

ANALIZA LOJALNOSTI I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U MEDISAN INTERNATIONAL*

Marija Orlović, Biljana Đurić, Katarina Radulović

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Odsek za inženjerski menadžment
Bor, Srbija*

Izvod

Potvrđeno je da su zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih presudni za opstanak i uspeh organizacije. Zadovoljstvo je rezultat procesa interne evaluacije pojedinca, a ako je nivo očekivanja zaposlenih ispunjen ili premašen, onda zadovoljstvo raste. Na ovaj način, lojalnost zaposlenih razvija se u uopšteni emocionalni odnos prema organizaciji. Zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih su ključni pokretači produktivnosti, performansi i profita. Ovaj rad analiziraće zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih u kompaniji Medisan International. Neke od stavki koje će se ispitivati su zadovoljstvo zaposlenih poslom, nivo podrške menadžmenta, kao i nivo poverenja u organizaciju. U prvom delu rada objašnjeni su pojam odanosti i zadovoljstvo zaposlenih, faktore koji podstiču lojalnost i koji su najbolji načini da zaposleni budu zadovoljni, dok su u drugom delu rada predstavljeni rezultati i analiza istraživanja.

Ključne reči: *Lojalnost, Zadovoljstvo, Zaposleni*

1. UVOD

Zaposleni predstavljaju posebnu interesnu grupu, koja preduzeće posmatra kao mesto gde mogu pokazati poslovne sposobnosti i veštine, ispoljiti ambicije. Posebna pažnja se posvećuje aktivnom i adekvatnom upravljanju njihovim potencijalima. Posebno se insistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju motivacije zaposlenih, čime se postiže i veća posvećenost zaposlenih svome poslu, iz čega proističe zdravo radno okruženje, efikasno i efektivno obavljanje posla, zadovoljstvo radnika i lojalnost koja predstavlja zbir navedenih faktora uspešne organizacije. Odanost zaposlenih nije samo vrlina, to je ključ za profitabilan rast. Lojalnost na radnom mestu se smatra gorivom koje pokreće finansijski uspeh svake kompanije. Zaposleni predstavljaju osnovni resurs koji je neophodan za obavljanje nekog posla. Oni predstavljaju značajnu investiciju u smislu troškova zapošljavanja i obuke, kao i plata i naknada. Preduzeća snose značajan trošak ako moraju zameniti zaposlenog. Schaufelli i Bakker (2004) su utvrdili da su angažovani radnici zapravo radnici koji su više vezani za organizaciju i njihova namera da odu je manja. Drugim rečima, oni su lojalniji organizaciji. To se može reći za zaposlene koji imaju jak angažman, jer oni obično imaju pozitivno iskustvo i imaju pozitivnu sliku o njihovoj organizaciji (Messmer, 2000).

* Rad saopšten na XV Studentskom simpozijumu o strategijskom menadžmentu

2. NAČINI ZA POKRETANJE LOJALNOSTI ZAPOSLENIH

Imajući u vidu da je većina zaposlenih pod neposrednom kontrolom rukovodstva, onda kada menadžment razume šta pokreće lojalnost zaposlenih, tada se mogu preduzeti odgovarajući koraci za jačanje lojalnosti i zadržavanje zaposlenih. Izgradnja lojalnosti i zadržavanje zaposlenih nije veoma skupa stvar. Novac nije jedan od razloga zbog kojih zaposleni odustaju. Trošenjem vremena i pažnje na pitanja važna za zaposlene, lojalnost organizaciji se može poboljšati. Postoje različiti načini za pokretanje lojalnosti zaposlenih, kao što su (Reichheld, 2001):

- Uspostavite dijalog sa zaposlenima – otvorenom komunikacijom;
- Konkurentna plata;
- Razumeti širi kontekst života zaposlenih;
- Pristupite zaposlenima sa osećajem otkrića;
- Dobri radni uslovi;
- Dati zaposlenima konstruktivnu povratnu informaciju (i formalno i neformalno);
- Slušajte zaposlene – čak i ako ne možete uvek raditi ono što žele;
- Budite iskreni prema zaposlenima;
- Emancipatna akcija / osnaživanje / sloboda za uspeh;
- Karijerni plan za zaposlene – razgovarajte o mogućnostima profesionalnog razvoja sa zaposlenima;
- Uključite sve zaposlene u razumevanje misije i ciljeva organizacije;
- Obezbedite okruženje za učenje;
- Stvaranje partnerstva.

