



Crna Gora  
Uprava za ljudske resurse

# METODOLOGIJA

SPROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA  
O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH  
U DRŽAVNOJ UPRAVI U CRNOJ GORI



Podgorica 2023.

Metodologija sprovođenja istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih  
u državnoj upravi u Crnoj Gori

*Izdavač:*

Uprava za ljudske resurse  
Sektor za upravljanje ljudskim resursima

*Uređivački tim:*

prof. dr Olivera Komar  
mr Marijana Nedović-Radulović, pomoćnica direktora Sektora za obuku i razvoj  
ljudskih resursa  
Mileva Todorović, načelnica Odsjeka za uspostavljanje i praćenje standarda  
u upravljanju ljudskim resursimamr  
Đuro Nikač, načelnik Odsjeka za razvoj mreže za upravljanje ljudskim resursima  
i promociju  
Mira Vlahović, Odsjek za planiranje obuka i razvoj ljudskih resursa

*Dizajn i priprema za štampu*

Lidija Savković

*Štampa*

d.o.o Fotografika, Podgorica

*Tiraž*

100 primjeraka

Uprava za ljudske resurse  
ul. Jovana Tomaševića, 2A Podgorica  
www.gov.me/uzk

SADRŽAJ

UVOD.....	6
CILJ ISTRAŽIVANJA.....	8
Principi istraživanja.....	9
PRIPREMNE RADNJE ZA SPROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA.....	10
Timovi za sprovođenje istraživanja .....	10
Obuhvat.....	11
Upitnik.....	13
FAZE SPROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA SA DETALJNIM OPISOM AKTIVNOSTI.....	16
VREMENSKI PLAN .....	18
Aneks 1: Poziv za popunjavanje upitnika.....	19
Aneks 2: Podsjetnik.....	20



## SIŽE

*Ovaj dokument koji je pripremljen u saradnji sa SIGMA-om za cilj ima postavljanje jasnih smjerica za sprovođenje istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori za čije je sprovođenje nadležna Uprava za ljudske resurse Vlade Crne Gore. Nastao je na osnovu prethodnih dokumenata i analiza koje su pripremili eksperti SIGMA-a i eksperti Uprave za ljudske resurse, kao i pilot istraživanja koje je sprovedeno tokom maja 2021. godine. Tim istraživanjem je testiran upitnik i protokoli za sprovođenje prikupljanja podataka u četiri državna organa - Ministarstvu javne uprave, digitalnog društva i medija, Opštini Kolašin, Službi Skupštine Crne Gore i Upravi za kadrove. U ovom dokumentu se na osnovu prethodnih iskustava i znanja preciziraju pripremne radnje, tijela za sprovođenje, podjela uloga i obaveza, obuhvat, instrument i vremenski plan sprovođenja istraživanja i obrade podataka.*



## Uvod

Ovaj dokument je nastao s ciljem da ustanovi precizna pravila i procedure za sprovođenje redovnog dvogodišnjeg istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u sistemu državne uprave u Crnoj Gori. Za sprovođenje ovog istraživanja nadležna je Uprava za ljudske resurse Vlade Crne Gore. Naime, konsultanti SIGMA-e su Upravi za ljudske resurse predložili tri mogućnosti za sprovođenje istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih: 1) korišćenje eksternih ugovarača, koji bi mogli biti konsultantske kompanije, akademska zajednica ili agencije za istraživanje javnog mnjenja, 2) korišćenje ekspertize koja postoji u drugim organizacionim jedinicama javne uprave ili 3) sprovođenje ankete sopstvenim snagama. Nakon internih konsultacija odlučeno je da se odabere treća opcija uz korišćenje eksterne ekspertize po potrebi iz razloga što omogućava kontrolu nad korišćenjem podataka u produženom trajanju, doprinosi jačanju internih kompetencija zaposlenih u Upravi za ljudske resurse za analitičke poslove, te obezbjeđuje neophodnu fleksibilnost.

Dokumentu su prethodili izvještaji i preporuke koje su se bavile ovom tematikom. Ovdje prevashodno mislimo na Praktične smjernice za utvrđivanje anketa za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u državnoj službi u Crnoj Gori koje je pripremila ekspertkinja SIGMA-e, a u kojima su prikazani svi relevantni načini na koji bi se ovakvo istraživanje moglo sprovesti, a zatim analizirana ograničenja i izvodljivost svakog od mogućih rješenja u kontekstu kapaciteta Uprave za ljudske resurse. Praktične smjernice koje je pripremila SIGMA predstavljaju polazni osnov za izbor konkretnih rješenja za sprovođenje istraživanja. Pored toga, dokument se oslanja na Metodologiju mjerenja zadovoljstva zaposlenih u javnoj upravi koju je pripremila Milica Milonjić, a u kojoj se dalje konkretizuju i razrađuju Praktične smjernice uoči sprovođenja pilot istraživanja. Takođe, u pripremi smo se oslanjali na niz praktičnih seminara i radionica koje je SIGMA organizovala za zaposlene u Upravi za ljudske resurse s ciljem jačanja kapaciteta kada su u pitanju razumijevanje potrebe za mjerenjem zadovoljstva zaposlenih i poznavanje konkretnih metoda za sprovođenje istraživanja.

