

Provedeno je pilot istraživanje radnog zadovoljstva, vrijednosti i motivacije na uzorku od 301 radnika HŽ Infrastrukture d.o.o. za zagrebačkog područja

1. UVOD

Temeljem Zaključka Uprave HŽ Infrastrukture d.o.o. broj UI-48-19/12 od 20.12.2012. godine, prihvaćen je Model za ispitivanje radnog zadovoljstva, vrijednosti i motivacije, a Služba za razvoj i obrazovanje ljudskih potencijala zadužena za organizaciju, provođenje, kontrolu primjene, statističku analizu i interpretaciju podataka te izradu izvješća o rezultatima provedenog ispitivanja radnog zadovoljstva, vrijednosti i motivacije radnika HŽ Infrastrukture.

Predistraživanje odnosno pilot istraživanje radnog zadovoljstva radnika HŽ Infrastrukture d.o.o. provedeno je na uzorku od 301 radnika sa zagrebačkog područja. Razlozi provođenja predistraživanja bili su višestruki: osim dobivanja informacija o trenutnom raspoloženju radnika u odnosu na radnu poziciju, nastojali smo uočiti moguće poteškoće u izvedbi glavnog ispitivanja, pratiti reakcije radnika prema cijelom postupku te na osnovu toga oblikovati smjernice za provođenje glavnog ispitivanja. Glavno ispitivanje planiramo provesti do kraja kolovoza 2014. godine na reprezentativnom uzorku od 20% radnika, od toga 750 radnika izvršne službe i 350 ostalih radnika.

Razlozi zbog kojih se provode ovakva istraživanja jesu namjere i poslodavca i sindikalnih partnera za upoznavanja čimbenika koji radnike motiviraju u radu, kao i onih čimbenika koji su za njih demotivirajući, dobivanja podataka o radnim vrijednostima u odnosu na dob, spol, radno mjesto, radno iskustvo i stupanj obrazovanja radnika, saznanja o stavovima i mišljenju radnika o pojedinim aspektima rada i radne aktivnosti, predlaganja mjera i aktivnosti za kontinuirano podizanje razine opće motiviranosti i zadovoljstva poslom radnika, te na taj način i za poboljšanje ukupne radne učinkovitosti.

2. POSTUPAK:

Oblikovan je Upitnik za procjenu radnog zadovoljstva, koji sadrži: procjenu stupnja zadovoljstva pojedinim osobinama posla, procjenu općeg zadovoljstva radnim mjestom, procjenu važnosti pojedinih radnih vrijednosti, te mišljenje radnika o problemima koji se javljaju na radnom mjestu, pozitivnim stranama posla kao i njihove prijedloge i sugestije za promjenu. Slučajnim odabirom iz baze podataka u SAP-u, 301 radnik sa zagrebačkog područja obuhvaćen je pilot ispitivanjem. Nadređenim radnicima dostavljen je popis radnika koji su odabrani u uzorak, odgovarajući broj anketnih upitnika i motivacijsko pismo. Nadređeni radnici organizirali su ispitivanje u svojoj organizacijskoj jedinici, vodeći računa o tome da anketiranje bude dragovoljno, da radnici mogu sami dostaviti ispunjeni upitnik putem službene pošte, te da su radnici upoznati s činjenicom da je anketiranje anonimno, ali da su potrebni podaci o radnom iskustvu, dobi, spolu i radnom mjestu zbog kasnije statističke obrade. Očekivano vrijeme za ispunjavanje upitnika bilo je oko 20 minuta. Nakon prikupljanja ispunjenih upitnika i kontrole (koliko je upitnika pristiglo, na koliko je pitanja odgovoreno), podaci su u prikazani u Excel-ovoj tablici. Izračunate su prosječne vrijednosti zadovoljstva pojedinim osobinama posla (ukupno 23 osobine posla) kao i općenitog zadovoljstva poslom, hijerarhija važnosti pojedinih osobina posla, te uspoređeni podaci s obzirom na spol i dob radnika, radno mjesto i radno iskustvo, te organizacijsku jedinicu. Za odgovore na pitanja otvorenog tipa (problemi na radnom mjestu, pozitivne strane posla i prijedlozi za promjenu) učinjena je kvalitativna analiza. Prikazani su i komentirani dobiveni podaci i predloženo daljnje postupanje.



