

**ISTRAŽIVANJE RADNOG ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NACIONALNE I  
SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U ZAGREBU - kvantitativni rezultati istraživanja**

Research working employee satisfaction National and University Library in Zagreb –  
quantitative research results

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

**Ljiljana Aleksić**

Knjižnice grada Zagreba  
Knjižnica Božidara Adžije  
[ljiljana.aleksic@kgz](mailto:ljiljana.aleksic@kgz)

**Dunja Seiter-Šverko**

Knjižnice grada Zagreba  
[dunja.seiter.sverko@kgz.hr](mailto:dunja.seiter.sverko@kgz.hr)

UDK / UDC 027.54(497.5 Zagreb):658

Istraživanje / Research paper

Primljeno / Received : 19.05.2015.

**KNJIŽNIČARSTVO**

**Sažetak**

Ovaj rad daje kvantitativne rezultate istraživanja zaposlenika i njihova zadovoljstva/nezadovoljstva knjižnicom, organizacijskom kulturom i internom komunikacijom u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu (u daljnjem tekstu NSK), a dio je kompleksnog projekta istraživanja svih segmenata korisnika NSK (zaposlenici, korisnici i opća javnost). Kako bi motivirali zaposlenike da daju najveći mogući doprinos postizanju ciljeva knjižnice, bilo je potrebno kvantitativno istražiti čimbenike koji ih u radu motiviraju i zbog kojih sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao. Ciljevi istraživanja bili su: procijeniti opću razinu radnog zadovoljstva/nezadovoljstva, rang važnosti pojedinih osobina posla i utvrditi stupanj zadovoljstva pojedinim osobinama posla djelatnika NSK, utvrditi stupanj radnoga zadovoljstva s obzirom na spol, dob, radno

Glasnik  
Društva  
knjižničarstva  
Slavonije  
i Baranje

iskustvo, obrazovanje te radno mjesto djelatnika. Istraživanje je provedeno tijekom listopada 2011. godine, putem mrežnog upitnika na uzorku od 193 zaposlenika NSK.

**Ključne riječi:** Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, upravljanje ljudskim resursima, istraživanje zaposlenika, organizacijska kultura, komunikacija

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

## Summary

This work provides quantitative results of the employees and their satisfaction / dissatisfaction with the library, organizational culture and internal communication in the National and University Library in Zagreb (hereinafter NSK). This survey is part of a complex research project of all segments of NSK (employees, customers and the general public). In order to motivate employees to give the greatest possible contribution to working demands such as goals of the library, it was necessary to make quantitative survey of the factors which motivate employees to work more efficient and why are they pleased at their job. The objectives of the research were: to assess the general level of work satisfaction / dissatisfaction, rank the importance of certain characteristics of work and determine the degree of satisfaction of certain characteristics of work of employees of NSK, determine the degree of satisfaction of working with regard to gender, age, work experience, education and workplace employees. The survey was conducted in October 2011, through on-line questionnaires to a sample of 193 employees of NSK.

**Keywords:** National and University Library in Zagreb, human resource management, survey of employees, organizational culture, communication

## Uvod

Ljudski potencijali i njihovo upravljanje izuzetno su važan poslovni resurs za svaku ustanovu pa tako i knjižnicu.

Menadžment NSK uočio je da način na koji se upravlja ljudskim potencijalima postaje krucijalan za dugoročnu konkurentsku sposobnost, razvoj i reputaciju knjižnice.

Praksa uspješnih knjižnica i ustanova u svijetu pokazuje da svi aspekti menadžmenta ljudskih potencijala – motiviranja, nagrađivanja, selekcija, napredovanja mogu pomoći knjižnici da poveća svoju vrijednost i konkurentnost.

Tako je i jedan od ciljeva Strategije upravljanja ljudskim resursima u NSK povećanje zadovoljstva i motiviranosti djelatnika, čime se postiže i povećanje ukupne poslovne uspješnosti i konkurentnosti knjižnice. Kako bi se postiglo da djelatnici osobno daju najveći mogući doprinos postizanju ciljeva knjižnice, bilo je potrebno analizirati i kvantitativno istražiti čimbenike koji ih u radu motiviraju i zbog kojih sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao, ali utvrditi i one čimbenike koji na njih djeluju demotivirajuće ili su bez veće važnosti.

U našem smo se istraživanju vodili sljedećim ciljevima:

1. Procijeniti opću razinu radnoga zadovoljstva/nezadovoljstva, rang važnosti pojedinih osobina posla i utvrditi stupanj zadovoljstva pojedinim osobinama posla djelatnika NSK.
2. Utvrditi stupanj radnoga zadovoljstva s obzirom na spol, dob, radno iskustvo, obrazovanje te radno mjesto djelatnika.
3. U skladu s dobivenim podacima predložiti mjere i aktivnosti za kontinuirano podizanje razine opće motiviranosti i zadovoljstva poslom djelatnika knjižnice.

Ti će zaključci ukazati na korake u upravljanju ljudskim resursima potrebnima kako bi se implementirale strategije koje će omogućiti identificiranje, održavanje te razvijanje resursa i potencijalnih sposobnosti koje nudi ljudski kapital Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Tri tematska bloka ankete – organizacijska kultura<sup>1</sup>, sadašnja učinkovitost knjižničkog sustava i prijedlozi istražena su kroz sljedeće varijable: procjena učinkovitosti sadašnjega knjižničkog sustava, prednosti i mane mrežnoga kataloga, organizacijska kultura, interna komunikacija, komunikacija s korisnicima, zadovoljstvo radnim prostorom NSK, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i stjecanja knjižničkoga zvanja, sustav nagrađivanja i poticanja na usavršavanje, organizacija odjela, podjela posla, timski rad, projekti, prijedlozi promjena, radno vrijeme, knjižnična građa, nabava, obrada i menadžment.

<sup>1</sup> Bahtijarevic-Šiber, Fikreta...[et al]. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991. Str. 205-206.

## Metodološki okvir istraživanja

Prikupljanje podataka obavljalo se od 20. listopada 2011. do 1. studenog 2011. godine putem mrežnoga upitnika, na uzorku od 193 zaposlenika. Tijekom mjeseca rujna 2011. godine definirani su postupci, metode, vremenski okvir istraživanja i osobe uključene u Projekt.

Osam dana prije istraživanja ravnateljica NSK poslala je cirkularno pismo svim zaposlenicima o provođenju istraživanja i zamolila ih za maksimalnu suradnju i odaziv na ispunjavanje mrežne ankete za zaposlenike te garantirala anonimnost. Ankete su bile poslane elektroničkom poštom svakom zaposleniku na njegovu *e-mail* adresu. Sazvan je sastanak sa svim voditeljima službi Knjižnice gdje su predstavljeni plan i nacrt istraživanja. Kao što smo već prethodno naveli, voditelji projekta proveli su istraživanje tijekom listopada 2011. godine, i to upotrebom dviju standardnih metoda istraživanja:

- internim (*desk*) istraživanjem obradili su se dostupni sekundarni izvori informacija koji su poslužili za postavljanje ciljeva primarnoga istraživanja.
- u sklopu eksternoga (*field*) istraživanja provedeno je:
  - kvalitativno istraživanje dubinskim intervjuom<sup>2</sup>,
  - kvantitativno istraživanje metodom anketnog upitnika kojega su zaposlenici mogli ispunjavati samostalno putem web-a.

Dakle, korištena je kombinirana metodologija<sup>3</sup> kako bi rezultati istraživanja bili bogatiji i vjerodostojniji.

### Visoko strukturirani upitnik – uzorak zaposlenika

S obzirom da zaposlenici oslikavaju imidž poduzeća prema korisnicima i općoj javnosti, bilo je potrebno utvrditi stavove zaposlenika o istim elementima: uslugama knjižnice, prikladnosti prostora te percepcijama samih sebe, ali i korisnika.

Za prikupljanje podataka koristio se softver koji je omogućavao automatizirano kontaktiranje zaposlenika bez da osoba koja prikuplja podatke može povezati odgovor s

<sup>2</sup> Vidi Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu – kvalitativni rezultati istraživanja. // Knjižničarstvo, 18, ½ (2014), Str. 9-38.

<sup>3</sup> Zelenika, Ratko. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet; Kastav: IQ plus, 2011.

konkretnim ispitanikom, dakle koji je jamčio anonimnost ispitanika. Zbog toga su dostavljene sve *e-mail* adrese kako bi mogli izravno kontaktirati zaposlenike. Njihove *e-mail* adrese unešene su u softver za prikupljanje podataka koji je dalje samostalno kontaktirao ispitanike.

Anketni upitnik temeljio se na 39 strukturiranih, polustrukturiranih i nestrukturiranih pitanja. Na ispunjavanje anketnog upitnika pozvano je 315 stručnih djelatnika NSK, a povratne odgovore dala su 193 zaposlenika knjižnice, što predstavlja 61%-tnu stopu odgovora. Uzorak je činilo 20% ispitanika muškoga spola i 80% ispitanika ženskoga spola. Dob ispitanika, odnosno srednja vrijednost godina iznosi 44 godine.

Uzorak: zaposlenici knjižnice (n = 193 mrežni upitnik)

### Metode analize rezultata

Nakon prikupljanja svih upitnika organiziran je postupak kategoriziranja odgovora, njihova logička kontrola, kodiranje i unošenje u računalo. Obrada podataka obavljena je računalom.

Analiza rezultata provedena je<sup>4</sup>:

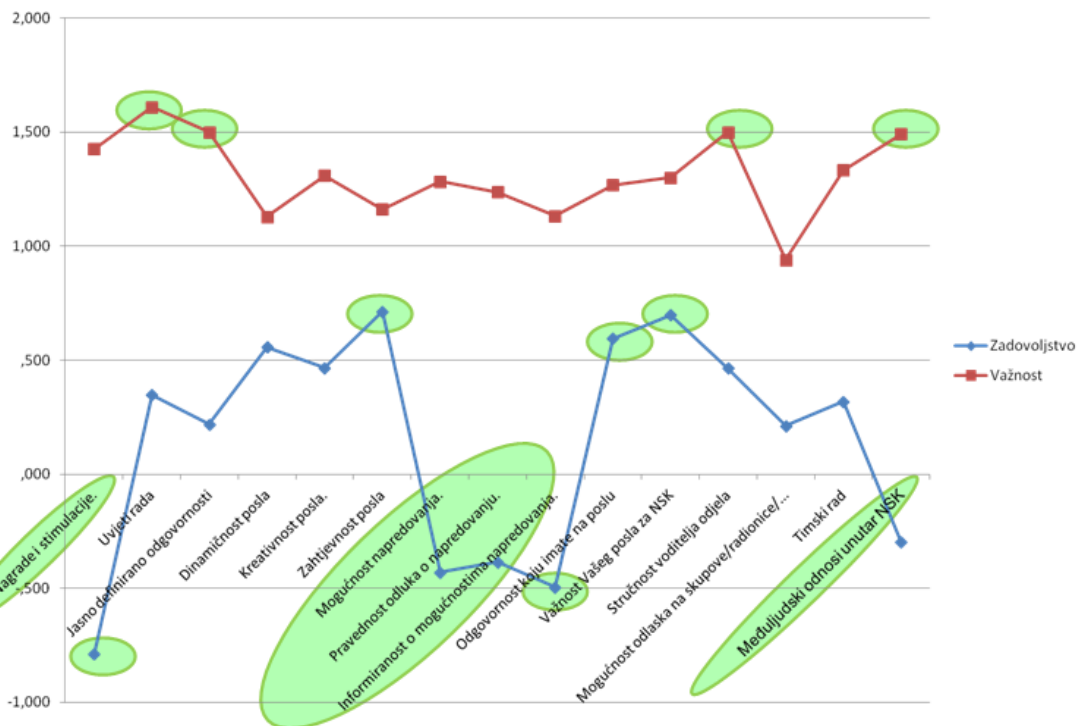
- SPSS, AMOS i STATA programskim paketima, a statističke metode obuhvaćale su T-testove, za utvrđivanje odstupanja od teorijske srednje vrijednosti
- ANOVA, za utvrđivanje razlika između ispitanika
- Chi-square, za utvrđivanje razlika među ispitanicima
- Cluster analize, kako bi se utvrdile ciljne skupine prema kojima se može standardizirati usluga/komunikacija
- Faktorske analize, za definiranje varijabli (imidž i dr.)
- Regresijska analiza
- Modeliranje strukturnih jednadžbi, kako bi se utvrdila međuovisnost percepcija
- te drugih analiza za potrebe istraživanja.

<sup>4</sup> Tkalac Verčić, Ana; Dubravka Sinčić Ćorić; Nina Pološki Vokić. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. Zagreb: M.E.P., 2010. Str.134.

## Rezultati istraživanja s raspravom

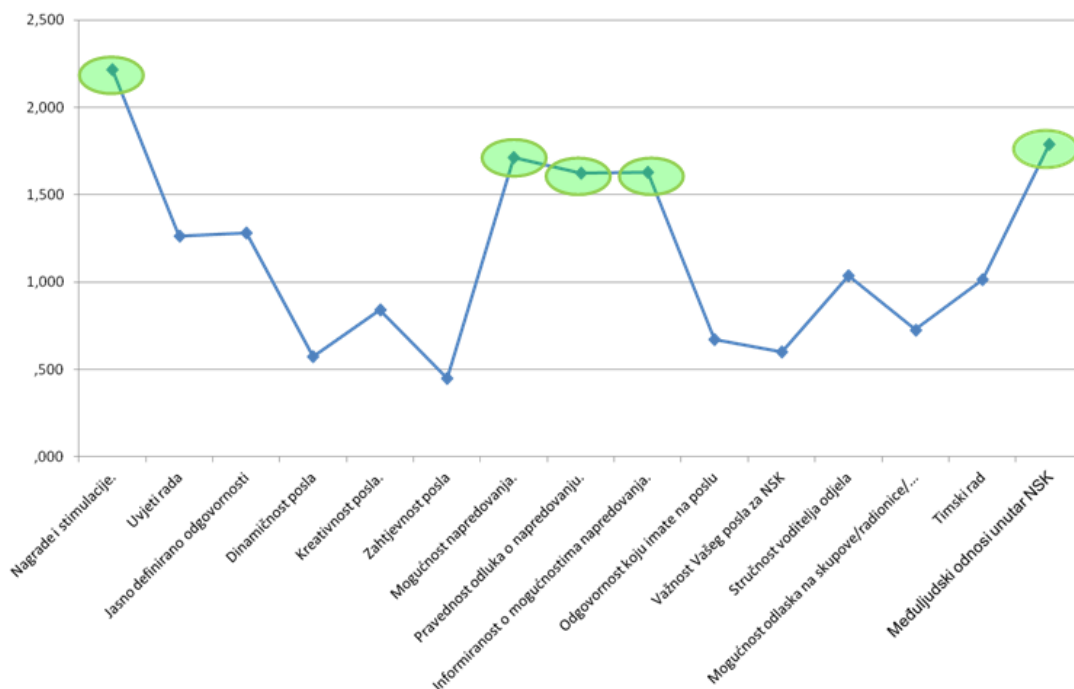
U nastavku rada detaljno će se analizirati kvantitativno izraženi stavovi zaposlenika o zadovoljstvu i važnosti pojedinih odrednica svoga posla i upravljanja ljudskim resursima u NSK.

