

ALEKSANDAR ĐAČIĆ\*, SAŠA LJUBINKOVIĆ\*\*

# MERENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH I ZNAČAJA OPTIMIZACIJE ORGANIZACIONOG DIZAJNA, PRIMER: "ATERA PLUS" D. O. O. BEOGRAD

## MEASUREMENT OF EMPLOYEE SATISFACTION AND IMPORTANCE OF AN OPTIMIZED ORGANIZATIONAL DESIGN, CASE STUDY: "ATERA PLUS" D. O. O. BELGRADE

Datum prijema rada: 7.3.2019.

UDK: 658+658.8

### REZIME:

Zadovoljstvo na poslu u vezi je sa performansama zaposlenih i performansama organizacije, a ujedno je i prva pretpostavka koja se testira u radu. Druga pretpostavka odnosi se na značaj organizacionog dizajna za performanse organizacije kroz neposredan uticaj na zadovoljstvo potrošača, zadovoljstvo zaposlenih i poboljšanje finansijskih performansi preduzeća. U radu se iznose određeni empirijski rezultati na bazi posmatranja, koji su testirani upitnikom odnosno izračunavanjem deskriptivnog indeksa posla (skraćena verzija upitnika), kroz anketno istraživanje u kome je učestvovao referentan uzorak zaposlenih u preduzeću u kome je sprovedeno primarno istraživanje („Atera plus“ d. o. o. Beograd), a zavisnost pojedinih varijabli testirana hi-kvadratnim testom.

**Ključne reči:** ljudski resursi, zadovoljstvo zaposlenih, zaposleni, performanse zaposlenih, performanse organizacije

### SUMMARY:

Job satisfaction is related to the performance of employees and the performance of the organization, and is the first assumption to be tested in the work within the organization. The second relates to the importance of organizational design for performance organizations through a direct influence on customer satisfaction, employee satisfaction and improving the financial performance of the company.

The paper presents certain empirical results on the basis of observations, that have been tested by questionnaire and calculating descriptive index work (shortened version of the questionnaire) through a survey in which took part a reference sample of employees in a business that is conducted primary research (Atera doo Beograd), and dependents of some variables were tested with Chi-square test of independence.

**Key words:** Human resources, Employee satisfaction, Employee, Employee performance, Organization performance

## 1. UVOD

Širi predmet istraživanja je u vezi sa značajem zadovoljstva na radu u kontekstu valorizacije funkcije ljudskih resursa i neposrednim uticajem na performanse zaposlenih, kao i na performanse

organizacije. Uži predmet istraživanja je merenje zadovoljstva zaposlenih upotrebom deskriptivnog indeksa posla (JDI) kao najčešće korišćene mere zadovoljstva zaposlenih na radu, u preduzeću „Atera plus“ d. o. o. Beograd. Zadovoljstvo zaposlenih postaje osnov za uspešnost jedne savremene

\* Aleksandar Đačić, inž. inf. tehn, Atera plus, Beograd, Knez Mihailova 1, aleksandar50216@its.edu.rs

\*\* Saša Ljubinković, mast. ekon, Atera plus, Beograd, Knez Mihailova 1, sasa.ljubinkovic@yugoimport.com

organizacije jer od ponašanja zaposlenih i njihovih stavova zavisi kako će obavljati svoj posao, što direktno ima uticaj na poslovanje same organizacije. Zaposleni koji je zadovoljan je ključan za uspeh organizacije jer zaposleni u tom slučaju doprinosi više u pogledu produktivnosti i posvećenosti radu. U pogledu naučne metodologije u istraživanju će se koristiti metod posmatranja, potom posmatranja učestvovanjem, a od tehnika - anketa.

U savremenom poslovanju, poput zadovoljstva kupaca, organizacije pokušavaju da imaju uvid i u zadovoljstvo svojih zaposlenih. Većina organizacija se danas vodi politikom da ukoliko budu vodili računa o svojim zaposlenima i njihovim zadovoljstvom poslom, tako će i zaposleni voditi računa o svojim radnim zadacima i o tome da kupce održe zadovoljnim.

Kada zaposleni ne osećaju da ih cenju njihova organizacija, mala je verovatnoća da će njihova usluga prema potrošačima biti na nivou na kakvom treba da bude da bi se ostvarila planirana satisfakcija kupaca i postigle ponovljene kupovine. Zato je za svaku organizaciju veoma bitno da njihovi zaposleni budu zadovoljni i, da se osećaju cenjenim i da se njihov rad vrednuje. Takođe, ukoliko su radnici svesni da su cenjeni i da se njihov rad vrednuje i ukoliko budu celokupno zadovoljni svojim poslom, velike su šanse da će ostati u organizaciji čak i ako budu dobili neku drugu ponudu za posao, što je organizaciji veoma važno jer joj trebaju uvek lojalni zaposleni. U nekim velikim organizacijama, kao što je na primer AT&T, utvrđeno je da se usled povećanja zadovoljstva zaposlenih, povećava i zadovoljstvo njihovih korisnika. U tom smislu je i američki lanac robnih kuća „Sears“ ustanovio da povećanje zadovoljstva njegovih zaposlenih dovodi do povećanja zadovoljstva kupaca, kao i do povećanja prodaje [3].

Zbog svega navedenog, organizacijama je postalo veoma bitno da znaju da li su njihovi zaposleni zadovoljni. Procenu zadovoljstva zaposlenog najbolje je dobiti putem intervjua ili ankete. U većini slučajeva koristi se upitnik koji radnik sam popunjava i koji je anonimn jer radnik najbolje zna da odgovori na pitanja u vezi sa svojim poslom i o tome koliko je zadovoljan određenim stvarima. Najpopularniji vid ankete je JDI koji je korišćen prilikom anketiranja

zaposlenih u kompaniji „Atera plus“ d. o. o. Beograd čiji se rezultati prezentuju u okviru ovog rada. „Job descriptive index“ (JDI) karakteristike posla, odnosno - deskriptivni indeks posla, razvili su Smith, Kendall & Hulin 1969. godine. U pitanju je najčešće korišćena mera zadovoljstva poslom koja danas postoji [9].

Postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika muškog i ženskog pola u odnosu na varijablu: Posao mi pruža osećaj ispunjenosti;

H2: Postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika muškog i ženskog pola u odnosu na varijablu: Kolege su odgovorne;

H3: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različite stručne spreme u odnosu na varijablu: Plata je fer;

H4: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različite stručne spreme u odnosu na varijablu: Pružaju se dobre mogućnosti napredovanja;

H5: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različitog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na varijablu: Napredovanje je u našoj organizaciji zasnovano na sposobnostima;

H6: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različitog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na varijablu: Nadređeni je spreman da pohvali dobar rad.