3. ODAZIV

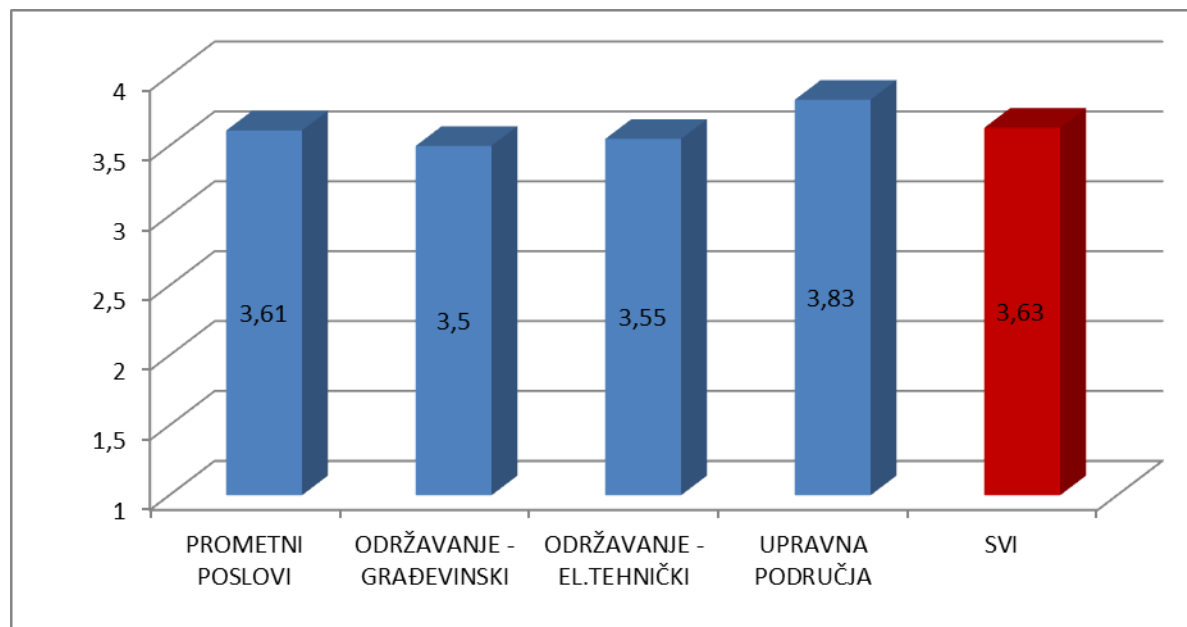
Organizacijska jedinica	Nadređeni radnik	Poslano upitnika	Vraćeno upitnika
Ukupno Prometni poslovi:		124	109 (87,9%)
Ukupno Održavanje - Građevinski infrastrukturni podsustav:		44	30 (68,2%)
Ukupno Održavanje – El. tehnički infrastrukturni podsustavi:		64	56 (87,5%)
Ukupno upravna područja:		69	54 (78,3%)
SVI:		301	249 (82,7%)

Od ukupno **301** poslanog anketnog upitnika, vraćeno ih je **249** ili **82,7 %**, što je zadovoljavajući odaziv i iznad očekivanja, posebno zbog toga što je anketiranje provedeno tijekom mjeseca lipnja u kojemu mnogi radnici koriste "stari" godišnji odmor. Do manjih problema došlo je zbog toga što je odabir radnika za ispitivanje obavljen u vrijeme prestanka važenja jednog Pravilnika o organizaciji i početka stupanja na snagu novog, a zabilježeno je i nekoliko upita vezano uz osiguranje anonimnosti ispitivanja.

4. REZULTATI

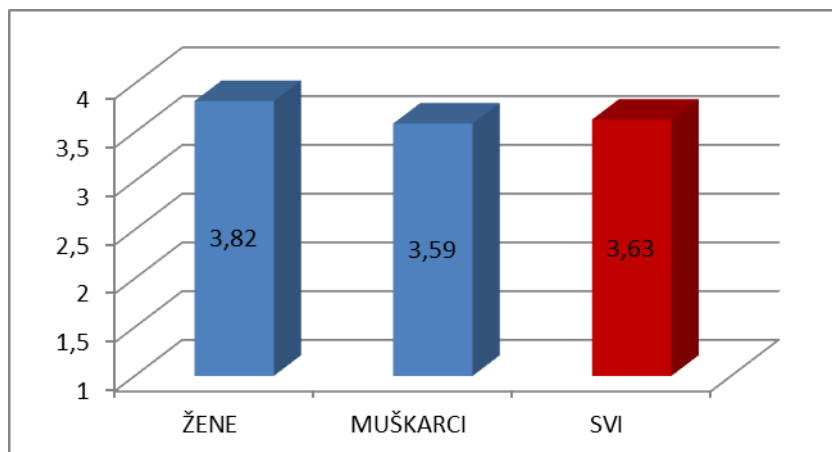
4.1. ZADOVOLJSTVO SADAŠNJIM POSLOM

Grafikon/tablica br. 1: Opća razina zadovoljstva radom - prema org. jedinicama



ORGANIZACIJSKA JEDINICA	Prometni poslovi	Održavanje - građevinski	Održavanje - el.tehnički	Upravna područja	SVI
Broj radnika	109 (44%)	30 (12%)	56 (23%)	53 (21%)	248
Zadovoljstvo općenito	3,61	3,50	3,55	3,83	3,63