3. PRINCIPI LOJALNOSTI

Kada je reč o samoj lojalnosti, ona se zasniva na određenim principima, a to su (Nooteboom, 2003):

- 1) Kada se politika sprovodi, zaposleni treba da imaju centralnu ulogu. Ako organizacija pokaže da čini sve što je moguće za zaposlene, to će stvoriti osećaj među zaposlenima o uzajamnoj obavezi. Zaposlenima takođe treba dati osećaj da se prema njima postupa pravično: jednaka plata za jednak rad.
- 2) Zaposleni treba da veruju da poslodavac želi najbolje za njih i da ne deluje samo iz sopstvenih interesa.
- 3) Ako organizacija malo posvećuje pažnju privatnom životu zaposlenih, može doći do sukoba. Zaposleni koji učestvuju u drugim aktivnostima van svog posla, za koje se osećaju da su posvećeni (hobiji, sport, studije), imaju više problema da pronađu pravu ravnotežu između svog radnog života i privatnog života. Sukob između ova dva ima uticaj na lojalnost zaposlenih. I obrnuto, ako organizacija pokazuje razumevanje za zaposlenog i može pomoći zaposlenom da pronađe pravu ravnotežu, njegova lojalnost će se samo povećati.

4. POKRETAČI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Kao što je već rečeno, zadovoljstvo zaposlenih i njihova lojalnost su od velike važnosti za uspeh organizacije. Kako bi organizacija bila iznad svoje konkurencije, a pre svega imala harmonične odnose među svojim zaposlenima, potrebno je posebnu pažnju usmeriti na sledeće pokretače zadovoljstva i lojalnosti, a to su (Nunnally, 1978):

- 1) **Podrška** - Bitno je da osoblje dobije podršku, u suprotnom ne može da radi svoj posao na odgovarajući način. Podrška nije ograničena samo na aspekte koji se

odnose na posao, već i na druge stvari kao što su moral i priznanje. Postoji mnogo različitih načina na koje poslodavci mogu da podrže svoje zaposlene.

- 2) **Poverenje** - Timski rad se razvija kada postoji uzajamno poverenje i poštovanje između članova tima: pomaže da se usredsredi i optimizuje trud koji se zahteva od ljudi, umanjuje rizik tako što se izbegava preterana zavisnost od jedne osobe i pruža dodatno obezbeđenje da ciljevi kvaliteta mogu da se ostvare.
- 3) **Timski rad** - Članovi tima su čvrsto vezani jedan za drugog i opredeljeni da podrže uspeh svakog člana ponaosob. Uspeh svakog pojedinca, uspeh je tima kao celine. Pojedina istraživanja pokazuju da ukupan rezultat timskog rada prevazilazi ukupan rezultat rada istog broja pojedinaca, koji nisu timski organizovani čak i do 30% (Vasić, 2004).

Ostvarenjem ovih osnovnih pokretača, svaka organizacija može biti sigurna da će njeni zaposleni biti zadovoljni poslom koji obavljaju i samom organizacijom, što takođe znači da će njihova lojalnost i želja da budu deo te organizacije biti na zavidnijem nivou, u odnosu na zaposlene koji nemaju podršku, poverenje i timski rad u sklopu neke druge organizacije.

5. STUDIJA SLUČAJA

Zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih je potvrđeno da su od ključnog značaja za opstanak i uspeh organizacije orijentisane ka pružanju usluga. Lojalnost zaposlenih se ogleda u tome da su zaposleni posvećeni uspehu organizacije sa čvrstim uverenjem da je rad sa tom organizacijom najbolja opcija. Osnajivanje zaposlenih, kompenzacija zaposlenih, timski rad i rukovodstvo su značajni pozitivni prediktori zadovoljstva zaposlenih, a lojalnost zaposlenih može se poboljšati kroz njihovo zadovoljstvo.

Cilj istraživanja koje je predstavljeno u ovom radu je da analizira zadovoljstvo zaposlenih, kako poslom kojim se bave, tako i samom organizacijom u kojoj posluju, da ispita probleme sa kojima se suočavaju međusobno, da otkrije odnos koji vlada između nadređenih i podređenih, i na osnovu njihovih odgovora predloži ideje za unapređenje zadovoljstva zaposlenih i povećanje njihove lojalnosti.