## 2. ZADOVOLJSTVO NA RADU I FAKTORI KOJI NA NJEGA UTIČU

### 2.1. Zadovoljstvo na radu

Na zadovoljstvo na radu zaposlenog mogu uticati mnogi faktori. Cilj svake organizacije je da u svojim redovima ima što više zadovoljnih zaposlenih jer je poznato da su zadovoljni zaposleni produktivniji i da su posvećeniji svim radnim zadacima. Opšte je poznato da se svaki čovek oseća zadovoljno kada ga negde vrednuju, te se tako i zaposleni osećaju zadovoljno kada primete da se njihov rad vrednuje u organizaciji u kojoj rade. Zaposleni su generalno zadovoljniji kada mogu učestvovati u odlučivanju u svojoj organizaciji i ukoliko im je dozvoljeno da uvek iskažu svoje mišljenje i tako utiču na određene promene u procesu poslovanja.

Danas se organizacije više posvećuju zadovoljstvu svojih zaposlenih jer to direktno utiče na performanse preduzeća i trude se da uvek budu upućeni u sve probleme sa kojima se njihovi zaposleni susreću u toku radnog vremena. Zadovoljstvo je organizacijama postalo veoma bitno jer tako stiču lojalne radnike, a u današnje vreme je najteže pronaći dobrog i lojalnog radnika i zato organizacije ovome posvećuju posebnu pažnju.

Organizacioni faktori odnose se na određena pravila i procedure u preduzeću, odnosno na prakse menadžmenta i sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti organizacije, kao i na strategiju i politiku ljudskih resursa. Reč je o faktorima koji trebaju na određeni način da se usklade radi privlačenja novih i zadržavanja postojećih zaposlenih [8].

## 2.2. Organizacioni faktori koji utiču na zadovoljstvo na radu

Postoji mnogo organizacionih faktora koji mogu uticati na zadovoljstvo zaposlenog. Na ponašanje zaposlenog utiče niz faktora, koji su međusobno povezani. Stil upravljanja organizacijom često može uticati na zadovoljstvo zaposlenog. Ovo se najviše odnosi na različite stilove upravljanja u organizaciji, gde postoje različite mogućnosti za dokazivanje. Sigurno je veći stepen zadovoljstva u organizacijama u kojima zaposleni imaju udela u odlučivanju i dokazivanju, nego kod organizacija u kojima zaposleni nema nikakva prava za odlučivanje i tako im se i smanjuje prostor za dokazivanje.

Jedan od faktora koji može uticati na zadovoljstvo zaposlenog je i vrsta posla koji obavlja. Zaposleni će generalno biti više zadovoljan ako obavlja neki izazovan posao, posao koji svakodnevno donosi različite zadatke i određenu slobodu u njegovom obavljanju. Svaki zaposleni voli kada ima određenu slobodu u obavljanju posla i kada nema nikakve tenzije, niti ograničeni vremenski period za obavljanje zadataka [6].

Veoma bitan faktor, koji takođe može uticati na zadovoljstvo zaposlenog, jesu i uslovi u kojima radi. Bolji uslovi za rad donose veće zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo radnika je na većem nivou jer im bolji uslovi za rad omogućavaju da kvalitetnije obave svoje radne zadatke i tako budu uspešni na svom poslu. Zaposleni su često nezadovoljni

uslovima za rad, najviše zbog toga što ne mogu adekvatno da obave svoj posao i postignu dobre rezultate. Pod uslovima za rad podrazumevamo na primer svetlost, prostor za rad, dužinu radnih sati, vreme odmora i sl.

Na zadovoljstvo zaposlenog i te kako mogu uticati i kolege sa kojima radi. Zaposleni je zadovoljniji ukoliko radi sa ljudima sa kojima je u dobrim odnosima i sa ljudima koji su kompetentni za obavljanje zadataka. Veoma je bitno da između zaposlenih nema konflikata kako bi sve funkcionisalo kako treba. U slučaju da dođe do konflikta, to može negativno uticati na poslovanje same organizacije i zato uvek treba voditi računa da se svaki mogući konflikt reši u najkraćem mogućem roku. Takođe, i prijatna atmosfera u organizaciji utiče na zadovoljstvo jer niko ne želi da radi kada je atmosfera napeta i tada zadovoljstvo opada. Takođe, u ovaj faktor spada i odnos zaposlenog sa njegovim nadređenim. Zaposleni su zadovoljniji ukoliko sarađuju sa nadređenim koji je kompetentan za posao kojim se bavi. Kad zaposlenog nadređeni pohvali za neki dobro obavljen zadatak zadovoljstvo raste. Na taj način je svakom zaposlenom bitno da ima podršku svog nadređenog u obavljanju zadataka i da ima njegovo poverenje da će zadatke obaviti kako treba.

Decentralizacija moći, tačnije participacija u odlučivanju, može za određeni broj zaposlenih da predstavlja izvor zadovoljstva na radu – i to organizacioni faktor zadovoljstva na radu. Da li će ovaj faktor da utiče kroz povećanje zadovoljstva na radu uslovljeno je ličnošću zaposlenih, stavom o potrebi da se moć подели, odnosno decentralizuje i slično. Neki zaposleni nemaju potrebu da participiraju u odlučivanju.

Motivisanje, odnosno nagrađivanje, zaposlenih jedan je od najuticajnijih faktora za zadovoljstvo zaposlenih. Za neke je novac najbolji način da se motiviše zaposleni i da se tako njegovo zadovoljstvo podigne na viši nivo, a nekima novac ne predstavlja zadovoljstvo te se više zadovoljavaju nekim određenim nagradama ili priznanjima. Naravno, svako voli kada je njegov rad primećen i kada dobije pohvalu ili određenu nagradu za to, zato je veoma bitno da organizacija s vremena na vreme motiviše svoje zaposlene kako bi nastavili da obavljaju svoj posao na tom nivou i kako bi njihovo zadovoljstvo

raslo sve više i više. Veoma je bitno da se nagrade i određene stimulacije dodeljuju samo zbog učinka zaposlenog jer će tada i njegova produktivnost na poslu rasti [1].

