

**INFORMACIJA**  
**O SPROVEDENOJ ANALIZI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U DRŽAVNOJ UPRAVI U**  
**CRNOJ GORI**

## **I PRAVNI OSNOV**

U skladu sa odredbama člana 151 stav 3 Zakona o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22), organ za upravljanje kadrovima o naročito značajnim pitanjima koja se odnose na službenički sistem može podnijeti Vladi poseban izvještaj, sa predlogom mjera.

Strategija reforme javne uprave 2022-2026. godine

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

## **II POČETNI KORACI**

Analiza zadovoljstva 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).

Važan osnov za sprovođenje analize je pilot istraživanje koje je Uprava za kadrove sprovela tokom maja 2021. godine, kojim su obuhvaćena četiri državna organa – Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija, Opština Kolašin, Služba Skupštine Crne Gore i Uprava za kadrove. Pilot istraživanje je imalo za cilj testiranje upitnika koji su zaposleni i zaposlene Uprave za kadrove kreirali u saradnji sa ekspertima SIGMA-e. U tom smislu, od strane SIGMA-e su pripremljene i praktične smjernice za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih. Osnov za sprovođenje sveobuhvatnog istraživanja koje je sprovedeno u ministarstvima i drugim organima uprave je i dokument „Metodologija sprovođenja istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori“. Metodologija je je pripremljena od strane Uprave za ljudske resurse uz stručnu podršku SIGMA-e i lokalne ekspertkinje, prof.dr Olivera Komar. Angažovana ekspertkinja SIGMA-e, prof.dr Olivera Komar, koordinirala je cjelokupnim procesom izrade Metodologije, sprovođenja istraživanja i obrade podataka.

## **III ZNAČAJ SPROVOĐENJA KONTINUIRANOG ISTRAŽIVANJA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH U DRŽAVNOJ UPRAVI U CRNOJ GORI**

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

Praktične smjernice SIGMA-e za utvrđivanje anketa za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori definišu sljedeće benefite sprovođenja redovnog istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih:

- Dobijeni podaci omogućavaju starješinama organa i visoko rukovodnom kadru bolje razumijevanje procesa u samom organu kojim upravljaju i daju odgovor na pitanja šta čini zaposlene zadovoljnim ili šta ih brine. Takođe, na taj način starješine i visoko rukovodni kadar mogu saznati kako se zaposleni i zaposlene osjećaju na poslu, kakva je radna atmosfera, uključujući organizaciju, kolege i kolegice, menadžment i uslove rada. Na osnovu ovih podataka mogu se preduzimati određene aktivnosti koje će ciljano voditi ka rješavanju identifikovanih problema. Samim tim, ankete predstavljaju dobru osnovu za strateško upravljanje i postizanje definisanih ciljeva;
- Kroz istraživanja, sami zaposleni i zaposlene mogu da utiču na organizaciju svog radnog mjesta, a ovakva istraživanja predstavljaju i instrument komunikacije. Otvorena i intenzivna komunikacija i saradnja doprinosi odnosima poštovanja među kolegama i kolegicama, te poboljšanju funkcionisanja samog organa;
- Istraživanja ukoliko se sprovode po istom upitniku i Metodologiji predstavljaju i instrument za upoređivanje i praćenje procesa u određenom vremenskom periodu. Na ovaj način dobijeni rezultati čine sistem uporedivim sa drugim državama i međunarodnim standardima.

Strategija reforme javne uprave 2022-2026. godine konstatuje da ne postoji sistem kontinuiranog mjerenja zadovoljstva zaposlenih sa ciljem unapređenja učinka rada organa, kao i zadovoljstva i motivacije zaposlenih, tako da rukovodioci nemaju povratnu informaciju o nivou zadovoljstva, motivisanosti, o ključnim problemima službenika i službenica i uzrocima odlaska najboljeg kadra.

Strategijom reforme javne uprave u okviru operativnog cilja 3.2 – „Javna uprava atraktivan poslodavac – efikasan sistem ocjenjivanja, napredovanja i nagrađivanja po sistemu zasluga i stalnog usavršavanja“ predviđena je aktivnost 3.2.3 – Unapređenje sistema mjerenja zadovoljstva zaposlenih u javnoj upravi.

Redovna istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi treba da postanu jedan od osnovnih instrumenata za upravljanje ljudskim resursima zasnovano na empirijskim podacima.

#### **IV METODOLOGIJA SPROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH U DRŽAVNOJ UPRAVI U CRNOJ GORI**

Metodologija je pripremljena sa ciljem da definiše precizna pravila i korake za sprovođenje redovnog istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori. Za sprovođenje ovog istraživanja nadležna je Uprava za ljudske resurse. Metodologiji su prethodili brojni izvještaji i preporuke koje se bave ovom tematikom. U saradnji sa SIGMA-om organizovane su radionice za zaposlene u Upravi za ljudske resurse sa ciljem jačanja kapaciteta za mjerenje zadovoljstva zaposlenih i poznavanje konkretnih metoda za sprovođenje istraživanja. Metodologijom se posebno apostrofira cilj istraživanja pri čemu se naglasak daje na kreiranje budućih politika od strane donosioca odluka na makro nivou, ali i donošenje odluka od strane starješina organa i visoko rukovodnog kadra u cilju unapređenja rada i postizanja većeg stepena zadovoljstva zaposlenih. Kvalitetan sistem upravljanja ljudskim resursima zasniva se na konstantnom mjerenju i evaluaciji zadovoljstva zaposlenih. U Metodologiji su definisani principi istraživanja, pri čemu se posebno ističe princip anonimnosti i povjerljivosti. Ovaj princip podrazumijeva zaštitu identiteta

službenika i službenica koji su popunjavali upitnik, a sve aktivnosti su sprovedene u skladu sa Zakonom o zaštiti podataka o ličnosti.

U okviru pripremnih radnji za sprovođenje istraživanja formirana su dva tima: Projektni tim i Operativni tim. Zadaci ovih timova usmjereni su na praćenje i koordinaciju procesa istraživanja, kao i na operativan rad i saradnju sa državnim organima u cilju pružanja podrške i pomoći u sprovođenju istraživanja.

Metodologijom je definisan i obuhvat istraživanja koji se odnosi na ministarstva i druge organe uprave. Upitnik na osnovu kojeg je sprovedeno istraživanje uspješno je testiran kroz pilot prikupljanje podataka i kreiran je na način da mjeri relevantne indikatore: zadovoljstvo sadržajem rada; radnim okruženjem; kriterijumima ocjenjivanja; kriterijumima nagrađivanja; mogućnostima usavršavanja; stavovi o odgovornosti; rukovodiocima; participacija; zadovoljstvo komunikacijom i organizacionom kulturom; angažovanost; zadovoljstvo poslodavcem i blagostanje.

Sistem mjerenja zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori je u skladu sa međunarodnim standardima u ovoj oblasti i kompatibilan je sa sličnim istraživanjima koja su spovedena u državama EU u oblasti mjerenja i evaluaciji zadovoljstva zaposlenih. Na taj način omogućena je komparacija dobijenih podataka ali i preduzimanje već provjerenih instrumenata i mehanizama koji mogu podstaći zadovoljstvo zaposlenih i učiniti njihov rad i rezultate efikasnijim i produktivnijim.

## V REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje shodno Planu za sprovođenje istraživanja sa pripremnim radnjama realizovano je u periodu od aprila do jula 2023. godine. U istraživanju su učestvovali ministarstva i drugi organi uprave. Odgovori na upitnik od strane Ministarstva unutrašnjih poslova sa Upravom policije i Uprave prihoda i carina nijesu mogli biti uzeti u razmatranje kao relevantan uzorak, zbog malog broja dostavljenih odgovora. Isti razlog odnosi se i na Upravu za saradnju sa dijasporom-iseljenicima i Upravu za ugljovodonike, koje nijesu učestvovale u sprovođenju istraživanja. Ukupan broj ispitanika koji je odgovorio na anketu je **1157**, što predstavlja **37,3%** od ukupnog broja zaposlenih u organima koji su bili obuhvaćeni Anketom.

