

UTICAJ PROCESA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Jelena M. Vapa Tankosić¹

Snežana G. Lekić²

Sažetak: Osnovna funkcija i zadatak javnog sektora jeste podrška razvoju nacionalne ekonomije i ostvarivanje javnog interesa. To podrazumeva permanentno unapređivanje aktivnosti u sferi upravljanja ljudskim resursima i savremeni pristup menadžmentu u javnom sektoru. Upravljanje ljudskim resursima doprinosi ostvarenju strateških ciljeva na taj način što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da u ostvarenju organizacionih ciljeva pruže maksimum svog potencijala na radnom mestu. U tome značajnu ulogu imaju edukacija i obuka zaposlenih, motivacija i sistem nagrađivanja, proces selekcije i evaluacija za uspešno obavljene radne zadatke. Na menadžerima je da kreiranju organizacionu klimu gde će svaki zaposleni biti zadovoljan svojim poslom, zainteresovan da stalno uči, kao i da produbljuje svoja znanja i veštine kako bi doprineo ostvarenju organizacionih ciljeva. Zadovoljstvo poslom je složeni stav koji obuhvata određene pretpostavke i verovanja o tom poslu, osećanja prema poslu i ocenu posla. Zadovoljstvo poslom je povezano sa sadržajem posla, fizičkim i socijalnim uslovima rada i osobinama ličnosti zaposlenih, njihovim sposobnostima i emocijama. Cilj empirijske studije predstavljene u radu je da se oceni zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnim preduzećima obuhvaćenih uzorkom i identifikuju parametri ukupnog zadovoljstva poslom. Statistička analiza rezultata ankete ukazuje na značaj pojedinih parametara zadovoljstva poslom, čijim bi se pozitivnim delovanjem mogao povećati stepen ukupnog zadovoljstva poslom.

Ključne reči: stratejsko planiranje / javna preduzeća / zadovoljstvo poslom / obuka i usavršavanje.

1 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska br. 2, Novi Sad, e-mail: jvapa@fimek.edu.rs

2 Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73, Beograd, e-mail: snezana.lekic@bbs.edu.rs

UVOD

Javna preduzeće su preduzeća čiji je većinski vlasnik država i čija je svrha ostvarivanje javnog interesa. Osnivaju se u oblastima telekomunikacija, elektroprivrede, komunalnih usluga. Od njihove odgovornosti, inovativnosti i prilagodljivosti zavisi opravdanost ulaganja državnih resursa i novca poreskih obveznika koji moraju imati poverenje u njihov rad. U svemu tome neophodno je da su zaposleni u javnim preduzećima zadovoljni svojim poslom, jer samo u tom slučaju mogu dati maksimalni doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva. Stoga je potrebno da se periodično meri njihovo zadovoljstvo kako bi se utvrdilo koji su opredeljujući faktori zadovoljstva i koje su aktivnosti menadžera u cilju unapređenja poslovanja. Istovremeno treba uporediti efekte mera koje su preduzimane posle svakog istraživanja da bi se korigovali postupci menadžmenta.

Zaposleni u javnim preduzećima su istovremeno najznačajniji i najskuplji resurs. Aktivnosti koje akcenat stavljaju na upravljanje ljudskim resursima kroz izbor ciljeva, predviđanje i planiranje, organizovanje i koordinaciju, upravljanje i kontrolisanje događaja i kontrolu delatnosti u oblasti ljudskih resursa, uz preduzimanje upravljačkih aktivnosti trebalo bi da obezbede ostvarivanje postavljenih organizacionih ciljeva (Pržulj, 2011, str. 10). Pojedini teoretičari sugerišu da zaposleni u javnom sektoru mogu imati veći zadatak, značaj i izazov za posao od zaposlenih u privatnom sektoru jer javne organizacije pružaju zaposlenima priliku za rešavanje važnih društvenih problema (Perry & Wise, 1990).

Menadžment ljudskih resursa ima sve značajniju ulogu u planiranju i ostvarivanju uspeha savremenih organizacija. Dessler (2007) definiše menadžment ljudskih resursa kao složen proces koji obuhvata brojne aktivnosti potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s ljudskim resursima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom, nagrađivanjem zaposlenih i organizacijom i ostvarivanjem bezbednog, etički prihvatljivog okruženja za njih (str. 2). Cascio (2012) aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa grupiše u pet posebnih i međuzavisnih celina:

- 1) zapošljavanje: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje i selekcija;
- 2) razvoj: trening, upravljanje performansama i upravljanje karijerom;
- 3) kompenzacije: plate i sistemi za podsticanje zaposlenih;
- 4) međuodnos radnika i menadžmenta: sindikati i kolektivno obavezivanje, pravednost i etika u odnosima sa zaposlenima;
- 5) zdravlje, bezbednost i međunarodne dimenzije menadžmenta ljudskih resursa.

Strategijski pristup podrazumeva razvojnu orijentaciju, podstiče proaktivno ponašanje, obezbeđuje razvoj vizija, poboljšava perspektivu, stvara zajedničke vrednosti i na taj način smanjuje neizvesnost. Strategijski menadžment ljudskih resursa vezuje se za formulisanje i primenu strategije (Šušnjar i Zimanji, 2006, str. 60). U slučaju menadžmenta ljudskih resursa, formulisanje strategija je osnova za njihovo planiranje; implementacija strategije podrazumeva selekciju i regrutovanje zaposlenih, a vrednovanje strategije obuhvata svaki naredni tok razvoja ljudskih resursa.