### 2.3. Lični faktori koji utiču na zadovoljstvo na radu

Na zadovoljstvo zaposlenog utiče i nekoliko ličnih faktora. Zaposleni čija se znanja, sposobnosti i interesovanja podudaraju sa potrebnim kvalifikacijama za radno mesto na kojem rade su zadovoljniji. Zaposleni je tada u mogućnosti da iskoristi svoje znanje i sposobnosti koje poseduje i tako pruži svoj maksimum u obavljanju poslovnih zadataka. Kada na primer osobu koja nije dobra u komunikaciji stavimo na radno mesto koje zahteva dosta komuniciranja sa potrošačima, to može dovesti do nezadovoljstva zaposlenog. Stoga je veoma bitno dobro izabrati radno mesto za svakog zaposlenog i tako sprečiti nezadovoljstvo. Treba iskoristiti pun potencijal zaposlenog i usaglasiti njegove sposobnosti, interesovanja i zahteve sa kojima se susreće na poslu i tako će se doći i do boljih rezultata u radu, a takođe i do većeg zadovoljstva zaposlenog.

Na zadovoljstvo zaposlenog takođe mogu uticati i pozicija na kojoj se nalazi u organizaciji, ovlašćenja koja on ima i visina njegove plate. Sigurno je da je zadovoljniji zaposleni koji ima bolju poziciju u organizaciji, veća ovlašćenja i platu. Neke određene privilegije takođe mogu uticati na zadovoljstvo zaposlenih, kao što su na primer manji broj sati rada ili veći broj dana godišnjeg odmora. Zaposleni je zadovoljniji svojim poslom ukoliko uz poziciju, ovlašćenja i platu ima i dodatnih privilegija, kao što su na primer službeni automobil ili eventualno neko privatno zdravstveno osiguranje.

Jedan od ličnih faktora, koji takođe mogu uticati na zadovoljstvo zaposlenog na radu, jeste i njegovo zadovoljstvo životom. Smatra se da će zaposleni radnik koji je zadovoljan svojim životom generalno biti zadovoljan i svojim poslom, za razliku od zaposlenog koji generalno nije zadovoljan svojim celokupnim životom. Dešava se da je zaposleni jednostavno nezadovoljan svojim celokupnim životom i to nezadovoljstvo prenosi i na posao. To njegovo nezadovoljstvo direktno utiče i na njegove performanse na radnom mestu, a samim tim i na performanse celokupne organizacije. Na ovaj

faktor generalno ne može niko uticati sem lično zaposlenog, koji može promeniti pogled na svoj život i potruditi se da nađe neku svetlu tačku u celokupnom angažovanju [5].

Faktori koji mogu uticati na zadovoljstvo zaposlenog su i godine zaposlenog i dužina njegovog radnog staža. Stariji zaposleni, koji imaju duži radni staž, često su zadovoljniji poslom koji obavljaju za razliku od mlađih kolega. Najčešće je to zbog toga što vremenom postaju bolji u obavljanju tog posla i samim tim i postižu efikasnije rezultate, kako za organizaciju tako i za svoj lični interes jer u tom slučaju mogu dobiti neku od nagrada koju dodeljuje organizacija. Zaposleni, koji nisu u početku baš bili zadovoljni svojim poslom, s vremenom će verovatno postajati sve zadovoljniji jer će se polako navikavati na sve uslove i povećavati svoju motivisanost uključenjem u nove radne aktivnosti. Isto tako, stariji zaposleni postaju jednostavno vezani za posao koji obavljaju i plaše se da ga promene, što može biti jedan od razloga zašto kriju neko nezadovoljstvo. Kod mlađih zaposlenih se često dešava da su nezadovoljniji poslom jer znaju da uvek imaju priliku da taj isti posao promene i napuste organizaciju [3].

## 3. ZNAČAJ OPTIMIZACIJE ORGANIZACIONOG DIZAJNA ZA PERFORMANSE ORGANIZACIJE

Organizacioni dizajn je jedan od najmoćnijih dostupnih alata za poboljšanje performansi organizacije. Organizacioni dizajn u vezi je sa [1]:

- boljim zadovoljstvom radnika,
- boljim zadovoljstvom kupaca,
- boljim finansijskim performansama,
- značajnijim povratom investicija,
- sprovođenjem strategije i
- upravljanjem ljudskim resursima.

Organizacioni dizajn može se definisati kao odnos organizacije prema njenom okruženju, kao i uzajamni odnos između delova organizacije. Dobro dizajnirana organizacija osigurava da oblik organizacije odgovara njenoj strategiji, ispunjava izazove koje predstavljaju poslovne realnosti i značajno povećava verovatnoću da će kolektivni naponi ljudi biti uspešni. Kako organizacija raste tako i izazovi u spoljnom okruženju postaju složeniji, poslovni procesi, sistemi i strukture postaju barijere za



efikasnost, uslugu korisnika, moral zaposlenih i finansijsku profitabilnost.

Pojedinci verovatno nisu ni svesni koliki uticaj imaju na organizaciju i koliko njihov odnos prema radu utiče na same performanse organizacije. Zato je veoma bitno dobro usaglasiti interne odnose u organizaciji. Takođe, važno je analizirati celu organizaciju i doći do zaključka šta po potrebi treba menjati i potruditi se da se te greške isprave, kako ne bi negativno uticale na same performanse organizacije.

### 3.1. Optimizacija organizacionog dizajna i finansijske performanse

Smatra se da usled boljeg dizajna organizacije, a naročito do efikasnijeg usklađivanja izveštaja menadžera, dođu i bolji finansijski rezultati. Samo poboljšanje usklađivanja pozicija, odgovornosti i vlasti, ljudi i rezultata trebalo bi da dovedu do boljih finansijskih performansi organizacije. Odsustvo optimalnog ili potrebnog izveštaja rukovodilaca može dovesti do problema poput praznine u radu i samim tim do pogoršanja finansijskih performansi organizacije.

Procene organizacionog dizajna mogu doneti uštedu troškova. Sve je to direktno povezano sa izveštajima neposrednog rukovodioca. Zbog samog odnosa između rukovodioca, odnosno menadžera, radnika i zadovoljnog kupca finansijske performanse organizacije se mogu povećati. Veoma je bitno redovno kontrolisati kako finansijske, tako i nefinansijske performanse preduzeća jer one direktno utiču na to kako preduzeće posluje u celosti. Uz redovnu kontrolu mogu se izbeći neželjeni efekti na performanse organizacije, a naročito na finansije [1].