Kao što je vidljivo iz Slike 1, zaposlenici NSK kao posebno značajne motivacijske faktore vrednuju uvjete rada i jasno definirane odgovornosti, kao i stručnost voditelja/ice svoga odjela te međuljudske odnose unutar knjižnice. Ocjene su zadovoljstva trenutnim stanjem za većinu navedenih čimbenika zadovoljavajuće, osim za međuljudske odnose u knjižnici, koji su ocijenjeni kao izrazito loši. Navedena je činjenica povezana i s drugim rezultatima, koji se mogu analizirati temeljem Slike 1, na kojoj su posebno označene negativne „kritične vrijednosti“ motivacijskih čimbenika. Iz prikazanoga proizlazi da su zaposlenici izrazito nezadovoljni distribucijom kompenzacija i nagrada, svim aspektima odluka o napredovanju te osjećajem da se njihov posao/doprinos ne vrednuje u dovoljnoj mjeri.



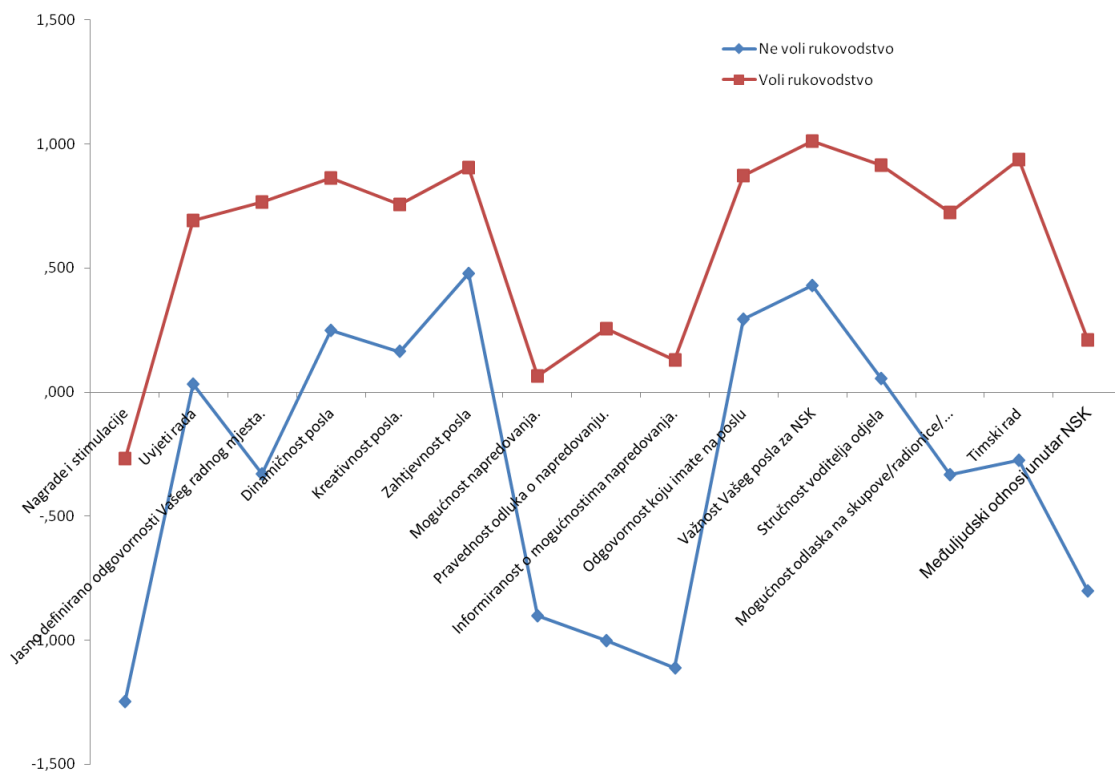
Slika 1. Kvantitativna procjena zadovoljstva i važnosti motivacijskih čimbenika od strane zaposlenika NSK

Navedeno potvrđuje i izračun razlike između zadovoljstva i važnosti pojedinim čimbenicima, prikazan na Slici 2, a koji ukazuje na determinante motivacije za koje postoji najveći jaz.



**Slika 2. Motivacijski čimbenici s najvećim jazom zadovoljstva i važnosti**

Nadalje, prikazana je razlika između stavova za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji rada menadžmenta, što je prikazano Slikom 3, na kojoj su skupine, pojednostavljeno označene legendom „voli rukovodstvo“ i „ne voli rukovodstvo“. Vidljivo je da je distribucija za obje skupine jednaka, osim što „zadovoljni menadžmentom“ za sve promatrane varijable imaju znatno negativniji stav od „nezadovoljnih menadžmentom“. „Zadovoljni menadžmentom“ izrazili su marginalno pozitivan stav o praksi unapređenja te o međuljudskim odnosima.



**Slika 3. Razlika u stavovima za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

Iz ove se analize može zaključiti da postoje veliki problemi u međuljudskim odnosima, uzrokovani, kako praksom unapređenja, nagrađivanja i percepcijom vlastite uloge u organizaciji, tako i velikim razlikama između onih koji se smatraju „podržavateljima“, nasuprot „nezadovoljnicima“. Opisana se situacija može procijeniti kao „naslijeđena“, s obzirom na istražena kvalitativna saznanja<sup>5</sup>, u kojima se praksa funkcioniranja organizacije za vrijeme bivšega top menadžmenta opisuje krajnje negativno, u terminima organizacijske politike, moći i „zakulisnih igara“. Kvantitativna analiza ukazuje da su negativni efekti još uvijek prisutni, i to u velikoj mjeri, što se posebno odnosi i na prilično značajnu konfrontaciju skupina zaposlenika s obzirom na iskazane stavove.

Posljedično će biti potrebno provesti preporuke koje se odnose na izgradnju sustava upravljanja ljudskim resursima i motivacije u knjižnici<sup>6</sup>, pri čemu će biti uputno i provesti različite oblike „team-buildinga“ i unapređenja timskoga rada u NSK, kako bi se prevladale razlike u percepcijama i stvorio osjećaj zajedništva. U tom je smislu od velikoga značaja simboličko djelovanje, u kojem top menadžment stalno naglašava

<sup>5</sup> Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Nav. dj. Str. 35.

<sup>6</sup> Muller, Joelle, Muller, Jean-Louis. Menadžment biblioteka. Beograd: Clio, 2006. Str. 171.



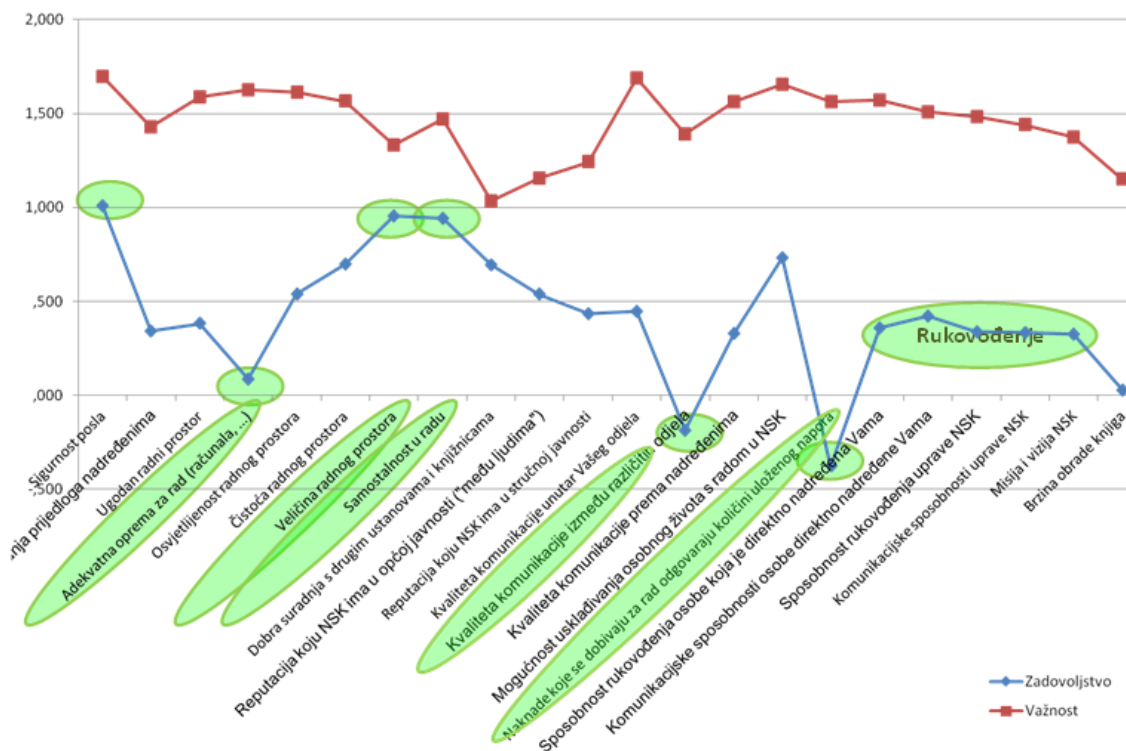
važnost transparentnosti i fer postupanja prema zaposlenicima. Određene mjere, kao što su „dan otvorenih vrata“ ravnateljice, odnosno svih članova top menadžmenta, posebna *e-mail* adresa na koju će se upućivati pritužbe i prijedlozi, odnosno otvaranje sličnih komunikacijskih kanala, prvi su korak u tome smislu. Naravno, ovakav korak treba pratiti i odlučnost u adresiranju zaprimljenih pritužbi i prijedloga, kako se ne bi stekao dojam da se radi o palijativnoj i „kozmetičkoj“ mjeri.

U nastavku istraživanja, vođenog idejom Herzbergova teorijskog pristupa motivaciji i zadovoljstvu<sup>7</sup>, neovisno su mjerene dimenzije (ne)zadovoljstva zaposlenika, predstavljene različitim higijeničkim faktorima<sup>8</sup>. U cjelini, a kako je prikazano Slikom 4, zaposlenici izrazito visoko cijene sigurnost svoga posla, što je jasno samo po sebi, imajući na umu ekonomsku situaciju. Iako je u prethodno navedenom radu (kvalitativnom istraživanju zaposlenika NSK)<sup>9</sup> iskazan određeni broj pritužbi na premali radni prostor, čini se da navedeno ne spada u ključne probleme uklanjanja nezadovoljstva zaposlenika, s obzirom na relativno visoko zadovoljstvo navedenim čimbenikom. Isto tako, i zadovoljstvo samostalnošću u radu je relativno visoko, što se može povezati s velikim brojem zaposlenika, koji osjećaju inherentnu motivaciju i visoko cijene društveni doprinos svoga posla i institucije u cjelini.

<sup>7</sup>Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb : Golden marketing, 1999. Str. 574.

<sup>8</sup> Bitna pretpostavka Herzbergovog modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za radno ponašanje. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije.

<sup>9</sup> Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Nav. dj. Str. 18.

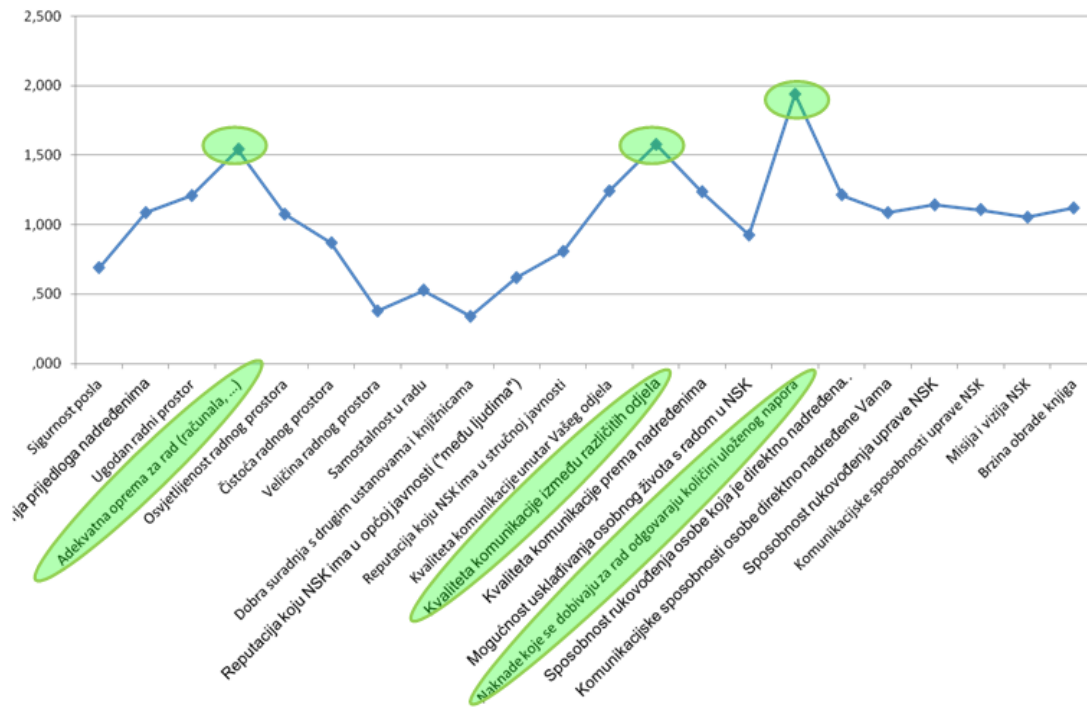


Slika 4. Kvantitativna procjena zadovoljstva i važnosti dimenzija (ne)zadovoljstva od strane zaposlenika NSK

Međutim, pokazuje se veliko nezadovoljstvo adekvatnošću opreme za rad, kvalitetom komunikacije, pravednošću naknada (kompenzacija) za obavljeni rad, menadžerskim sposobnostima voditelja/ica odjela te međuodjelnom komunikacijom. Predmetni čimbenici identificirani su u prethodno navedenom kvalitativnom segmentu istraživanja, gdje su navedeni i konkretni prijedlozi za rješavanje navedenih slabosti sustava menadžmenta u NSK, pa se na ovom mjestu ne bi trebalo dalje zadržavati na objašnjavanju navedenih problema. U tome smislu, treba samo napomenuti da je neprimjerenost radne opreme „iskočila“ kao jedan od ključnih problema, koji se nije mogao prepoznati analizom frekvencija i modaliteta kvalitativnih iskaza, a što se, ipak, može povezati i s iskazima zaposlenika o vrlo sporom i neučinkovitom procesu nabave potrošnoga materijala, čak i onoga vrlo niske vrijednosti.