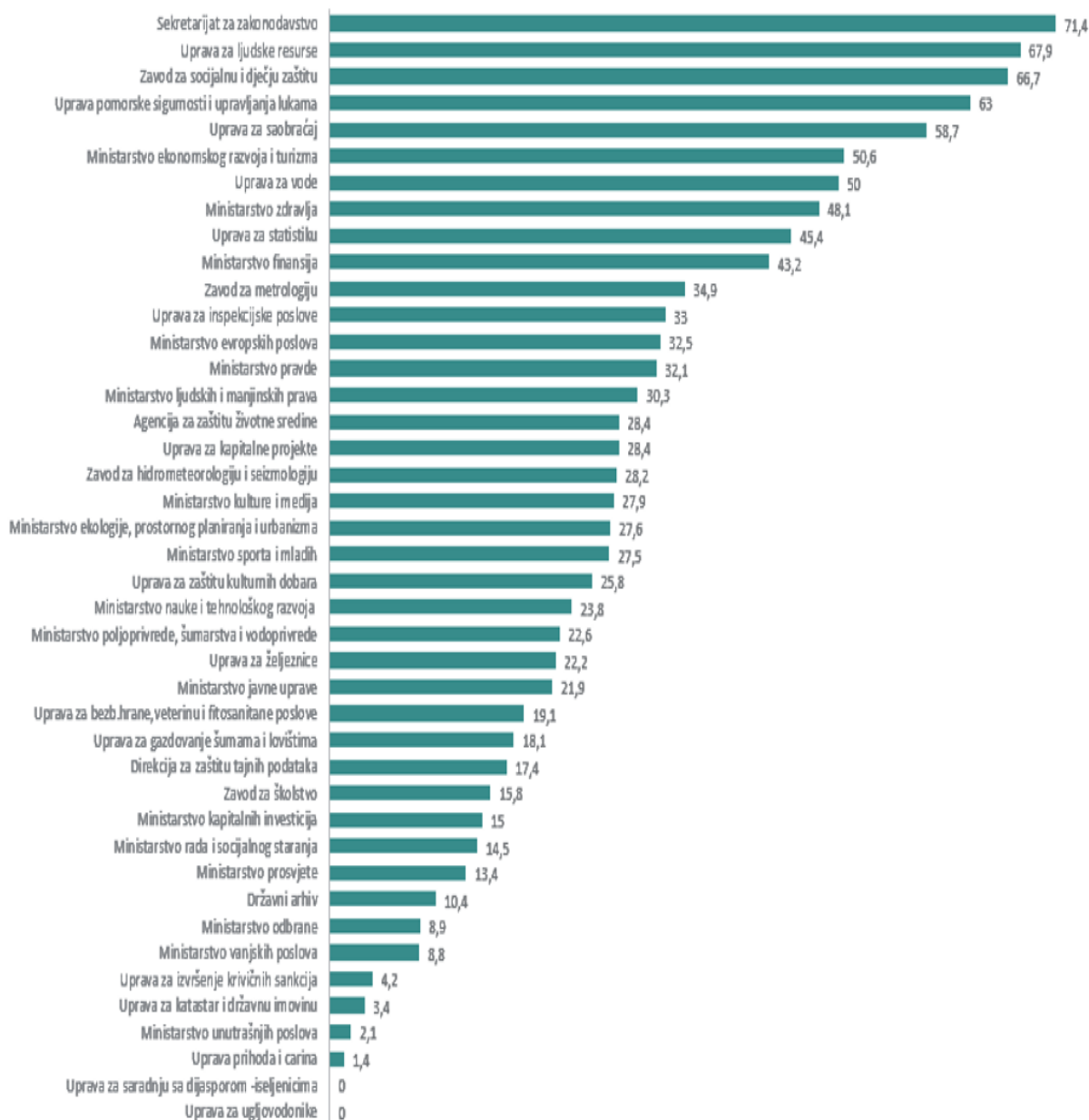
Varijable kojima se operacionalizuju indikatori su tvrdnje sa petostepenom likertovom skalom (Uopšte se ne slažem; Ne slažem se; Neodlučan/a sam; Slažem se; Potpuno se slažem).

### Institucije koje su obuhvaćene upitnikom sa brojem zaposlenih i brojem pristiglih odgovora

Br.	Institucija	Broj zaposlenih	Broj odgovora
1.	Ministarstvo pravde	78	25
2.	Ministarstvo odbrane	192	17
3.	Ministarstvo finansija	278	120
4.	Ministarstvo vanjskih poslova	273	24
5.	Ministarstvo javne uprave	105	23
6.	Ministarstvo prosvjete	97	13
7.	Ministarstvo kapitalnih investicija	140	21

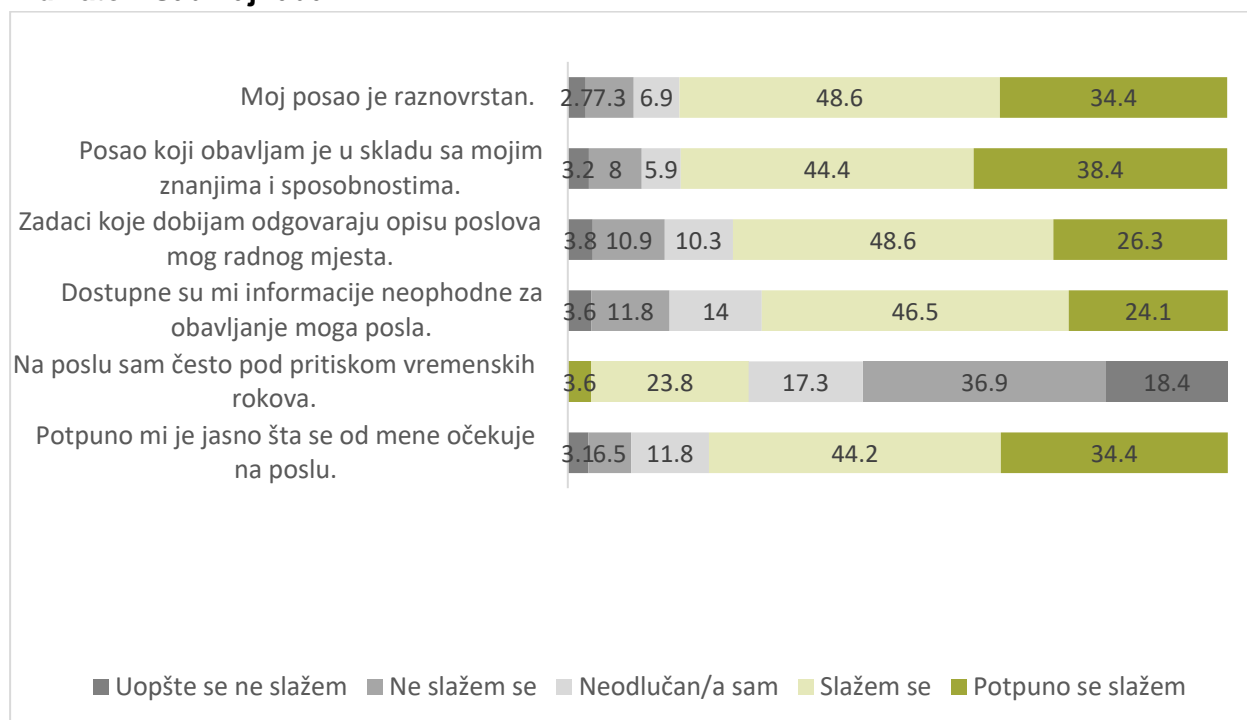
8.	Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma	168	85
9.	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	208	47
10.	Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma	185	51
11.	Ministarstvo kulture i medija	43	12
12.	Ministarstvo rada i socijalnog staranja	110	16
13.	Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja	21	5
14.	Ministarstvo unutrašnjih poslova -sa Upravom policije	4873	102
15.	Ministarstvo zdravlja	77	37
16.	Ministarstvo evropskih poslova	40	13
17.	Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	33	10
18.	Ministarstvo sporta i mladih	40	11
19.	Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	457	19
20.	Direkcija za zaštitu tajnih podataka	23	4
21.	Uprava prihoda i carina	1054	15
22.	Uprava za katastar i državnu imovinu	505	17
23.	Uprava za statistiku	97	44
24.	Uprava za ljudske resurse	53	36
25.	Zavod za školstvo	57	9
26.	Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	54	34
27.	Uprava za saobraćaj	46	27
28.	Uprava za željeznice	9	2
29.	Zavod za metrologiju	43	15
30.	Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	89	17
31.	Uprava za gazdovanje šumama	342	62
32.	Uprava za vode	8	4
33.	Uprava za kapitalne projekte	67	19
34.	Agencija za zaštitu životne sredine	74	21
35.	Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	110	31
36.	Uprava za zaštitu kulturnih dobara	31	8
37.	Državni arhiv	134	14
38.	Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu	18	12
39.	Uprava za inspekcijske poslove	303	100
40.	Sekretarijat za zakonodavstvo	21	15