Strategijski proces planiranja ne znači fokusiranje samo na upravljačke sisteme i finansijske performanse već i na održivu konkurentsku prednost koja dovodi do finansijskih i nefinansijskih performansi (Becker & Huselid, 2006). Cilj strategijskog menadžmenta u nekoj organizaciji jeste alociranje resursa na način koji će joj obezbediti konkurentsku prednost (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007, str. 42). Kvalitet zaposlenih, njihova znanja, sposobnosti i mogućnosti omogućavaju organizacijama da se takmiče na osnovu brzih reakcija na potrebe tržišta, kvaliteta usluga i proizvoda, diferenciranih proizvoda i tehnoloških inovacija (Dessler, 2007, str. 11). Mnoge studije koje se bave upravljanjem ljudskim resursima naglašavaju strategijsku perspektivu strategijskog menadžmenta u aktivnostima kreiranja vrednosti u strategijskom upravljanju ljudskim resursima kao i u stepenu zadovoljstva posla zaposlenih, što poboljšava performanse zaposlenih i doprinosi organizacionim performansama (Tooksoon, 2011). Fuentes i sar. (2006) ukazali su na primenu principa „total quality management“ kako bi se unapredili organizacioni učinci sa postavljanjem strategijskog pravca kao centralne varijable u tom odnosu. Zadovoljstvo poslom se često spominje u strategijskim planovima organizacija. Strategijsko planiranje je „sistematski proces upravljanja organizacijom i njegovim budućim pravcem u odnosu na njegovo okruženje i zahteve eksternih zainteresovanih strana, uključujući formulaciju strategije, analizu jakih i slabih strana organizacije, identifikaciju zainteresovanih strana, implementaciju strategijskih akcija i ciljeva“ (Berry & Wechsler, 1995, str. 159). Cilj planiranja ljudskih resursa je predviđanje potreba za zaposlenima u određenom vremenskom periodu, što doprinosi ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Prvi korak strategijskog plana organizacije je procena trenutnog kapaciteta zaposlenih, pri čemu je potrebno identifikovati znanja, veštine i sposobnosti za svakog zaposlenog. Ova procena može poslužiti kao podloga za dalje unapređivanje zaposlenih.

Do sada su urađena mnoga istraživanja u cilju ispitivanja uticaja različitih faktora na zadovoljstvo poslom, naročito u privatnom sektoru. Utvrđene teorije motivacije i zadovoljstva ukazuju na to da bi zaposleni u javnom sektoru trebalo da imaju veći stepen zadovoljstva poslom nego njihove kolege iz privatnog sektora, ali to nije bilo

dokazano u svakoj studiji (DeLeon & Taher, 1996, str. 409). U privatnom sektoru kompanije koriste strategijsko planiranje za utvrđivanje prioriteta koje će doprineti profitabilnosti kompanije, dok organizacije javnog sektora generalno koriste strategijsko planiranje za poboljšanje učinka i unapređenje pružanja usluga korisnicima (Boyne & Valke, 2010). U svojoj studiji Kim (2002) je istraživao uticaj strategijskog planiranja na zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnom sektoru analizirajući da li će zaposleni, koji smatraju da njihovi rukovodioci koriste participativni stil upravljanja, izraziti više nivo zadovoljstva poslom, kao i da li zaposleni koji učestvuju u procesima strategijskog planiranja imaju veću verovatnoću da izraze viši stepen zadovoljstva poslom. Ferreira i Proença (2015) sproveli su istraživanje na neprofitnim organizacijama kako bi se utvrdilo da li se strategijsko planiranje sprovodi u organizacijama koje pružaju socijalne usluge i kakvi su efekti istog na organizacionu efikasnost, da bi zaključili da postoji jasna veza između nivoa usvojenog strategijskog planiranja i nivoa organizacione efikasnosti. Kao rezultat utvrđeno je da je upotreba participativnog upravljanja i participativnih procesa strategijskog planiranja od strane rukovodstva, pozitivno povezana sa višim nivoima zadovoljstva poslom. Mbugua i sar. (2015) u analizi komercijalnih banaka koje koriste strategijsko upravljanje učincima kroz jasan akcioni plan vrednosti, postavljanje ciljeva, postavljanje realnih budžeta, predviđanje, merenje učinka kao i kompenzaciju zasnovanu na učinku, utvrdili su da je strategijsko upravljanje uticalo je na proces zadržavanja zaposlenih.

Ovaj rad će imati za cilj da utvrdi uticaj procesa strategijskog planiranja na upravljanje ljudskim kapitalom, posebno sa aspekta zadovoljstva poslom. Sprovedenom analizom daće se odgovor na istraživačka pitanja da li u organizacijama koje se bave strategijskim planiranjem ljudskog kapitala dolazi do unapređenja determinante zadovoljstva poslom, kao i da li strategijsko planiranje na nivou organizacije pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom. Osnovni naučni doprinos ovog rada upravo je u tome što se ističe potreba za analizom determinante zadovoljstva poslom, te vezom između determinante zadovoljstva poslom i strategijskog planiranja na nivou organizacije. Ovaj problem, iako dotaknut u prethodnim istraživanjima objavljenim u naučnim časopisima, i to kroz analizu uticaja različitih faktora na radnom mestu na zadovoljstvo poslom, ostao je nedovoljno rasvetljen, posebno u javnom sektoru. Preporuke autora na osnovu zaključaka istraživanja doprineće poboljšanju poslovnih performansi organizacije i efikasnosti u ispunjavanju jednog od najvažnijih ciljeva: povećanja zadovoljstva poslom u javnim organizacijama. U radu će takođe istražiti da li novčana satisfakcija predstavlja ključan faktor ukupnog zadovoljstva poslom koji menadžeri prepoznaju prilikom formulisanja strategijskog plana razvoja ljudskih resursa. Ovako definisan plan može da ukaže na nedovoljno razumevanje ljudskih potreba i ograničavanja na materijalno-finansijske aspekte

kao motivacione faktore. Navedeni pristup može prouzrokovati nezadovoljstvo zaposlenih. Stoga se preporučuje da menadžeri ljudskih resursa ispituju i druge faktore koji povećavaju ukupno zadovoljstvo poslom, poput dodatnog obrazovanja kroz edukaciju i treninge.

ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO DETERMINANTA UPRAVLJANJA LJUDSKIM KAPITALOM

Zadovoljstvo poslom predstavlja jedan od najviše istraživanih stavova zaposlenih (Alotaibi, 2001) jer se smatra da je zadovoljstvo zaposlenih osnova njihove efikasnosti. Razlozi za istraživanje zadovoljstva zaposlenih su mnogobrojni: upoznavanje sa trenutnim nivoom zadovoljstva među zaposlenima, uspješnije upravljanje očekivanjima zaposlenih, izgradnja efikasne poslovne kulture ili pronalaženje novih načina za poboljšanje poslovnih rezultata, kao i privlačenje kvalitetnih kandidata. Rezultate istraživanja treba iskoristiti za povećanje posvećenosti organizaciji, jer samo zadovoljstvo zaposlenih, bez posvećenosti i pozitivne energije nikada ne dovodi do održivih rezultata. Dobri međusobni odnosi među zaposlenima podstiču inovacije, jačaju inicijativu i omogućavaju uspešno izvršenje radnih zadataka, u svakoj organizaciji treba izgraditi osećaj pripadnosti i odnos uvažavanja svih zaposlenih. Složenost savremenih kompanija, veliki broj informacija i podataka, različiti faktori iz eksternog okruženja, ekonomske, političke, socijalne nesigurnosti i drugo, nameću potrebu razumevanja promena, fokusiranosti na njih, kao i motivisanja svih zaposlenih kompanije da slede taj put (Lekić i Rajaković–Mijailović, 2017: str. 236).

Teorijsku osnovu zadovoljstva poslom predstavlja *Lokova teorija vrednosti* (Locke 1976, u Greenberg & Baron, 1999., str. 161–162). Prema ovoj teoriji zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Na zadovoljstvo utiču i očekivanja i zadovoljstvo pojedinim dimenzijama posla. Teorija vrednosti je važna jer akcenat stavlja na aspekte posla koje treba promeniti da bi ljudi njime bili zadovoljniji. Svi aspekti jednog posla bilo dobri ili loši, pozitivni ili negativni doprinose zadovoljstvu ili nezadovoljstvu poslom (Riggio, 2013). Može se reći da većina definicija zadovoljstvo poslom određuje preko stavova i emocija vezanih za posao. Zadovoljstvo poslom možemo definisati kao pozitivan stav zaposlenih o svome poslu koji proizilazi iz ocena karakteristika tog posla (Robbins & Judge, 2009., str. 79). Zadovoljstvo poslom odnosi se na opšti afektivni stav pojedinaca u odnosu na njihov posao. To je psihološka dispozicija ljudi prema poslu kojeg obavljaju (Schultz & Schultz, 1986., str. 327). Obuhvata „kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao“ (Greenberg & Baron, 1999., str. 157). Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje tri komponente: kognitivnu (pretpostavke

i verovanja o poslu), afektivnu (osećanja prema poslu) i bihejvioralnu (ocenu posla). Na zadovoljstvo poslom utiču brojni faktori koje se mogu podeliti na individualne i organizacione. Organizacioni faktori imaju bitnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012, str. 33), što proizilazi iz činjenice da zaposleni većinu vremena provode u organizaciji gde rade. Zadovoljstvo zaposlenih može se poboljšati upravljajući organizacionim varijablama (kroz razvoj organizacije, sistem nagrađivanja, napredovanje i razvoj karijere, opšte zadovoljstvo poslom, sigurnost posla, radno okruženje i uslovi, odnosi s nadređenima, timski rad, stil upravljanja itd.). Pored organizacionih jednako su važne i individualne karakteristike (sklad ličnih interesovanja i posla, radni staž i godine, pol, obrazovanje, pozicija i status, ukupno zadovoljstvo životom, itd.). Kao reakcija zaposlenih na karakteristike njihovog posla, nastaju tri psihološka stanja: doživljena značajnost posla, doživljena odgovornost na poslu i znanje o rezultatima. Naime, zaposleni mora da percipira svoj posao kao nešto vredno i važno u sistemu vrednosti koji on poseduje, mora da veruje da je odgovoran za rezultate na njegovom radnom mestu i mora da bude u stanju da utvrdi rezultate sopstvenog rada koje treba da prati transparentan sistem nagrađivanja.

Postoje brojna istraživanja koja govore da su emocije i afektivitet značajan faktor zadovoljstva poslom. Teorijska osnova se pronalazi u Big Five modelu. Model *Velikih pet* čine dimenzije ličnosti definisane kao: ekstraverzija, neuroticizam, prijetnost, savesnost i otvorenost ka iskustvu (Judge, Heller & Mount, 2002). Često se ističe potreba značaja izgradnje zadovoljstva zaposlenih, jer se pretpostavlja da je raspoloženje bitno za funkcionisanje organizacija. Zadovoljstvo zaposlenih ima tri osnovna efekta: zadovoljstvo i produktivnost; odsustvovanje sa posla; fluktuacija (Robbins & Coulter, 2005., str. 345). Nezadovoljni radnici imaju više načina na raspolaganju kako mogu da izraze nezadovoljstvo. Reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu se klasifikovati po dve dimenzije: aktivna / pasivna reakcija i konstruktivna / destruktivna (Robbins & Judge, 2009, str. 89–90). Na taj način dobijamo četiri tipa reakcije zaposlenog na nezadovoljstvo poslom kojim se bavi (Nebojša Janićijević, 2008, str. 95):