Na kraju, veoma važan osnov za donošenje ovog dokumenta je pilot istraživanje koje je Uprava za ljudske resurse sprovela tokom maja 2021. godine, kojim su obuhvaćena četiri državna organa – Ministarstvo javne uprave, digitalno društva i medija, Opština Kolašin, Služba Skupštine Crne Gore i Uprava za ljudske resurse. Pilot istraživanje je za cilj imalo testiranje upitnika koje su službenici i službenice Uprave za kadrove dizajnirali u saradnji sa ekspertima SIGMA-a, kao i ispitivanje mogućih načina sprovođenja samog istraživanja. Lekcije i iskustva koja su proistekla iz pilot istraživanja poslužili su kao jedan od važnih osnova ove metodologije.

Ovaj dokument, pored uvodnog dijela sadrži još četiri poglavlja. U drugom poglavlju se elaborira cilj istraživanja i objašnjava zašto je redovno ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi važno, te koje su mogućnosti korišćenja podataka o zadovoljstvu u smislu upravljanja kadrovima. Takođe, objašnjavaju se osnovni principi sprovođenja istraživanja – anonimnost i povjerljivost, kao i etičke dimenzije samog procesa prikupljanja podataka. U sljedećem poglavlju se definišu osnovni elementi za sprovođenje istraživanja – akteri, tj. timovi, njihove uloge i obaveze. Takođe, definiše se obuhvat istraživanja u smislu koji organi državne uprave treba da budu uključeni u svakoj od faza implementacije. Na kraju, preciziraju se pitanja koja će biti postavljena u istraživanju. U četvrtom poglavlju je dat detaljan

implementacioni plan u kome su definisani koraci i akteri u skladu sa vremenskim planom, koji je posebno istaknut u petom poglavlju. Dokument sadrži i dva aneksa - tekst poziva za popunjavanje upitnika i tekst podsjetnika za popunjavanje upitnika.

Metodologija sprovođenja istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori pripremljena je uz podršku SIGMA programa (Podrška za unapređenje upravljanja i menadžmenta, zajednička inicijativa OECD-a i Evropske unije, prevashodno finansiran od strane EU).



## 1. CILJ ISTRAŽIVANJA

Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi jedan je od osnovnih mehanizama i alatki za upravljanje ljudskim resursima. Ono obezbjeđuje informaciju o tome kako funkcionisanje organizacionih jedinica državne uprave izgleda iz ugla zaposlenih. Rezultati istraživanja bi, kako Upravi za ljudske resurse, tako i pojedinačnim rukovodiocima/teljicama trebalo da ukaže na segmente radnog procesa koje treba unapređivati kako bi proizvodi rada bili što kvalitetniji, ali i zaposleni/e zadovoljniji. Redovno praćenje zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi je u osnovi profesionalnog i na podacima utemeljenog upravljanja ljudskim resursima.

Preklične smjernice za utvrđivanje anketa za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u državnoj službi u Crnoj Gori definišu sljedeće benefite sprovođenja redovnog istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih:

- Dobijeni podaci omogućavaju rukovodstvu bolje razumijevanje procesa u samoj organizaciji kojom upravljaju i daju odgovor na pitanja kao što su šta čini ljude zadovoljnim ili šta ih brine. Takođe, na taj način menadžeri/ke mogu saznati kako se zaposleni/e osjećaju povodom svog posla i radne atmosfere, uključujući organizaciju, saradnik/ce, menadžment i uslove rada. Na osnovu ovih podataka rukovodioci/teljke mogu preduzimati određene akcije koje će ciljano voditi ka rješavanju identifikovanih problema. Samim tim, ankete predstavljaju **pokazatelje za strateško upravljanje** i postizanje ciljeva kao što je poboljšanje privlačnosti poslodavaca.
- Kroz istraživanja, sami zaposleni mogu da utiču na organizaciju svog radnog mjesta. Samim tim ovakva istraživanja su **instrument za participatorno rukovodstvo**, ali i **instrument komunikacije**. Otvorena i intenzivna komunikacija i saradnja doprinosi odnosima poštovanja među kolegama i koleginicama, te poboljšanju funkcionisanju same organizacije.
- Istraživanja ukoliko se sprovode po istom upitniku i metodologiji predstavljaju i **instrument za upoređivanje kroz vrijeme** i praćenje procesa. U zavisnosti od odabrane metodologije, rezultati čine sistem uporedivim sa drugim državama i međunarodnim standardima.

Strategija reforme javne uprave 2022-2026. konstatuje da „(N)e postoji sistem kontinuiranog mjerenja zadovoljstva zaposlenih sa ciljem unapređenja učinka rada organa, kao i zadovoljstva i motivacije zaposlenih, pa posljedično rukovodioci nemaju povratnu informaciju o nivou zadovoljstva, motivisanosti i o ključnim problemima službenika, iz kog razloga nije moguće spriječiti odlazak najboljih i pratiti uspješnost reforme iz godine u godinu.“ Sljedstveno tome, u okviru operativnog vilja 3.2 – Javna uprava atraktivan poslodavac – efikasan sistem ocjenjivanja, napredovanja i nagrađivanja po sistemu zasluga i stalnog usavršavanja, planirana je aktivnost 3.2.30 – Unapređenje sistema mjerenja zadovoljstva zaposlenih u javnoj upravi.