Provedenu analizu potvrđuje i matematički izračun razlika za higijeničke čimbenike motivacije (tj. analizirane determinante, uz pomoć kojih bi se, teorijski, trebalo ukloniti nezadovoljstvo zaposlenika, a koji nisu povezani s njihovim rastom, razvojem i samoaktualizacijom). Naime, kako je vidljivo iz Slike 5, upravo neprimjerenost opreme za rad, međuodjelnost komunikacija i neodgovarajući odnos

između uložena rada i dobivenih kompenzacija imaju najveći jaz između očekivane važnosti i doživljenoga zadovoljstva.



Slika 5. Higijenički čimbenici motivacije s najvećim jazom zadovoljstva i važnosti

Slikom 6 prikazana je razlika u stavovima o higijeničkim faktorima za zaposlenike koji pozitivno evaluiraju menadžment NSK, u odnosu na one koji ga evaluiraju negativno. Iz nje je vidljivo da se zadovoljstvo primjerenosti opreme te pravednost naknada doživljavaju vrlo različito. Drugim riječima, "podržavatelji" su, u određenoj konstelaciji snaga, nagrađivani višim kompenzacijama i preferiranim pristupom potrebnoj opremi, što je klasični znak negativne organizacijske politike, u kojoj se pripadnost određenoj skupini („klanu“) nagrađuje određenim beneficijama, nedostupnima ostalim članovima organizacije.

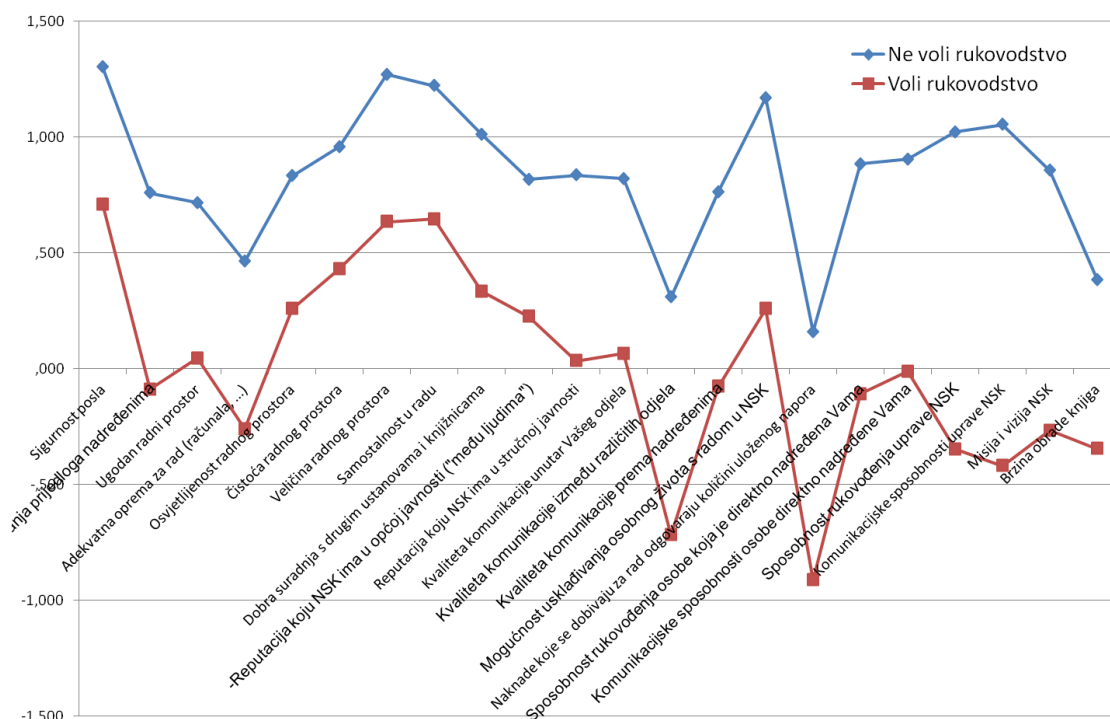
Navedenu situaciju treba pokušati riješiti sustavnim pristupom upravljanju ljudskim resursima, kao i o pristupima afirmiranja timskoga rada i zajedništva među zaposlenicima. Međutim, ovdje se otvara i pitanje nabave i distribucije opreme u okviru ograničenih financijskih resursa, koje treba regulirati na transparentan način. Pritom se može preporučiti da se prioriteta nabave usmjere na opremu koja predstavlja „uska grla“ poslovnih procesa, opremu koja je direktno namijenjena korisnicima, kao i one elemente

radnog okruženja, što su ih zaposlenici prethodno identificirali kao kritične za uspješnost svog rada (radne stolice, konačno optimiziranje klimatizacijskog sustava, i slično).

Nadalje se smatralo značajnim kvantificirati već prethodno iskazane stavove o poželjnim oblicima nematerijalne i materijalne motivacije zaposlenika, što je i učinjeno jednakim pristupom, koji u obzir uzima percepiranu važnost te zadovoljstvo trenutnim stanjem, i to za niz čimbenika, identificiranih u okviru kvalitativnoga istraživanja.

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

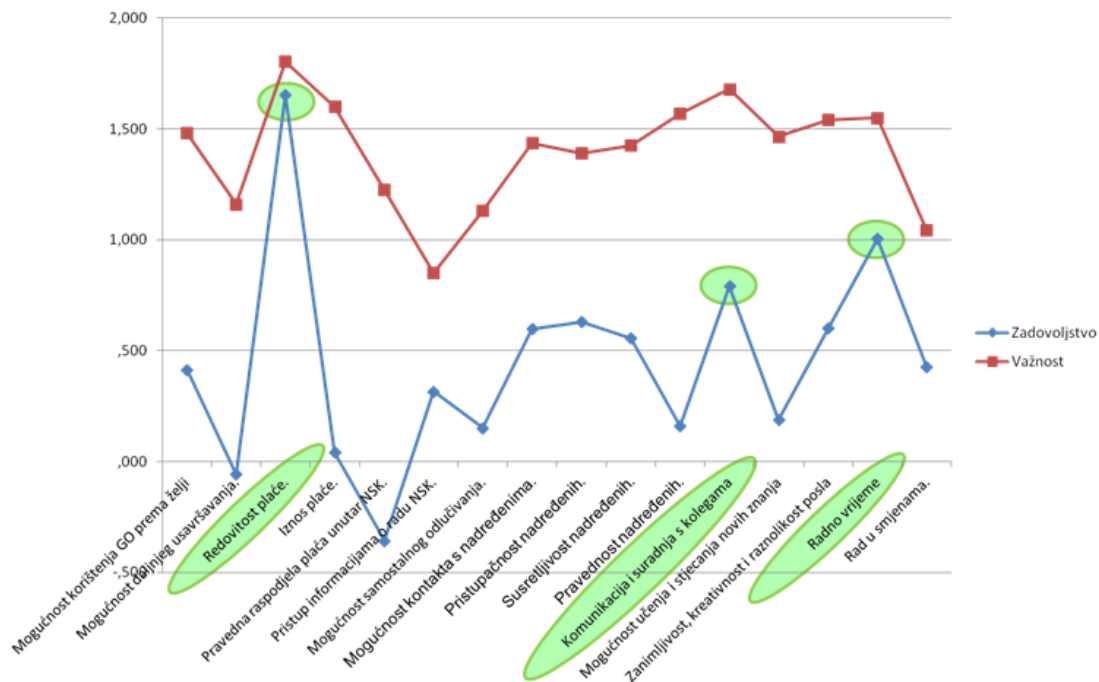
# KNJIŽNIČARSTVO



**Slika 6. Razlika u stavovima o higijeničkim faktorima motivacije za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

Slika 7 pokazuje da se redovitost plaće prepoznaje kao jedan od ključnih elemenata sustava materijalnoga motiviranja, iako ona neće biti od posebnoga značaja kao čimbenik motivacijskoga sustava, a kako je eksplicirano u nastavku analize dobivenih rezultata. Naime, s obzirom da se radi o plaći iz državnoga proračuna, zaposlenici ne smatraju redovitost njezina primanja zaslugom menadžmenta institucije.

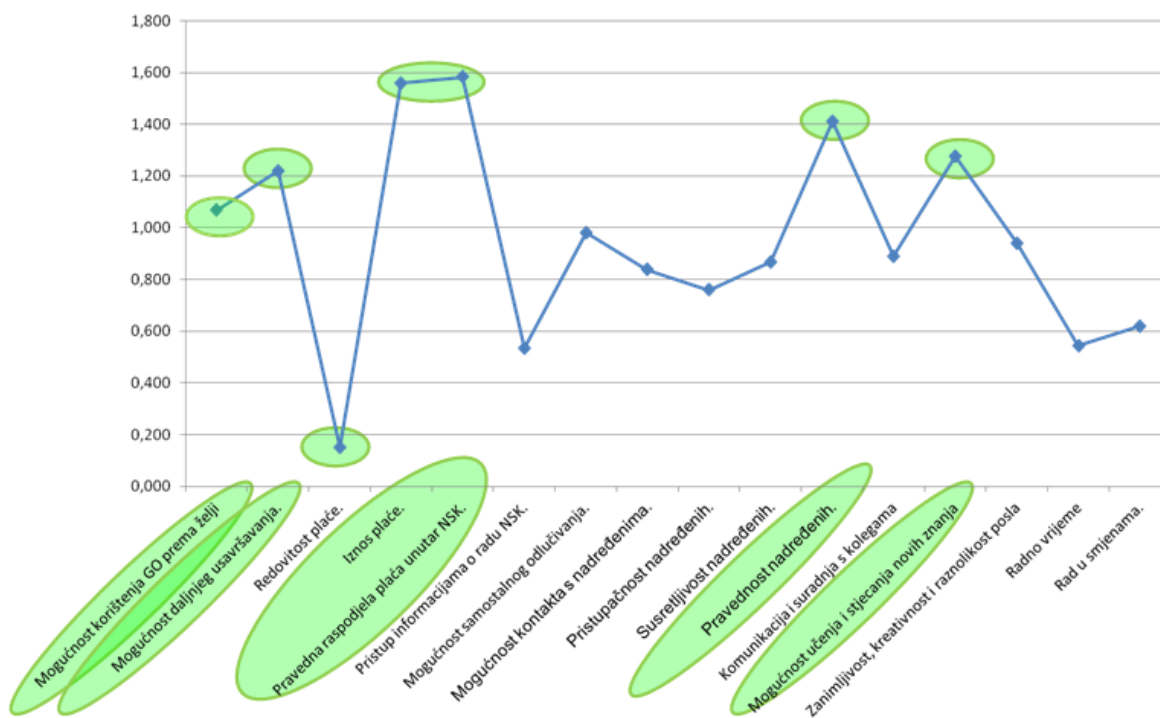
Glasnik  
Društva  
knjižničarstva  
Slavonije  
i Baranje



**Slika 7. Kvantitativna procjena zadovoljstva i važnosti komponenti materijalnog i nematerijalnog motiviranja od strane zaposlenika NSK**

Važno je napomenuti i da se iznos same (individualne) plaće smatra značajnijim od pravednosti raspodjele plaća unutar institucije, kao i od pristupa informacijama u instituciji. Međutim, pokazuje se i da su zaposlenici tek marginalno zadovoljni konkretnom visinom svojih plaća, a nezadovoljni mogućnošću stručnoga usavršavanja i percepcijom pravednosti sustava kompenzacija u NSK. Najveće pozitivne vrijednosti zadovoljstva bilježe se za komunikaciju/suradnju s kolegama te radno vrijeme.

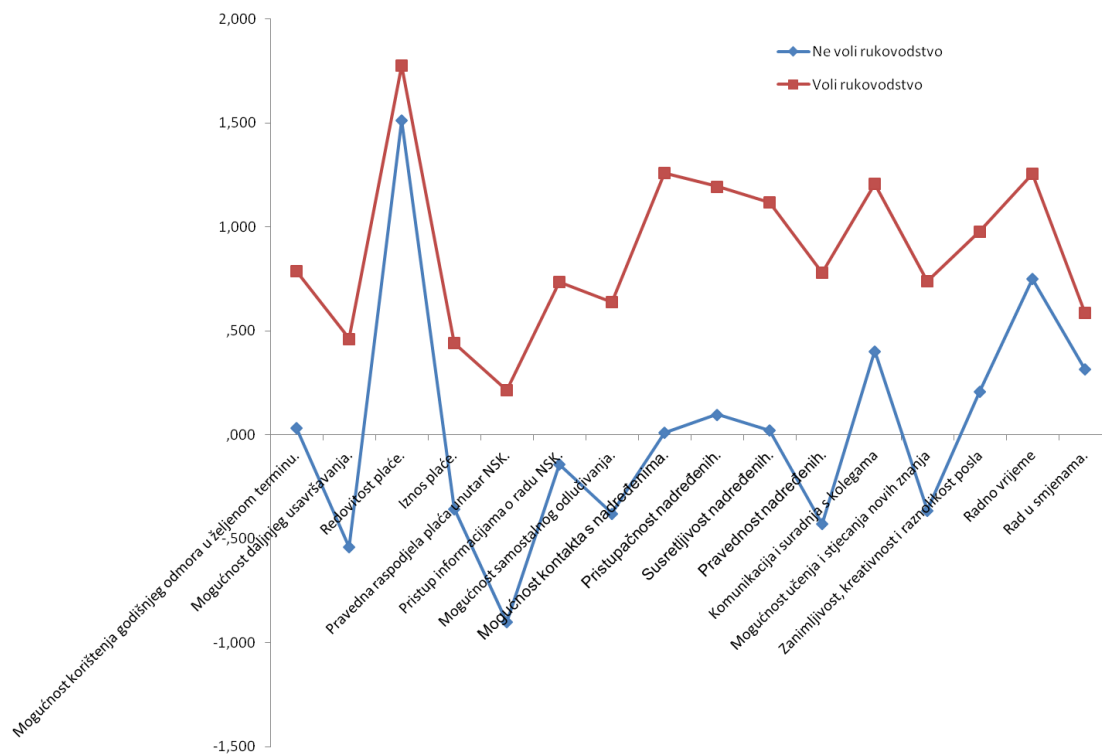
Slika 8 iskazuje čimbenike sustava materijalnoga, odnosno nematerijalnoga motiviranja za koje postoji najveći jaz između značaja i zadovoljstva, koja potvrđuje već iskazanu primjedbu o shvaćanju redovitosti plaće „zdravo za gotovo“. Velike se diskrepancije uočavaju u područjima osiguravanja percepcije pravednosti/transparentnosti u tretmanu zaposlenika, fleksibilnijega korištenja godišnjeg odmora i omogućavanju stručnoga usavršavanja (odnosno „stjecanja novih znanja“), a koja „iskaču“ iz niza drugih faktora nematerijalne motivacije, već identificiranih u kvalitativnom dijelu istraživanja.