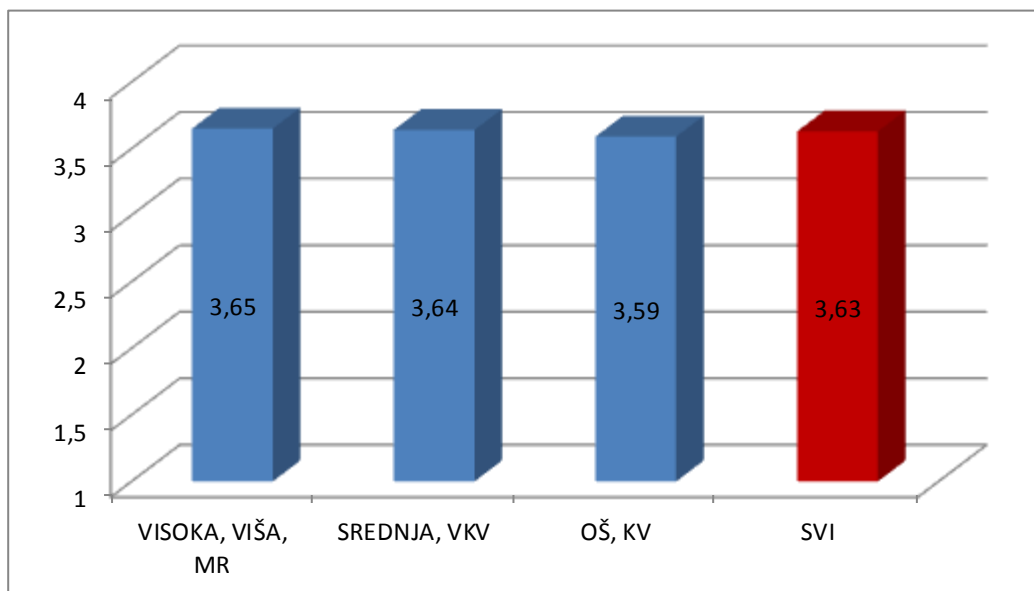
Grafikon/tablica br. 2: Opća razina zadovoljstva radom - prema spolu



SPOL	ŽENE	MUŠKARCI	SVI
Broj radnika	44 (17.9%)	202 (82.1%)	246*
zadovoljstvo općenito	3,82	3,59	3,63

* 2 ispitanika nisu navela podatke o spolu

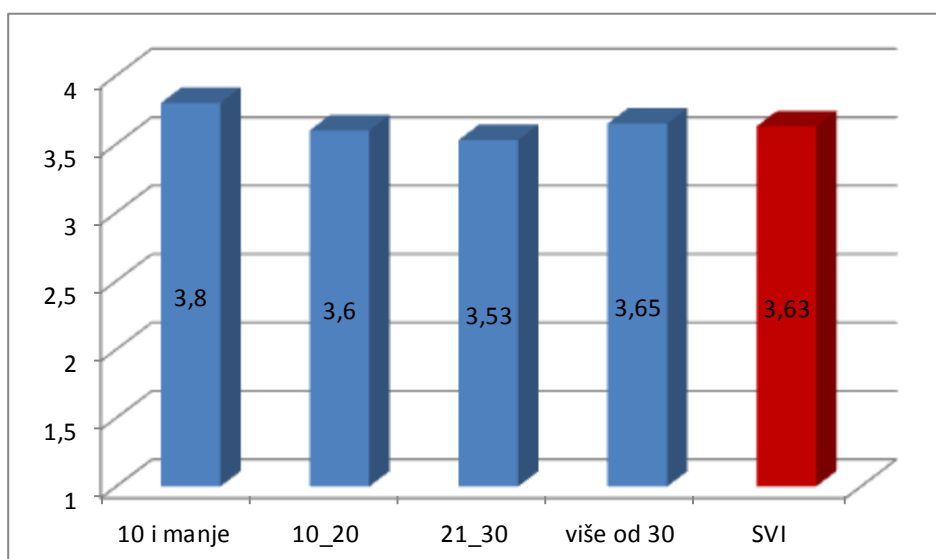
Grafikon/tablica br. 3: Opća razina zadovoljstva radom - prema obrazovnoj razini



OBRAZOVNA RAZINA	VISOKA, VIŠA, MR	SREDNJA, VKV	OŠ, KV	SVI
Broj radnika	46 (18.7%)	144 (58.5%)	56 (22.8%)	246*
Zadovoljstvo općenito	3,65	3,64	3,59	3,63