Studija je sprovedena tokom februara meseca 2019. godine, na uzorku od 90 radnika koji su zaposleni u preduzeću Medisan International. Prikupljanje podataka je izvršeno pomoću upitnika. Upitnik je distribuiran elektronskim putem, i na taj način je obezbeđena potpuna anonimnost ispitanika. Upitnik se sastoji iz dva dela. Prvi deo ispituje socio-demografske karakteristike ispitanika i sastoji se iz 4 pitanja, a drugi deo se sastoji od 6 grupa pitanja koja se odnose na lojalnost zaposlenih i njihovo zadovoljstvo određenim aspektima poslovanja.

Merenje adekvatnosti uzorkovanja – MSA analiza (*engl. Measure of Sampling Adequacy*) izvršeno je pomoću Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testa. Vrednost ovog indikatora za razmatrani uzorak za svih šest grupa pitanja iznosi preko 0.60, što se može videti u Tabeli 3. Minimalna prihvatljiva vrednost KMO indikatora je 0.60 pa se samim tim može izvući zaključak da je uzorak koji je korišćen za istraživanje u ovom radu adekvatan i pogodan za primenu faktorske analize (Kaiser, 1974; Cerny i Kaiser, 1977). Grupa pitanja koja je imala najveći iznos ovog indikatora (0.851) jeste grupa pitanja „Zadovoljstvo zaposlenih“, dok grupa pitanja sa najnižom vrednošću ovog indikatora jeste grupa pitanja „Poverenje u rukovodstvo“ sa vrednošću indikatora 0.672.

Pored toga, Bartlett-ov test sferičnosti pokazuje da postoje značajne korelacije među grupama pitanja u okviru upitnika (Hair, 2006). Podaci iz Tabele 3 pokazuju da sve grupe pitanja imaju malu vrednost p , odnosno vrednost p za svih šest grupa pitanja je jednaka nuli. Izvodi se zaključak da je korišćenje faktorske analize opravdano, s obzirom da je nivo značajnosti $p < 0.05$.

Tabela 1. Rezultati KMO i Bartlett's testa

	Grupa pitanja	KMO	Bartlett's Test		
			χ^2	df	p
1.	PODRŠKA RUKOVODSTVA	0.780	135.386	10	.000
2.	TIMSKI RAD	0.804	275.335	10	.000
3.	POVERENJE U KOLEGE	0.749	211.072	3	.000
4.	POVERENJE U RUKOVODSTVO	0.672	83.411	3	.000
5.	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	0.851	290.633	15	.000
6.	LOJALNOST ZAPOSLENIH	0.689	165.703	6	.000

Validacija teorijskog modela za ispitivanje uticaja različitih faktora na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih kompanije Medisan International, koji je prikazan na Slici 1, izvršena je pomoću softverskih paketa SPSS v.25.0 i LISREL v.8.80 primenom statističke faktorske analize. Faktorskom analizom je potvrđena jednodimenzionalnost svih šest grupa latentnih varijabli u posmatranom modelu, na osnovu PCA analize (*engl. Principal Component Analysis*) (Kingir & Mesci, 2010). Rezultati faktorske analize prikazani su u Tabeli 4, odakle se mogu videti dobijene vrednosti za procenat varijanse, koji je objašnjen faktorom jednodimenzionalnosti za svaku grupu pitanja, kao i dobijene vrednosti loading faktora. Minimalna prihvatljiva vrednost loading faktora je 0.3, a dobijene vrednosti loading faktora potvrđuju da postoji visok stepen interne konzistentnosti između grupa pitanja u postavljenom modelu (Velicer & Jackson, 1990; Sheppard, 1996).