Slika 8. Čimbenici materijalnog i nematerijalnog motiviranja s najvećim jazom zadovoljstva i važnosti

Na slici 9 prikazani su rezultati analize razlika u percepciji čimbenika sustava materijalnoga i nematerijalnoga motiviranja za zaposlenike s pozitivnom i negativnom evaluacijom menadžmenta NSK. Rezultati govore da postoji sličnost samo oko „neosporno pozitivnih“ aspekata rada u knjižnici, a to su redovitost plaće i djelomična pogodnost radnoga vremena, koju bi se, ipak, na temelju prethodno dobivenih sugestija, moglo i dodatno povećati.

Najveće razlike u percepcijama uočavaju se u područjima mogućnosti za daljnje usavršavanje, pravednosti raspodjele kompenzacija unutar institucije te dostupnosti informacija i nadređenih u knjižnici, što je, ponovno, očita posljedica prakse upravljanja ljudskim potencijalima, jednom utemeljene na organizacijskoj politici.



**Slika 9. Razlika u stavovima o materijalnom i nematerijalnom motiviranju za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

U ovom kontekstu, treba upozoriti i na teoriju motivacije zasnovanu na percepciji pravednosti razmjene s organizacijom<sup>10</sup>, koja govori da će zaposlenici uravnotežavati svoj doprinos organizaciji u skladu s percepcijom onoga što sami od organizacije dobivaju, ali i s percepcijom odnosa kojeg, u tom smislu, imaju drugi zaposlenici. Iz navedenog je razloga potrebno djelovati simbolično i u svakom trenutku afirmirati vrednote transparentnosti i profesionalizma, iza kojih će, ipak, stajati i već predloženi sustavi upravljanja ljudskim resursima te motiviranja.

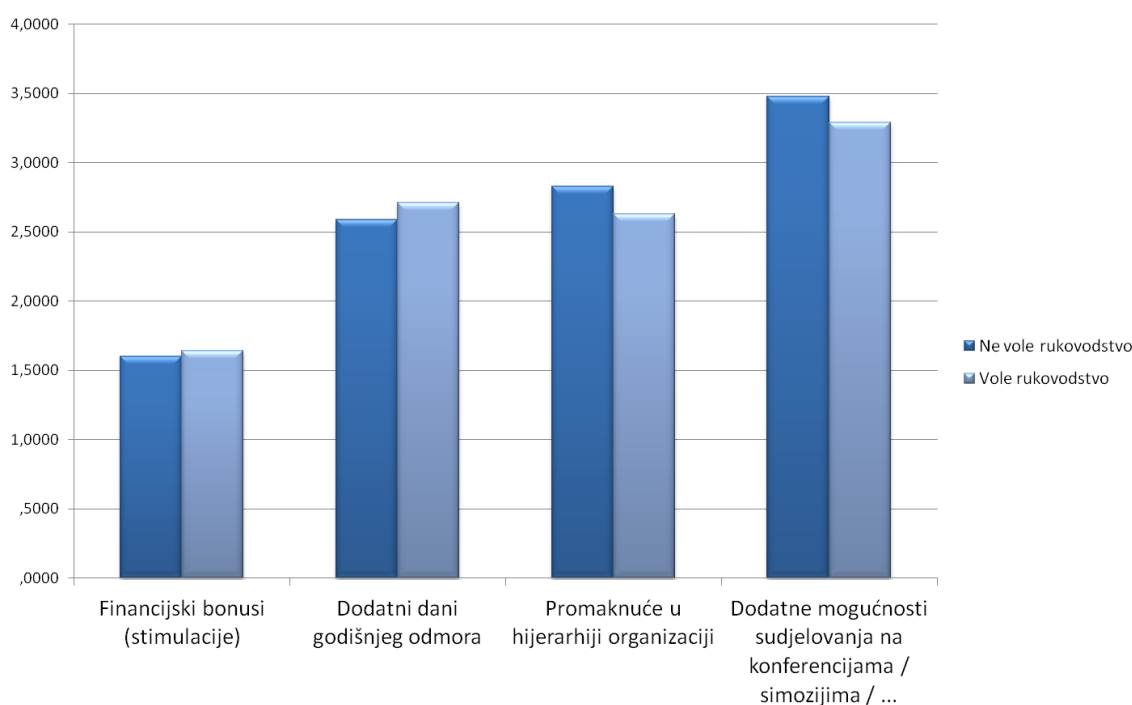
Kako bi se dodatno analizirala percepcija pravednosti i primjerenosti pojedinih oblika materijalne i nematerijalne motivacije, izvršena je i analiza razlika u stavovima, vezanim uz različite oblike motivacije, i to prema više obilježja zaposlenika.

Slika 10 potvrđuje već iskazane rezultate o razlikama u percepcijama za zaposlenike koji pozitivno i negativno evaluiraju menadžment NSK. Međutim, zanimljivo je i do sada nije utvrđeno da se financijska stimulacija (stimulativno plaćanje) percipira

<sup>10</sup> Bahtijarevic-Šiber, Fikreta. Nav.dj. Str. 585.

kao element na kojeg je organizacijska politika utjecala u manjoj mjeri, negoli na ukupan segment nefinancijske motivacije, odnosno indirektnih financijskih poticaja. Navedeno bi moglo ukazati na hitnost rješavanja iskazanih problema, tj. ukazati na prioritet rješavanja problematike stručnog usavršavanja, napredovanja i obrazovanja/usavršavanja, kao područja upravljanja ljudskim resursima.

Isto tako, može se utvrditi da su žene nezadovoljnije od muškaraca u svim aspektima, osim u segmentu napredovanja, što može biti specifičnost radnoga okruženja knjižnice, u kojoj postoji veliki udjel ženskih zaposlenika pa nije za očekivati pojave „staklenoga stropa“<sup>11</sup> i drugih problema, karakterističnih za tipično „muške“ radne sredine.<sup>12</sup>

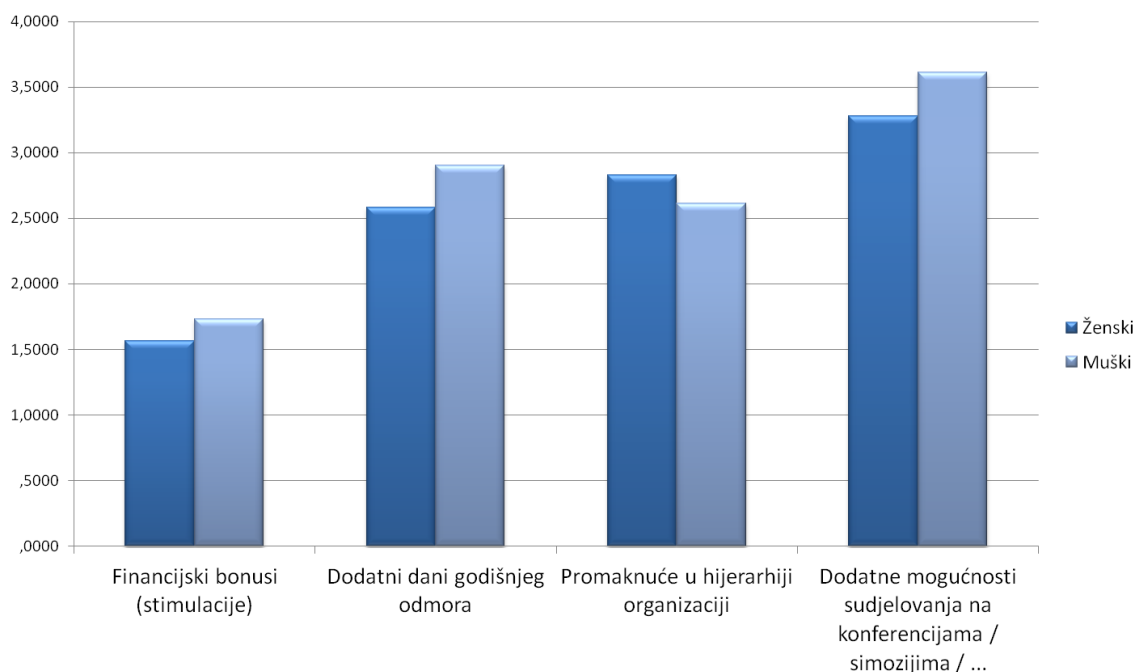


**Slika 10. Razlika u procjeni elemenata materijalnoga i nematerijalnoga motiviranja za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

<sup>11</sup> Prijić-Samaržija, S., Avelini Holjevac, I. Žene u znanosti: stakleni strop. //Društvena istraživanja, 18, 6=104(2009), 1049-1073.

<sup>12</sup> Taj pojam, naime, veže se uz prepreke s kojima se žene suočavaju u profesionalnom napredovanju i koje ih sprječavaju da dosegnu vrh hijerarhije u tvrtkama.



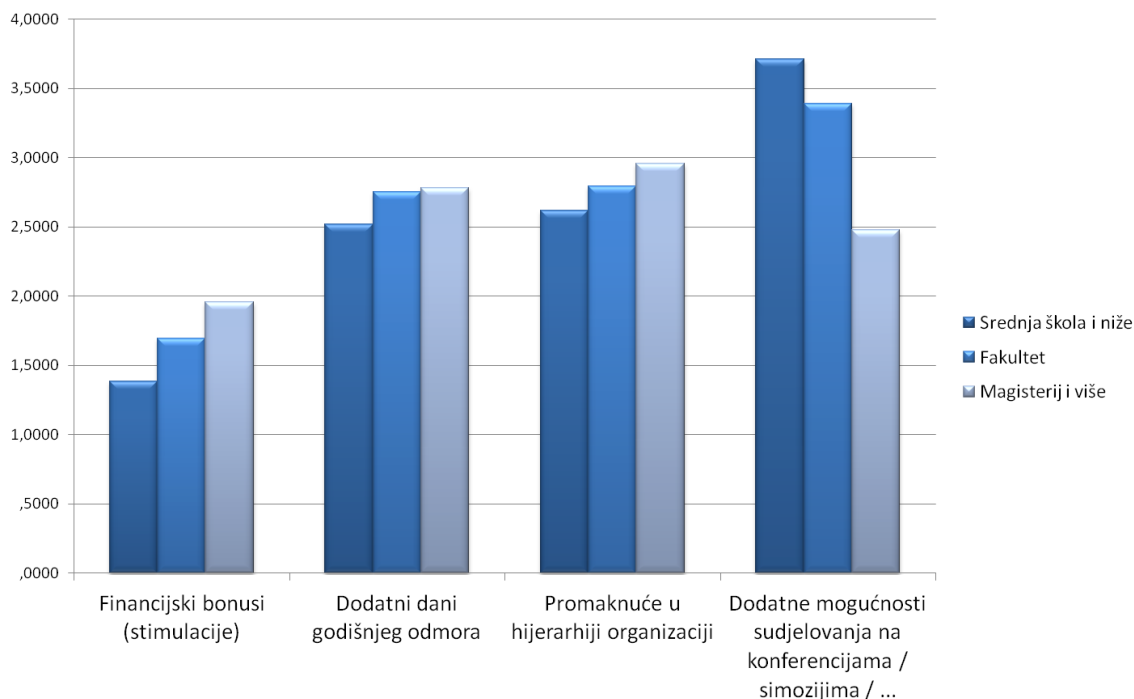


**Slika 11. Razlika u procjeni elemenata materijalnoga i nematerijalnoga motiviranja prema spolu**

S obzirom da je trenutni sustav kompenziranja<sup>13</sup> uglavnom vrlo „opterećen“ stupnjem formalnoga obrazovanja kao odrednicom plaćanje, logično je i da su zaposlenici s višom stručnom spremom zadovoljniji materijalnom stimulacijom. Međutim, s obzirom da bi materijalna stimulacija trebala biti zasnovana na radnom doprinosu, a ne na različitim komponentama osnovne plaće, navedeni rezultat pokazuje da se, trenutno, stimulatívno plaćanje najčešće provodi *ad-hoc* „razrezivanjem“ određenoga postotka osnovne plaće (po načelu „svima u prosjeku jednako“), umjesto praćenja i nagrađivanja konkretnoga radnog doprinosa. Uvođenjem sustava upravljanja s pomoću ciljeva<sup>14</sup>, trebalo bi i zaposlenicima nižega formalnog obrazovanja omogućiti dobivanje viših stimulatívni razina kompenzacija, ukoliko su postigli izrazito visoke radne rezultate.

<sup>13</sup> Pavičić, Jurica; Nikša Alfirević; Ljiljana Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 311.

<sup>14</sup> Grote, R. The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers. New York: American Management Association, 2002, Str. 14.



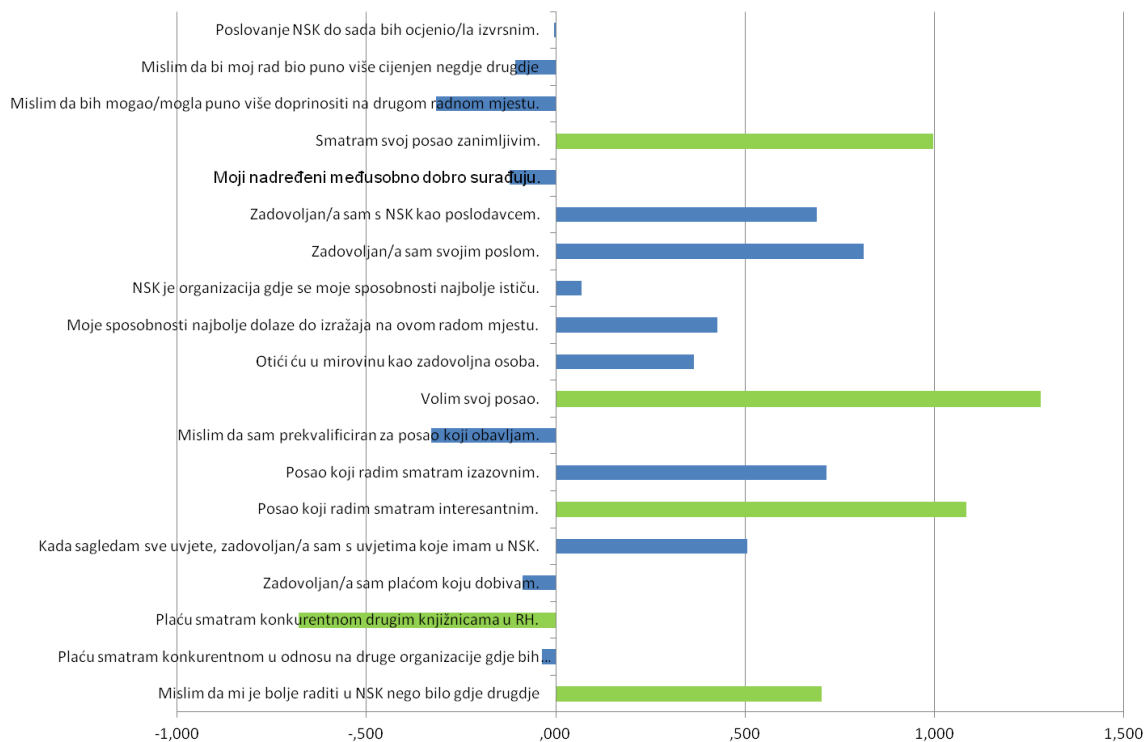
**Slika 12. Razlika u procjeni elemenata materijalnoga i nematerijalnoga motiviranja prema obrazovanju**

Obrnuta se situacija primjećuje kod zaposlenika s visokom stručnom spremom i poslijediplomskim obrazovanjem, u području stručnoga usavršavanja i sudjelovanja na stručnim skupovima. Očito je da ovaj segment stimulacije zaposlenika nije odgovarajuće „naciljan“ na skupinu zaposlenika koji se, u okviru svoga posla, trebaju baviti komponentama znanstveno-istraživačkoga i znanstveno-stručnoga rada, što treba ispraviti u okviru novoga sustava upravljanja ljudskim resursima.