### 3.2. Optimizacija organizacionog dizajna i zadovoljstvo potrošača

Potrošač predstavlja ključnu osobu u procesu potrošnje. Ovde se misli na svaku osobu koja obavlja potrošnju kako bi zadovoljila svoje potrebe, nevezano za to o kojim potrebama je reč. To su osobe koje vrše kupovinu robe i usluga u cilju zadovoljenja svojih potreba, a koje se međusobno razlikuju zato što se i sami potrošači razlikuju u pogledu ukusa, želja, stavova, mišljenja, odnosno preferencija. Kada se u ekonomskoj teoriji izučavaju potrošači, postoji pretpostavka o njihovoj racionalnosti i pretpostavlja

se da potrošači „svoje prihode troše shodno svojim preferencijama kako bi maksimizirali korisnost koju im obezbeđuju dobra i usluge koje kupuju“ [4].

Očekivano je da će usled poboljšanja organizacionog dizajna doći i do poboljšanja zadovoljstva potrošača. Svaka organizacija treba da teži ka tome da ima što više zadovoljnih potrošača. Više zadovoljnih potrošača samim tim donosi i veći obim posla za organizaciju i bolje rezultate. Takođe, i zadovoljni potrošači mogu biti i najbolji marketing za organizaciju jer će širiti svoje pozitivno iskustvo porodici, prijateljima i poznanicima, koji mogu postati potencijalni potrošači organizacije. Naravno, nije uvek moguće odgovoriti na svaki zahtev potrošača jer postoje i potrošači koji su veoma zahtevni i u tom slučaju zaposleni u organizaciji treba da se potrudu da učine potrošača zadovoljnim čak i ako nisu uspeali da u potpunosti odgovore na njegove zahteve. Takođe, veoma bitna stvar je samo ophođenje prema potrošačima.

Usled povećane konkurencije i povećanja moći interneta potrošač je u situaciji da može mnogo više da bira gde želi nešto da kupuje ili sa kojom organizacijom želi da saraduje. Organizacije koje žele konstantno da napreduju i da postižu uspeh u poslovanju moraju da se fokusiraju i na zadovoljstvo potrošača [1].

### 3.3. Optimizacija organizacionog dizajna i zadovoljstvo zaposlenih

Svaka uspešna organizacija drži do toga da njeni zaposleni budu zadovoljni na svom poslu. Kada zaposleni radnik nije zadovoljan svojim poslom, u većini slučajeva, to znači da će se to odraziti i na njegov rad. Takođe, ukoliko je nezadovoljan samom organizacijom i svojim kolegama može doći do nezadovoljstva.

Uobičajeno je da zaposleni tokom svoje karijere radi u više kompanija, što nije bio slučaj proteklih decenija. Sada zaposleni često usled nezadovoljstva menjaju svoje organizacije i odlučuju se da daju otkaz. Zato je organizacijama cilj da svoje zaposlene motivišu i da oni budu zadovoljni svojim poslom, prvenstveno kako bi svoj posao radili maksimalno posvećeno, a i kako ne bi dolazilo do čestog odlaska zaposlenih. Izuzetno je važno da su svi zaposleni zadovoljni kako bi sprečili česte odlaske, pogotovo

najboljih zaposlenih čiji je odlazak uvek teško nadoknaditi.

Zadovoljan zaposleni će se uvek maksimalno angažovati na poslu, više će se truditi da svoj posao obavi kako treba, čak i bolje od toga. Jedna od bitnih stvari kako održati zadovoljstvo zaposlenih su i određene nagrade, koje će ih motivisati da još bolje rade i da se još više trude. Kada je zaposleni motivisan i zadovoljan to znači da će i sama organizacija bolje funkcionisati i da će rezultati organizacije biti na višem nivou.

Zadovoljan zaposleni je mnogo više lojalan od nekog ko nije zadovoljan poslom. Čak i ako dobije neku bolju ponudu za posao, u finansijskom smislu, često je slučaj da zadovoljni zaposleni odbije jer nije siguran da li će biti zadovoljan kao u trenutnoj organizaciji, dok se nezadovoljan zaposleni u većini slučajeva odlučuje da promeni posao i tako organizaciju dovodi često u situaciju da ima problema sa angažovanjem novog radnika [3].

### 3.4. Performanse organizacije i odnos sa zadovoljstvom na radu

Zadovoljstvo zaposlenih na radu i te kako može uticati na performanse organizacije. Ukoliko je radnik zadovoljan svojim poslom, organizacijom, atmosferom i ostalim faktorima koji utiču na sveukupno zadovoljstvo, svojim zadacima će pristupiti maksimalno angažovano i potrudice se da sve svoje zadatke obavi kako treba. Sa druge strane, kod zaposlenog koji nije zadovoljan može doći do toga da ne želi maksimalno da se posveti svom poslu i tako negativno utiče na performanse organizacije. Stoga je veoma bitno da se svaka organizacija posveti svojim zaposlenima i njihovom zadovoljstvu, te da se potruži da svaki zaposleni bude zadovoljan i maksimalno posvećen svojim radnim zadacima.

Kada je reč o novim modelima merenja performansi, akcentat je na merenju manjeg broja ključnih varijabli za upravljanje, kao i na povezanosti merila sa ključnim faktorima uspeha organizacije u svim poslovnim aktivnostima. Kod savremenih merila performansi u organizaciji, takođe se uzimaju u obzir i nefinansijski pokazatelji. Finansijski pokazatelji organizacionih performansi predstavljaju pokazatelje o tome kako je organizacija poslovala u određenom periodu, a baziraju se na osnovu

računovodstvenih informacija. Nekada su se proučavali isključivo finansijski pokazatelji, što je dovelo do toga da zbog nedostatka informacija o nefleksibilnosti i zastarelosti nije bilo moguće predvideti kako će organizacija poslovati u budućem periodu. Najviše iz tog razloga nastalo je merenje performansi u koja su uključena i nefinansijska merila [7].

Karter je razvio model koji predstavlja praktičan pristup kako bi se osiguralo da zaposleni rade na najvišem mogućem nivou. Nije reč o povećanju zarada, bonusima, niti upotrebi najnovijih tehnika regrutovanja i selekcije zaposlenih. Radi se o tome da ljudi zavole svoje radno mesto. Karter je osnivač i izvršni direktor jedne od današnjih firmi za razvoj vrhunskog liderstva, Instituta za najbolje prakse. Karter svoju strategiju zasniva na pet ključnih principa: saradnja, optimizam, vrednosti, poštovanje i performanse koje, kada se spoje zajedno, osiguravaju dobre performanse organizacije. Model pretpostavlja stvaranje okruženja u kojem ljudi imaju snažan osećaj pripadnosti - mesto gde se ljudi osećaju kao da su deo nečeg velikog, gde zaposleni žele da saraduju i kreativno rade, gde zaposleni i kompanija rastu i razvijaju se zajedno [2].