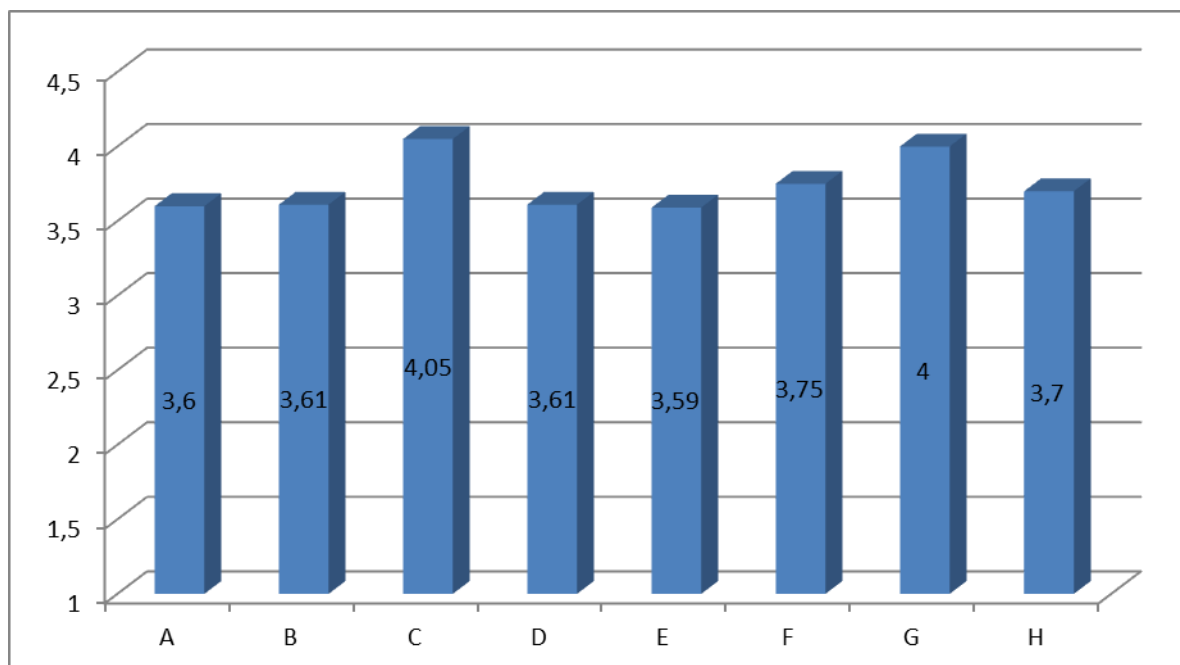
* 2 ispitanika nisu navela podatke o obrazovnoj razini

Grafikon/tablica br. 4: Opća razina zadovoljstva radom prema godinama radnog staža



GODINE RADNOG STAŽA	10 i manje	11 - 20	21 – 30	više od 30	SVI
Broj radnika	35 (14.1%)	53 (21.4%)	59 (23.8%)	101 (40.7%)	248
Zadovoljstvo općenito	3,80	3,60	3,53	3,65	3,63

Grafikon/tablica br. 5: Opća razina zadovoljstva radom prema radnim mjestima



RADNO MJESTO*	A	B	C	D	E	F	G	H
Broj radnika	25	46	20	44	37	8	6	13
Zadovoljstvo općenito	3,60	3,61	4,05	3,61	3,59	3,75	4,0	3,7

*

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">A. VSS – dipl.ing., gl.referenti, voditelji, koordinatori, konzultanti, revizori (25)B. SSS – prometnici vlakova, pomoćnici šefa kolodvora (46)C. SSS – samostalni referenti, administratori (20)D. SSS – brigadiri, tehničari specijalisti (44)E. OŠ, NSS, KV - manevristi, rukovaoci manevre, skretničari (37)F. OŠ, KV – pružni radnici, čuvari ŽCPR (8)G. VŠS na mjestima VSS (6)H. SSS – manevristi, skretničari i vozači TMD-a (13) |
|--|

Komentar uz Grafikone/tablice 1, 2, 3, 4 i 5:

Pitanje broj II u Upitniku za procjenu radnog zadovoljstva glasilo je: *Općenito uzevši, koliko ste zadovoljni svojim sadašnjim poslom?* Moguće ocjene radnog zadovoljstva bile su od (1) "potpuno nezadovoljan/na" do (5) "potpuno zadovoljan/na".

Prosječna ocjena općenitog zadovoljstva sadašnjim poslom za ispitanih 248 radnika iznosi **3,63** i nalazi se između ocjena (3) "osrednje zadovoljan/na" i (4) "dosta sam zadovoljan/na". Kao što se to vidi iz podataka u Grafikonu/tablici br. 1, radnici iz upravnih područja zadovoljniji su poslom od radnika prometnih poslova i održavanja.

Podaci o razlikama između muških i ženskih ispitanika prikazani su na Grafikonu/tablici br. 2. U uzorku ispitanih radnika bile su 44 žene odnosno 17,8% i 202 muškarca odnosno 82,1%. Žene su općenito zadovoljnije sadašnjim poslom (prosječna ocjena 3,82) nego muškarci (3,59).

Ispitani radnici podijeljeni su u tri skupine s obzirom na obrazovnu razinu: u prvoj skupini je 18,7% radnika sa višom, visokom stručnom spremom ili magisterijem, u drugoj skupini su radnici srednje stručne spreme i VKV, njih 58,5%, a treća skupina obuhvaća 22,8% radnika sa osnovnom školom ili KV. Kao što se vidi iz Grafikona/tablice br. 3, nema značajnijih razlika u općem zadovoljstvu poslom s obzirom na obrazovnu razinu.