Kako bi se verificirali do sada iskazani rezultati istraživanja, provedena je dodatna procjena elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom zaposlenika NSK, a čiji se rezultati prezentiraju u nastavku rada. Navedeni su rezultati prikazani grafički s pomoću horizontalnoga stupčastog dijagrama, čiji odmak ulijevo od referentne (nulte) vrijednosti iskazuje neslaganje s navedenom tvrdnjom, a odmak udesno slaganje s tom tvrdnjom.

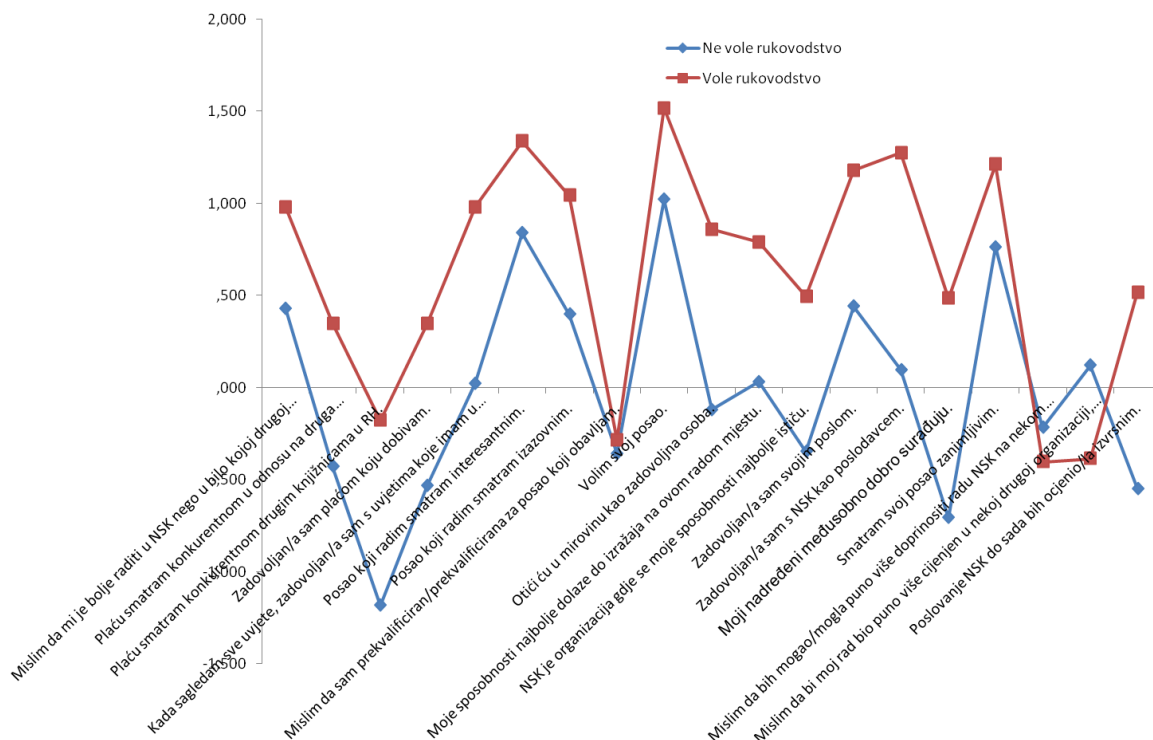
Sa Slike 13, može se uočiti da zaposlenici smatraju NSK boljim poslodavcem negoli nekom drugom knjižnicom u RH, pokazuju emocionalnu povezanost sa svojim poslom, kojega smatraju zanimljivim, a najlošijim istraženim elementom smatraju visinu plaće, koja se drži nekonkurentnom. Međutim, treba napomenuti da iz rezultata istraživanja proizlazi da je plaća nekonkurentna u odnosu na druge knjižnice u RH (relativno promatrano, povezano s percepcijom složenosti posla i ukupne stručnosti te

uloženoga truda zaposlenika), ali ne i potpuno nekonkurentna s obzirom na trenutnu ponudu alternativnih radnih mjesta.



**Slika 13. Verifikacijska procjena elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom zaposlenika NSK**

Zanimljivo je promotriti i razlike između zaposlenika, s obzirom na njihov stav prema menadžmentu NSK, prikazane Slikom 14.

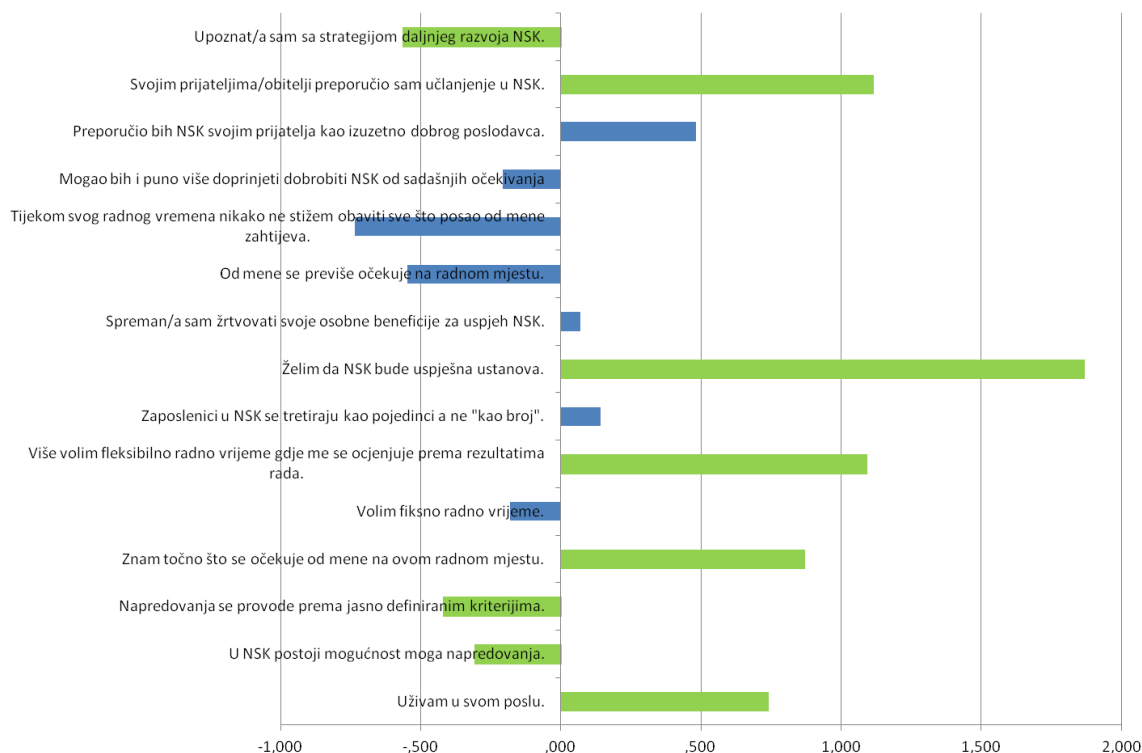


**Slika 14. Razlike u verifikacijskoj procjeni elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

U usporednoj analizi „iskaču“ kao kritični čimbenici, i to kod skupine „nezadovoljnika“, uvjerenje o nekonkurentnosti plaće i nepotpunom korištenju vlastitih sposobnosti, i to uslijed neodgovarajuće suradnje menadžmenta.

Druga skupina istraženih elemenata, prikazanih na slici 15, govori da bi zaposlenici preporučili NSK, i kao radnu sredinu, i kao ustanovu koja odgovara zahtjevima svojih korisnika. Također, postoji i veliki motiv za postizanje zajedničke radne uspješnosti, što je s aspekta potrebnih organizacijskih promjena vrlo pozitivan nalaz. Isto tako, potvrđuju se i postojeći rezultati istraživanja, koji govore o nepotpunom korištenju ljudskih resursa knjižnice, s obzirom da zaposlenici, u načelu, znaju što se od njih (u prosjeku) očekuje i uspijevaju obaviti svoje radne obveze, koje, ipak, pred njih ne postavljaju posebne motivacijske izazove. Time je, još jednom, ukazano da veliki broj zaposlenika jednostavno „daje radne sate“ knjižnici, umjesto da se poslu posveti sa svojim punim potencijalom.

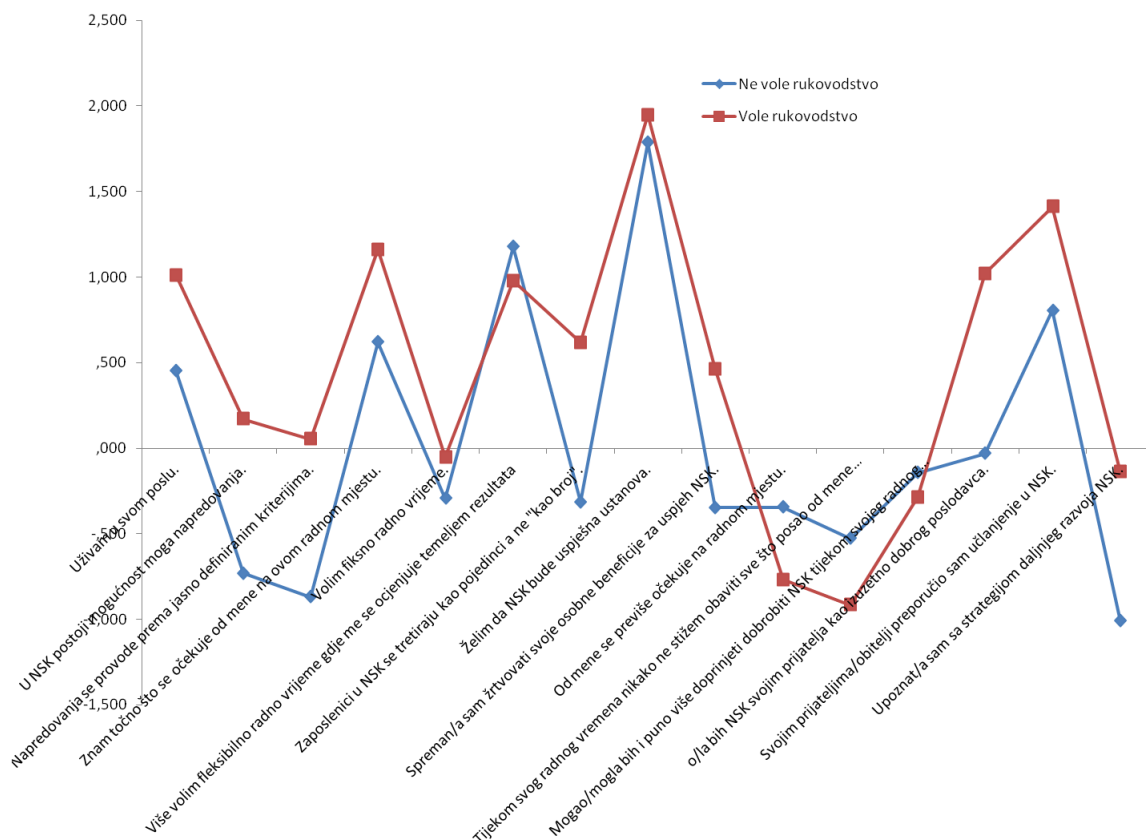
Problemi i izvori demotivacije već su jasno iskazani, a i ovom prilikom su potvrđeni u području napredovanja i želje za dodatnom fleksibilizacijom radnoga vremena te procjenom konkretnoga radnog doprinosa ciljevima NSK.



**Slika 15. Verifikacijska procjena elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom zaposlenika NSK (nastavak)**

Na slici 16, koja iskazuje razlike percepcija zaposlenika s obzirom na njihov stav prema menadžmentu NSK, ponovno se potvrđuju velike diskrepancije u području transparentnosti i prihvatljivosti napredovanja u organizaciji, percepciji humanističkoga pristupa menadžmentu (dakle, tretiranjem zaposlenika kao kompletne ljudske ličnosti, a ne objekta), kao i u razini u kojoj su zaposlenici informirani.

Vrlo je indikativno da postoji slaganje obje grupe zaposlenika u koncepciji nagrađivanja na temelju rezultata, što ukazuje da bi predloženi sustav upravljanja s pomoću ciljeva mogao dobro funkcionirati, ukoliko se kvalitetno provede. Slična razina slaganja postoji i kod želje za uspješnim funkcioniranjem institucije, što je, također, izvanredan rezultat, iz kojega proizlazi visoki potencijal za uspjeh programa motiviranja i stvaranja pozitivne radne klime u instituciji.



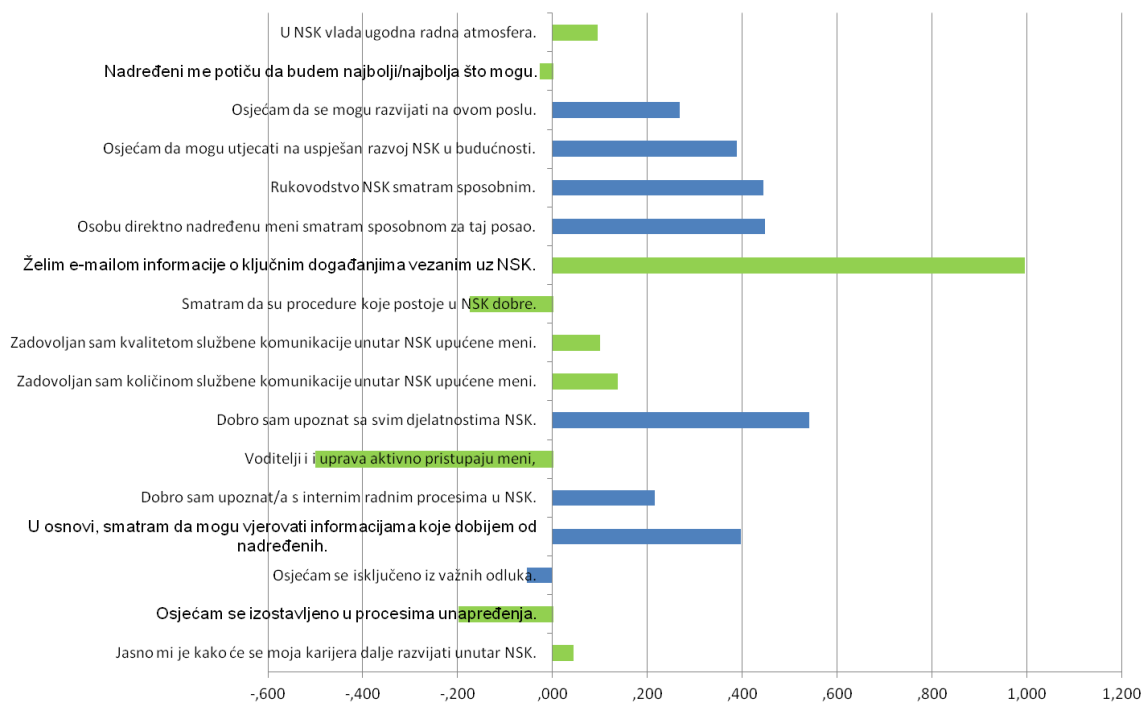
**Slika 16. Razlike u verifikacijskoj procjeni elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta (nastavak)**

Isto tako, može se reći da obje skupine zaposlenika osjećaju da njihovi potencijali nisu u potpunosti iskorišteni, pri čemu je taj osjećaj više izražen kod „nezadovoljnika“, što je potpuno i logično. Međutim, i ovaj je rezultat vrlo pozitivan, jer daje kvalitetnu osnovicu za poticanje promjena sustava upravljanja ljudskim resursima, koje će, kako se čini, dobro prihvatiti obje analizirane skupine zaposlenika.