- 1) napuštanje – aktivna, destruktivna reakcija, odlazak iz preduzeća zbog nezadovoljstva
- 2) zanemarivanje – pasivna, puštanje da se situacija pogoršava, povećava se odsustvovanje s posla, redukuje zalaganje, povećava škart
- 3) protestovanje – aktivno, konstruktivno zalaganje da se otklone uzroci nezadovoljstva i
- 4) lojalnost – pasivno, konstruktivno čekanje da se stvari poprave.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja su parcijalni parametri zadovoljstva poslom radi poboljšanja ukupnog zadovoljstva zaposlenih u javnim preduzećima. Cilj rada je da se analizom šest parametara zadovoljstva poslom (zarada, saradnja sa najbližim saradnicima, mogućnost napredovanja, politika stimulativnog nagrađivanja i mogućnost dodatne edukacije, saradnja i dobri odnosi s nadređenima, sadržaj posla) utvrdi njihov uticaj na ukupno zadovoljstvo poslom.

Polazna hipoteza istraživanja je da su prisutni faktori ukupnog zadovoljstvo poslom. Iz ove hipoteze proističe pomoćna hipoteza da zarada, saradnja sa najbližim saradnicima, mogućnost napredovanja, politika stimulativnog nagrađivanja i mogućnost dodatne edukacije, saradnja i dobri odnosi s nadređenima i sadržaj posla imaju jak uticaj na ukupno zadovoljstvo zaposlenih.

Istraživanje je izvršeno u dva nezavisna vremenska perioda: 2010. i 2017. godine. U prvom periodu anketirano je 492 ispitanika iz javnog sektora (Lekić, 2010), a u drugom, koji tretiramo kao kontrolni period 508 ispitanika iz javnog sektora. U oba slučaja istraživanjem je obuhvaćen uzorak koji obuhvata preduzeća i ustanove u javnom sektoru na području Beograda. Prikupljanje podataka izvršeno je anonimnom anketom. Prvi deo ankete odnosi na sociodemografske karakteristike (pol, godine starosti, godine radnog staža i kvalifikovanost), a u drugom delu merilo se zadovoljstvo poslom, pri čemu je korišćen adaptirani upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987, str. 747–750). Merenje zadovoljstva poslom izvršeno je primenom modela merenja ukupnog zadovoljstva zaposlenih za nivo preduzeća koji se bazira na šest parametara zadovoljstva: c_1 – zadovoljstvo zaradom, c_2 – zadovoljstvo saradnjom sa najbližim saradnicima, c_3 – zadovoljstvo mogućnošću napredovanja na hijerarhijskoj lestvici, c_4 – zadovoljstvo politikom stimulativnog nagrađivanja i mogućnošću dodatne edukacije, c_5 – zadovoljstvo saradnjom i odnosima sa nadređenima, i c_6 – zadovoljstvo sadržajem posla. Suština je u pronalaženju proseka relativnih ocena koje zaposleni kroz anketu daju o pojedinim dimenzijama ukupnog zadovoljstva zaposlenih.

U ovom delu istraživanja korišćeno je merenje parametara zadovoljstva primenom analize varijanse i regresije (Christensen, 1996). Prilikom ocene zadovoljstva pojedinim parametrima u istraživanju je korišćenja petostepena skala Likertovog tipa sa mogućim odgovorima: 1 – izuzetno nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – zadovoljan, 4 – prilično zadovoljan, 5 – izuzetno zadovoljan.

Ukupno zadovoljstvo zaposlenih vrednuje se na osnovu navedenih šest različitih dimenzija (c_{ji}), pa se koeficijent zadovoljstva pojedinačnog zaposlenog dobija kao:

$$UZ_i = \frac{(c_{1i} + c_{2i} + c_{3i} + c_{4i} + c_{5i} + c_{6i})}{6} \dots\dots\dots(1)$$

gde je: $i = 1, \dots, n$; dok n predstavlja ukupan broj zaposlenih.

Ovaj koeficijent pokazuje prosečnu vrednost ukupnog zadovoljstva zaposlenog na osnovu vrednovanih šest dimenzija. Za analizu zadovoljstva zaposlenih na nivou preduzeća u celini potrebne su prosečne vrednosti navedenih dimenzija zadovoljstva na osnovu kojih se koeficijent zadovoljstva zaposlenih u celom preduzeću (UZ) dobija kao:

$$UZ = \frac{(c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5 + c_6)}{6} \dots\dots\dots(2)$$

dok je:

$$c_j = \frac{\sum_{i=1}^n c_{ij}}{n}, (j = 1, \dots, 6) \dots\dots\dots(3)$$

U radu je korišćena komparativna analiza rezultata ankete u posmatrana dva perioda – 2010. i 2017. godina. Statističkom analizom utvrđen je stepen uticaja svakog pojedinačnog parametra na ukupno zadovoljstvo poslom. Obrada podataka izvršena je pomoću statističkog programskog paketa SPSS 19.0.