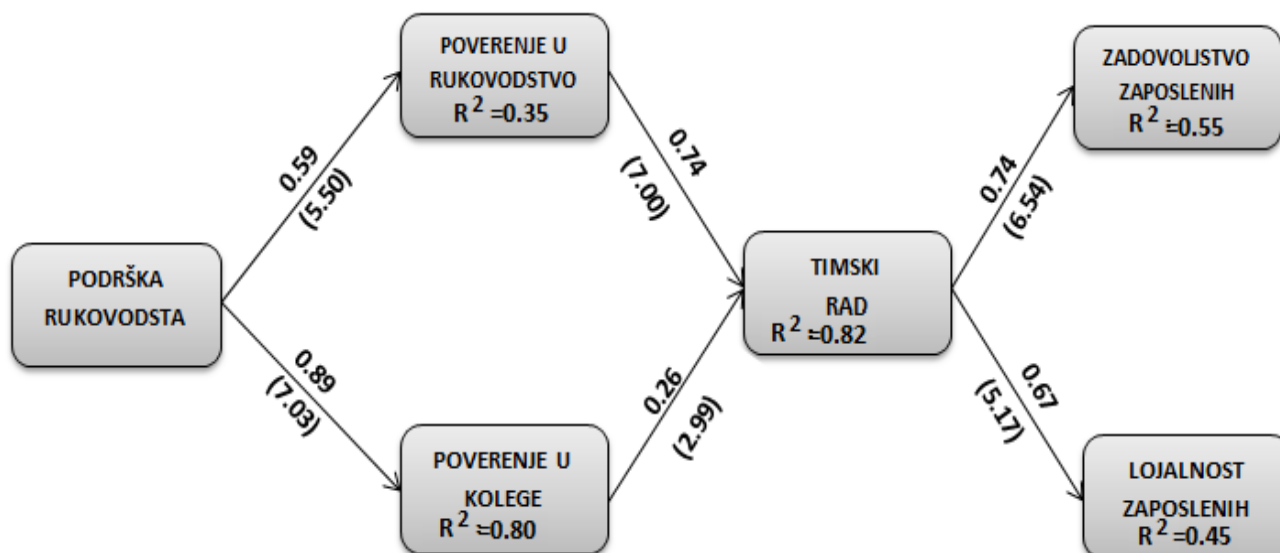
Kako bi se osigurala pouzdanost i validnost ispitivanog modela, izvršena je i CFA analiza (*engl. Confirmatory Factor Analysis*). Provera interne konzistentnosti instrumenata za prikupljanje podataka izvršena je pomoću Cronbach's alpha testa (Cronbach, 1951). Na ovaj način, dobijaju se vrednosti Cronbach's alpha koeficijenta (α), koje označavaju prosečne vrednosti korelacija među stavkama, onda kada se ocenjivanje vrši na osnovu zadatih skala (u ovom slučaju je to bila petostepena Likert-ova skala). Ukoliko su vrednosti α koeficijenta veće od 0.70, postoji visok stepen interne konzistentnosti među pitanjima i dobre mogućnosti za modelovanje na osnovu prikupljenih podataka iz ispitivanog uzorka (Nunnally, 1978), dok se vrednosti oko 0.60 smatraju prihvatljivim (Hair et al., 1995; Boyer & Pagell, 2000). U Tabeli 4 su takođe prikazane dobijene vrednosti Cronbach's alpha koeficijenta za svih šest grupa pitanja, i kao što može videti, one su iznad vrednosti 0.60. Može se zaključiti da je dokazana validnost i pouzdanost upitnika o zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih kompanije Medisan International, i da se mogu očekivati i pouzdani rezultati modelovanja na osnovu prikupljenih podataka.

Dobijene *t*-vrednosti, koje su takođe prikazane u Tabeli 4, su u skoro svim slučajevima veoma visoke, čime se potvrđuje validnost ispitivanog modela. Prema tome, svih 17 varijabli, koje su definisane unutar 6 latentnih grupa varijabli, mogu biti iskorišćene za definisanje teorijskog modela, koji je prikazan na Slici 1 (Ho, 2006).

Tabela 2. Rezultati faktorske analize (EFA) i konfirmatorne faktorske analize (CFA) mernog modela