## 4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U POSMATRANOJ ORGANIZACIJI – DESKRIPTIVNI INDEKS POSLA (JDI)

### 4.1. Podaci o organizaciji i postojanje organizacionih faktora zadovoljstva – posmatranje (sa učestvovanjem)

„Atera Plus“ d. o. o. je državno preduzeće koje je osnovano 1992. godine u Beogradu u sklopu javnog preduzeća „Jugoimport SDPR“. Preduzeće posluje u okviru JP „Jugoimport SDPR“ kao kćerka firma. Osnovna delatnost „Atera Plus“ d. o. o. Beograd, od njenog osnivanja, bila je trgovina robom široke potrošnje, uglavnom uvoz i maloprodaja u maloprodajnim objektima širokog spektra proizvoda namenjenih za domaćinstvo. Od 2013. godine, u skladu sa poslednjim tržišnim trendovima, a prevashodno sa razvojem turizma i hotelijerstva u Srbiji, firma se preusmerava ka uslužnoj delatnosti, pružanju ugostiteljskih usluga i hotelijerstvu. Od avgusta 2014. godine otvoren je objekat hotelskog tipa „Atera Bussiness Suites“. Početkom 2015. godine počelo se izdavanjem luksuznih stanova na

Vračaru u sklopu projekta „Stan na dan“. Od 2016. godine grupacija otvara sopstvenu perionicu veša, registrovanu kao poslovna jedinica „Atera Clean“. U aprilu 2017. godine društvo otvara novu poslovnu jedinicu – kafić, „Atera Cafe“ na Zvezdari. „Atera Plus“ d. o. o. trenutno ima 47 zaposlenih radnika.

JP „Jugoimport – SDPR“ je državno preduzeće koje se bavi prometom naoružanja, vojne opreme i transfera tehnologije. Osnovano je 1949. godine na osnovu rešenja Vlade FNRJ i ministra narodne odbrane Josipa Broza Tita, prvenstveno sa ciljem da uvozi delove i repromaterijal za proizvodnju domaće vojne industrije. Od 1953. godine „Jugoimport“ počinje da se bavi i izvozom, s obzirom na to da su proizvodni kapaciteti prerasli domaće potrebe. Godine 1974. poslovi uvoza i izvoza naoružanja i vojne opreme centralizovani su u okviru novoformirane Savezne direkcije za promet i rezerve proizvoda sa posebnom namenom (SDPR) u čiji sastav je ušlo i preduzeće „Jugoimport“. Od 2006. godine „Jugoimport – SDPR“ posluje kao javno preduzeće koje je u vlasništvu države (www.yugoimport.com).

Kompanija „Atera Plus“ d. o. o. Beograd sastoji se od tri ogranka:

- „Atera Business Suites“ objekat koji se nalazi u strogom centru grada u Knez Mihailovoj ulici. U pitanju je luksuzan objekat koji korisnicima nudi savremen smeštaj odsedanja na centralno lociranoj gradskoj poziciji;
- „Organizaciona jedinica Beograd“ u okviru koje se nalaze maloprodajni objekat „Atera rakija shop“, poslovna jedinica „Atera Stan na dan“, poslovna jedinica „Atera Caffè“, kao i odeljenje zajedničkih poslova nalazi se u Novom Beogradu u ulici Bulevar umetnosti 2;
- „Jutra“ Koštunići, nalazi se u opštini Gornji Milanovac, u okviru kojeg se nalazi destilerija u kojoj se proizvode rakije „Jutra“. Takođe, u sklopu „Jutra“ nalazi se i hladnjača kapaciteta 2.500 t, kao i sušara kapaciteta sušenja 600 t godišnje i specijalizovani magacin za skladištenje krompira (www.ateraplus.com).

#### 4.2. Prikaz i analiza rezultata istraživanja

Primarno istraživanje, koje se odnosilo na anketno istraživanje stavova zaposlenih posmatranog

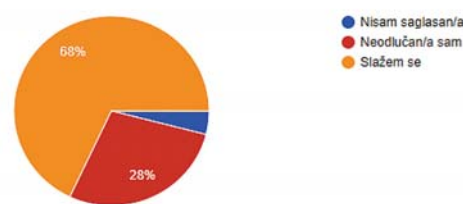
preduzeća u pogledu merenja zadovoljstva zaposlenih, sprovedeno je od 10.10.2019. do 10.11.2019. godine. Uz pomoć Google forms alata kreiran je upitnik koji je distribuiran zaposlenima. Anketu je popunilo 25 ispitanika (od 47 zaposlenih). Imajući u vidu veličinu populacije i udeo uzorka, može se konstatovati da je uzorak reprezentativan. Zavisnost pojedinih varijabli testirana je Chi-square testom nezavisnosti (hi - kvadratnim testom).

Ispitanici su se na pitanje kog su pola izjasnili odgovorom „Muški“ u 52 % slučajeva, dok odgovorom „Ženski“ u 48 % slučajeva. Ispitanici imaju između „18-25 godina“ u 32 % slučajeva, potom „26-35 godina“ u 56 % slučajeva, i na kraju „36-45 godina“ u 12 % slučajeva. Na pitanje koliko dugo su zaposleni u preduzeću ispitanici su se izjasnili „0-5 godina“ u 68 % slučajeva, odgovorom „od 6 do 10 godina“ u 32 % slučajeva. U pogledu stručne sprema odgovor „Srednja stručna sprema“ izabran je u 32 % slučajeva, odgovor „Viša/Visoka stručna sprema“ u 52 % slučajeva, odgovorom „Master“ u 16 % slučajeva, dok nije bilo ispitanika sa magisterijumom, odnosno doktoratom.

Ispitanici su se na pitanje **da li posao pruža osećaj ispunjenosti** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a“ u 4 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam“ u 28 % slučajeva i odgovorom „Slažem se“ u 68 % slučajeva, što ukazuje da je većinski iskaz ispitanika da im posao pruža osećaj ispunjenosti.

Posao mi pruža osećaj ispunjenosti

25 responses



Slika 1. Osećaj ispunjenosti

Tabela 1 nepredviđenih stanja daje sledeće podatke: posmatrani ukupni čelijski zbir, (očekivani ukupni čelijski zbir) i [statistika hi-kvadrata za svaku ćeliju]. Pri nivou značaja od 0,5 dobijaju se sledeći rezultati: Chi-square statistika je 0,0189, p-vrednost je 0,990617. Rezultat nije značajan za  $p < 0,05$ , što znači da su u pitanju nezavisne varijable. Time se odbacuje H1: Postoji statistički značajna razlika

Tabela 1. Da li posao pruža osećaj ispunjenosti

Pol	Slažem se	Neodlučan/a sam	Nisam saglasan/a	Ukupno
Muškarci	9 (8,84) [0,00]	3 (3,12) [0,00]	1 (1,04) [0,00]	13
Žene	8 (8,16) [0,00]	3 (2,88) [0,01]	1 (0,96) [0,00]	12
Ukupno	17	6	2	25

u odgovorima ispitanika muškog i ženskog pola u odnosu na varijablu: Posao mi pruža osećaj ispunjenosti.