Daljnja se analiza usredotočuje na procjenu ukupnoga kapaciteta menadžmenta NSK i osjećaja osobnoga razvoja, kao i komunikacije te odlučivanja u knjižnici. Rezultati, prikazani na Slici 17, govore da, u prosjeku, postoji pozitivna percepcija menadžmenta i osjećaja vlastite perspektive u NSK. Teško je reći radi li se o pozitivnim učincima promjene top menadžmenta knjižnice, ali, bezobzira na uzrok navedenih stavova, svakako ih treba staviti u funkciju podupiratelja potrebnih organizacijskih promjena.

Nadalje, može se reći da, u analogiji s društvenom situacijom, i u NSK postoji visoka razina osjećaja nepredvidljivosti budućnosti, koja se temelji na nedorečenim procedurama i problemima te nejasnoćama u području profesionalnoga napredovanja.

Upravo bi transparentnost i profesionalno djelovanje menadžerskih sustava, predloženih u okviru ovoga izvješća, trebalo značajno smanjiti navedene percepcije zaposlenika.



**Slika 17. Verifikacijska procjena elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom zaposlenika NSK (nastavak)**

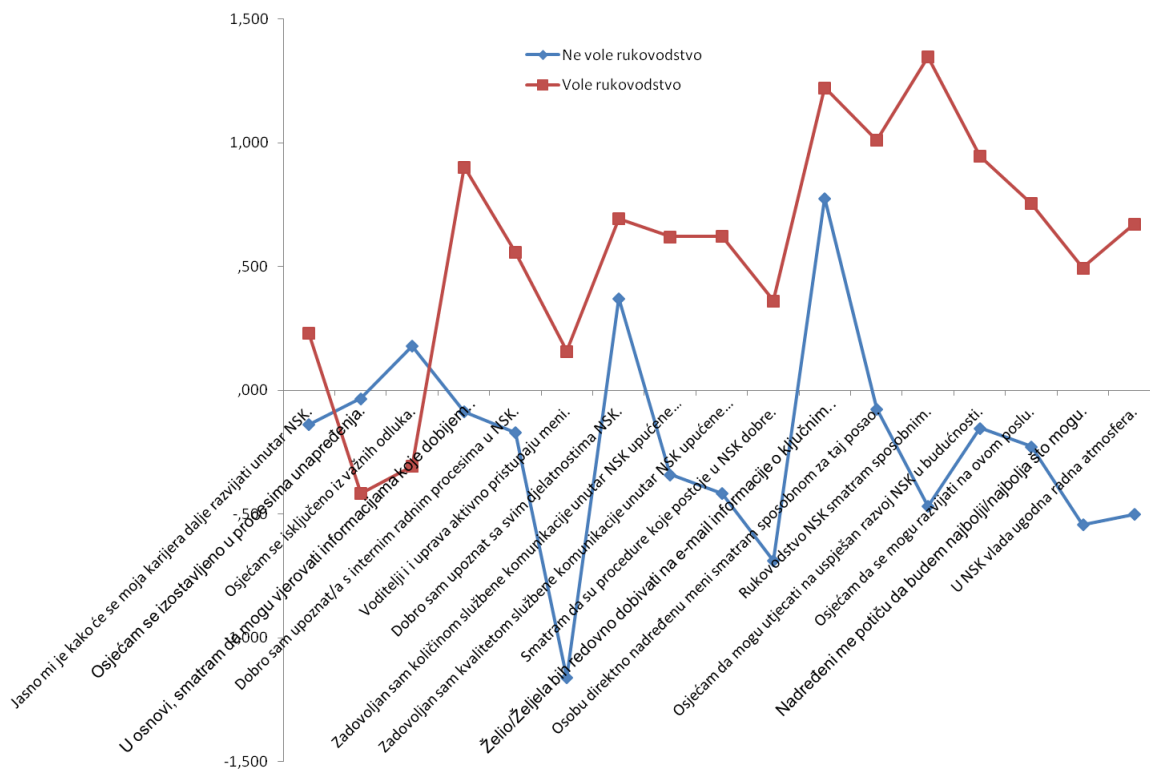
Isto su tako uočljive i slabosti u sustavu komuniciranja sa zaposlenicima, s obzirom da je prosječno zadovoljstvo kvalitetom i kvantitetom službenih komunikacija relativno marginalno, razina isključenosti iz donošenja relevantnih odluka visoka, kao i osjećaj osobne relevantnosti službene komunikacije od strane menadžmenta.

Za opisani su set varijabli također istražene razlike između skupina zaposlenika s diferenciranim stavovima o menadžmentu ustanove (Slika 18), pri čemu je utvrđena prilično velika razlika u stavovima, vezana uz aktivan pristup menadžmenta pojedincu, trenutno stanje osobnoga i profesionalnog razvoja, odnosno napredovanja u karijeri. Dobiveni se rezultat može s visokom vjerojatnošću pripisati naslijeđenim problemima organizacijske politike te još jednom afirmira potrebu za transparentnim i sustavnim menadžerskim djelovanjem u okviru upravljanja ljudskim resursima.

Zanimljivo je ukazati da se i „podržavatelji“ menadžmenta negativnije izjašnjavaju o uključenosti u procese odlučivanja, a posebno u području napredovanja u karijeri, što je, također, znak da trenutna situacija odražava praksu koncentracije

odlučivanja na razini top menadžmenta, čak i za one odluke koje bi trebalo delegirati na niže razine.

U tom smislu, važno je poticati delegiranje i odgovornost nižih razina menadžmenta za odluke koje, u logičnom smislu, spadaju u njihovu domenu odgovornosti. Velike razlike također postoje i u procjeni sustava komuniciranja sa zaposlenicima, odnosno procjene kvalitete procedura NSK, što govori da marginalno pozitivna vrijednost prosječnih ocjena menadžerskog komuniciranja nije potpuno relevantna, već da poziva na veliki angažman menadžmenta i u unapređenju ovoga područja.



**Slika 18. Razlike u verifikacijskoj procjeni elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

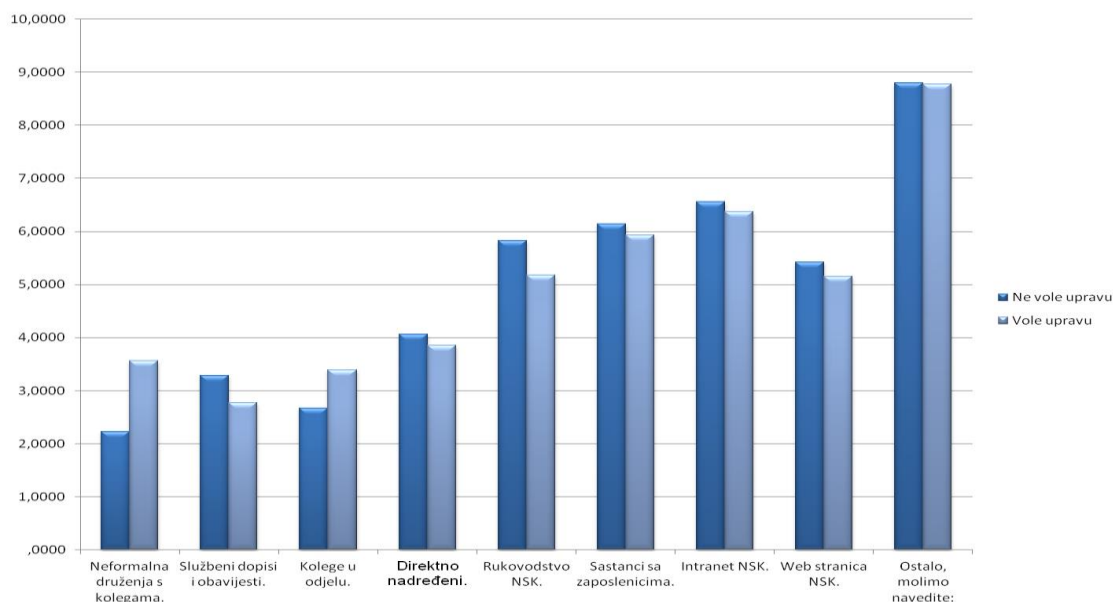
S obzirom na relativno nekonzistentne pokazatelje rezultata istraživanja u području menadžerskih komunikacija prema zaposlenicima, odlučeno je provesti analizu razlika u stavovima, vezanim uz različite oblike internih komunikacijskih medija, i to prema više obilježja zaposlenika.



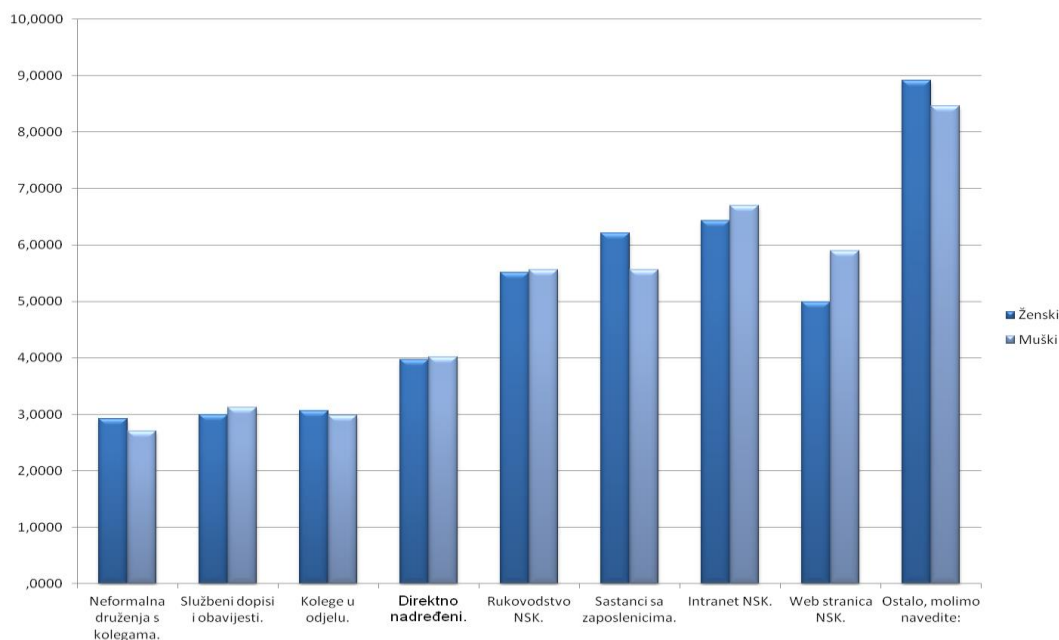
Posebno je zanimljivo da zaposlenici koji izražavaju pozitivan stav prema menadžmentu, u prosjeku, preferiraju neformalne kanale komuniciranja, što nije logično. Moguće objašnjenje i ove situacije odnosi se na naslijeđenu sklonost organizacijskoj politici, kojoj nije karakteristična visoka razina povjerenja u službene komunikacijske kanale, već interno komuniciranje „iza kulisa“. Zaposlenici koji izražavaju negativan stav prema menadžmentu preferiraju gotovo sve službene oblike komunikacija, što bi moglo indicirati da se, zapravo, radi o određenoj razini „razočaranja“ prethodnom situacijom u organizaciji, koja, ipak, nije „potkopala“ povjerenje što ga navedena skupina zaposlenika ima u formalne kanale komunikacije (bivša uprava imala je jako lošu komunikaciju sa zaposlenicima, a nova ravnateljica u vrijeme provođenja ovog istraživanja bila je nepunih godinu dana „na vlasti“).

Još se jednom može zaključiti da su dobiveni rezultati prilično obećavajući.

Razlike u skupinama zaposlenika, definiranim prema spolu, ne pokazuju naročito zanimljive rezultate (Slika 20), osim što se čini da zaposlenice u nešto većoj mjeri preferiraju sastanke i neformalnu komunikaciju „tehničkim“ komunikacijskim kanalima, kao što su Intranet i mrežna stranica knjižnice.