Ispitani radnici podijeljeni su na četiri skupine s obzirom na trajanje radnog staža: u prvoj skupini je 14,1% radnika koji imaju 10 i manje godina radnog staža, u drugoj je 21,4% radnika sa 11 do 20 godina radnog staža, u trećoj skupini je 23,8% radnika koji imaju između 21 i 30 godina radnog staža, dok je u četvrtoj skupini 40,7% radnika sa 30 i više godina radnog staža. Kao što se vidi iz podataka u Grafikonu/tablici br. 4, najzadovoljniji su radnici iz prve skupine, koji imaju do 10 godina radnog staža, s prosječnom ocjenom 3,80. U sljedeće dvije skupine, s porastom godina radnog staža zadovoljstvo se smanjuje, da bi se kod onih s više od 30 godina radnog staža ponovno povećalo. U budućim istraživanjima radnog zadovoljstva potrebno je ovaj trend ispitati i pratiti na većem broju ispitanika.

Analiza podataka o općem zadovoljstvu sadašnjim poslom pokazala je da su dvije skupine radnika nešto zadovoljnije od ostalih: to su samostalni referenti i administrativni radnici, njih 20 ispitanih, te radnici više stručne spreme raspoređeni na radna mjesta visoke stručne spreme, ukupno njih 6 koji su sudjelovali u anketi. U budućim istraživanjima radnog zadovoljstva potrebno je obuhvatiti veći broj radnika na različitim radnim mjestima.

4.2. ZADOVOLJSTVO POJEDINIM OSOBINAMA POSLA

U pitanju broj I. u Upitniku za procjenu radnog zadovoljstva tražilo se od radnika da procjene koliko su zadovoljni pojedinim osobinama posla kojeg trenutno obavljaju. Ocijenjene su 23 osobine odnosno karakteristike posla. Mogući odgovori bili su: 1 (uopće nisam zadovoljan/na), 2 (malo sam zadovoljan/na), 3 (osrednje sam zadovoljan/na), 4 (dosta sam zadovoljan/na) i 5 (jako sam zadovoljan/na).



Radnici nastoje kroz svoju radnu ulogu ostvariti određene vrijednosti koje smatraju važnima i o kojima ovisi njihova motiviranost za rad. Na radnu motivaciju djeluje niz čimbenika, od kojih su neki vanjski (izvan osobe) a drugi su unutarnji (odnose se na osobu). Skupina najvažnijih motiva povezanih sa sadržajem rada koji donose zadovoljstvo zbog same radne aktivnosti su: postignuće odnosno zadovoljstvo zbog uspješno obavljenog posla, mogućnost realizacije vlastitih sposobnosti, kreativnost, nezavisnost u radu, preuzimanje odgovornosti, socijalni kontakti, raznolikost posla i mogućnost profesionalnog usavršavanja. U drugoj skupini su motivi povezani s vanjskim okolnostima radne aktivnosti ili radnim kontekstom odnosno posljedicama rada a najvažniji su: ekonomska sigurnost, napredovanje, priznanje za dobro obavljen posao, ugodna radna okolina i raznovrstan posao.

Čimbenici radnog zadovoljstva odabrani su u skladu s važećim teorijama radnog zadovoljstva i predstavljaju kombinaciju čimbenika povezanih sa zadovoljstvom zbog samih karakteristika rada kao i onih čimbenika koji su povezani pretežno s radnim kontekstom.

Ono što odmah možemo zapaziti iz prikazanih podataka je razlika u vrijednostima općenitog radnog zadovoljstva koje smo razmatrali u prethodnom odjeljku i koje je izraženo ocjenom **3,63** i prosječne ocjene zadovoljstva izražene brojem **3,26** i dobivene kada se računa prosjek od 23 čimbenika radnog zadovoljstva. Drugim riječima, u trenutku kada radnici počinju raščlanjivati pojedine osobine posla i počinju razmišljati o svom poslu na konkretnoj razini, pronalaze i više razloga za nezadovoljstvo, što je vidljivo iz razlike u prosječnim ocjenama.

Zadovoljstvo pojedinim osobinama posla za sve radnike, njih 248, prikazano je u Grafikonu/tablici br. 7 na način da su pojedine osobine rangirane prema stupnju zadovoljstva radnika. Kao što je vidljivo iz tabličnog prikaza, radnici su najzadovoljniji: redovitošću isplate plaća, radnim vremenom i kvalitetom odnosa sa suradnicima kao i s nadređenim radnicima. Zadovoljstvo visinom plaće je na 10. mjestu i s ocjenom 3,25 jednako je prosječnoj ocjeni radnog zadovoljstva. Radnici su najmanje zadovoljni nagradama i stimulacijama, zaštitnom odjećom i obućom, te mogućnošću napredovanja u poslu.