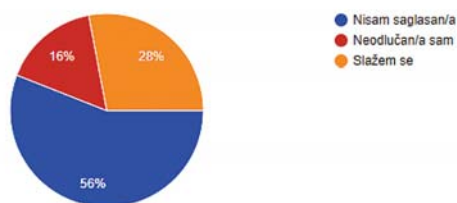
Ispitanici su se na pitanje **da li je posao bez uzbuđenja** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 28 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 44 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 28 % slučajeva, pokazujući podeljena osećanja o uzbuđenosti posla.

Ispitanici su se na pitanje **da li je posao zadovoljavajući** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 16 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 20 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 64 % slučajeva, pokazujući da je za većinu ispitanika posao zadovoljavajući.

Ispitanici su se na pitanje **da li je posao nezanimljiv** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 56 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 16 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 28 % slučajeva, većinski se izjašnjavajući da je posao koji obavljaju zanimljiv.

Posao je nezanimljiv

25 responses



Slika 2. Nezanimljivost posla

Ispitanici su se na pitanje **da li je posao izazovan** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 20 %

slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 40 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 40 % slučajeva, što nameće konstataciju o podeljenosti utiska o izazovnosti posla.

Ispitanici su se na pitanje **da li je plata fer izjasnili** odgovorom „Nisam saglasan/a” u 8 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 48 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 44 % slučajeva, što pokazuje skoro podjednaku distribuciju odgovora između neodlučnosti i stava o tome da je zarada korektna.

Tabela 2 nepredviđenih stanja daje sledeće podatke: posmatrani ukupni ćelijski zbir, (očekivani ukupni ćelijski zbir) i [statistika hi-kvadrata za svaku ćeliju]. Pri nivou značaja od 0,5 dobijaju se sledeći rezultati: Chi-square statistika je 2,2396, p-vrednost je 0,691789. Rezultat nije značajan za  $p < 0,05$ , što znači da su u pitanju nezavisne varijable. Time se potvrđuje H3: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različite stručne spreme u odnosu na varijablu: Plata je fer.

Ispitanici su se na pitanje **da li je plata nedovoljna** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 52 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 32 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 16 % slučajeva, što ukazuje da su ispitanici zadovoljni visinom zarade.

Ispitanici su se na pitanje **da li je plata dovoljna za standardne troškove života** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 36 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 40 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 24 % slučajeva, što ukazuje na to da su ispitanici podeljeni između stava o neadekvatnosti

Tabela 2. Da li je plata fer

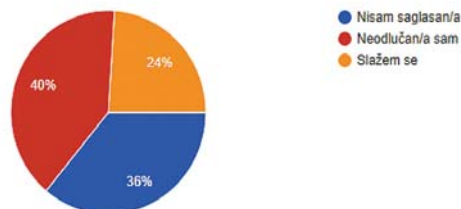
Stručna sprema	Slažem se	Neodlučan/a sam	Nisam saglasan/a	Ukupno
Srednja	2 (3,20) [0,45]	5 (3,84) [0,35]	1 (0,96) [0,00]	8
Viša/visoka	6 (5,20) [0,12]	6 (6,24) [0,01]	1 (1,56) [0,20]	13
Master	2 (1,60) [0,10]	1 (1,92) [0,44]	1 (0,48) [0,56]	4
Ukupno	10	12	3	25



plate za standardne troškove života i stava da zarada nije dovoljna za ove svrhe.

Plata je dovoljna za standardne troškove života

25 responses



Slika 3. Plata je dovoljna za standardne troškove života

Ispitanici su se na pitanje **da li je posao dobro plaćen** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 20 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 64 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 16 % slučajeva, što ukazuje na to da je većina ispitanika ambivalentna u pogledu konstatacije o dobro plaćenom poslu.

Ispitanici su se na pitanje **da li je plata nesigurna** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 92 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 4 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 4 % slučajeva, što ukazuje na to da su ispitanici uvereni u sigurnost plate.

Ispitanici su se na pitanje **imaju li šanse za napredovanje** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 16 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 44 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 40 % slučajeva, što ukazuje na skoro podjednaku distribuciju odgovora između neodlučnosti u pogledu mogućnosti napredovanja i uverenja da šansa napredovanja postoji.

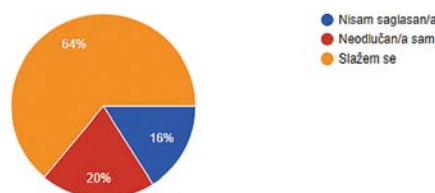
Ispitanici su se na pitanje **da posao ne pruža perspektivu za napredovanje** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 44 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 48 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 8 % slučajeva što ukazuje na neodlučnost ispitanika prema stavu o perspektivi

napredovanja odnosno o uverenosti da posao ne pruža perspektivu napredovanja.

Ispitanici su se na pitanje **da je napredovanje u organizaciji zasnovano na sposobnostima** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 16 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 20 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 64 % slučajeva, čime su pokazali da su uvereni da je napredovanje u organizaciji zasnovano na sposobnostima.

Napredovanje je u našoj organizaciji zasnovano na sposobnostima

25 responses



Slika 4. Napredovanje je u našoj organizaciji zasnovano na sposobnostima

Tabela 3 nepredviđenih stanja daje sledeće podatke: posmatrani ukupni ćelijski zbir, (očekivani ukupni ćelijski zbir) i [statistika hi-kvadrata za svaku ćeliju]. Pri nivou značaja od 0,5 dobijaju se sledeći rezultati: Chi-square statistika je 0,6434. P-vrednost je 0,724922. Rezultat nije značajan kod  $p < 0,05$ , što znači da su u pitanju nezavisne varijable. Time se potvrđuje H5: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različitog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na varijablu: Napredovanje je u našoj organizaciji zasnovano na sposobnostima.

Ispitanici su se na pitanje **da li se pružaju dobre mogućnosti za napredovanje u budućnosti** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 12% slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 48% slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 40% slučajeva, što pokazuje neodlučnost ispitanika između postojanja mogućnosti napredovanja i njihove uverenosti da postoje dobre mogućnosti napredovanja u budućnosti.