Iz svih gore navedenih razloga redovna periodična istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi treba da postanu jedan od osnovnih instrumenata za upravljanje ljudskim resursima zasnovano na empirijskim podacima.

## Principi istraživanja

Istraživanje o zadovoljstvu treba da bude sprovedeno uz strogo poštovanje **principa anonimnosti i povjerljivosti**, te u skladu sa Zakonom o tajnosti podataka.<sup>1</sup> Princip anonimnosti podrazumijeva da zaštitu identiteta osobe koja popunjava upitnik kako bi se one-mogućila bilo kakva potencijalna šteta po samu osobu zbog odgovora koji je dala. Pod štetom se podrazumijevaju moguće fizičke, socijalne, psihološke ili emocionalne posljedice po osobu o kojoj je riječ. Ispitanici/ce neće ni u kom trenutku biti pod prinudom da popune upitnik, niti zbog odluke da ga ne popune mogu trpjeti bilo kakvu štetu. Iako će biti zamoljeni da upitnik u potpunosti popune, ispitanici/ce mogu u svakom trenutku odustati od popunjavanja upitnika.

Kako bi se obezbijedila maksimalna zaštita ispitanika/ca u skladu sa Zakonom o tajnosti podataka, na početku samog upitnika, kao prvo pitanje tražiće se od njih da daju svoj pristanak na to da se prikupljeni podaci obrađuju u skladu sa ciljem ankete. Odabirom opcije „DA,“ ispitanik/ca će biti prosljeđen/a na naredno pitanje. Ukoliko odabere opciju „NE“ za ispitanika/cu se anketa završava.

Anonimnost se postiže time što su pitanja dizajnirana na način da se ne prikupljaju lični identifikacioni podaci ili drugi podaci na osnovu kojih bi se posredno ili neposredno moglo zaključiti čiji su odgovori. U slučaju malog broja zaposlenih u određenoj organizacionoj jedinici, odgovore ne treba prikazivati u odnosu na pol, kako se ne bi posredno moglo zaključiti o identitetu ispitanika/ce. Ako je broj zaposlenih u određenom državnom organu veoma mali – ispod 5, podatke ne treba obrađivati na nivou te organizacione jedinice. Osim garancije anonimnosti na nivou pojedinca, treba voditi računa i o povjerljivosti rezultata na nivou organizacije.

Osobe koje imaju uvid u sirove podatke (koordinator/ka) istraživanja i druga lica treba da potpišu izjavu o povjerljivosti kojom garantuju da podatke i informacije do kojih dođu tokom istraživanja neće dijeliti sa trećim licima. Kada su u pitanju tehničke mjere zaštite podataka, baze prikupljenih podataka bez ikakvih ličnih informacija ili informacija koje se mogu povezati povratno sa ispitanikom/com čuvaće se na kompjuteru pod zaštitom u vidu šifre koja je poznata samo koordinatoru ili koordinatorci istraživanja. Na taj način samo ovlašćena osoba može pristupiti podacima. Tokom prikupljanja podataka, a prije zaključenja istraživanja, dok se podaci nalaze na serveru, pristup ima samo koordinator/ka istraživanja koja posjeduje lozinku za povezanu email adresu na koju je registrovan nalog.

Podaci će se koristiti isključivo u agregiranom obliku i to za planiranje efikasnog upravljanja kadrovima u državnoj upravi.

<sup>1</sup> („Službeni list Crne Gore“, br. 014/08 od 29.02.2008, 076/09 od 18.11.2009, 041/10 od 23.07.2010, 040/11 od 08.08.2011, 038/12 od 19.07.2012, 044/12 od 09.08.2012, 014/13 od 15.03.2013, 018/14 od 11.04.2014, 048/15 od 21.08.2015, 074/20 od 23.07.2020)





## 2. PRIPREMNE RADNJE ZA SPROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA

U pripremi istraživanja neophodno je identifikovati i odrediti aktere koji će sprovesti istraživanje u svim svojim fazama, kao i usvojiti upitnik koji će biti korišten. Takođe, treba donijeti odluku o opsegu istraživanja i vremenskom planu za sprovođenje.

### Timovi za sprovođenje istraživanja

Za sprovođenje istraživanja treba definisati uži operativni tim čija će nadležnost biti sprovođenje svih implementacionih radnji za prikupljanje podataka i njihovu analizu, i širi tim za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva koji će odlučivati o strateškim pitanjima u vezi sa istraživanjem, doprinijeti interpretaciji rezultata i njihovoj diseminaciji. Operativni tim možemo smatrati proizvođačem, a konsultativni tim korisnikom podataka.

Tim za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva je šire tijelo koje formira starješina organa i koje čine zaposleni Uprave iz kategorije VRK i ekspertsko-rukovodni kadar i po potrebi eksterni eksperti za pojedina pitanja.