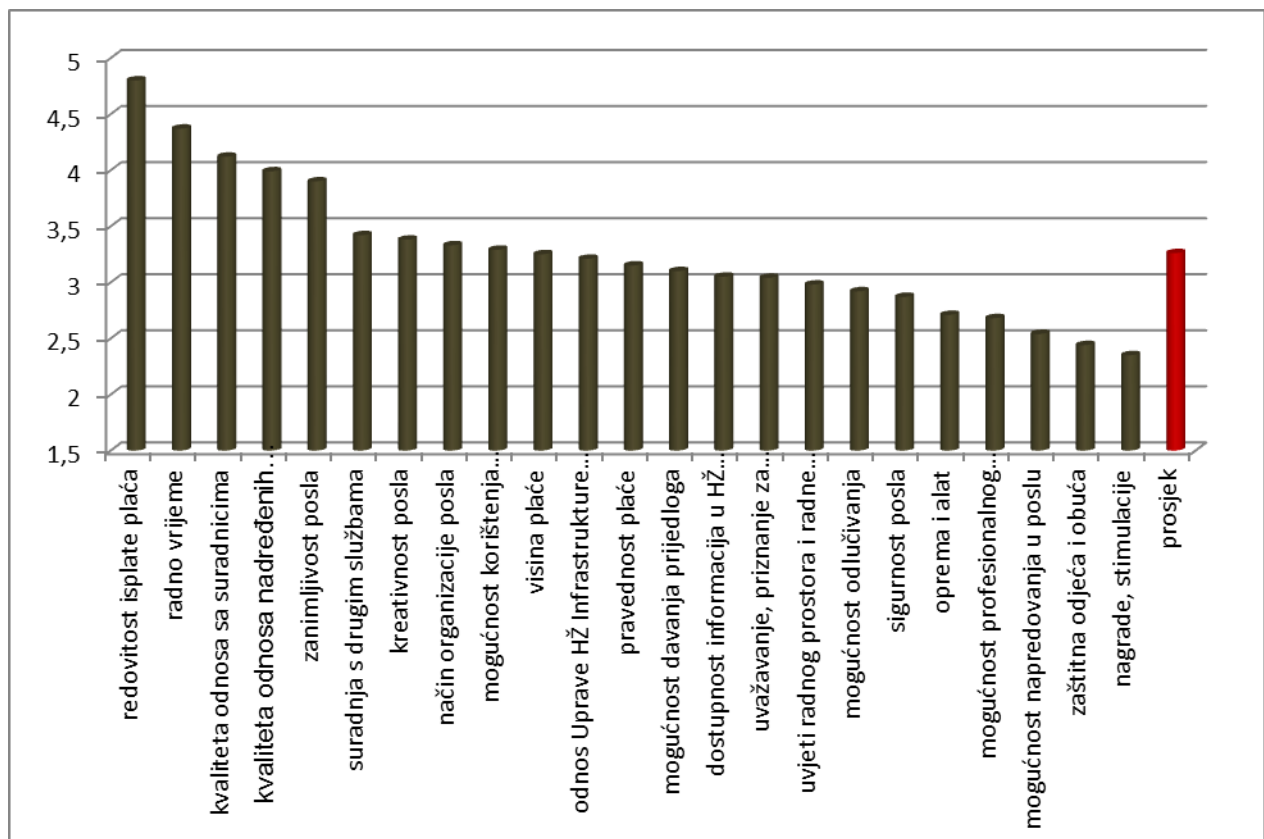
Redovitost isplate plaća, radno vrijeme i kvaliteta odnosa sa suradnicima i nadređenima su osobine posla kojima su najzadovoljniji svi radnici, iz svih ispitanih organizacijskih jedinica (prometni poslovi, održavanje – građevinski i elektrotehnički podsustavi, upravna područja). Slična situacija je i kod osobina posla kojima radnici nisu zadovoljni, s izuzetom "zaštitne odjeće i obuće" koja ne predstavlja faktor nezadovoljstva radnika upravnih područja (očekivano), ali zato je kod radnika prometnih poslova te održavanja – građevinski podsustavi, ocijenjena najnižim zabilježenim ocjenama (2,04 i 2,1). Razlike postoje i u "pravednosti plaće" kojom nisu zadovoljni radnici upravnih područja, dok se u ostalim organizacijskim jedinicama to ne ističe kao faktor nezadovoljstva.

Grafikon/tablica br. 7 – Zadovoljstvo pojedinim osobinama posla

Rang	Osobina posla	Prosječna ocjena
1	redovitost isplate plaća	4,80
2	radno vrijeme	4,37
3	kvaliteta odnosa sa suradnicima	4,12
4	kvaliteta odnosa nadređenih radnika	3,99
5	zanimljivost posla	3,90
6	suradnja s drugim službama	3,42
7	kreativnost posla	3,38
8	način organizacije posla	3,33
9	mogućnost korištenja sposobnosti	3,29
10	visina plaće	3,25
11	odnos Uprave HŽ Infrastrukture prema radnicima	3,21
12	pravednost plaće	3,15
13	mogućnost davanja prijedloga	3,10



14	dostupnost informacija u HŽ Infrastrukturi	3,05
15	uvažavanje, priznanje za obavljeni posao	3,04
16	uvjeti radnog prostora i radne okoline	2,98
17	moгуćnost odlučivanja	2,92
18	sigurnost posla	2,87
19	oprema i alat	2,71
20	moгуćnost profesionalnog usavršavanja	2,68
21	moгуćnost napredovanja u poslu	2,54
22	zaštitna odjeća i obuća	2,44
23	nagrade, stimulacije	2,35
	prosjeк	3,26