REZULTATI I DISKUSIJA

Struktura uzorka prema sociodemografskim karakteristikama za 2010. i za 2017. godinu prikazana je u *tabeli 1*. Deskriptivna statistika pokazuje da je u istraživanju sprovedenom 2017. godine učestvovalo 57,3% ispitanika ženskog i 42,7% muškog pola. Statističkom analizom ispitana je prosečna starost ispitanika od 40,70 godina. Što se tiče obrazovanja najveći broj ispitanika (38,4%) ima visoku stručnu spremu. Svaki ispitanik je u proseku 12,6 godina proveo u svojoj organizaciji. Ako posmatramo 2010. godinu u istraživanju je učestvovalo 57,70% ispitanika ženskog i 42,3% muškog pola. Prosečna starost ispitanika u ovom periodu je 39,42 godine, sa najvećim brojem ispitanika (39,4) visoke stručne spreme i sa prosekom od 13,83 godine provedenih u organizaciji. Analizirajući dobijene rezultate uočava se da u odnosu na 2010. godinu prema polnoj strukturi i godinama starosti nije došlo do statistički značajnih razlika ispitanika u 2017. godini. U odnosu na stručnu spremu, u 2017. godini uočava se povećanje broja lica sa srednjom stručnom spremom

i broja lica sa naučnim zvanjem. Prema broju godina provedenih u organizaciji uočen je pad za više od godinu dana radnog staža ispitanika u 2017. godini. Navedena odstupanja nisu statistički značajna te se dobijeni rezultati mogu smatrati relevantnim i adekvatnim za primenu komparativne analize.

Tabela 1. Struktura uzorka prema sociodemografskim karakteristikama

		2010.		2017.	
		Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
Pol	Muškarci	208	42,3	217	42,7
	Žene	284	57,7	291	57,3
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
Starosna grupa	Do 35	194	39,4	189	37,2
	35–55	250	50,8	258	50,8
	Preko 55	48	9,8	61	12,0
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
		Srednja vrednost: 39,42 Std. Dev = 11,22 Coeff.Var = 28,46%		Srednja vrednost: 40,70 Std. Dev = 6,08 Coeff.Var = 14,95%	
Obrazovanje	SSS	172	35,0	182	35,8
	VŠS	95	19,3	92	18,1
	VSS	194	39,4	195	38,4
	Naučno zvanje*	31	6,3	39	7,7
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
Broj godina provedenih u organizaciji	Manje od 5	119	24,2	117	23,0
	6–15	219	44,5	221	43,5
	16–20	55	11,2	63	12,4
	Preko 20	99	20,1	107	21,1
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
		Srednja vrednost: 13,83 Std. Dev = 10,40 Coeff.Var = 75,17		Srednja vrednost: 12,6 Std. Dev = 5,49 Coeff.Var = 45,22%	

Izvor: Istraživanje autora

* Master, magistar, doktor nauka

Rezultati deskriptivne statistike u odnosu na parametre zadovoljstva poslom prikazani su u *tabeli 2.*

Tabela 2. Deskriptivni pokazatelji za parametre zadovoljstva poslom

		N	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean	Std.Dev.	Varian.	Coeff.Var.
c_1	2010.	492	55	134	182	85	36	1	5	2,82	1,075	1,155	38,08
	2017.	508	26	91	203	92	96	1	5	3,28	1,116	1,246	34,02
c_2	2010.	492	13	69	214	138	58	1	5	3,32	0,946	0,895	28,47
	2017.	508	9	85	219	159	36	1	5	3,25	0,879	0,773	27,04
c_3	2010.	492	46	138	201	72	35	1	5	2,82	1,027	1,055	36,42
	2017.	508	26	110	180	93	99	1	5	3,25	1,150	1,322	35,35
c_4	2010.	492	79	139	178	64	32	1	5	2,66	1,095	1,199	41,23
	2017.	508	31	147	161	144	25	1	5	2,97	1,007	1,015	33,91
c_5	2010.	492	15	88	205	114	70	1	5	3,28	1,014	1,028	30,93
	2017.	508	33	120	172	76	107	1	5	3,20	1,204	1,449	37,50
c_6	2010.	492	15	82	232	118	45	1	5	3,19	0,926	0,857	28,99
	2017.	508	28	92	136	117	135	1	5	3,47	1,22	1,476	35,16

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati prikazani u tabeli 2. ukazuju na sledeće: prosečna ocena zadovoljstva zaradom (c_1) u 2010. godini iznosi 2,82 (Std. Dev. 1,08), a u 2017. godini 3,28 (Std. Dev. 1,12). Pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika u analiziranom periodu. Poređenjem vrednosti zadovoljstva zaradom (Mean 0,457; Std. Dev. 1,542; Std. Error Mean 0,070 i $p=0,000$) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva. Najveći broj ispitanika je iz javnog sektora gde su primanja merama države poslednjih godina ograničena. S obzirom na veći broj nezaposlenih i rastuće siromaštvo stanovništva, oni koji rade su zadovoljniji ako su njihove plate, iako smanjene, redovne.

U 2010. godini prosečna ocena zadovoljstva saradnjom sa najbližim saradnicima (c_2) iznosi 3,32 (St. Dev. 0,95), dok u 2017. godini ova prosečna ocena iznosi 3,25 (Std. Dev. 0,88). Pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika u analiziranom periodu. Poređenjem vrednosti zadovoljstva saradnjom sa najbližim saradnicima (Mean -0,073; Std. Dev. 1,290; Std. Error Mean 0,058 i $p=0,209>0,05$) razlike između varijabli su u proseku jednake 0 zaključujemo da postoji statistički mala razlika između ocene zadovoljstva. U odnosu na 2010. godinu došlo je do smanjenja zadovoljstva saradnje s najbližim

saradnicima, što govori o egzistencijalnom strahu, nedostatku poverenja i kooperacije sa saradnicima, kao i podsticanju atmosfere individualnog rada i individualne odgovornosti.