#### **Zadatak tima za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva je da:**

- Odlučuje o strateškim pitanjima u vezi sa istraživanjem (kada će se sprovesti, koji će organi biti obuhvaćeni, kako će i da li lokalne samouprave učestvovati),
- Kontinuirano prati i koordinira proces implementacije Metodologije,
- Priprema odluke i instrukcije za Operativni tim i predlaže određene stavove i zaključke koji se odnose na pojedine tematske oblasti iz istraživanja,
- Vršiti prezentaciju Metodologije starješinama organa i na taj način promovirati značaj ove vrste istraživanja u cilju dobijanja njihove podrške u realizaciji istraživanja,
- Analizira rezultate i podržava Operativni tim u interpretaciji rezultata i donošenju zaključaka,
- Utvrđuje način objavljivanja rezultata istraživanja (preko sajta, društvenih mreža, medija i publikacija),
- Pomaže u desiminaciji rezultata istraživanja, po potrebi održava interne i javne sastanke sa predstavnicima organa državne uprave kao i sa drugim ciljnim grupama kojima bi se u odgovarajućem obliku predstavljali rezultati istraživanja.

Rukovodilac/teljka tima iz Uprave za ljudske resurse je dio tima za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva i prati realizaciju i dinamiku rada samog tima.

#### **Operativni tim treba da čine:**

- Rukovodilac/teljka tima iz Uprave za ljudske resurse,
- Šest članova tima za sprovođenje istraživanja iz Uprave za ljudske resurse (broj članova tima se određuje po principu jedan član tima na 10-12 organizacionih jedinica od kojih se prikupljaju podaci),
- Ekspert/kinja za praćenje procesa istraživanja i podršku u svim fazama implementacije.

Po potrebi moguće je angažovati lice zaduženo za informacione tehnologije u Vladi Crne Gore.

#### **Zadatak operativnog tima je:**

- Programiranje upitnika na odgovarajućoj platformi i postavljanje na softver koji je izabran za prikupljanje podataka,
- Organizacija prezentacionih sastanaka sa kontakt osobama iz jedinica državne uprave,
- Stalna komunikacija sa kontakt osobama iz državne uprave koji su zaduženi za prosljeđivanje upitnika zaposlenima, te slanje odgovarajućeg materijala,
- Priprema i prosljeđivanje pisma napomene,
- Čišćenje baze i priprema za analizu,
- Analiza i priprema analitičkog izvještaja,
- Izrada izvještaja u power pointu.

### Obuhvat

Praktične smjernice ukazuju na važnost postepene implementacije istraživanja u sistem državne uprave. Iz tog razloga istraživanje će se uvoditi fazno, kroz pilot i tri implementacione faze.

**Pilot faza** koja je već sprovedena u maju 2021. godine i obuhvatila je 4 organizacione jedinice (Ministarstvo javne uprave, digitalno društva i medija, Opštinu Kolašin, Službu Skupštine Crne Gore i Upravu za kadrove).

**Prva faza** će se sprovesti 2023. godine i treba da obuhvati organe državne uprave. To su ministarstva i organi uprave. Aktuelni saziv Vlade u skladu sa Zakonom o državnoj upravi i Uredbi o organizaciji i načinu rada državne uprave podrazumijeva sljedeće organe državne uprave:

#### MINISTARSTVA

1. Ministarstvo pravde
2. Ministarstvo odbrane
3. Ministarstvo finansija
4. Ministarstvo vanjskih poslova
5. Ministarstvo javne uprave
6. Ministarstvo prosvjete
7. Ministarstvo kapitalnih investicija
8. Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma
9. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede
10. Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma
11. Ministarstvo kulture i medija
12. Ministarstvo rada i socijalnog staranja
13. Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja
14. Ministarstvo unutrašnjih poslova
15. Ministarstvo zdravlja



16. Ministarstvo evropskih poslova
17. Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava
18. Ministarstvo sporta i mladih

#### DRUGI ORGANI UPRAVE

1. Uprava za izvršenje krivičnih sankcija
2. Direkcija za zaštitu tajnih podataka
3. Uprava prihoda i carina
4. Uprava za katastar i državnu imovinu
5. Uprava za statistiku
6. Uprava za saradnju sa dijasporom -iseljenicima
7. Uprava za ljudske resurse
8. Zavod za školstvo
9. Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama
10. Uprava za saobraćaj
11. Uprava za željeznice
12. Uprava za ugljovodonike
13. Zavod za metrologiju
14. Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove
15. Uprava za gazdovanje šumama
16. Uprava za vode
17. Uprava za kapitalne projekte
18. Agencija za zaštitu životne sredine
19. Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju
20. Uprava za zaštitu kulturnih dobara
21. Državni arhiv
22. Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu
23. Uprava za inspeksijske poslove
24. Sekretarijat za zakonodavstvo

**U situaciji eventualne promjene strukture Vlade, obuhvat će uključiti sva ministarstva i druge organe državne uprave, bez obzira na njihov naziv i organizaciju.**

**Druga faza** će uključiti fondove i druge institucije na koje se primjenjuje Zakon o državnim službenicima i namještenicima, Generalni sekretarijat Vlade i Kabinet Predsjednika Vlade Crne Gore.