Grupa pitanja	Posmatrana varijabla	EFA		CFA			
		PCA		Pouzdanost	Validnost		
		% varijanse objašnjen faktorom jednodimenzionalnosti	Factor loading	Cronbach's alpha	Factor loading	t-statistika	
1.	PODRŠKA RUKOVODSTVA	Q1_1 Q1_2 Q1_3 Q1_4	56.742	0.720 0.802 0.796 0.683	0.797	0.73 0.85 0.46 0.56	5.82 5.39 5.75 6.02
2.	TIMSKI RAD	Q2_1 Q2_2 Q2_3 Q2_4 Q2_5	69.848	0.843 0.826 0.726 0.875 0.898	0.890	0.88 0.87 0.58 0.83 1.04	6.06 6.03 6.34 5.46 4.87
3.	POVERENJE U KOLEGE	Q3_1 Q3_2 Q3_3	87.443	0.952 0.934 0.919	0.928	1.10 1.05 0.99	3.10 4.91 12.72
4.	POVERENJE U RUKOVODSTVO	Q4_1 Q4_2 Q4_3	70.725	0.847 0.888 0.785	0.788	0.83 0.83 0.51	5.16 4.10 5.88
5.	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Q5_1 Q5_2 Q5_3 Q5_4 Q5_5 Q5_6	63.548	0.911 0.794 0.865 0.740 0.790 0.658	0.877	0.81 0.93 0.76 0.74 0.72 0.60	3.82 5.73 5.55 6.11 6.07 6.34
6.	LOJALNOST ZAPOSLENIH	Q6_1 Q6_2 Q6_3 Q6_4	67.309	0.801 0.834 0.833 0.814	0.824	0.56 0.68 0.79 0.86	4.91 4.62 5.43 5.52

Dalje testiranje validnosti teorijskog modela (Slika 1) izvršeno je pomoću softverskog paketa LISREL v.8.8. Na ovaj način izvršena je dublja statistička analiza pomoću modelovanja strukturalnih jednačina (Savić et al., 2017). Koeficijenti strukturalnih putanja između definisanih grupa varijabli u ispitivanom modelu izračunati su primenom softverskog paketa LISREL v.8.8. Koeficijenti putanja označavaju isto što i koeficijenti regresije, jer ukazuju na jačinu veze i uticaja između nezavisnih i zavisnih varijabli. Takođe, proračunati su i koeficijenti determinacije (R^2) za zavisne grupe varijabli, koji pokazuju procenat varijanse u zavisnoj varijabli, koji je objašnjen nezavisnom varijablom (Zivkovic et al., 2011). Dobijene vrednosti koeficijenata putanje i koeficijenata determinacije u strukturalnom modelu prikazane su na Slici 1.



Slika 1. Strukturalni model za ispitanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih u kompaniji „Medisan International“

Na Slici 1 prikazane su informacije o vrednostima koeficijena putanja, t -vrednosti i vrednosti koeficijena determinacije (R^2) radi jasnijeg razumevanja modela. U cilju donošenja konačne odluke o prihvatanju definisanog teorijskog modela, bilo je neophodno utvrditi t -vrednosti za svaku od 6 definisanih hipoteza. Dobijene t -vrednosti prikazane su u zagradama na Slici 1. Kod svih hipoteza H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 i H_6 t -vrednosti su veće od 2, što potvrđuje jaku pozitivnu korelaciju između nezavisne varijable i zavisnih varijabli.

Sa Slike 1 se može videti da su sve definisane hipoteze u modelu potvrđene i da imaju pozitivne vrednosti koeficijena putanje. Prikazani rezultati ukazuju na to da nezavisna varijabla „Podrška rukovodstva“ pozitivno utiče na zavisnu varijablu „Poverenje u rukovodstvo“ ($b = 0.59$, $t = 5.50$), i na zavisnu varijablu „Poverenje u kolege“ ($b = 0.89$, $t = 7.03$), čime su potvrđene hipoteze H_1 i H_2 . Hipoteze H_3 i H_4 su takođe potvrđene i pokazuju da zavisna varijabla „Poverenje u rukovodstvo“ ima pozitivan uticaj na zavisnu varijablu „Timski rad“ ($b = 0.74$, $t = 7.00$), kao i da „Poverenje u kolege“ pozitivno utiče na „Timski rad“ ($b = 0.26$, $t = 2.99$), respektivno. Na kraju, potvrđena je i hipoteza H_5 – „Timski rad“ pozitivno utiče na „Zadovoljstvo zaposlenih“ ($b = 0.74$, $t = 6.54$), kao i hipoteza H_6 – „Timski rad“ ima pozitivan uticaj na „Lojalnost zaposlenih“ ($b = 0.67$, $t = 5.17$).