Prosečna ocena mogućnosti napredovanja na hijerarhijskoj lestvici (c_3) u 2010. godini iznosi 2,82 (Std. Dev. 1,03), a u 2017. godini 3,25 (Std. Dev. 1,15). U analiziranom periodu pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika. Poređenjem vrednosti zadovoljstva mogućnošću napredovanja (Mean 0,445; Std. Dev. 1,568; Std. Error Mean 0,071 i $p=0,000$) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Ovi rezultati upućuju na zaključak da domaća organizaciona klima više ne primenjuje princip senioriteta prilikom hijerarhijskog napredovanja. U varijanti da je ovo zadovoljstvo po osnovu ostvarenih poslovnih rezultata pojedina, zaključujemo da organizaciona klima podstiče individualnu odgovornost i kompeticiju zaposlenih po osnovu ostvarenih rezultata. Ukoliko je mogućnost napredovanja na hijerarhijskoj lestvici prema netransparentnim kriterijumima, onda se ovaj rezultat može tumačiti kao neetički menadžment ljudskih resursa. Ako pak ovaj rezultat sučelimo sa manjom ocenom zadovoljstva saradnje sa najbližim saradnicima, konačan zaključak je da se u manjoj meri pažnja posvećuje timskom radu, već se podstiče individualni rad i takmičarski duh, a da se napredovanje na hijerarhijskoj lestvici ostvaruje po osnovu individualnih performansi zaposlenih.

Prosečna ocena zadovoljstva sistemom stimulativnog nagrađivanja i mogućnošću dodatne edukacije (c_4) u 2010. godini iznosi 2,66 (Std. Dev. 1,10), a u 2017. godini 2,97 (Std. Dev. 1,01). Za posmatrane periode pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika. Poređenjem vrednosti zadovoljstva sistemom stimulativnog nagrađivanja i dodatne edukacije (Mean 0,305; Std. Dev. 1,537; Std. Error Mean 0,069 i $p=0,000$) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Povećana vrednost ove ocene govori u prilog činjenici da poslodavci prate, prepoznaju i adekvatno stimulišu dobre ostvarene rezultate svojih zaposlenih. Međutim, sistem stimulativnog nagrađivanja u domaćim uslovima može da bude i rezultat netransparentnih kriterijumima, što nekada zavisi i od ličnog odnosa sa nadređenima.

U 2010. godini prosečna ocena zadovoljstva saradnjom i odnosima s nadređenima (c_5) iznosi 3,28 (Std. Dev. 1,01), dok u 2017. godini 3,20 (Std. Dev. 1,20). Pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika u analiziranom periodu. Poređenjem vrednosti zadovoljstva saradnjom i odnosima s nadređenima (Mean -0,065; Std. Dev. 1,665; Std. Error Mean 0,075 i $p=0,387>0,05$) razlike između varijabli su u proseku jednake 0 zaključujemo da postoji statistički

mala razlika između ocene zadovoljstva. Smanjenje prosečne ocene ovog parametra može biti rezultat nedostatka timskog rada, formalizacije radnih odnosa kroz jasno ustrojenu hijerarhijsku strukturu u kojoj dosadašnja praksa neformalne komunikacije ustupa mesto formalnim odnosima svedenim na izvršavanje zadataka.

Zadovoljstvo sadržajem posla (c_6) u 2010. godini ocenjeno je prosečnom ocenom 3,19 (Std. Dev. 0,93), a u 2017. godine ova ocena iznosi 3,47 (Std. Dev. 1,22). U analiziranim periodima, pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika. Poređenjem vrednosti zadovoljstva sadržajem posla (Mean 0,268; Std. Dev. 1,593; Std. Error Mean 0,072 i $p=0,000$) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva sadržajem posla. Sadržaj posla je opredeljujući faktor prilikom zasnivanja radnog odnosa. Međutim, s obzirom da sadržaj posla u preduzećima u kojima je sprovedena anketa nije suštinski promenjen, ovo zadovoljstvo je zapravo slika zadovoljstva zaposlenjem.

U tabeli 3. prikazano je ukupno zadovoljstvo poslom kao prosečna ocena zadovoljstva posmatranih pojedinačnih parametara (UZ). Prosečna ocena ukupnog zadovoljstva poslom iznosila je 3,18 u 2010. godini, a u 2017. godine povećala se na 3,24. Ovo povećanje može se objasniti povećanjem zadovoljstva zaradom i zadovoljstva saradnjom sa nadređenima, shodno svemu napred navedenom.

Tabela 3. Ukupno zadovoljstvo poslom (UZ)

	N	c_1	c_2	c_3	c_4	c_5	c_6	UZ
2010.	492	2,82	3,32	2,82	2,66	3,28	3,19	3,18
2017.	508	3,28	3,25	3,25	2,97	3,20	3,47	3,24

Izvor: Autori

Rezultati u tabeli 3. prikazuju da je srednja vrednost c_4 – zadovoljstvo politikom stimulativnog nagrađivanja i mogućnosti dodatne edukacije najniža, što nosioci funkcije strategijskog planiranja treba da iskoriste kao mogućnost povećanja sveukupnog zadovoljstva poslom. Prvi korak je izrada godišnjeg plana obrazovanja zaposlenih prema vrsti obrazovanja koje može biti: eksterno obrazovanje, interno tehnološko obučavanje i interno obrazovanje na temu razvoja socijalnih i poslovnih veština.

PRIMER DOBRE PRAKSE

Kao primer dobre prakse može poslužiti Godišnji plan obrazovanja JP Pošta Srbije. Ovaj plan je sastavni deo Programa poslovanja JP Pošta Srbije, Beograd, u kome je ovo javno preduzeće postavilo svoje stratezijske ciljeve i opredelilo se za načine njihovog ostvarenja (JP Pošta Srbije, 2016: 16).