**Treća faza** će uključiti sudsku i tužilačku administraciju.

O vremenu otpočinjanja druge i treće faze odlučiće tim za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva.



## Upitnik

Instrument za sprovođenje istraživanja koji je uspješno testiran kroz pilot prikupljanje podataka dizajniran je na način da mjeri dvanaest relevantnih indikatora: zadovoljstvo sadržajem rada, radnim okruženjem, kriterijumima ocjenjivanja, kriterijumima nagrađivanja, mogućnostima usavršavanja, stavovi o odgovornosti, participacije, rukovodiocima, zadovoljstvo komunikacijom i organizacionom kulturom, generalno zadovoljstvo i blagostanje.

Uvodni dio Ankete, kao i prvo pitanje o saglasnosti o učešću u Anketi glasi:

*Poštovani/a,*

*Pred Vama je redovna dvogodišnja anketa o zadovoljstvu zaposlenih u organima državne uprave uslovima rada na svom radnom mjestu. Anketu sprovodi Uprava za ljudske resurse koja će biti nadležna za analizu podataka, a njeni rezultati će se koristiti kako bi rukovodstva institucija mogla saznati kako se zaposleni/e osjećaju povodom svog posla i radne atmosfere, uključujući organizaciju, saradnik/ce, menadžment i uslove rada, te preduzeti određene aktivnosti koje će ciljano voditi ka rješavanju identifikovanih nedostataka i problema.*

*Anketa je u potpunosti anonimna i ni na jednom od postavljenih pitanja se neće tražiti Vaši lični podaci, niti podaci koji mogu da ukažu na to ko je popunio anketu. Odgovor je obavezan na svako pitanje a, ukoliko želite, u svakom trenutku možete prekinuti ispunjavanje ankete.*

*Za popunjavanje ankete potrebno je odvojiti najviše 10 minuta.*

*1. Ukoliko ste saglasni sa tim da učestvujete pod gore navedenim uslovima, molimo Vas da izaberete opciju „saglasan/a.“ Ukoliko izaberete opciju „nisam saglasan/a,“ anketa se završava*

*Varijable kojima se operacionalizuju indikatori su tvrdnje sa petostepenom likertovom skalom (Uopšte se ne slažem; Ne slažem se; Neodlučan/a sam; Slažem se; Potpuno se slažem). OECD imaju nešto modifikovanu petostepenu likertovu skalu (1 Uopšte se ne slažem; 2; 3; 4; 5 Potpuno se slažem; NE ZNAM).*

U tabeli 1, dat je pregled indikatora i varijabli koje čine upitnik.

Indikator	Tvrđnja/Stav
1. Sadržaj rada	Moj posao je raznovrstan.
	Posao koji obavljam je u skladu sa mojim znanjima i sposobnostima.
	Zadaci koje dobijam odgovaraju opisu poslova mog radnog mjesta.
	Dostupne su mi informacije neophodne za obavljanje mog posla.
	Na poslu sam često pod pritiskom vremenskih rokova.
2. Radno okruženje	Potpuno mi je jasno šta se od mene očekuje na poslu.
	Na radnom mjestu se osjećam prijatno.
	Na radnom mjestu raspoložem opremom koja mi je potrebna za obavljanje radnih zadataka (komputer, telefon, materijali i sl.).
	U obavljanju radnih zadataka imam blagovremenu podršku službi kao što su IT, tehnička služba, računovodstvo, kadrovska služba i sl.
3. Ocjenjivanje	Interne procedure su mi uvijek jasne.
	Kriterijumi ocjenjivanja su jasni.
	Rezultati ocjenjivanja su mi predstavljeni i objašnjeni.
4. Nagrađivanje	Imam mogućnost da iskažem svoje mišljenje tokom postupka ocjenjivanja.
	Postupak ocjenjivanja je pravičan, odnosno zasnovan na zaslugama službenika.
5. Usavršavanje	Moja plata odgovara nivou odgovornosti koju imam.
	Procedura nagrađivanja u mojoj instituciji je transparentna (npr. varijabilni dio zarade, nagrade)
	Procedura nagrađivanja u mojoj instituciji je pravično osmišljena (npr. varijabilni dio zarade, nagrade)
	Moj rukovodilac je transparentan u nagrađivanju svojih zaposlenih (npr. kroz varijabilni dio zarade, nagrade)
	Moj rukovodilac je pravičan u nagrađivanju svojih zaposlenih (npr. kroz varijabilni dio zarade, nagrade)
6. Odgovornost	Moje kolege dijele svoje iskustvo i znanje sa mnom.
	Dostupne su mi različite forme usavršavanja (obuke, studijske posjete, seminari, konferencije) koje odgovaraju mojim profesionalnim potrebama.
	Dosta sam naučio/la na obukama koje sam pohađao/la.
	Koristilo bi mi da kroz neki program mobilnosti određeno vrijeme radim u drugim organima javne uprave.
7. Participacija	U obavljanju radnih zadataka imam značajan stepen samostalnosti.
	Aktivno učestvujem u postavljanju svojih radnih ciljeva na godišnjem nivou.
	Jasno mi je kako moj rad doprinosi ostvarivanju ciljeva institucije.
8. Kontrola	Uključen/a sam u promjene koje se tiču mene lično (reorganizacija, premještanje, metodi rada, procedure, i sl.)
	Imam mogućnost da utičem na odluke koje su važne za moj posao.
	Moj radni doprinos je prepoznat u mojoj instituciji.
	Želio/ljela bih da obavljanje radnih zadataka prilagodim svojim potrebama (npr. fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, i sl.).
9. Demografija	Uspostavio/la sam dobru ravnotežu između privatnog i poslovnog života.