Dobijene vrednosti koeficijena determinacije (R^2) pokazuju da je 35% varijanse u zavisnoj varijabli „Poverenje u rukovodstvo“ i 80% varijanse u zavisnoj varijabli „Poverenje u kolege“ objašnjeno uticajem nezavisne varijable „Podrška rukovodstva“. Pored toga, 82% varijanse u varijabli „Timski rad“ objašnjava se uticajem zavisnih varijabli „Poverenje u rukovodstvo“ i „Poverenje u kolege“. Na kraju, 55% varijanse u varijabli „Zadovoljstvo zaposlenih“ i 45% varijanse u varijabli „Lojalnost zaposlenih“ objašnjeno je uticajem prediktora „Timski rad“.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima nije samo pitanje organizacione prirode, niti su ekonomski faktori ključ svega. Kako bi u današnje vreme organizacija bila ispred svoje konkurencije, neophodno je da se posveti svojim zaposlenima i od njih načini zadovoljne i lojalne

radnike. Osnovu kvalitetne radne sredine čine zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, spremni na saradnju i napredovanje. Zadovoljni i lojalni zaposleni radnici predstavljaju osnovu uspešnog poslovanja jedne organizacije. Rezultati koji su dobijeni u ovom radu su razumni i logični, jer bez adekvatne podrške rukovodstva ne može postojati ni poverenje, a bez poverenja timski rad ne bi funkcionisao. Isključenjem jednog od faktora, ni zadovoljstvo ni lojalnost zaposlenih se ne mogu očekivati u tolikoj meri, kao sa postojanjem svih navedenih faktora. Kod zaposlenog koji je razvio naklonost prema organizaciji postoji veća verovatnoća da će pokazati lojalno ponašanje i raditi na ukupnim ciljevima organizacije, kao što su: poboljšana produktivnost, veća efikasnost i kvalitetna orijentacija prema klijentima. Zaposleni treba da imaju osećaj da organizacija želi najbolje za njih, a kao rezultat toga oni će nastaviti da daju sve od sebe i neće tražiti drugi posao.

ANALYSIS OF LOYALTY AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN MEDISAN INTERNATIONAL

Marija Orlović, Biljana Đurić, Katarina Radulović

*University of Belgrade, Technical faculty in Bor, Engineering Management Department
Bor, Serbia*

Abstract

The satisfaction and loyalty of employees is confirmed to be crucial for the survival and success of the organization. Satisfaction is the result of the internal evaluation process of the individual, and if the level of employee expectations is fulfilled or exceeded, then satisfaction is growing. In this way, employee loyalty develops into a generalized emotional attitude toward the organization. Employee satisfaction and loyalty are key drivers of productivity, performance and profit. This work will analyze the satisfaction and loyalty of the employees of Medisan International. Some of the items that will be examined are employee satisfaction with the job, the level of management support, the level of trust that is in the organization. In the first part of the paper, I will explain the notion of loyalty and employee satisfied, factors that stimulate loyalty and which are the best ways to make your employees satisfied, while the second part of the paper will present and analyze the results of the research.

***Keywords:** Loyalty, Satisfaction, Employees*

LITERATURA / REFERENCES

- Boyer, K.K., Pagell, M. (2000). Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology, *Journal of Operations Management*, 18(3), 361-374.
- Cerny, B.A., Kaiser, H.F. (1977). A Study Of A Measure Of Sampling Adequacy For Factor-Analytic Correlation Matrices, *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43-47.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with reading*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hair, J.F., Black, W.C., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*, 6th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kingir, S., Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees motivation the case of Bodrum, *Serbian Journal of Management*, 5(1), 59-76.
- Messmer, M. (2000). Orientations programs can be key to employee retention.“ In *Strategic Finance Journal*, 81(8), 12-15.

Nooteboom, B. (2003). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill

Reichheld, F. (1996). *Learning From the Customer Defection*, Harvard Business School Press.

Sheppard, (1996) Exploring the transformational nature of instructional leadership. *The Alberta Journal of Educational Research*, 52(4), 325-344

Velicer, W.F., Jackson, D.N. (1990). Component Analysis versus Common Factor Analysis: Some Further Observations, *Multivariate Behavioral Research*, 25, 97-114.

Zivković, Z., Arsic, M., Nikolic, Dj. (2011). TQM practice in service oriented organization - antecedents of employee satisfaction and loyalty, 6th international working conference "Total Quality Management – Advanced and Intelligent Approaches".