Tabela 3. Da li je napredovanje u organizaciji zasnovano na sposobnostima

Iskustvo (godina)	Slažem se	Neodlučan/a sam	Nisam saglasan/a	Ukupno
0-5	10 (10,88) [0,07]	4 (3,40) [0,11]	3 (2,72) [0,03]	17
6-10	6 (5,12) [0,15]	1 (1,60) [0,23]	1 (1,28) [0,06]	8
<b>Ukupno</b>	16	5	4	25

Tabela 4. Da li postoje dobre mogućnosti napredovanja

Stručna sprema	Slažem se	Neodlučan/a sam	Nisam saglasan/a	Ukupno
Srednja	4 (3,52) [0,07]	2 (3,20) [0,45]	2 (1,28) [0,40]	8
Viša/visoka	5 (5,72) [0,09]	7 (5,20) [0,62]	1 (2,08) [0,56]	13
Master	2 (1,76) [0,03]	1 (1,60) [0,23]	1 (0,64) [0,20]	4
Ukupno	11	10	4	25

Tabela 4 nepredviđenih stanja daje sledeće podatke: posmatrani ukupni ćelijski zbir, (očekivani ukupni ćelijski zbir) i [statistika hi-kvadrata za svaku ćeliju]. Pri nivou značaja od 0,5 dobijaju se sledeći rezultati: Chi-square statistika je 2,6552. P-vrednost je 0,617084. Rezultat nije značajan kod  $p < 0,05$ , što znači da su u pitanju nezavisne varijable. Time se potvrđuje H4: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različite stručne sprema u odnosu na varijablu: Pružaju se dobre mogućnosti napredovanja.

Ispitanici su se na pitanje **da li je nadređeni spreman da pohvali dobar rad** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 8 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 8 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 84 % slučajeva, što ukazuje na stav ispitanika da je nadređeni spreman da pohvali dobar rad.

Tabela 5 nepredviđenih stanja daje sledeće podatke: posmatrani ukupni ćelijski zbir, (očekivani ukupni ćelijski zbir) i [statistika hi-kvadrata za svaku ćeliju]. Pri nivou značaja od 0,5 dobijaju se sledeći rezultati: Chi-square statistika je 0,0064. P-vrednost je 0,99678. Rezultat nije značajan kod  $p < 0,05$ , što znači da su u pitanju nezavisne varijable. Time se potvrđuje H6: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različitog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na varijablu: Nadređeni je spreman da pohvali dobar rad.

Ispitanici su se na pitanje **da li je nadređeni zlovoljan** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 84 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 4 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 12% slučajeva,

Tabela 5. Nadređeni je spreman da pohvali dobar rad

Iskustvo (godina)	Slažem se	Neodlučan/a sam	Nisam saglasan/a	Ukupno
0-5	13 (12,92) [0,00]	2 (2,04) [0,00]	2 (2,04) [0,00]	17
6-10	6 (6,08) [0,00]	1 (0,96) [0,00]	1 (0,96) [0,00]	8
Ukupno	19	3	3	25

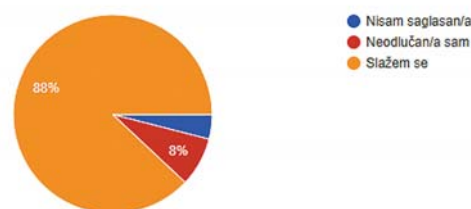
što ukazuje na stav velike većine ispitanika da je nadređeni dobre volje.

Ispitanici su se na pitanje **da li je nadređeni nespreman za komunikaciju** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 84 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 0 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 16 % slučajeva, što ukazuje na stav velike većine ispitanika da je nadređeni spreman za komunikaciju.

Ispitanici su se na pitanje **da li nadređeni nema dobar odnos sa zaposlenima** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 88 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 0 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 12 % slučajeva, što ukazuje da nadređeni ima dobar odnos sa zaposlenima.

Ispitanici su se na pitanje **da li je nadređeni savremen** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 4 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 8 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 88 % slučajeva, što ukazuje na to da ispitanici smatraju da je nadređeni savremen.

Nadređeni je savremen (spreman da usvoji nove, dobre ideje)  
25 responses



Slika 5. Nadređeni je savremen

Ispitanici su se na pitanje **da li su kolege spremne da pomažu jedni drugima** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 4 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 28 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 68 % slučajeva, što ukazuje na to da ispitanici smatraju da su kolege spremne da pruže pomoć jedni drugima.

Ispitanici su se na pitanje **da li su kolege nezainteresovane** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 68 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 24 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 8 % slučajeva, što ukazuje na stav ispitanika da ispitanici smatraju da su kolege zainteresovane.

Ispitanici su se na pitanje **da li su kolege inteligentne** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 4 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 40 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 56 % slučajeva, što ukazuje na to da su ispitanici uvereni u inteligenciju svojih kolega.

Ispitanici su se na pitanje **da li su kolege lenje** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 60 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 32 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 8 % slučajeva, što ukazuje na stav ispitanika da su kolege vredne.

Ispitanici su se na pitanje **da li su kolege odgovorne** izjasnili odgovorom „Nisam saglasan/a” u 0 % slučajeva, odgovorom „Neodlučan/a sam” u 44 % slučajeva i odgovorom „Slažem se” u 56 % slučajeva, što ukazuje na stav ispitanika da su njihove kolege odgovorne.

Tabela 6 nepredviđenih stanja daje sledeće podatke: posmatrani ukupni ćelijski zbir, (očekivani ukupni ćelijski zbir) i [statistika hi-kvadrata za svaku ćeliju]. Pri nivou značaja od 0,5 dobijaju se sledeći rezultati: Chi-square statistika je 0,4376. P-vrednost je 0,803473. Rezultat nema značaj kod  $p < 0,05$ , što znači da su u pitanju nezavisne varijable. Time se odbacuje H2: Postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika muškog i ženskog pola u odnosu na varijablu: Kolege su odgovorne.