8. Rukovodioci	Moj neposredni rukovodilac stvara dobru atmosferu za rad (npr. pospješuje saradnju, pomaže u rješavanju konfliktnih situacija...)
	U mojoj organizacionoj jedinici radni zadaci su raspodijeljeni na odgovarajući način.
	Moj neposredni rukovodilac reaguje ukoliko neko od zaposlenih ne radi svoj posao.
	U obavljanju radnih zadataka mogu da računam na pomoć svog neposrednog rukovodioca.
	Moj neposredni rukovodilac zastupa moje interese pred rukovodstvom.
9. Komunikacija	Na radnom mjestu lako pronalazim informacije koje mi trebaju o mojoj instituciji i njenom funkcionisanju.
	Moj nadređeni/a obezbjeđuje komunikaciju između svojih službenika/ca i rukovodstva institucije.
	Pravovremeno sam obaviješten/a o promjenama koje će na mene uticati.
	Od svog nadređenog/e dobijam dovoljno informacija o svom radnom učinku.
10. Organizaciona kultura	U mojoj instituciji uvažava se mišljenje zaposlenih.
	U mojoj instituciji primjenjuju se metodi rada koji osiguravaju visok kvalitet usluga.
	Vizija i odluke menadžmenta podstiču me da doprinosim ostvarivanju ciljeva moje institucije.
11. OECD	Osjećam snažnu pripadnost svojoj instituciji.
	Poistovjećujem se sa misijom svoje institucije.
	Moj posao me inspiriše.
	Posao koji obavljam me ispunjava.
	Važno mi je da posao koji obavljam doprinosi opštem dobru.
12. Zadovoljstvo	Sve u svemu, zadovoljan/a sam svojim poslom.
	Preporučio/la bih drugima svoju instituciju kao poslodavca.
13. Well-being	Želio/ljela bih da nastavim da radim u svojoj instituciji.
	U protekle dvije sedmice osjećao/la sam se veselo i raspoloženo.
	U protekle dvije sedmice osjećao/la sam se smireno i opušteno.
	U protekle dvije sedmice osjećao/la sam se aktivno i poletno.
	U protekle dvije sedmice budio/la sam se sa osjećajem svježine i odmora.
Kontrola	U protekle dvije sedmice moj svakodnevni život bio je ispunjen stvarima koje me zanimaju.
	Smatram da će rezultati ove ankete proizvesti neke konkretne akcije.
Otvoreno pitanje	Šta bi Vaša institucija trebalo da preduzme da bi se povećalo Vaše zadovoljstvo na radnom mjestu?
Demografske varijable	Pol: Ženski Muški Drugo Ne želim da kažem
	Godine: <25; 25-34; 35-44; 45-54; 55-64; 64+ Ne želim da kažem





### 3. FAZE SPROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA SA DETALJNIM OPISOM AKTIVNOSTI

Istraživanje će se sprovesti po sljedećim fazama:

Faza	Opis aktivnosti	Odgovornost
Faza 1	Informisanje	
	<p><b>Informisanje Vlade o sprovođenju istraživanja</b></p> <p>Direktor Uprave za ljudske resurse bi trebalo da podnese prijedlog da se na Vladi jedna tačka dnevnog reda posveti informisanju svih ministara i ministarki o samom istraživanju. Na Vladi direktor bi trebalo da predstavi istraživanje i zatraži podršku svih ministara/ki za njegovo sprovođenje u organima kojima upravljaju.</p> <p>Zaključkom Vlade ministarstva i organi državne uprave biće obavezani da imenuju kontakt osobe u cilju sprovođenja ovog istraživanja. Zaključak će uključiti sljedeće informacije:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>svrha istraživanja i predstavljanje upitnika</li> <li>akcent na anonimnosti i povjerljivosti podataka na nivou institucije</li> <li>isticanje značaja podsticanja zaposlenih od strane rukovodstva da ispune anketu</li> <li>važnost predstavljanja rezultata analize zaposlenima, kao i preduzimanje adekvatnih koraka u cilju podizanja zadovoljstva</li> <li>zahtjev da se imenuje osoba za kontakt, čiji će zadatak biti da prosljedi link ka anketi na mejlove svih zaposlenih, kao i tekst o koji će joj biti prosljeđen od strane operativnog tima.</li> </ol>	Direktor Uprave za ljudske resurse
	<p><b>Informisanje organa uprave o sprovođenju istraživanja</b></p> <p>Nakon informacije na Vladi, sve starješine državnih organa obuhvaćenih istraživanjem, treba da odrede kontakt osobu koja će kontaktirati sa Upravom za ljudske resurse i za prosljeđivanje upitnika zaposlenima.</p> <p>Kontakt osobe biće ponuđeno 4 termina za online zoom sastanak na ovu temu. Sastanak će biti efikasan i operativan i trajati pola sata.</p>	Operativni tim
Faza 2	Pokretanje istraživanja	
	<p><b>Programiranje upitnika</b></p> <p>Operativni tim će programirati upitnik koristeći adekvatnu alatku (npr. Google forms). Radi anonimnosti biće kreiran po jedna baza i link za svaki uključeni organ državne uprave. Postavljeni upitnik će biti testiran u tehničkom smislu.</p>	Operativni tim
	<p><b>Prosljeđivanje upitnika</b></p> <p>Kontakt osobe iz organa državne uprave će dobiti link sa propratnim tekstom (aneks 1) uz zahtjev da prosljede svim zaposlenima. Članovi Operativnog tima će se podijeliti tako da svako koordinira određenim brojem kontakt osoba.</p> <p>Kontakt osobe dostavljaju podatke o broju zaposlenih osoba u državnom organu operativnom timu</p>	Operativni tim i kontakt osobe