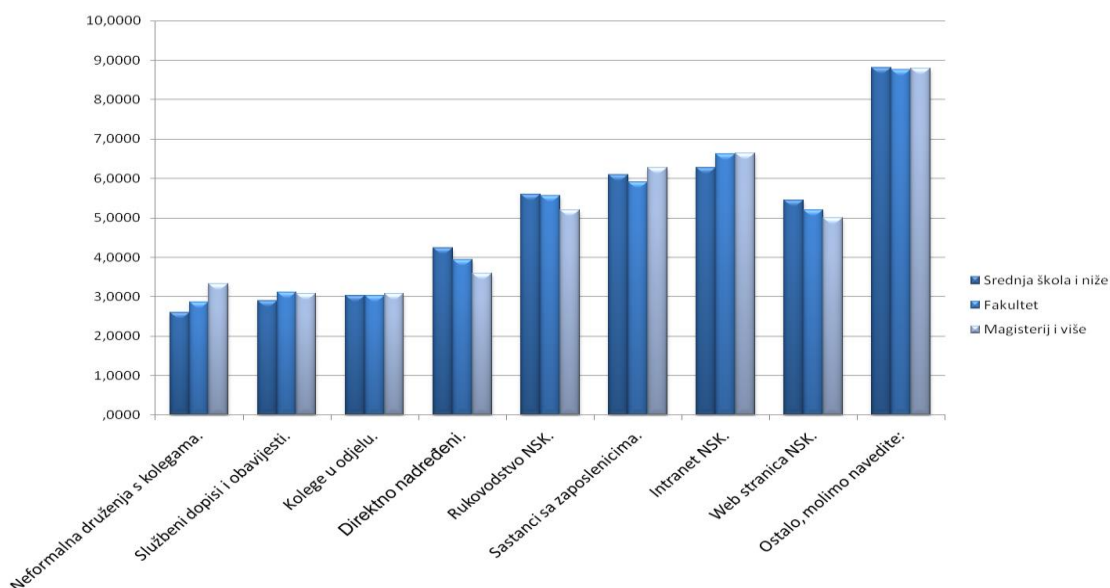


**Slika 19. Razlika u stavovima o informiranju zaposlenika prema iskazivanju pozitivne nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**



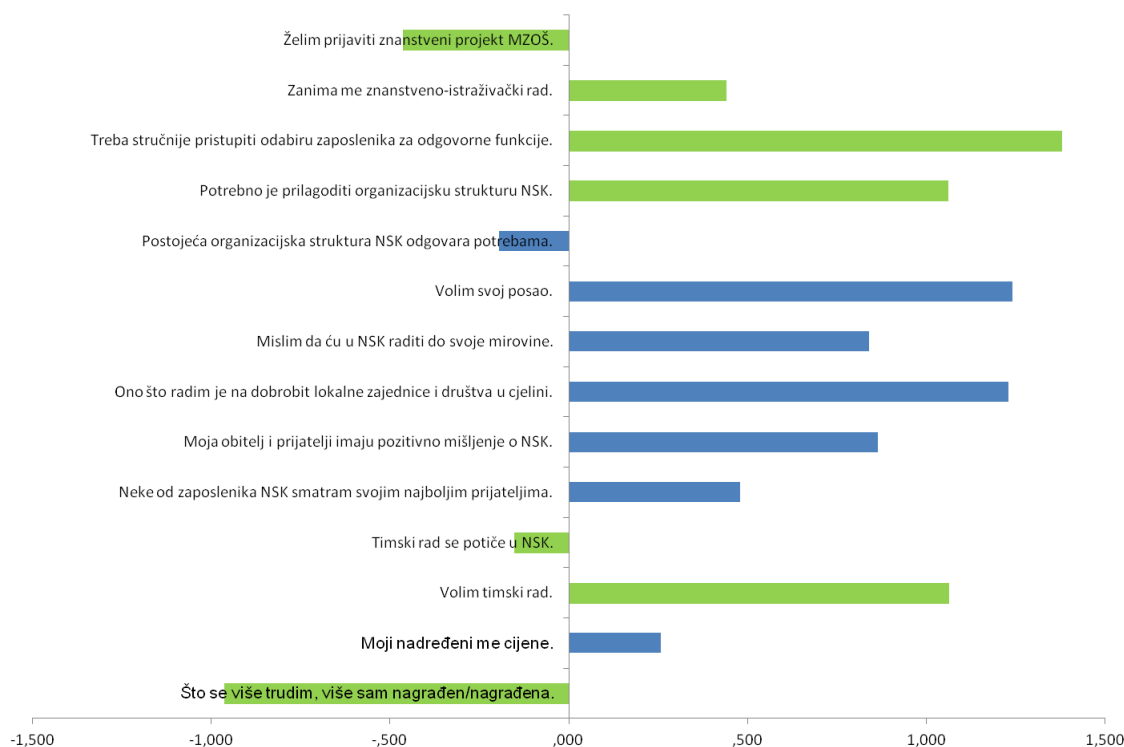
Slika 20. Razlika u stavovima o informiranju zaposlenika prema spolu

Isto tako, teško je izložiti i posebne preferencije komunikacijskih kanala i tehnika, kada se analiziraju skupine zaposlenika prema stupnju obrazovanja (Slika 21), pri čemu se, ipak, indicira da su zaposlenici s nižom razinom obrazovanja skloniji direktnoj komunikaciji s menadžerima. Homogenost dobivenih rezultata ukazuje na činjenicu da su prethodno iskazane karakteristike komunikacijske prakse u NSK rezultat realne procjene zaposlenika, a ne samo razlika u percepciji pojedinih zaposleničkih skupina.



Slika 21. Razlika u stavovima o informiranju prema stupnju obrazovanja

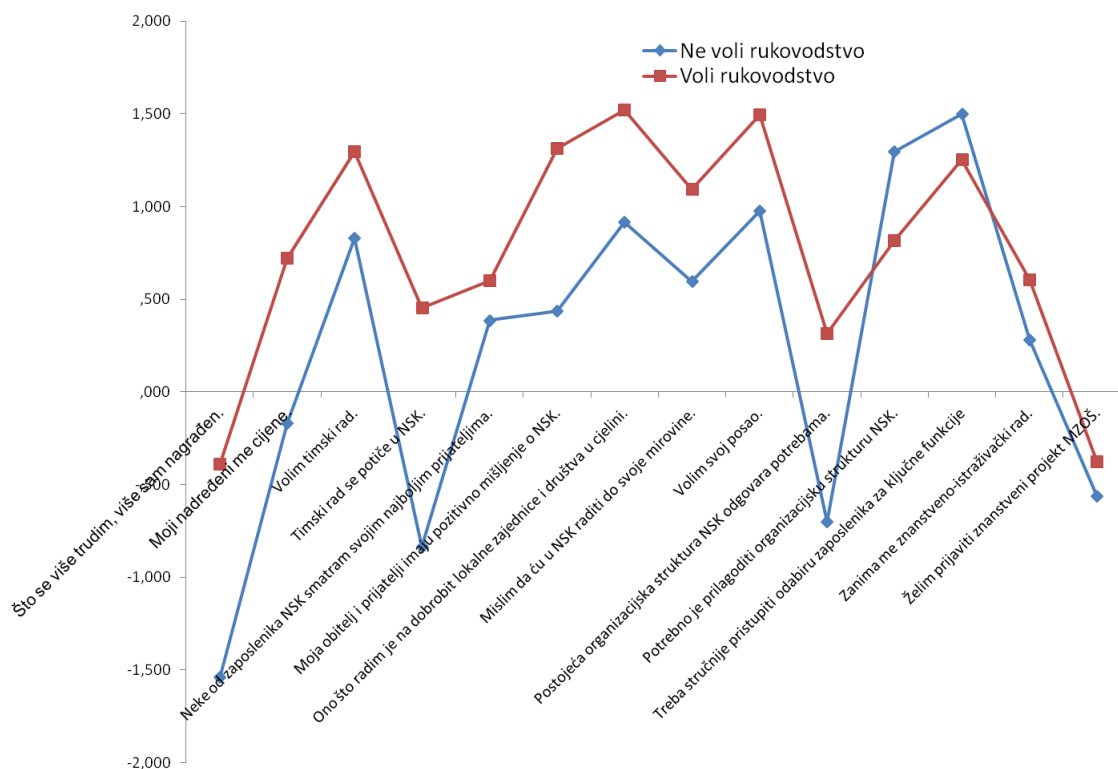
U nastavku istraživanja, fokus je bio usmjeren na organizacijsku strukturu, elemente timskog rada i čimbenike koji djeluju na ostvarenje lojalnosti instituciji, a njegovi su rezultati prikazani Slikom 22.



**Slika 22. Verifikacijska procjena elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom zaposlenika NSK (nastavak)**

U navedenom kontekstu, utvrđeno je da zaposlenici uglavnom organizacijsku strukturu smatraju neadekvatnom te da bi, uz veliku vjerojatnost, poduprli realistične organizacijske promjene. Osim što sustav nagrađivanja, još jednom, nalaze kao vrlo neprimjeren, može se utvrditi i da bi željeli raditi u timovima, iako za takvo što nemaju formalnih poticaja. Lojalnost je zaposlenika instituciji, usprkos svim percipiranim internim slabostima organizacije, iznimno visoka, pri čemu anketirani zaposlenici percipiraju i visoki doprinos svoje organizacije društvu u cjelini.

Diferencijalna analiza stavova skupina zaposlenika (Slika 25) govori da postoji slaganje u sklonosti timskom radu, lojalnosti instituciji, emocionalnoj povezanosti sa svojim poslom te međusobnoj socijalnoj povezanosti zaposlenika, bez obzira na iskazane stavove/evaluaciju menadžmenta NSK, što se, još jednom, može smatrati vrlo pozitivnom osnovicom za daljnje organizacijske promjene.



**Slika 23. Razlike u verifikacijskoj procjeni elemenata ukupnoga zadovoljstva poslom i organizacijom za zaposlenike koji iskazuju pozitivnu nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta (nastavak)**

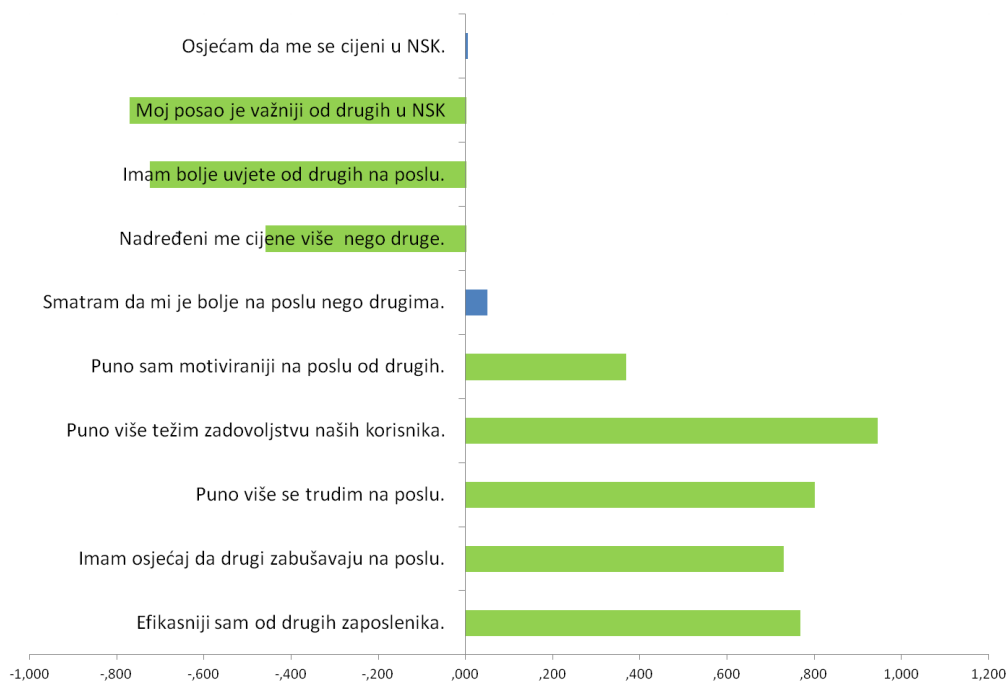
Pritom je logičan i rezultat koji ukazuje da su „podržavatelji“ menadžmenta u mnogo manjoj mjeri kritični prema postojećim sustavima i organizacijskom stanju NSK, negoli „nezadovoljnici“, što bi moglo poslužiti i kao korisna osnovica u izgradnji komunikacijske platforme, koju će menadžment koristiti prilikom provedbe organizacijskih promjena.

Na kraju je zanimljivo da svi zaposlenici iskazuju vrlo pozitivan stav prema znanstveno-istraživačkom radu, što je, u danom radnom okruženju, i prilično razumljivo. Međutim, tek je manji broj zaposlenika, prvenstveno s poslijediplomskim stupnjem obrazovanja, zainteresiran za prijavu znanstveno-istraživačkih projekata, što bi menadžment knjižnice mogao dodatno stimulirati, s obzirom da se na taj način pribavljaju i određena financijska sredstva.

Završni korak u verifikaciji prethodno dobivenih i iskazanih rezultata kvalitativnoga i kvantitativnoga istraživanja zaposlenika predstavljala je osobna usporedba s drugim zaposlenicima, i to prema više dimenzija, a čiji su rezultati predstavljeni Slikom 24.

Kao što je vidljivo iz grafičkoga prikaza, još je jednom potvrđeno da zaposlenici nemaju dovoljno razvijen osjećaj da ih se u organizaciji tretira kao cjelovita ljudska bića,

kojima se omogućuje puni razvoj vlastitih potencijala. Isto tako, čini se da, u trenutku istraživanja, više ne postoji osjećaj da je „nekome drugom bolje“, pa oba nalaza potvrđuju potrebu orijentacije svekolikog kolektiva NSK prema provedbi racionalnih i transparentnih organizacijskih promjena.



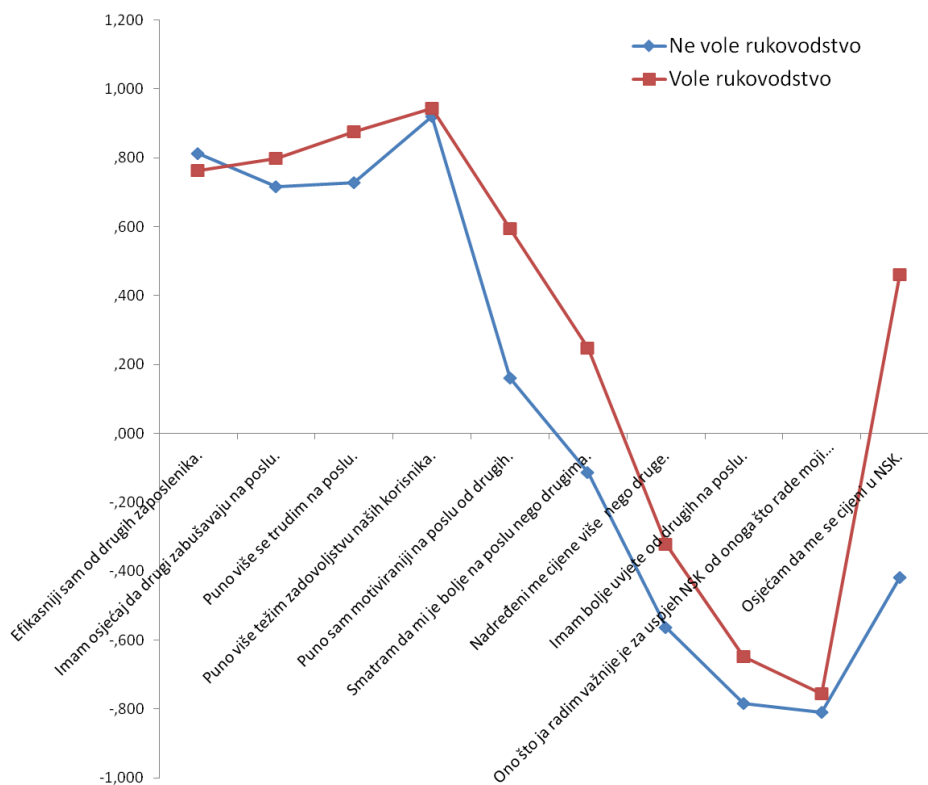
**Slika 24. Rezultati direktne (osobne) usporedbe s drugim zaposlenicima**

Rezultati komparativne usporedbe poslova, sredstava za rad i odnosa s nadređenim menadžerima ukazuju na relativno visoku razinu ujednačenosti stavova pojedinih zaposlenika, tj. da u knjižnici, u načelu, ne postoji sklonost „fetišiziranju“ vlastita posla. Međutim, zaposlenici, u prosjeku, visoko cijene vlastiti radni doprinos, a posebno u području doprinosa zadovoljstvu korisnika te percipiraju učinke drugih zaposlenika kao neprimjerene. Ovaj, pak, nalaz, može ukazati na probleme u vrednovanju vlastita učinka i doživljaju pravednosti u odnosu na odluke donesene u okviru upravljanja ljudskim resursima, zbog čega se opet iskazuje značaj principa transparentnosti i adekvatne informiranosti svih zaposlenika.

