslom, kao najbitnije.

Većina ispitanika koja ocenjuje da je zadovoljna svojim poslom kao razloge navodi pre svega samostalnost u radu i ljubav prema poslu. Ovaj podatak ne iznenađuje s obzirom da ispitana struktura uzorka po godinama radnog staža odgovara i ukupnoj strukturi zaposlenih po godinama radnog staža (u ispitanoj uzorku prevladuje kategorija ispitanika od 20 do 30 godina radnog staža).

Kao razloge nezadovoljstva poslom ispitanici navode uslove rada, nedovoljnu i neadekvatnu stimulativnost posla koji rade i nedovoljnu sigurnost posla.

Uslovi rada, posebno fizički uslovi rada su veoma značajan izvor nezadovoljstva. Zadovoljstvo/nezadovoljstvo fizičkim uslovima rada ima i svoje motivacijske efekte. Fizički uslovi rada nisu samo manje ili više prijatna pozadina već su vezani i sa različitim željama i očekivanjima radnika, ali i sa fizičkim integritetom i sigurnošću.

Takođe, treba ukazati na veliko prisutno nezadovoljstvo materijalnim i nematerijalnim podsticajima, posebno kada su u pitanju priznanja i nagrade za ostvarene rezultate rada

Podatak da je sigurnost posla veliki izvor nezadovoljstva zaposlenih ne iznenađuje. Prethodnih godina u većini naših preduzeća postoji konstantno problem tehnoloških viškova. Način rešavanja problema viškova zaposlenih, a posebno stanje u metalnoj industriji i društvu u celini u velikoj meri je uticao na moral zaposlenih. Međutim, strah od gubitka posla nije samo vezan za zaposlene u ispitanoj preduzeću. Na strah od gubitka posla ukazuju i mnoga empirijska istraživanja u zemlji i on sigurno ide uz tranzicione procese i radikalne promene koje ih nužno prate.

Zadovoljstvo poslom i socio-demografska obeležja zaposlenih

Ispitivanja pokazuju da su socio-demografska obeležja zaposlenih bitan faktor zadovoljstva poslom. Razlozi koji su nas opredelili za analizu ovih aspekata nalaze se i u potrebi modeliranja strategije motivacije za različite strukture zaposlenih. Stoga je i jedan od problema u istraživanju zadovoljstva zaposlenih u toku 2008. godine bilo i utvrđivanje nivoa zadovoljstva poslom pojedinih stratumata uzorka ispitivanja. Osnova stratumata bila su sledeća socio-demografska obeležja ispitanika: pol, godine starosti, godine radnog staža, lična kvalifikacija, vrsta radnog mesta i položaj u organizaciji.

Zadovoljstvo poslom i pol

POL	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	Ukupno	Prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
muški	14,15	32,90	52,39	0,55	100,00	3,48
ženski	10,40	36,08	53,52		100,00	3,57
bez odgovora	14,38	33,76	51,54		100,00	
UKUPNO	14,38	33,76	51,54	0,32	100,00	3,47

Razlike u raspodeli ocena zadovoljstva poslom između muškaraca i žena kako prikazuje tabloidni prikaz nisu ni velike ni značajne. Može se istaći da je prosečna ocena zadovoljstva poslom žena – 3,57 nešto veća, da je manje žena koje su nezadovoljne poslom, ali i da je više žena koje su se opredelile za modalitet delimično zadovoljan što može da ukazuje na izvesno prihvatanje stanja onakvog kakvog jeste. Ove manje razlike u zadovoljstvu poslom mogu se objasniti i uticajem faktora koji su van domena organizacije, a deo su šireg društvenog konteksta i nacionalne kulture.