Faza 3	Prikupljanje podataka	
	<p><b>Najava ankete</b></p> <p>Rukovodioci organa uprave informišu zaposlene o tome da će im biti prosljeđena anketa od strane kontakt osobe.</p>	Rukovodioci organa državne uprave
	<p><b>Prosljeđivanje ankete</b></p> <p>Kontakt osobe prosljeđuju anketu svim zaposlenima u svom organu državne uprave.</p>	Kontakt osobe u organima državne uprave
	<p><b>Popunjavanje upitnika</b></p> <p>Prikupljanje podataka traje dvije sedmice. Na početku svake sedmice kontakt osobe koordinirane članovima Operativnog tima prosljeđuju zaposlenima link sa tekstom podsjetnika (tekst podsjetnika je u aneksu 2).</p>	Operativni tim i kontakt osobe
	<p><b>Podsjetnici</b></p> <p>Rukovodilac/teljka istraživanja prati procenat popunjenih anketa i preko članova operativnog tima informiše kontakt osobe u slučaju potrebe da je neophodno stimulisati zaposlene da popune anketu.</p> <p>Podsjetnici se šalju 10. i 13. dana prikupljanja podataka.</p>	Rukovodilac/teljka operativnog tima, operativni tim i kontakt osobe
Faza 4	Čišćenje podataka	
	<p><b>Priprema baze</b></p> <p>Rukovodilac/teljka operativnog tima će u saradnji sa ekspertom/kinjom formirati bazu sa podacima, provjeriti da li su ankete adekvatno popunjene i podaci u neophodnoj formi, te pripremiti tehnički izvještaj o realizaciji.</p> <p>Čišćenje baze je stručni termin koji podrazumijeva kontrolu, detektovanje i brisanje unosa koji nisu ispravni u cilju obezbjeđivanja kvaliteta prikupljenih podataka. Na primjer, u situaciji u kojoj je u cijelom unosu konzistentno odabran samo odgovor „ne znam,“ ta anketa se briše jer ukazuje na to da ispitanik/ca nije odgovarao/la na pitanja već samo mehanički prošao/la kroz upitnik. Isto važi i u situaciji ako je ispitanik ili ispitanica uvijek birao isti odgovor – npr. prvi u nizu. Takve ankete treba izuzeti iz baze.</p>	Rukovodilac/teljka operativnog tima i ekspert/kinja
Faza 5	Analiza podataka	
	<p><b>Tabelarni prikazi podataka</b></p> <p>Inicijalna analiza podataka će obuhvatiti analizu frekvencija i procenata distribucije, analizu indeksa po indikatorima, rangiranje. Biće pripremljen tabelarni zbirni izvještaj i tabelarni izvještaj po jedinicama državne uprave</p>	Rukovodilac/teljka operativnog tima i ekspert/kinja
	<p><b>Diskusija o podacima</b></p> <p>Rezultati će biti diskutovani na nivou Operativnog tima i Koordinacionog tima. Pitanja o kojima će se diskutovati su: Da li su rezultati očekivani? Koji rezultati iznenađuju? Za koje rezultate je potrebno dalje istraživanje? Što može da objasni rezultate? Da li razloge treba tražiti u oblastima koje su u okviru uticaja rukovodstva? Koje tačke djelovanja i koji razvojni potencijali mogu da se identifikuju? Što se može uraditi da bi se rezultati poboljšali?</p>	Operativni tim i tim za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva
	<p><b>Narativni izvještaj</b></p> <p>Na osnovu tabelarnog prikaza i diskusije operativni tim će pripremiti zbirni narativni izvještaj.</p>	Rukovodilac/teljka operativnog tima i ekspert/kinja
	<p><b>Grafički prikaz</b></p> <p>U posljednoj fazi operativni tim će uz pomoć eksperta/kinje grafički oblikovati i pripremiti prezentaciju.</p>	Rukovodilac/teljka operativnog tima i ekspert/kinja