Diferencijalna analiza skupina zaposlenika, zasnovana na njihovom stavu prema menadžmentu NSK, odnosno evaluaciji menadžmenta (Slika 24), pokazuje da obje skupine zaposlenika u većoj mjeri percipiraju osobnu učinkovitost i doprinos zadovoljstvu korisnika u odnosu na kolege/ice, što navodi na zaključak da odnos prema

menadžmentu ne utječe na potencijalno pojavljivanje percepcije (ne)pravednosti. Uz ovaj važan zaključak, pokazuje se i da se obje skupine poklapaju u svojim percepcijama da ih se u organizaciji nedovoljno cijeni, kao i sklonosti „nefetišiziranja“ vlastita radnog mjesta. Zanimljivo je da se, kao i u slučaju diferencijalne analize menadžerskoga komuniciranja, došlo do gotovo homogenih rezultata, koji govore o pouzdanosti ishoda istraživanja, ali otvaraju i mogućnost dizajniranja generičkih poslovnih politika, koje bi mogle biti široko prihvaćene od svih zaposleničkih segmenata.

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015



**Slika 25. Razlika u direktnoj (osobnoj) usporedbi s drugim zaposlenicima prema iskazivanju pozitivne nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta**

Završni korak analize zaposlenika obavljen je kvantifikacijom zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika za skupine koje iskazuju pozitivan, odnosno negativan stav prema menadžmentu NSK, i to s pomoću statističke tehnike regresijske analize.

U Tablici 1 prikazani su statistički značajni čimbenici koji djeluju na osjećaj zadovoljstva na poslu za obje skupine zaposlenika, pri čemu je značajno da se, kod skupine koja pozitivno percipira menadžment, kao bitni čimbenici zadovoljstva pojavljuju samostalnost u radu, zanimljivost posla, mogućnost napredovanja, plaća i percepcija kapaciteta menadžmenta, dakle faktori vezani uz posao i interno okruženje knjižnice. S druge strane, nezadovoljni menadžmentom, u mnogo većoj mjeri

zadovoljstvo poslom doživljavaju uslijed osjećaja doprinosa instituciji kao cjelini, ugledu što ga institucija ima u socijalnom okruženju zaposlenika te osjećaja pravednosti kod napredovanja. Važno je napomenuti da su oba modela korištena u statističkoj analizi signifikantna i da imaju relativno visoku prediktivnu snagu.

Zavisna varijabla:	Skupina:	Skupina:
ZADOVOLJSTVO	Vole rukovodstvo	Ne vole rukovodstvo
Samostalnost u radu	,292*** (,071)	
Mogućnost napredovanja	,106** (,042)	
Interesantnost posla	,263*** (,068)	
Iznos plaće	,147** (,055)	
Osjećam da me se cijeni	,123** (,052)	,167** (,070)
Sposobnost rukovođenja uprave NSK	,131** (,064)	
Pozitivan stav obitelji i prijatelja		,437*** (,065)
Pravednost odluka o napredovanju		,275*** (,075)
Važnost posla za NSK		,242*** (,070)
Constant	-3,691*** (,364)	-3,834*** (,271)
F	28,831***	45,740***
R2 (ukupno objašnjena varijanca)	,730	,738

Tablica 1. Model ovisnosti zadovoljstva poslom za skupine zaposlenika prema iskazivanju pozitivne nasuprot negativnoj evaluaciji menadžmenta

Donekle zanimljive rezultate daje isti model, kada se analiziraju i skupine zaposlenika prema spolu (Tablica 2), pri čemu se pokazuje da muški zaposlenici kao čimbenike zadovoljstva preferiraju osjećaj da ih se cijeni kao individue, razinu povjerenja u instituciju te visinu plaće, što je konzistentno s (pretpostavljenom) višom razinom individualnosti i individualnoga postignuća kod muškaraca.

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

# KNJIŽNICARSTVO

Glasnik  
Društva  
knjižničarstva  
Slavonije  
i Baranje

Zavisna varijabla:	Skupina: Muški spol	Skupina: Ženski spol
ZADOVOLJSTVO		
Osjećam da me se cijeni	,330*** (,068)	
Povjerenje u instituciju	,333*** (,067)	
Interesantnost posla	,268*** (,069)	,157** (,066)
Iznos plaće	,158** (,064)	
Pravednost odluka o napredovanju		,255*** (,060)
Pozitivan stav obitelji i prijatelja		,356*** (,072)
Važnost posla za NSK		,249*** (,070)
Mogućnost napredovanja		,131** (,051)
Constant	-3,947*** (,293)	-4,013*** (,359)
F	61,494***	39,607***
R2 (ukupno objašnjena varijanca)	,866	,692

**Tablica 2. Model ovisnosti zadovoljstva poslom za skupine zaposlenika prema spolu**



Isto tako, (pretpostavljena) razina težnje prema socijalnoj koheziji kod žena potvrđuje se u faktorima pravednosti, doprinosa instituciji kao cjelini i ugledu što ga institucija ima u socijalnom okruženju zaposlenika, iako se u navedenu sliku u potpunosti ne uklapa čimbenik mogućnosti napredovanja u karijeri. Isto tako, treba napomenuti i da su ovako kreirani modeli signifikantni te da imaju relativno visoku prediktivnu snagu.

Posljednji kreirani model odnosi se na prediktivne faktore zadovoljstva poslom, za skupine zaposlenika, diferencirane prema razini obrazovanja (Tablica 3).

Zavisna varijabla:	Skupina: Srednja škola i niže	Skupina: Fakultet	Skupina: Magisterij i više
ZADOVOLJSTVO			
Zanimljivost posla	,239*** (,053)		,361*** (,121)
Osjećam da me se cijeni	,188*** (,047)	,194** (,083)	
Sposobnost rukovođenja uprave	,325*** (,062)		,324** (,113)
Mogućnost odlaska na skupove / radionice	-,260*** (,052)		,174** (,095)
Pozitivan stav obitelji i prijatelja	,146*** (,071)	,249*** (,082)	
Pravednost nadređenih	,154*** (,046)		
Puno bitniji su mi korisnici nego drugima	-,222*** (,061)		
Radno vrijeme	,158*** (,042)		
Iznos plaće	,120** (,054)		
Pravednost odluka o		,325***	

napredovanju		(,069)	
		,216**	
Važnost posla		(,087)	
Osjećaj isključenosti iz važnih odluka		-,107**	
		(,054)	
			,287***
Samostalnost u radu			(,079)
Constant	-2,635***	-3,033***	-4,198***
	(,334)	(,383)	(,334)
F	41,264***	33,094***	56,583***
R2 (ukupno objašnjena varijanca)	,912	,718	,934

**Tablica 3. Model ovisnosti zadovoljstva poslom za skupine zaposlenika prema obrazovanju**

Zanimljivo je da na zadovoljstvo poslom zaposlenika bez visokoškolskoga obrazovanja djeluje niz čimbenika, i to: zanimljivost posla, osjećaj da se zaposlenika cijeni, percipirani kapacitet menadžmenta, već opisani elementi socijalne kohezije, pravednost, orijentacija prema korisnicima, kao i određeni higijenički motivacijski faktori (radno vrijeme i plaća). Dok je u navedenom kontekstu teško pronaći jednoznačno objašnjenje navedenih čimbenika, to je mnogo jednostavnije za visokoobrazovane zaposlenike, na čije zadovoljstvo, u prosjeku, djeluju čimbenici povezani s osjećajem samostalnosti, uključenosti u procese odlučivanja i socijalne relevantnosti njihova posla. Zaposlenici s najvišim stupnjevima obrazovanja, pak, snažno preferiraju zanimljivost i izazovnost posla te mogućnost stručnoga usavršavanja. I ovom prilikom treba napomenuti da su svi dobiveni modeli statistički značajni te da imaju visoku prediktivnu sposobnost.

Na kraju su istraženi i kvantificirani i čimbenici koji pridonose razvoju zadovoljstva i lojalnosti za sve skupine zaposlenika (Tablica 4), pri čemu treba napomenuti da su oba dobivena modela statistički značajna, iako je prediktivna snaga modela koji identificira prediktivne faktore lojalnosti zaposlenika relativno ograničena, zbog čega i dobivene rezultate treba uzeti s određenom dozom opreza.

Prediktorske varijable	Zadovoljstvo	Lojalnost
Pozitivan stav obitelji i prijatelja	,186** (,063)	,317*** (,086)
Značaj NSK u Hrvatskoj		,173** (,064)
Dinamičnost posla		,224** (,070)
Povjerenje u instituciju	,160** (,059)	,185** (,093)
Pravednost odluka o napredovanju	,196*** (,046)	
Osjećam da me se cijeni	,223*** (,045)	
Interesantnost posla	,221*** (,049)	
Sposobnost nadređenih	,119*** (,036)	
Constant	-3,848*** (,232)	-3,338*** (,303)
F	68,910***	32,187***
R2 (ukupno objašnjena varijanca)	,755	,488

**Tablica 4. Model za identifikaciju prediktorskih varijabli zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika NSK**

### Zaključak

Kada se raspravlja o tzv. Herzbergovoj podjeli čimbenika motivacije<sup>15</sup>, pokazuje se da zaposlenici uvelike cijene sigurnost posla, dok su, uz prethodno iskazane čimbenike,

<sup>15</sup>Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2013. Str. 236.

„iskočili“ higijenički čimbenici motivacije, koji se odnose na adekvatnost opreme za rad te međuodjelnu komunikaciju.

S obzirom da se redovitost i relativna primjerenost plaća, s obzirom na državno vlasništvo, shvaćaju kao zadane varijable, zaposlenici iskazuju da bi od značaja za povećanje njihova zadovoljstva bile veća percepcija pravednosti u nagrađivanju i napredovanju, još fleksibilnije radno vrijeme i korištenje godišnjih odmora te dodatno stručno usavršavanje. Nadalje, važno je napomenuti da, bez obzira na sve iskazane probleme, postoji pozitivna percepcija menadžmenta i osjećaja vlastite perspektive u NSK, što je vrlo dobar temelj za provedbu daljnjih organizacijskih promjena i unapređenje djelovanja knjižnice. Dobiveni kvalitativni i kvantitativni podaci istraživanja ukazali su na sljedeće elemente koje menadžment knjižnice mora u budućnosti mijenjati i poboljšavati:

- preispitati postojeću sistematizaciju radnih mjesta u NSK, kao preduvjet za uvođenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske zahvate;
- uvesti u ustanovu transparentan i sustavan pristup upravljanju ljudskim potencijalima, kojim će se ukloniti percepcija nepravednog i neprofesionalnog pristupa nagrađivanju i unapređenju zaposlenika;
- u okviru upravljanja ljudskim potencijalima, poseban naglasak staviti na tehniku „upravljanja pomoću ciljeva“, u okviru koje će se, uz participaciju zaposlenika, postavljati odgovarajući (godišnji, polugodišnji, kvartalni...) ciljevi te pratiti njihovo napredovanje (i donositi odgovarajuće odluke o obrazovanju, nagrađivanju, unapređenju);
- sustavom evaluacije radnoga doprinosa obuhvatiti i cjelokupan menadžment NSK, posebno linijske menadžere (voditelje/ice odjela i odsjeka) te poraditi na hitnom unapređenju njihovih menadžerskih kompetencija;
- razmotriti sustav probnoga rada i reizbora osoba imenovanih na radna mjesta linijskih menadžera;
- pojednostaviti procedure za obavljanje radnih aktivnosti, pri čemu poseban naglasak treba staviti na ubrzanje svih procesa, uklanjanje „uskih grla“, i slične probleme, uzrokovane prevelikom normiranošću i/ili neadekvatnom međuodjelnom komunikacijom (navedeno se može postići, npr. mapiranjem i redizajniranjem poslovnih procesa);

- propisati komunikacijske kanale između pojedinih odjela i odsjeka u knjižnici, kao i procedure izvještavanja i komunikacije;
- drastično skratiti i pojednostaviti procese nabave potrošnih materijala i drugih predmeta nabave niske vrijednosti, odnosno opreme ključne za obavljanje radnih procesa, sustavom budžetske kontrole;
- uspostaviti (još) veću fleksibilnost u organizaciji rada, korištenju radnog vremena i godišnjih odmora zaposlenika;
- poraditi na daljnjem unapređenju motivacije zaposlenika, zasnovanih na prethodno iskazanim rezultatima istraživanja, pri čemu ključni čimbenik predstavlja stvaranje partnerskih odnosa sa zaposlenicima, uklanjanje straha i nepovjerenja te jačanje percepcije dostupnosti menadžmenta i transparentnosti njegova postupanja.
- s obzirom da je u međuvremenu postavljena nova ravnateljica, ponoviti istraživanje.

### Literatura

Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, 1999.

Bahtijarevic-Šiber, Fikreta...[et al]. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991.

Bratton, John, Jeffrey Gold. Human resource management : theory and practice. 3rd ed., Basingstoke : Palgrave, 2003.

Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue. Human resource management. 9th ed. McGraw-Hill/Irwin, 2008.

Champy, James. Reengineering Management: the Mandate for New Leadership. London: Harper Collins Pub., 1995.

Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson. Organizational behavior : essentials for improving performance and commitment . Boston [etc.] : McGraw-Hill/Irwin, cop. 2010.

Grote, R. The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers. New York: American Management Association, 2002.

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue. Human resource management. 9th ed. McGraw-Hill/Irwin, 2008.

Marušić, Sveto. Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco, 2006.

Muller, Joelle, Muller, Jean-Louis. Menadžment biblioteka. Beograd: Clio, 2006.

Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2013.

Pavičić, Jurica; Nikša Alfirević; Ljiljana Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.

Prijic-Samaržija, S., Avelini Holjevac, I. Žene u znanosti: stakleni strop. Društvena istraživanja, 18,6=104(2009).

Strategic human resource management / [edited by] Randall S. Schuler, Susan E. Jackson. Malden [etc.] Blackwell Publishing, 2007.

Tkalac Verčić, Ana; Dubravka Sinčić Ćorić; Nina Pološki Vokić. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. Zagreb: M.E.P., 2010.

Vujić, Vidoje. Menadžment ljudskog kapitala. 3. izd. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija [etc.], 2008.

Wehrich, Heinz, Koontz, Harald. Menedžment. Zagreb: Mate, 1994.

Zelenika, Ratko. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet; Kastav: IQ plus, 2011.

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

KNJIŽNICARSTVO

Glasnik  
Društva  
knjižničarstva  
Slavonije  
i Baranje