Tabela 4. Stratezijski ciljevi i stratezijske JP Pošta Srbije za 2017. godinu

CILJEVI	STRATEGIJE
C-1. Profitabilnost i puna satisfakcija korisnika	S-1.Povećanje nivoa kvaliteta usluga
	S-2.Inoviranje postojećih usluga
	S-3.Optimizacija resursa i kontinuirani monitoring troškova
C-2. Rast i razvoj	S-4.Tehničko-tehnološki razvoj i unapređenje poslovnih procesa
	S-5.Razvoj marketing koncepta
	S-6.Povećanje tržišnog učešća i plasman novih usluga
C-3. Visok stepen korporativne odgovornosti	S-7.Korporatizacija i razvoj korporativne odgovornosti
	S-8.Razvoj kadrovskog potencijala
	S-9.Unapređenje upravljanja poslovnim rizicima, bezbednošću i nivoom zaštite resursa
	S-10.Unapređenje međunarodnih odnosa

Izvor: Autori prema JP Pošta Srbije, 2016.

Plan obrazovanja JP Pošta Srbije za 2017. godinu bio je usmeren na obuhvatanje što većeg broja zaposlenih, kako upućivanjem na obrazovanje i stručno osposobljavanje kod eksternog izvođača, tako i internim obrazovnim aktivnostima u cilju unapređenja znanja i kompetencija zaposlenih, unapređenja promocije i prodaje usluga, performansi i korporativnog imidža, *prikaz 1*. Pored navedenih obrazovnih aktivnosti, služba za obrazovanje i koordinatori za obuku zaposlenih sprovodili su obuku – uvođenje u posao prema dinamici angažovanja novozaposlenih u poštama i drugim organizacionim celinama (JP Pošta Srbije, 2016: 239).

Prikaz 1. Plan obrazovanja u JP Pošta Srbije za 2017. godinu

OBRAZOVANJE I STRUČNO OSPOBLJAVANJE ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI EKSTERNIH IZVOĐAČA				
Obuke zaposlenih koje predstavljaju uslov za obavljanje poslova	Obrazovanje zaposlenih u cilju unapređenja znanja i kompetencija (obuke, seminari, savetovanja i sl.)	Stručni ispiti	Licence	UKUPNO ZAPOSLENIH
200	100	80	80	460
OBRAZOVANJE U CILJU UNAPREĐENJA ZNANJA IZ TEHNOLOGIJE U REALIZACIJI INTERNIH IZVOĐAČA (Služba za obrazovanje, Koordinator za obuku zaposlenih po OC)				
Tehnološke obuke:				UKUPNO ZAPOSLENIH
- Platne usluge				
- Menjački poslovi				
- Sprečavanje pranja novca i sl.				
1000				1000
OBRAZOVANJE NA TEMU RAZVOJA SOCIJALNIH I POSLOVNIH VEŠTINA U REALIZACIJI INTERNIH IZVOĐAČA (Služba za obrazovanje, Koordinator za obuku zaposlenih po OC)				
Obuka Veštine i tehnike prodaje	Seminari na temu razvoja poslovnog ponašanja, komuniciranja sa korisnicima i promocije usluga i proizvoda	Seminari na temu razvoja socijalnih veština (Asertivna komunikacija, Međuljudski odnosi, Konstruktivna kritika, Upravljanje konfliktima i dr.)	Seminari na temu razvoja poslovnih veština (Success pravila, Rukovodeće veštine, Vođenje sastanaka, Present. veštine i dr.)	UKUPNO ZAPOSLENIH
200	1000	200	200	1600
UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH				3060

Izvor: JP Pošta Srbije, 2016, str. 239.

Navedeni plan obrazovanja mora biti transparentan, da bi svi zaposleni imali uvid u odobrene vidove edukacije. Transparentnost upućivanja na obrazovanje deluje podsticajno na zaposlene, a posebno je dobra zbog izbegavanja sumnji da određene organizacione celine pohađaju više edukacija od one u kojoj se zaposleni nalaze. Zaposleni se informišu koji svi vidovi edukacije postoje i u narednom periodu prijavljuju se za one koje su im interesantne i bliske. Osim toga, zaposleni svojim zalaganjem stiču šansu da konkurišu za određene edukacije kod svog rukovodioca u narednom periodu. Rukovodilac će uputiti na usavršavanje onog zaposlenog za koga smatra da ima svrhe ulagati u njegovo znanje, tako da zaposleni postaju sve motivisaniji za listu onih koje će preduzeće na ovaj način nagraditi.

ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedene analize utvrđeno je da svi posmatrani parametri determinišu ukupno zadovoljstvo poslom. Parametar c_6 – zadovoljstvo sadržajem posla u najvećoj meri doprinosi ukupnom zadovoljstvu poslom. Nasuprot tome, parametar c_4 – zadovoljstvo politikom stimulativnog nagrađivanja i mogućnostima dodatne edukacije u najmanjoj meri determiniše ukupno zadovoljstvo poslom što menadžeri mogu iskoristiti kao mogućnost za podsticanje ostvarenja višeg stepena ukupnog zadovoljstva. Preporuka je da se kroz dodatno obrazovanje zaposlenih deluje na njihovo zadovoljstvo unapređenjem njihovih veština i kompetencija. Cilj je motivisanje zaposlenih koje se postiže internim i eksternim edukacijama i treningom. Na taj način ljudski kapital organizaciju čini konkurentnijom, sa stalnom tendencijom rasta i razvoja. Potrebno je da menadžeri ljudskih resursa prepoznaju motivaciju kroz edukaciju i trening koji, pored novčane satisfakcije zauzimaju visoko mesto u modelima motivacije.