Faza 6	Diseminacija rezultata	
	<b>Predstavljanje rukovodstvu državnih organa</b> Sa svakim pojedinačnim rukovodiocem/teljkom državnog organa članovi Operativnog tima će održati sastanak na kome će predstaviti zbirne rezultate, kao i rezultate za konkretni državni organ, te diskutovati pravce djelovanja u odnosu na postojeće stanje.	Tim za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva u saradnji sa Operativnim
	<b>Prezentacija na Vladi</b> Direktor Uprave za ljudske resurse će rezultate predstaviti na Vladi Crne Gore.	Direktor Uprave za ljudske resurse
	<b>Prezentacija za javnost</b> Kordinacioni tim će u adekvatnoj formi (saopštenje za javnost, infografik, izvještaj i sl.) o rezultatima informisati javnost.	Tim za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva

#### 4. Vremenski plan

Faza	Period
Pripremna faza – Priprema Metodologije od strane lokalnog eksperta sa timom za upravljanje projektom za mjerenje zadovoljstva	Sredina marta 2023. godine
Faza 1 – Informisanje	Mart 2023.
Faza 2 – Pokretanje istraživanja	1-15. april 2023.
Faza 3 – Prikupljanje podataka	16-30. april 2023.
Faza 4 – Čišćenje podataka	1-15. maj 2023.
Faza 5 – Analiza podataka	16-30. maj 2023.
Faza 6 – Diseminacija rezultata	Jun 2023.

#### Aneks 1: Poziv za popunjavanje upitnika

##### Najava ankete

Poštovane kolegice i kolege,

Sljedeće nedelje, dobićete poziv da učestvujete u anketi koja će mjeriti koliko ste zadovoljni radom na svom radnom mjestu. Cilj ankete je da se utvrdi nivo zadovoljstva poslom kod zaposlenih u organima državne uprave, te da se, ako bude potrebno, preduzmu mjere kako bi se zadovoljstvo i dobrobit poboljšali. Planirano je da se ova anketu ponavlja dvogodišnje.

Anketu sprovodi Uprava za ljudske resurse koja će biti nadležna za analizu podataka.

U praksi ovo znači da ćete (DATUM) dobiti email od strane (KONTAKT OSOBA) sa linkom na onlajn upitnik. Zatim ćete imati vremena do (DATUM) da iznesete svoje mišljenje. Anketa je u potpunosti anonimna i ni na koji način se ne može povezati sa licima koja su je popunila. Na svako pitanje možete odlučiti da ne odgovorite ukoliko iz bilo kog razloga ne želite.

Hvala unaprijed na izdvojenom vremenu i vašem doprinosu. Nadam se da ćemo zajedno organe upravljanja učiniti efikasnim i prijatnim mjestima za rad.

Srdačno,

Potpis starješine organizacije

##### Poziv na anketu

Poštovane kolegice i kolege,

Kao što smo najavili, šaljem Vam link za našu anketu za zaposlene čija je svrha da izmjeri koliko ste zadovoljni i kolika je dobrobit na radnom mjestu. Možete učestvovati zaključno sa (DATUM):

(LINK)

Bili bismo (bio/bila bih) veoma zadovoljni kada biste mogli da učestvujete u anketi. Vaše mišljenje nam je važno da bismo mogli da osmislimo konkretne mjere usmjerene na jačanje ili čak poboljšanje različitih aspekata vezanih za zadovoljstvo i dobrobit na poslu.

Molimo Vas da imate na umu sljedeće:

- Učešće u anketi je opcionalno i anonimno.
- Rukovodstvo ORGANIZACIJE dobiće ukupne rezultate ankete nakon njenog okončanja. Poslije toga, biće u prilici da sačini plan kako bi stvorilo ambijent za veće zadovoljstvo zaposlenih. Rukovodstvo neće imati uvid u pojedinačne odgovore.

Hvala Vam na izdvojenom vremenu i Vašem doprinosu!

Srdačno,

Kontakt osoba



## Aneks 2: Podsjetnik

### *Prvi podsjetnik*

Poštovane kolege i kolegice,

Veliko hvala svima koji su odvojili vrijeme i popunili anketu! Za sve one koji to još nisu učinili, šaljem mali podsjetnik da imate vremena do **(DATUM)** da odgovorite na upitnik:

**POVEZNICA (LINK)**

Željeli bismo da prikupimo što više odgovora. Važno nam je da znamo vaše mišljenje da bismo mogli da planiramo prave mjere da poboljšamo zadovoljstvo i dobrobit na poslu.

Hvala vam mnogo na izdvojenom vremenu i posvećenosti!

Srdačno,

Potpis direktor/ka Uprave za ljudske resurse

### *Drugi podsjetnik*

Poštovane kolege i kolegice,

Ako još uvijek niste imali vremena da uzmete učešća u anketi, imate samo još sutra da popunite upitnik.

**POVEZNICA (LINK)**

Hvala vam na izdvojenom vremenu. Važno nam je da znamo vaše mišljenje da bismo mogli da planiramo prave mjere da poboljšamo kvalitet posla za vas.

Srdačno,

Potpis direktor/ka Uprave za ljudske resurse

CIP - Каталогизација у публикацији

Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-85819-70-4

COBISS.CG-ID 27085316