## Rangiranje institucija po broju zaposlenih koji su odgovorili na upitnik

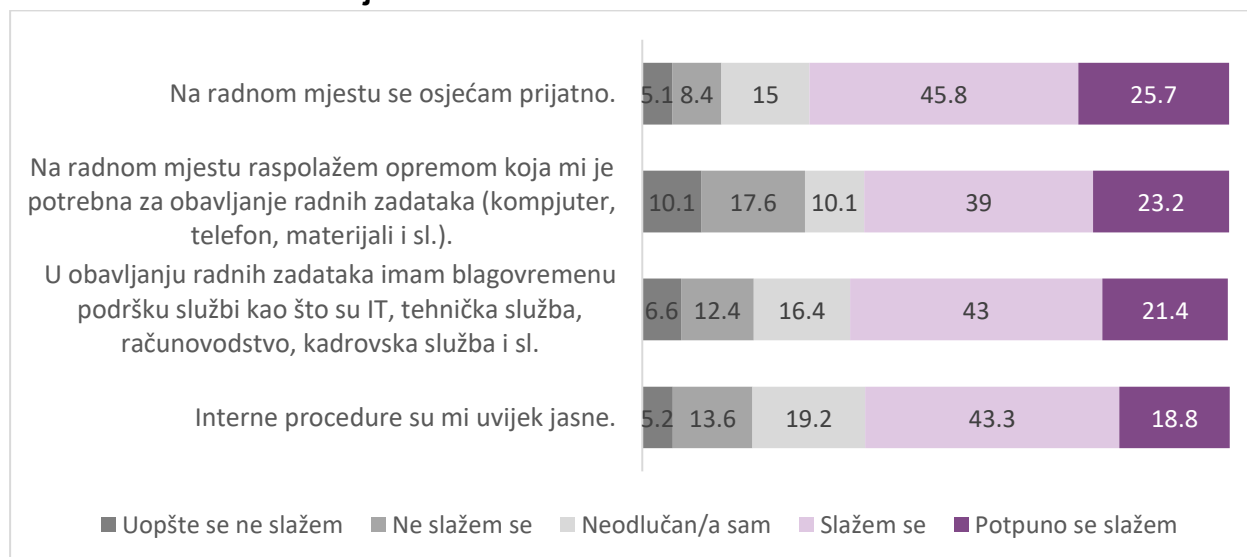


## Rezultati istraživanja prikazani po indikatorima i procentima

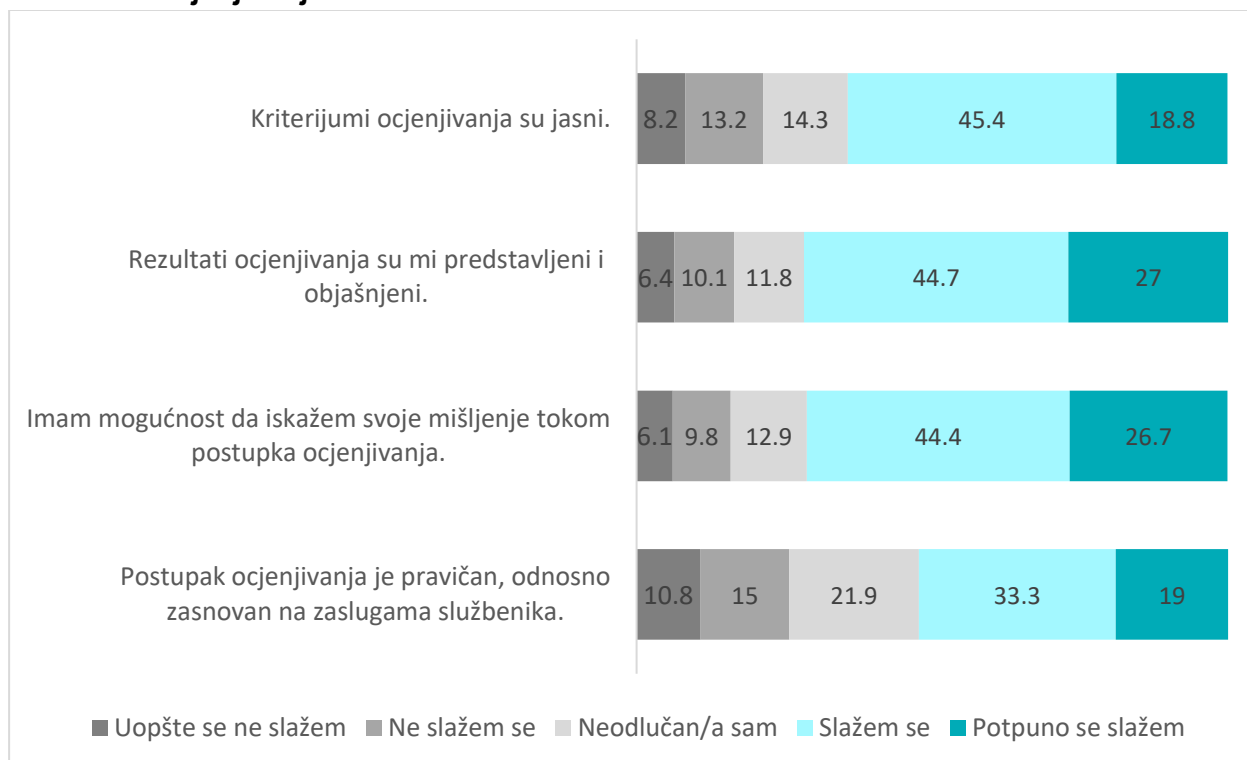
### Indikator: Sadržaj rada



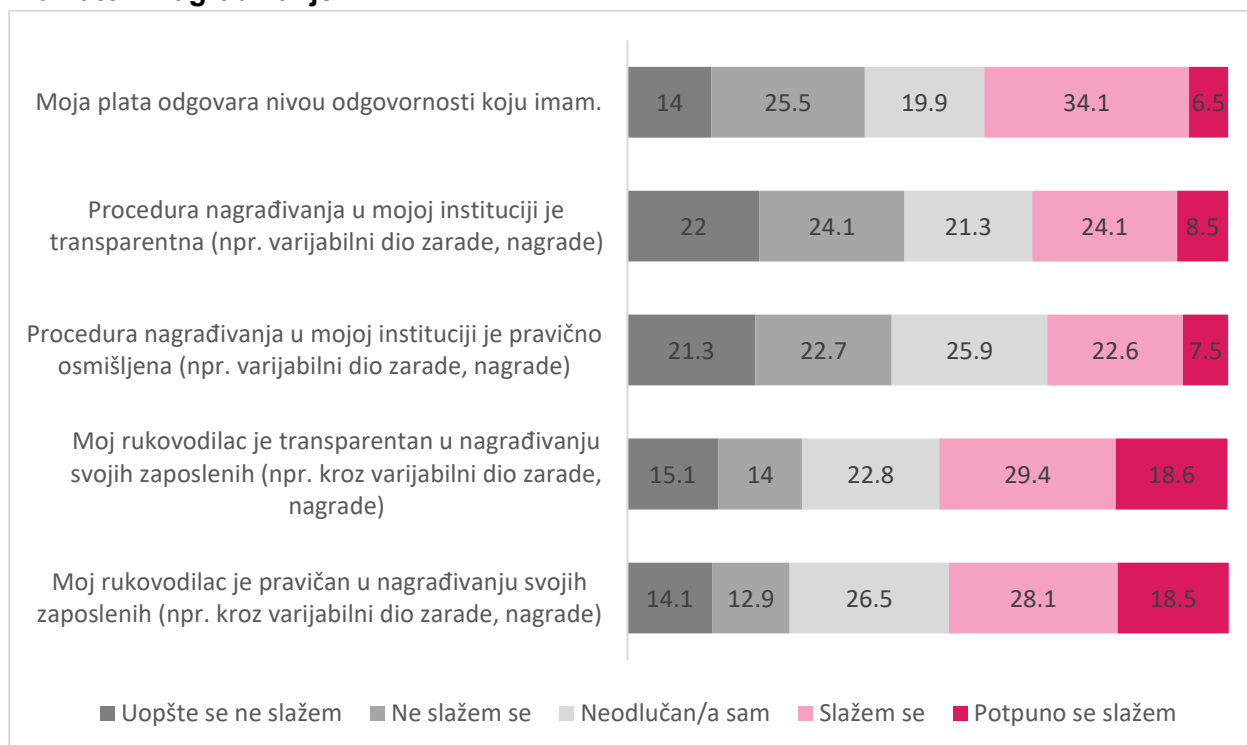
### Indikator: Radno okruženje



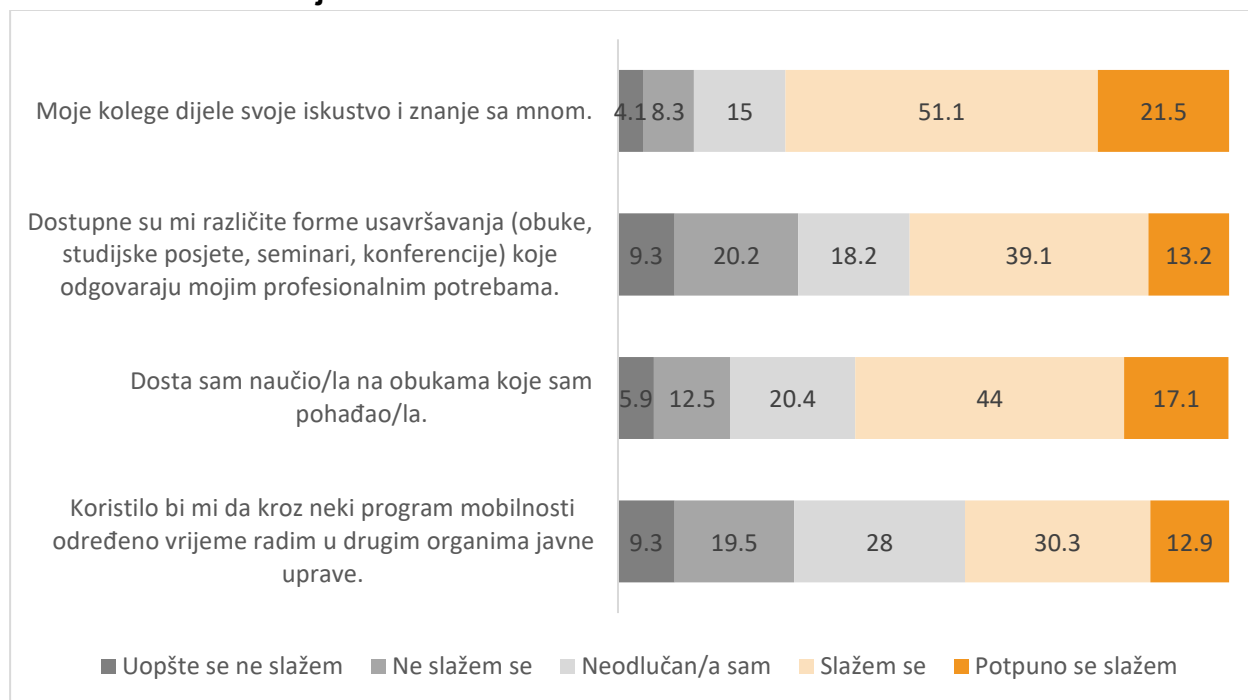
## Indikator: Ocjenjivanje



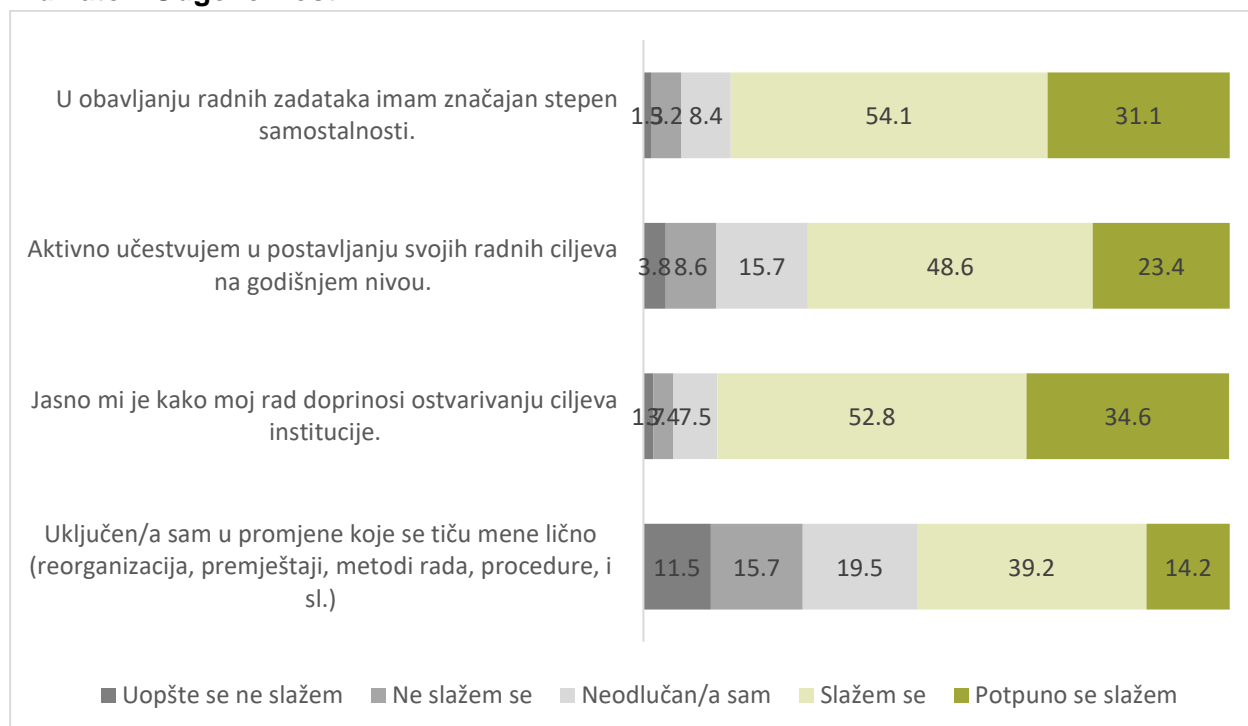
## Indikator: Nagrađivanje



## Indikator: Usavršavanje

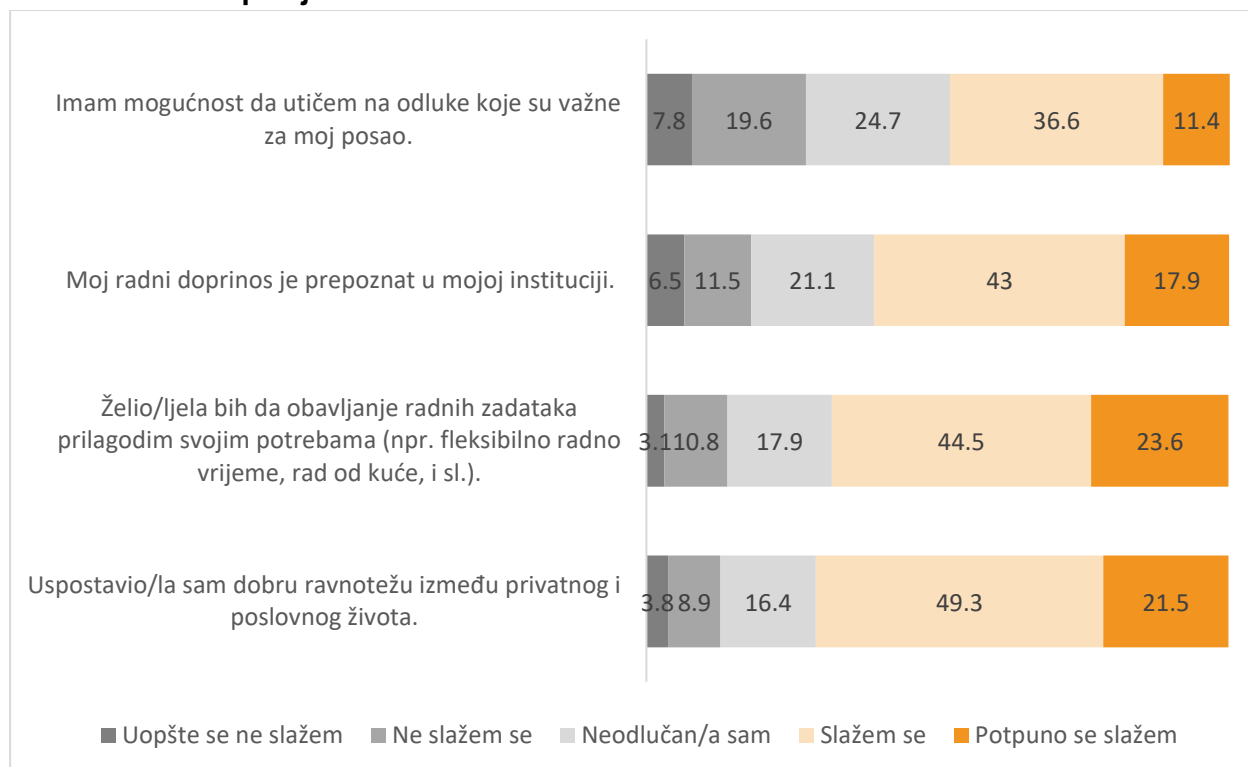


## Indikator: Odgovornost

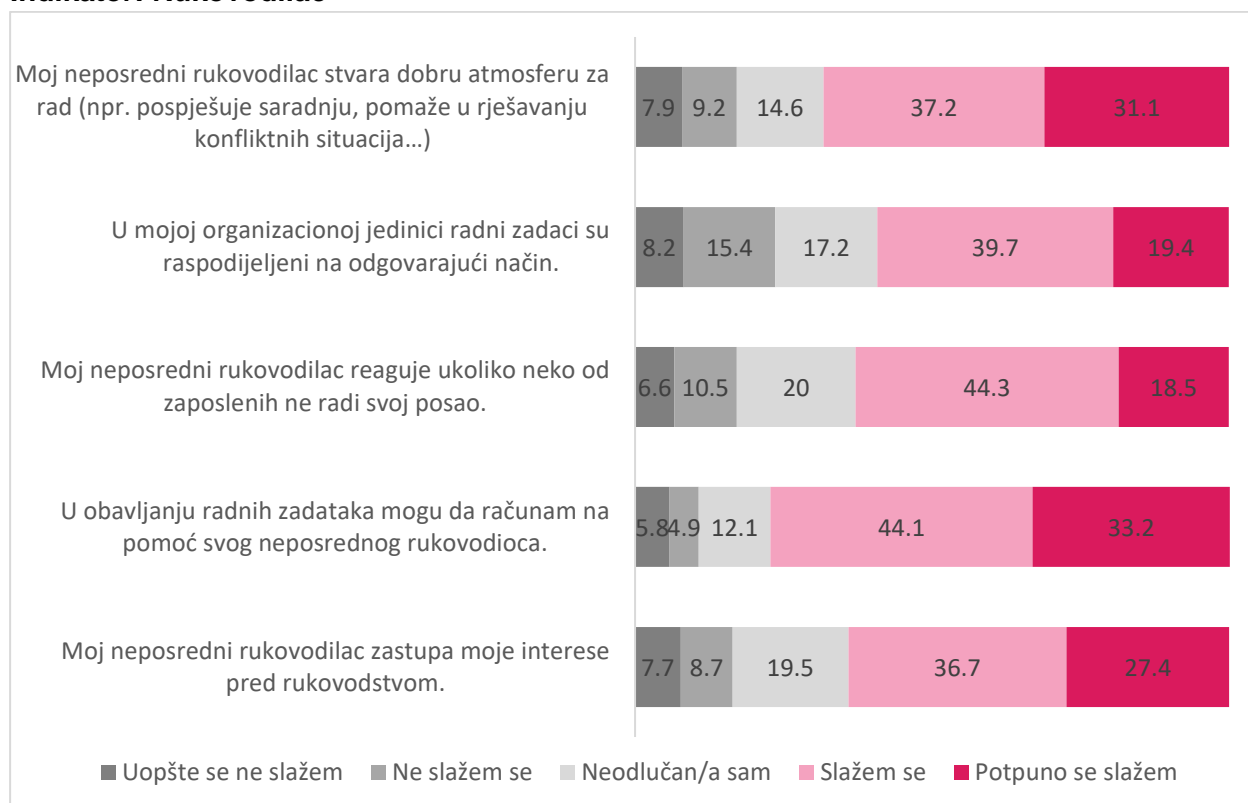