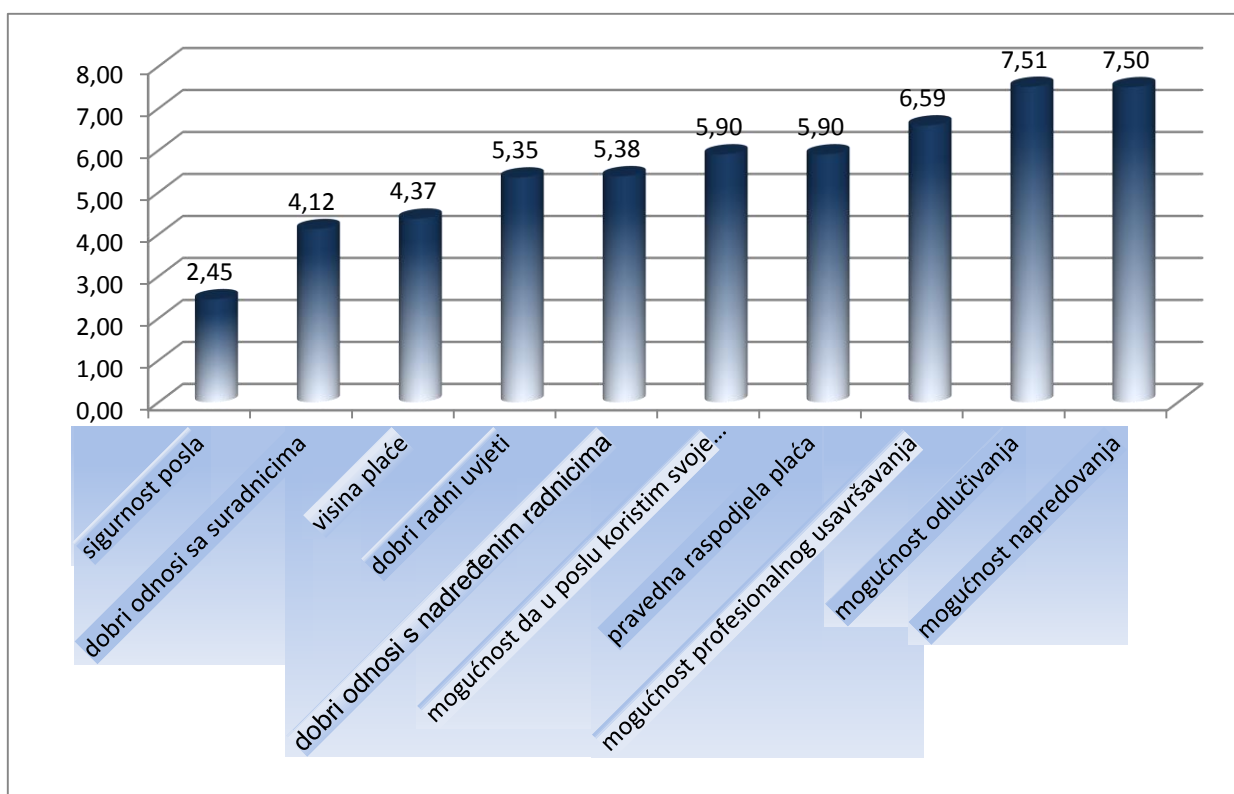


Možemo zaključiti da je ispitivanje zadovoljstva pojedinim osobinama posla dalo vrlo zanimljive i upotrebljive podatke koji se mogu iskoristiti u kreiranju poslovne politike Društva vezano uz upravljanje ljudskim potencijalima. Pokazalo se da visina plaće nije odlučujući čimbenik radne motivacije, nego da su to: sigurnost plaće, radno vrijeme i kvaliteta međuljudskih odnosa. U provođenju glavnog istraživanja potrebno je detaljnije ispitati čimbenik zadovoljstva radnim vremenom, posebno u kontekstu usklađenosti između profesionalnog i privatnog života, o čemu se trenutno u EU provode brojna istraživanja. I dok je nezadovoljstvo zaštitnom odjećom i obućom, te nagradama i stimulacijama bilo očekivano, iznenađuju podaci o tome da su radnici nezadovoljni mogućnošću profesionalnog usavršavanja i napredovanja u poslu. S obzirom na to da je riječ o čimbenicima na koje poslodavac može direktno utjecati, mišljenja smo da bi mjere i aktivnosti vezane uz stručno usavršavanje i mogućnost napredovanja trebale dobiti prioritet u upravljanju ljudskim potencijalima, posebno iz razloga što je Uprava Društva već usvojila Model za upravljanje radnom uspješnošću, razvoj karijere i sukcesiju kadrova koji pobliže određuje upravo ove radne aspekte.