Zadovoljstvo poslom i godine starosti

GODINE STAROSTI	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	ukupno	prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
– 30	12,90	32,26	54,84	0,55	100,00	3,61
30 – 40	14,44	28,34	57,22		100,00	3,54
40 – 50	17,13	33,33	49,22		100,00	3,41
50 +	11,85	35,55	52,02			3,51
bez odgovora	14,38	33,76	51,54		100,00	
UKUPNO	14,38	33,76	51,54	0,32	100,00	3,47

Tabelarni prikaz dobijenih rezultata istraživanja ukazuje da zadovoljstvo/nezadovoljstvo zaposlenih varira sa godinama starosti. Zadovoljstvo poslom postepeno raste do 40 godine života, a zatim polako opada i od 50 godine

opet beleži neznatan rast. Nezadovoljstvo zaposlenih oscilira sa godinama starosti. Nezadovoljstvo poslom do 40 godine se blago povećava, a posle 40 godine se smanjuje. Ova pojava može da se objasni sve većim emocionalnim vezivanjem za posao i prilagođavanjem radnoj sredini.

Razlozi nezadovoljstva poslom su povezani značajno sa godinama starosti ispitanika. Tako je za mlade radnike do 30 godina najvažniji izvor nezadovoljstva poslom nemogućnost iskazivanja svojih sposobnosti, znanja i veština na radnom mestu i male mogućnosti stručnog usavršavanja, posebno za mlade visokostručne kadrove. Za starije radnike preko 40 godina starosti sigurnost posla prelazi u prvi plan i mnogo je veći izvor nezadovoljstva poslom.

Zadovoljstvo poslom i godine radnog staža

GODINE RADNOG STAŽA	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	ukupno	prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
– 10	13,27	26,55	60,18		100,00	3,63
10 – 20	14,58	30,56	54,86		100,00	3,46
20 – 30	13,27	39,07	47,17	0,49	100,00	3,43
30 +.	13,00	31,84	54,71	0,45	100,00	3,54
bez odgovora	30,77	25,00	44,23		100,00	
UKUPNO	14,38	33,76	51,54	0,32	100,00	3,47

Povezivanjem zadovoljstva poslom sa godinama radnog staža dobijeni su vrlo slični rezultati. Zadovoljstvo/nezadovoljstvo zaposlenih varira sa godinama, radnog staža. Najviše zadovoljnih je u kategoriji ispitanika do 10 godina radnog staža, zatim zadovoljstvo poslom opada, a u kategoriji do preko 30 godina ponovo raste. Nezadovoljstvo zaposlenih poslom po kategorijama ispitanika još više varira. Ipak globalno gledano može se generalno zaključiti da je prisutno najmanje zadovoljstvo poslom u kategoriji radnog staža preko 20 do 30 godina. Duži radni staž znači izvesnu adaptaciju na posao i uslove rada. Ali istovremeno duži radni staž prati i porast kompetencija i bolja profesionalna adaptacija što često povećava i ambicije ove kategorije radnika. A to sigurno pojačava i njihovo nezadovoljstvo poslom, posebno kada postoje, kako oni procenjuju, male mogućnosti za napredovanje u organizaciji kako po stručnoj liniji tako i po liniji rukovođenja. Sa druge strane može se istaći da je najveći procenat zadovoljnih svojim poslom u kategoriji ispitanika do 10 godina radnog staža – 60,18%. Ovaj podatak se može delom objasniti činjenicom da većina mladih ljudi, posebno u prvoj – drugoj godini radnog staža dolazak u novu radnu sredinu percipira kao mesto (kao mogućnost) da realizuje svoje sposobnosti, znanja, veštine i zadovolji svoje stručne aspiracije. Motiv postignuća pokazao se u ovom, a i u drugim empirijskim istraživanjima kao značajan izvor i zadovoljstva i nezadovoljstva za mlade kadrove, posebno za visokostručne kadrove.