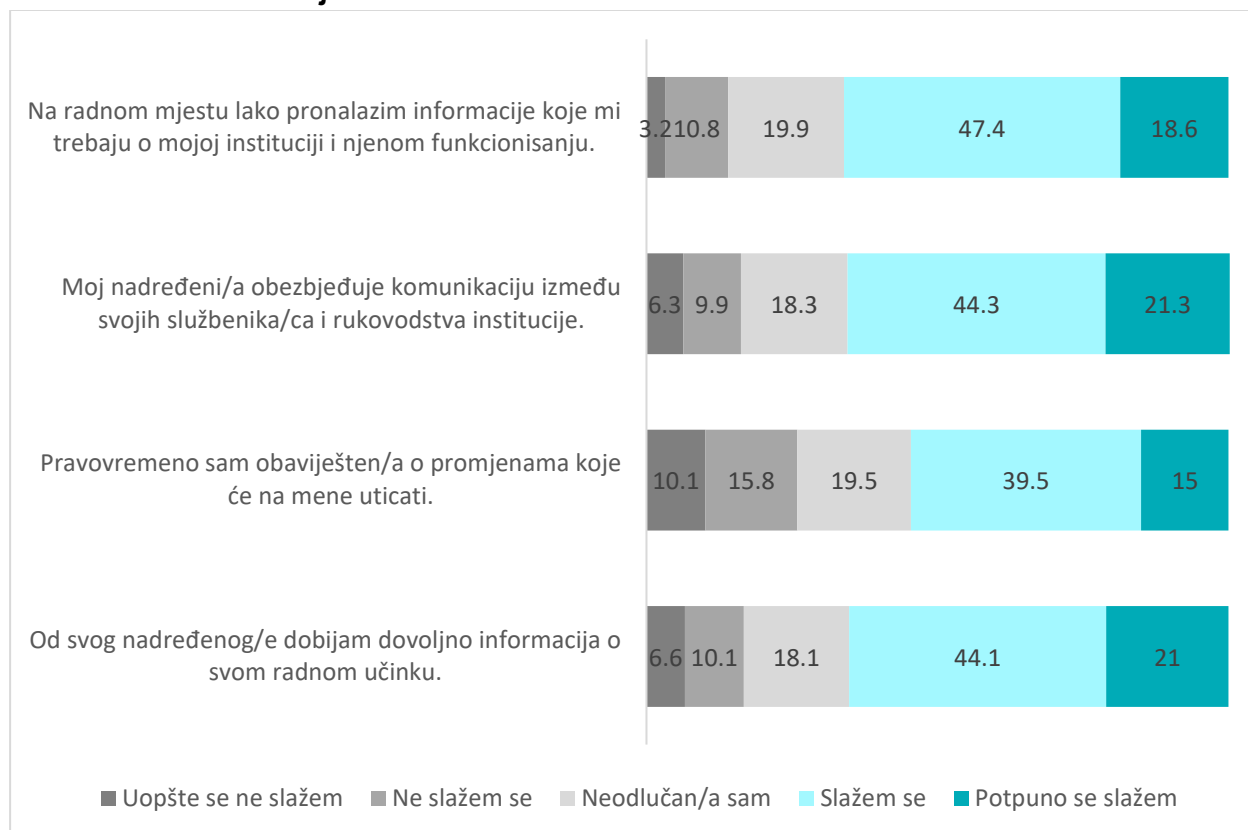
## Indikator: Participacija



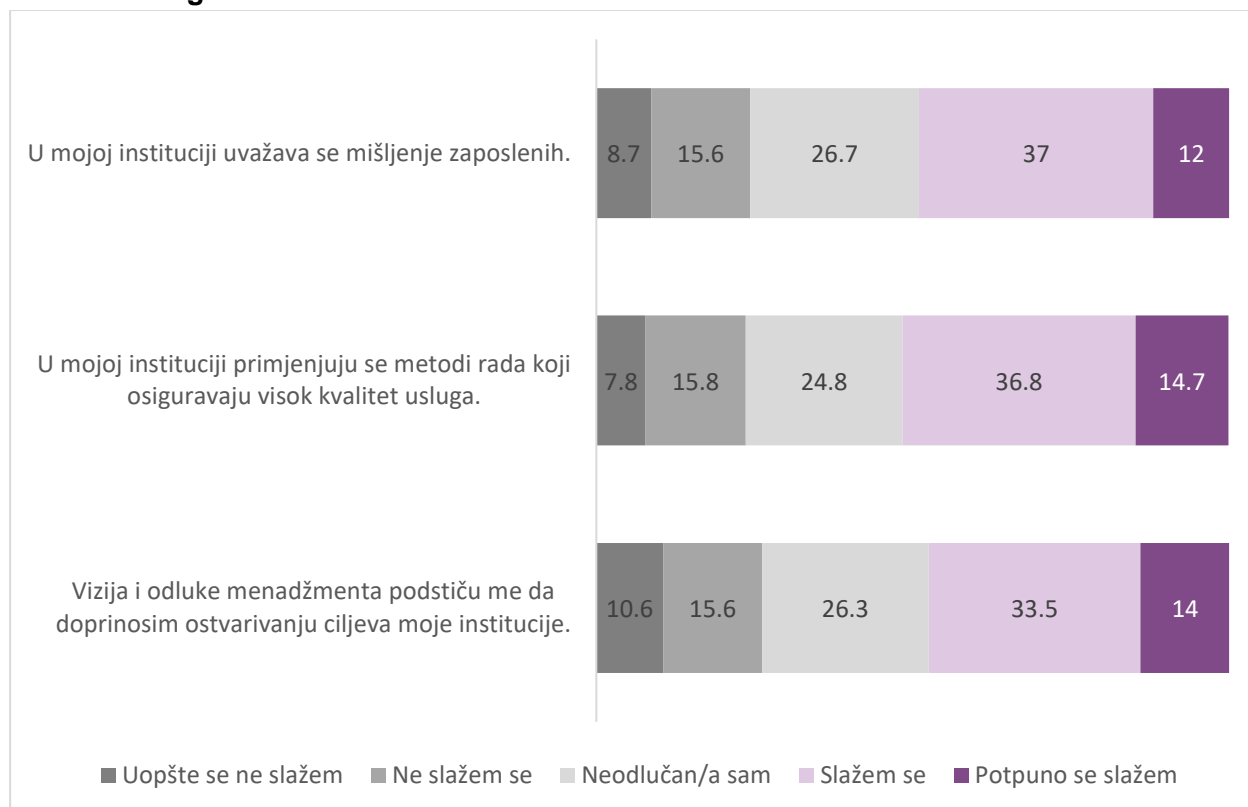
## Indikator: Rukovodilac



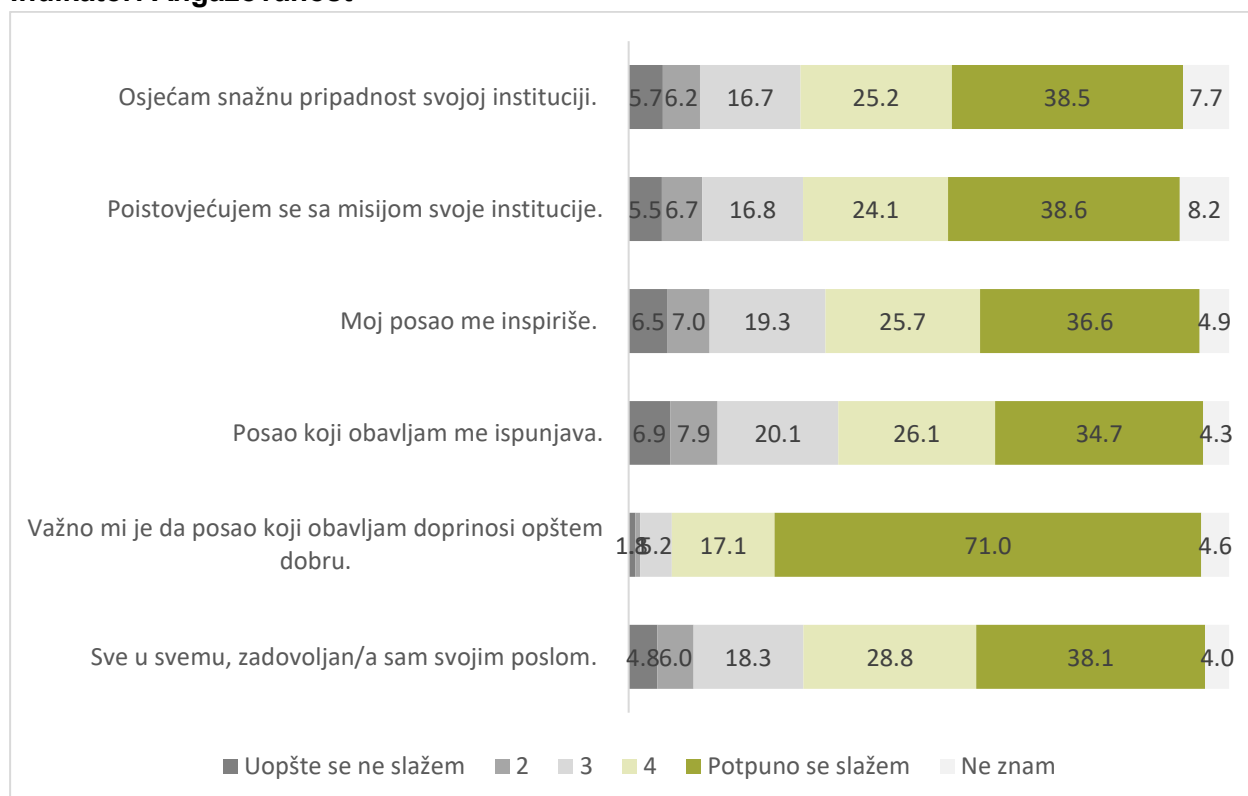
## Indikator: Komunikacija



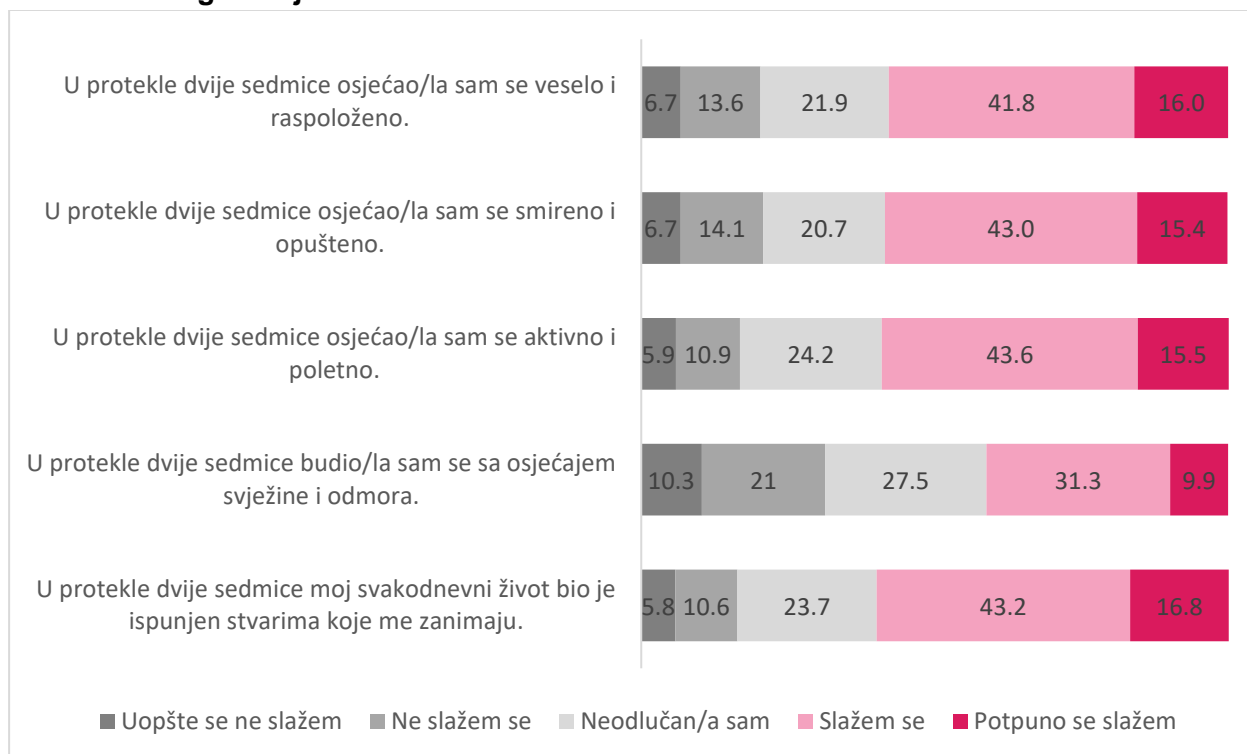
## Indikator: Organizaciona kultura



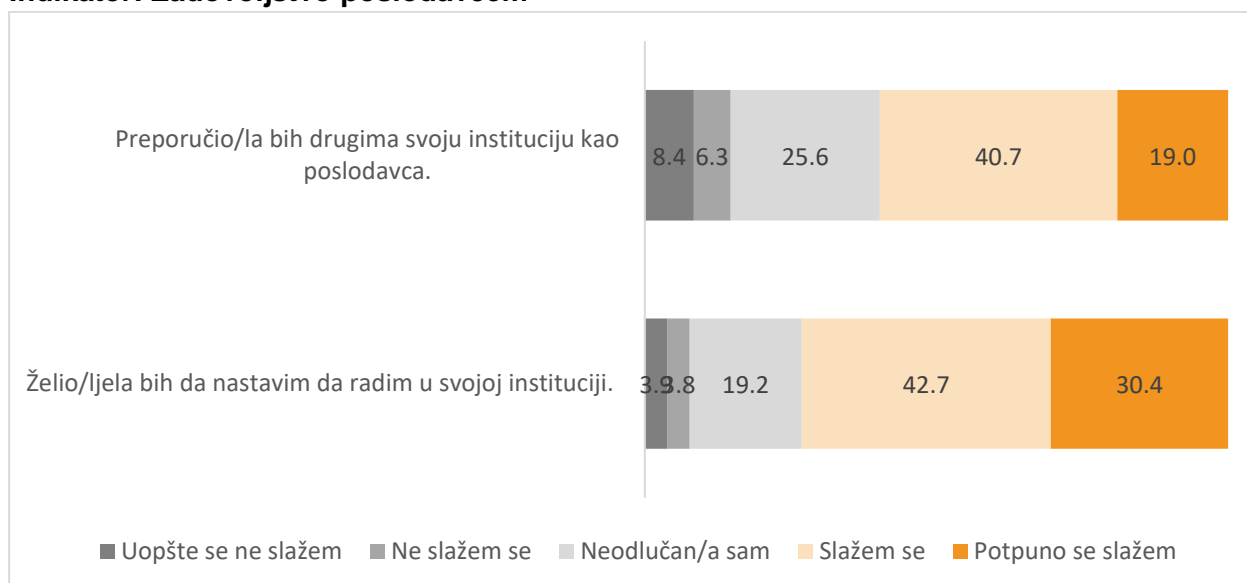
## Indikator: Angažovanost



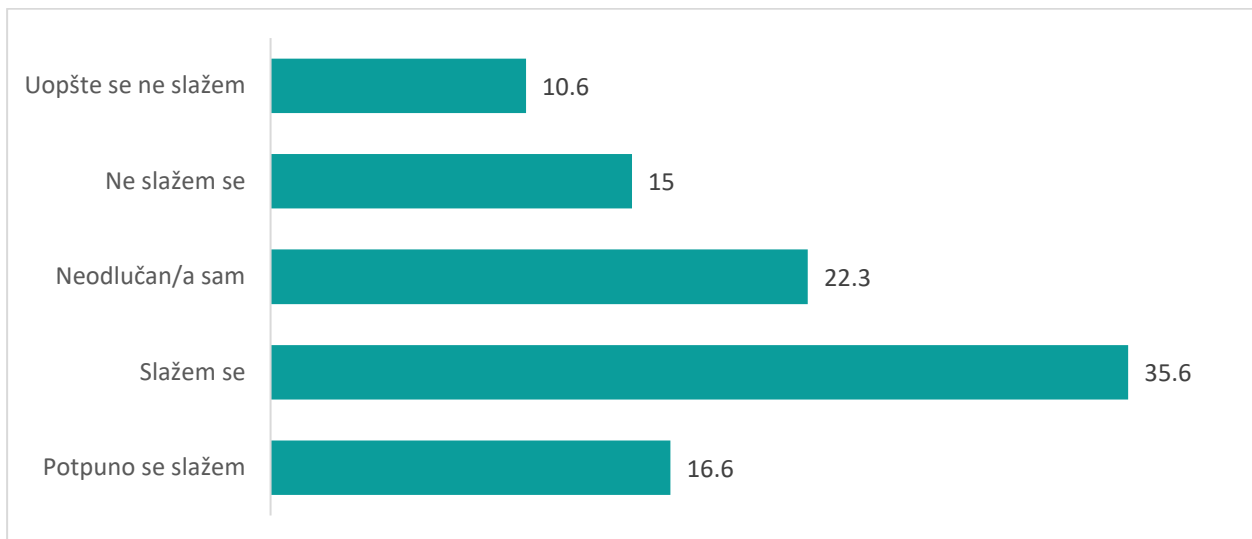
## Indikator: Blagostanje



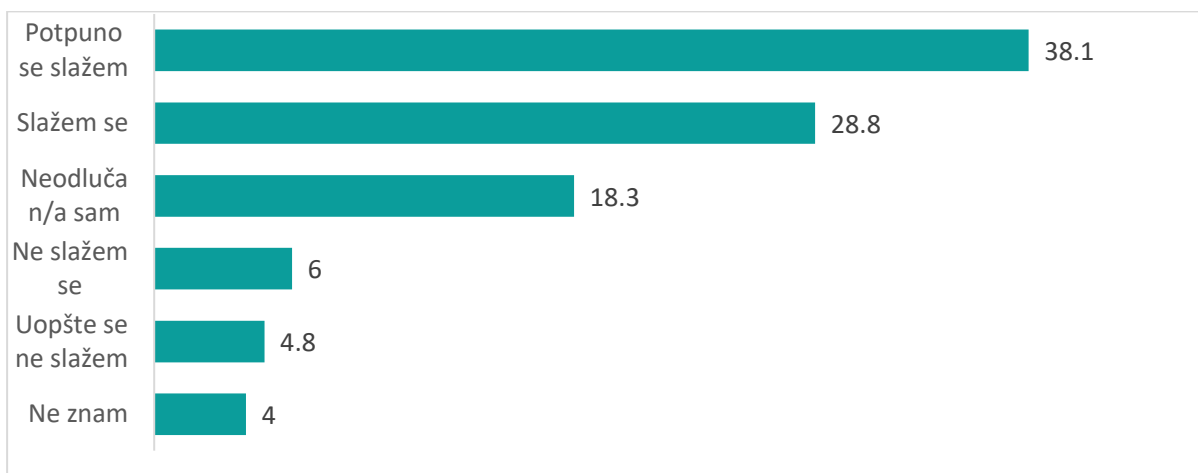
## Indikator: Zadovoljstvo poslodavcem



Na postavljenu tvrdnju/stav „Smatram da će rezultati ove ankete proizvesti neke