Tabela 6. Da li su kolege odgovorne

Pol	Slažem se	Neodlučan/a sam	Nisam saglasan/a	Ukupno
Muškarci	6 (6.76) [0.09]	6 (5.20) [0.12]	1 (1.04) [0.00]	13
Žene	7 (6.24) [0.09]	4 (4.80) [0.13]	1 (0.96) [0.00]	12
Ukupno	13	10	2	25

### 4.3. Analiza rezultata istraživanja

U pogledu zadovoljstva zaradom većina zaposlenih misli da je plata sasvim dovoljna, a takođe i velika većina smatra da plata nije nesigurna. Velika većina zaposlenih je zadovoljna svojim nadređenim, smatrajući da nadređeni nije zlovoljan, da je spreman za komunikaciju, da je spreman da pohvali za dobar rad i da ima dobar odnos sa svojim podređenima. Većinski iskaz ispitanika ukazao je na to da im posao pruža osećaj ispunjenosti, ali postoje podeljena osećanja o uzbuđenosti posla. Rezultati su pokazali da je za većinu ispitanika posao zadovoljavajući, ali je utisak o izazovnosti posla podeljen.

U pogledu plate, odnosno zarade, postoji podjednaka distribucija odgovora između neodlučnosti i stava o tome da je zarada korektna s jedne strane, ali su ispitanici izjavili da su zadovoljni visinom zarade, ali da su ipak podeljeni između stava o neadekvatnosti plate za standardne troškove života i stava da zarada nije dovoljna za ove svrhe. Takođe, većina ispitanika je ambivalentna u pogledu konstatacije o dobro plaćenom poslu. Ono u šta su ispitanici uvereni jeste sigurnost plate.

U pogledu mogućnosti napredovanja, postoji skoro podjednaka distribucija odgovora između neodlučnosti u pogledu mogućnosti napredovanja i uverenja da šansa za napredovanje postoji. Takođe, postoji neodlučnost ispitanika prema stavu o perspektivi za napredovanje, odnosno o uverenosti da posao ne pruža perspektivu za napredovanje. Ispitanici su jedinstveni u stavu da je napredovanje u organizaciji zasnovano na sposobnostima, ali pokazuju neodlučnost između postojanja mogućnosti za napredovanje i njihove uverenosti da postoje dobre mogućnosti za napredovanje u budućnosti.

U pogledu stavova ispitanika o odnosu sa svojim kolegama, ispitanici smatraju da su kolege spremne da pruže pomoć jedni drugima, da su kolege zainteresovane, te da su ispitanici uvereni u inteligenciju svojih kolega. Takođe, iz odgovora se može videti stav ispitanika da su kolege vredne i odgovorne.

U istraživanju je postavljeno šest hipoteza koje su testirane, koje su ukazale na sledeće zaključke: ne postoji uslovljenost stručne sprema i odnosa prema stavu da je plata fer, kao i prema stavu da im se pružaju dobre mogućnosti za napredovanje; ne postoji uslovljenost godina radnog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na stav da je napredovanje u organizaciji zasnovano na sposobnostima niti stav da je nadređeni spreman da pohvali dobar rad; ne postoji uslovljenost pola ispitanika i stav da im posao pruža osećaj ispunjenosti, kao i da li su kolege odgovorne.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zadovoljstvo zaposlenih polako postaje jedan od najbitnijih faktora koji utiče na poslovanje preduzeća. Zato je svakoj organizaciji cilj da u svom kolektivu ima što više zadovoljnih zaposlenih. Zadovoljstvo je organizacijama bitno zato što time dobijaju i lojalnost svojih zaposlenih, koji neće otići iz organizacije pri prvoj ponudi baš zato što su zadovoljni kako se prema njima odnose i kakvi su im uslovi.

Postoje razni faktori koji mogu uticati na zadovoljstvo zaposlenog u organizaciji. Oni mogu poticati direktno iz organizacije, a takođe mogu biti i lične prirode. Neki od faktora su uslovi rada u organizaciji, kakav odnos imaju prema zaposlenom, kakav odnos ima sa kolegama i kakva je atmosfera u organizaciji, kao i motivacija, dok lični faktori mogu biti zadovoljstvo samim životom, pozicija koju obavlja u organizaciji, kao i da li se njegovi interesi poklapaju sa poslom koji radi.

Zaposleni u kompaniji „Atera plus“ d. o. o. Beograd su popunjavali anonimnu anketu (JDI upitnik) uz pomoć koje su dobijeni određeni pokazatelji organizacionih faktora zadovoljstva. Anketu je popunilo 25 zaposlenih. Iz ankete može da se sazna da je većina zaposlenih muškog pola, između 26 i 35 godina, visokog obrazovanja i da imaju radni staž u posmatranom preduzeću do 6 godina. U pogledu iskazanog zadovoljstva koje je mereno kroz odnos prema poslu, odnos prema plati, mogućnost napredovanja, odnos prema nadređenom i odnos prema kolegama, dobijeni su rezultati koji ukazuju na postojanje organizacionih faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

Dokazane su sledeće hipoteze:

H3: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različite stručne sprema u odnosu na varijablu: Plata je fer;

H4: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različite stručne sprema u odnosu na varijablu: Pružaju se dobre mogućnosti napredovanja;

H5: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različitog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na varijablu: Napredovanje je u našoj organizaciji zasnovano na sposobnostima;

H6: Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika različitog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na varijablu: Nadređeni je spreman da pohvali dobar rad.

Odbačene su sledeće hipoteze:

H1: Postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika muškog i ženskog pola u odnosu na varijablu: Posao mi pruža osećaj ispunjenosti;

H2: Postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika muškog i ženskog pola u odnosu na varijablu: Kolege su odgovorne.

## LITERATURA

- [1] Capelle R. G, Optimizing Organization Design A Proven Approach to Enhance Financial Performance, Customer Satisfaction, 2013.
- [2] Carter L, In Great Company. McGraw-Hill Education, 2019.
- [3] Cook S, The essential guide to employee engagement - better business performance through staff satisfaction-KoganPage, 2008.
- [4] Ilić M, Osnove ekonomije, finansija i računovodstva. Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije - ITS, Beograd, 2017.
- [5] Ilić M, Menadžment ljudskih resursa – praktikum, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije - ITS, Beograd, 2018.
- [6] Ilić M, Menadžment ljudskih resursa – udžbenik, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije - ITS, Beograd, 2018.



- [7] Kojić N, Dajić M, Vučković N, Merenje i unapređenje indikatora ključnih performansi u savremenoj organizaciji, *Ekonomski signali - poslovni magazin*, 12(2), 1-9, 2017.
- [8] Martinović M, Tanasković Z, Menadžment ljudskih resursa, *Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice*, 2014.
- [9] Smith P. C, Kendall L, Hulin C. L, *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally, 1969.
- [10] Atera plus veb-sajt ([www.ateraplus.com](http://www.ateraplus.com)), pristupljeno 30.11.2019. godine
- [11] Yugoimport – SDPR veb-sajt ([www.yugoimport.com](http://www.yugoimport.com)), pristupljeno 1.12.2019.