4.3. Prosječni RANG VAŽNOSTI 10 OSOBINA POSLA na uzorku od 104 radnika HŽ Infrastrukture

U pitanju broj IV Upitnika za procjenu radnog zadovoljstva tražilo se od radnika da rangiraju rednim brojevima (od 1. do 10.) stupanj važnosti koji pojedina osobina posla ima za njih (rang 1 ima najvažnija osobina posla, a rang 10 ima osobina posla koja je za radnika najmanje važna). Osobine posla koje je trebalo rangirati po važnosti, bile su: sigurnost posla, dobri odnosi sa suradnicima, mogućnost odlučivanja, dobri odnosi s nadređenim radnicima, mogućnost korištenja sposobnosti, mogućnost profesionalnog usavršavanja, mogućnost napredovanja, visina plaće, dobri radni uvjeti i pravedna raspodjela plaća. Na ovo pitanje odgovorilo je 104 radnika ili 42% a dobivena hijerarhija važnosti pojedinih osobina posla prikazana je u Grafikonu br. 8:

Grafikon br. 8: Hijerarhija važnosti pojedinih osobina posla



Prema dobivenim podacima, sigurnost posla i dobri odnosi sa suradnicima, čimbenici kojima su radnici bili najzadovoljniji, ujedno su, za većinu njih, i najvažnije osobine posla. Radnicima je najmanje važna „mogućnost profesionalnog usavršavanja“, "mogućnost napredovanja" i "mogućnost odlučivanja". Prema tome, zadržavanje sigurnosti plaće trebao bi i nadalje biti cilj u Društvu, dok je u Upravljanju ljudskim potencijalima važno provoditi mjere i aktivnosti vezane uz poboljšanje kvalitete međuljudskih odnosa.

4.4. Problemi na poslu, pozitivne strane posla, sugestije i prijedlozi za poboljšanje

Na samom kraju upitnika, od radnika je zatraženo da navedu koje su dobre, pozitivne strane njihovog posla, koji se problemi najčešće javljaju, te da predlože i sugeriraju mogućnosti za poboljšanje.

Oko 2/3 ispitanih radnika navelo je određene probleme u poslu, a najčešće se radilo o lošoj službenoj odjeći i obući, nedostatku rezervnih dijelova ili zastarjeloj opremi (prometni poslovi i održavanje) odnosno neprikladnoj IT opremi (upravna područja). Gotovo polovica radnika u prometnim poslovima i održavanju nije navela ni jednu pozitivnu stranu svog posla, a više od polovice radnika ne navodi prijedloge ili sugestije za poboljšanje. Relativno slab odaziv radnika na mogućnost iznošenja pozitivnih strana u poslu kao i prijedloga za poboljšanje, upućuje na njihovu nezainteresiranost, pasivnost i vjerojatno negativan stav prema mogućnostima da se nešto u poslu promijeni i poboljša. Ovakvo stanje je zabrinjavajuće i zahtjeva stručnu intervenciju upravljanja ljudskim potencijalima.

Prometni poslovi

Problemi:

- loša službena odjeća i obuća, nedostatak službene odjeće i obuće (36)
- nedostatak opreme i sredstava za rad, zastarjela oprema (11)
- nedovoljna povezanost i suradnja društava HŽ-a (10)
- čistoća i održavanje radnog prostora, loše održavanje okoliša (8)
- loša komunikacija s nadređenima, loši međuljudski odnosi (8)

Pozitivne strane:

- rad u turnusu, radno vrijeme (20)
- redovita plaća (13)
- međuljudski odnosi (14)
- dinamičnost posla (10)
- zanimljivost posla (7)

Prijedlozi i sugestije:

- bolji uvjeti rada (7)
- modernizacija pruga, bolja infrastruktura (7)
- pravedna raspodjela plaća (5)
- urediti radne prostorije (5)

Održavanje

Problemi:

- loša službena odjeća i obuća, nedostatak službene odjeće i obuće (25)
- nedostatak radnika (16)
- nedostatak rezervnih dijelova (11)
- nedostatak službenog vozila (7)
- loša organizacija rada (5)
- stara postrojenja, alati i kablovi (5)
- nedostatak alata (5)

Pozitivne strane:

- redovitost plaće (14)
- zanimljiv posao (11)
- dobri međuljudski odnosi (10)
- radno vrijeme (8)

Prijedlozi i sugestije:

- bolja nabava materijala (3)
- zaposliti mlade (4)
- bolje nagraditi stručne radnike (2)
- bolje održavanje pružnih vozila (2)



Upravna područja

Problemi:

- neadekvatna IT oprema, stari i spori kompjuteri (7)
- loša komunikacija (6)
- diskriminativna cijena sata rada, rad se ne vrednuje temeljem stvarnog doprinosa (4)
- traži se hitnost i odgovornost, bez adekvatnih uvjeta i pravednosti plaće (4)

Pozitivne strane:

- dobra suradnja s kolegama (9)
- dobra komunikacija s nadređenima (8)
- zanimljiv posao (7)
- dinamičan posao (6)

Prijedlozi i sugestije:

- pravedno vrednovanje rada (5)
- uvesti stimulatívni dio plaće, nagraditi uspješne (3)
- ocijeniti radnike i adekvatno ih rasporediti (3)
- usavršavanje i učenje stranih jezika (3)

Zagreb, 10.02.2014.

mr Ljiljana Mikuš, prof.psiholog.