konkretne akcije“, 52,2 % ima pozitivan stav i smatra da će ova anketa proizvesti određene aktivnosti u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi; 22,3% je neodlučno, dok se 25,6% ispitanika se (uopšte) ne slaže sa iznijetom tvrdnjom.



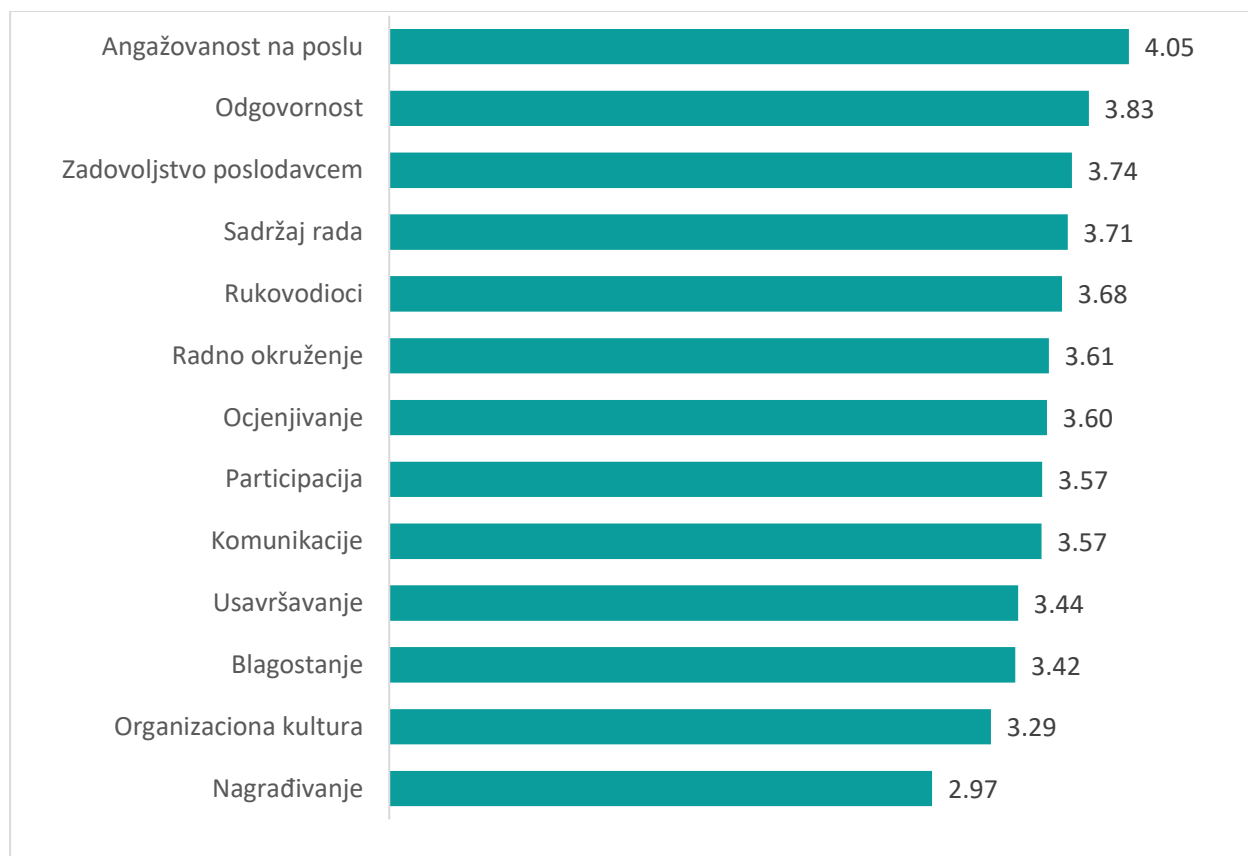
**Srednja ocjena o zadovoljstvu poslom na nivou državne uprave je: 3,93**



## **Poređenje svih faktora**

Najviše zaposlenih je zadovoljno angažovanošću na poslu (ocjena 4,05), dok je najmanje zadovoljno nagrađivanjem (ocjena 2,97).