Zadovoljstvo poslom i vrsta radnog mesta

VRSTA RADNOG MESTA	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	Ukupno	Prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
proizvodnja	20,39	42,23	36,89	0,49	100,00	3,18
režija	14,78	33,46	51,75		100,00	3,50
službe	9,88	30,80	59,31		100,00	3,63
bez odgovora	29,27	24,39	41,46	4,88	100,00	
UKUPNO	14,38	33,76	51,54	0,32	100,00	3,47

Tabelarni prikaz ukazuje na postojanje povezanosti između vrste radnog mesta i zadovoljstva poslom. Tako je najviše i nezadovoljnih – 20,39% u kategoriji zaposlenih u proizvodnji, a najviše zadovoljnih u službi – 59,31%. Ove razlike mogu se najpre objasniti velikim nezadovoljstvom zaposlenih uslovima rada, posebno u proizvodnji. U proizvodnji je konstantovano veliko nezadovoljstvo i fizičkim uslovima rada i opremljenošću radnog mesta. Kroz istraživanje je izraženo veće nezadovoljstvo fizičkim uslovima rada (osvetljenje, buka, grejanje, higijena). Nešto je manje nezadovoljstvo zaposlenih opremljenošću radnog mesta (tehnička oprema, kompjuterska oprema, stručna literatura).

Uslovi rada su skoro uvek ocenjivani kao važan motiv angažovanja zaposlenih u organizaciji. Uslovi rada su potencijalni izvor velikog nezadovoljstva zaposlenih. Kada nisu adekvatni oni direktno ili indirektno utiču na zadovoljstvo poslom i angažovanost zaposlenih. To je potvrdilo i ovo istraživanje.

Zadovoljstvo poslom i lična kvalifikacija

LIČNA KVALIFI- KACIJA	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	Ukupno	Prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
NK	26,67	40,00	33,32		100,00	2,93
PK	23,08	43,27	37,69	0,96	100,00	3,13
KV	17,33	36,67	45,33	0,67	100,00	3,35
NSS		60,00	40,00		100,00	3,40
VK	14,28	27,55	58,16		100,00	3,61
SSS	9,95	28,91	61,14		100,00	3,67
VS	9,78	33,70	56,53		100,00	3,61
VSS	12,38	33,33	54,28		100,00	3,50
MR DR	23,08	15,38	61,54		100,00	3,46
bez odgovora	19,51	24,39	36,58		100,00	
UKUPNO	14,38	33,76	51,54	0,32	100,00	3,47

Dobijene prosečne ocene zadovoljstva poslom, po kvalifikacionim kategorijama ukazuju da su radnici različitih kvalifikacija u različitoj meri zadovoljni poslom. Tako je najveći procenat zadovoljnih svojim poslom u kategoriji

sa najvišim stepenom obrazovanja, doktori i magistri (61,54%), a najmanje zadovoljnih u kategoriji sa najnižom kvalifikacijom, NSS (33,32%). Zadovoljstvo/nezadovoljstvo ovih kategorija zaposlenih može da se objasni vrstom posla, položajem u hijerarhiji i statusom u organizaciji.

Dobijeni rezultati istraživanja ukazali su na prisutnost delimičnog zadovoljstva vrstom (sadržajem) posla (prosečna ocena 3,47). Ali sa druge strane globalna slika na koju ukazuju dobijeni podaci ukazuje da taj posao za visokostručne kadrove uglavnom nije dovoljno izazovan i da oni nemaju uvek dovoljno autoriteta za donošenje odluka o njemu.

Sa druge strane prisutan je u manjoj ili većoj i meri strah od gubitka posla kod svih zaposlenih bez obzira na kvalifikaciju. Veliki broj ispitanika nije zadovoljan sigurnošću zaposlenja.

Visina plate i njihova raspodela su se takođe istakli kao značajan izvor nezadovoljstva, ali pokazalo se i da kada je u pitanju zadovoljstvo materijalnim i nematerijalnim podsticanjima visokostručni kadrovi su nezadovoljniji priznanjima i nagradama za ostvarene rezultate rada. Ni priznanja, kao ni nagrade očigledno nisu ili su prisutni u veoma maloj meri kao važni motivacioni mehanizmi u organizaciji.