Navedena analiza ukupnog zadovoljstva ispitanika u 2017. godini pokazuje da je došlo do povećanja stepena zadovoljstva poslom zaposlenih kao rezultata finansijsko-materijalnog stimulansa zaposlenih. Treba imati u vidu da zaposleni teže zadovoljenju različitih potreba, a one su postavljene hijerarhijski, od fizioloških do potreba za samopotvrđivanjem. Domaći top menadžeri moraju više pažnje da posvete ne samo zadovoljenju osnovnih egzistencijalnih potreba kao motivacionom faktoru zaposlenih, već i podsticanju timskog rada, razvoju međuljudskih odnosa, jačanju saradnje zaposlenih i nadređenih. Samo na taj način zaposleni bi bili u punoj meri zadovoljni poslom, jer bi na taj način bio ispunjen i socijalni aspekt zadovoljstva poslom. Na organizacionom nivou treba permanentno unapređivati zadovoljstvo poslom kroz rotaciju posla, fleksibilniju organizacionu strukturu, dugoročno zapošljavanje radi povećanja lojalnosti, kao i povezivanje individualnih nagrada sa performansama organizacije. Zaposlenima treba omogućiti profesionalan razvoj, kreiranjem okruženja koje podstiče njihovu kreativnost, inovativnost, inicijativu za implementaciju poslovnih promena i procesa, preuzimanje rizika, timski rad i drugo. Samo one kompanije koje znaju da cene i vrednuju svoje zaposlene mogu biti konkurentne na tržištu.

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING PROCESS ON JOB SATISFACTION IN PUBLIC ENTERPRISES

Jelena M. Vapa–Tankosic

Snežana G. Lekic

Abstract: *The basic function and task of the public sector is to support the development of the national economy and the realization of public interest. This implies permanent improvement of activities in the area of human resources management and a modern approach to public sector management. Human resources management contributes to the achievement of strategic goals by attracting, retaining high-quality and professional employees and motivating them to maximize their potentials in the workplace in order to achieve organizational goals. Education and training of employees, motivation and rewarding system, selection process and evaluation for successfully completed work assignments represent an important role in this process. The role of managers is to create an organizational climate where all employees are satisfied with their job, interested in continuous learning, as well as expanding their knowledge and skills in order to contribute to the achievement of organizational goals. Job satisfaction is a complex attitude that encompasses certain assumptions and beliefs about the job, feelings toward the job, and job evaluation. Job satisfaction is related to the content of work, to the physical and social working conditions and to the personality traits of employees, their abilities and emotions. The aim of the empirical study presented in this paper is to evaluate job satisfaction of employees in public enterprises in the sample and to identify the parameters of overall job satisfaction. Statistical analysis of obtained survey results indicates the importance of individual performance satisfaction parameters, which - if utilized adequately - could increase the degree of overall job satisfaction.*

Key words: *strategic planning, public companies, job satisfaction, training and improvement.*

LITERATURA

1. Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363–376.
2. Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

3. Berry, F. S., Wechsler, B. (1995). State Agencies – Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review* 55(2), 159–168.
4. Boyne, G. A., Walker R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance. *Public Administration Review* 70 (Supplement), 185–192.
5. Cascio, W. F. (2012). *Human Resource Management* (9th edition), McGraw-Hill Education.
6. Christensen, R. (1996). *Analysis of Variance, Design and Regression – Applied Statistical Methods*, London, Chapman & Hall.
7. DeLeon, L., Taher, W. (1996). Expectations and Job Satisfaction of Local-Government Professionals. *The American Review of Public Administration* 26(4), 401–416.
8. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa* (4. izdanje), Beograd, Data Status.
9. Ferreira, M. R., Proença, J. F. (2015). Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20 (2), 1–21.
10. Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: The case of Spanish companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(3), 303–323.
11. Greenberg, J., Baron, R. A. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Beograd, Želnid.
12. Gregson, T. H. (1987). Factor Analysis of Multiple-Choice Format for Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 61, 747–750.
13. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Data Status.
14. JP Pošta Srbije (2017, April 20), Program poslovanja JP Pošta Srbije, Beograd, 2017. godina, Preuzeto sa <http://www.posta.rs/dokumenta/lat/o-nama/program-poslovanja/Program-poslovanja-JP-Posta-Srbije-za-2017.pdf>
15. Judge, T., Heller, D., & Mount M. (2002). Five factor model of personality and job of personality and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, (87), 530–541.
16. Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership, *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
17. Lekić, S. (2010). *Uticaj organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost*. Doktorska disertacija, Novi Pazar, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju.

18. Lekić, S., Rajaković Mijailović, J. (2017). Innovation as the Basis of Modern Competitive Companies. In: *Innovation, ICT and Education for the Next Generation*, thematic proceedings (pp. 236–251). Novi Sad: Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad.
19. Mbugua, G. M., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). The relationship between Strategic Performance Management and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6 (1), 53–62.
20. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala* (3. izdanje), Zagreb, Mate.
21. Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367–373.
22. Pržulj, Ž (2011). *Menadžment ljudskih resursa* (3. izm. izdanje), Sremska Kamenica, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije.
23. Riggio, R.E. (2013). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (6th Edition), Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
24. Robbins, S. P., Judge T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje* (12 izdanje), Zagreb: Mate.
25. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Data Status.
26. Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*. 5(1), 32–39.
27. Shultz, D., Shultz, S. E. (1986). *Psychology and industry today*, New York, Macmillan Publishing Company.
28. Šušnjar, G. Š., Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet.
29. Tooksoon, H. M. P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41–49