Visokostručni kadrovi su takođe izrazili veliko nezadovoljstvo faktorima koji su se u mnogim istraživanjima pokazali kao veoma bitni motivi za rad. Pre svega to su mogućnosti stručnog usavršavanja kako u preduzeću, tako i van njega. Sa druge strane mogućnosti za napredovanje u organizaciji kako po liniji rukovođenja tako i po stručnoj liniji, po oceni ispitanih visokostručnih kadrova su male. Stoga i ne čudi prisutno nezadovoljstvo visokostručnih kadrova svojim položajem u organizaciji i dobijen je podatak da većina njih i ne vidi svoju perspektivu u organizaciji.

Zadovoljstvo poslom i položaj u organizaciji

POLOŽAJ U ORGA- NIZACIJI	nezadovoljni	delimično zadovoljni	zadovoljni	bez odgovora	Ukupno	Prosečna ocena zadovoljstva
	%	%	%	%	%	
Rukovodioci	3,81	35,24	55,24		100,00	3,55
Zaposleni	9,08	33,33	51,62	5,97	100,00	3,47
bez odgovora	23,33	40,00	36,67		100,00	
UKUPNO	14,38	33,76	51,54	0,32	100,00	3,47

U celini gledno podaci pokazuju da su rukovodioci nešto malo više zadovoljniji poslom od zaposlenih. Procenat zadovoljnih poslom je veći u kategoriji rukovodilaca, ali je i manji procenat nezadovoljnih. Tako male razlike u zadovoljstvu poslom mogu se objasniti pre svega činjenicom da u kategoriji ispitanih rukovodilaca preovlađuju neposredni rukovodioci.

Za rukovodiocima najveći izvor zadovoljstva je rukovođenje, zatim informisanje i komunikacija i međuljudski odnosi. Za ukupnu populaciju ispitanika osim ovih oblasti bitan izvor zadovoljstva je i vrsta posla.

Rukovodioci su takođe u velikoj meri nezadovoljni i poslovnom politikom i materijalnim i nematerijalnim podsticajima. Za ispitanike su veoma značajan izvor nezadovoljstva i uslovi rada, a za rukovodioce je ovo oblast kojom su nešto malo manje nezadovoljni.

Zaključci

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Pri tome se posebno insistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije.

Zadovoljstvo poslom se često u empirijskim istraživanjima i praksi posmatra kao bitan pokazatelj motivacije za rad.

Dobijeni rezultati istraživanja u jednoj našoj velikoj organizaciji iz metalškog kompleksa ukazali su na blag trend opadanja zadovoljstva poslom. Kao razloge nezadovoljstva poslom ispitanici navode uslove rada, nedovoljnu i neadekvatnu stimulativnost posla koji rade i nedovoljnu sigurnost posla. Većina ispitanika koja ocenjuje da je zadovoljna svojim poslom kao razloge navodi pre svega samostalnost u radu i ljubav prema poslu.

Analiza rezultata istraživanja rađena je po socio-demografskim obeležjima ispitanika. Razlozi koji su nas opredelili za analizu ovih aspekata nalaze se u potrebi modeliranja strategije motivacije za različite strukture zaposlenih.

L i t e r a t u r a

- Beer, M. et al (1984), *Managing Human Assets*, New York: The free Press.
- Damjanović, Mijat (1990), *Menadžerska revolucija*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Guzina, Milica (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd: Naučna knjiga.
- Jovanović, Mića, Živković, Momčilo, Cvetovski, Tatjana (2003), *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend univerzitet.
- Maier, Norman (1965), *Industrijska psihologija*, Zagreb: Panorama.
- Maslow, Abraham (1982), *Motivacija i ličnost*, Beograd: Nolit.
- Suter, Maister (1967), *Ljudi i produktivnost*, Zagreb: Panorama.
- Tanasijević Zorica (2006), „Zadovoljstvo zaposlenih“, *Festival kvaliteta 2006*, 33. nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac, 50–55.
- Tanasijević, Zorica (2007), „Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih“, *Festival kvaliteta 2007*, 34. nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac.
- Županov, Josip (1984), „Motivacija za rad – teorije, modeli, problemi“, *Ekonomika*, br. 1, Beograd.
- Županov, Josip (1990), „Motivacija za rad u našoj privredi“, *Kadrovi i rad*, br. 6, Zagreb.