Angažovanost na poslu u smislu ove ankete podrazumijeva osjećaj snažne pripadnosti svojoj instituciji, poistovjećivanje sa misijom svoje institucije, zadovoljstvom poslom, dok nagrađivanje podrazumijeva pravičnost i transparentnost u nagrađivanju i napredovanju.



## VI OCJENA STANJA

Kada je u pitanju **zadovoljstvo poslom**, srednja ocjena na nivou državne uprave je **3,93**, što označava relativno visoko zadovoljstvo. S obzirom na to da ne postoje podaci o trendu, već je u pitanju prvo, tzv. bazno istraživanje, informativnost ovog podatka je ograničena na sliku trenutnog stanja. Od nje je mnogo važnija informacija o **kretanju**, ali ona će biti dostupna tek nakon drugog istraživanja. Ipak, za sada je moguće konstatovati da je značajno više zadovoljnih (39,1% veoma zadovoljnih i 28,8% donekle zadovoljnih) poslom u državnoj upravi..

Kada je u pitanju niz indikatora koji se odnose na **zadovoljstvo sadržajem rada**, dominiraju pozitivne u odnosu na negativne ocjene. Zaposleni i zaposlene su najmanje zadovoljni/e time u kojoj mjeri su im dostupne informacije neophodne za obavljanje posla (15,4% nezadovoljnih) i pritiskom vremenskih rokova (27,4%).

Zaposleni i zaposlene su najmanje zadovoljni/e raspolaganjem opremom koja im je potrebna za obavljanje radnih zadataka (27,6% nezadovoljnih) kada je u pitanju ocjena **radnog okruženja**. Sa druge strane, najzadovoljniji/e su prijatnošću radnog mjesta (71,5%).

Ocjene su nešto niže u prosjeku kada je u pitanju **ocjenjivanje i nagrađivanje**. Zaposleni i zaposlene su najmanje zadovoljni/e pravičnošću postupka ocjenjivanja (25,8% nezadovoljnih) i jasnošću kriterijuma ocjenjivanja (21,4% nezadovoljnih). Kod nagrađivanja su najmanje zadovoljni/e transparentnošću (46,1% nezadovoljnih) i pravičnošću (44% nezadovoljnih) procedure nagrađivanja u svojoj instituciji.

Po pitanju **usavršavanja**, 72,6% tvrdi da kolege i kolegice dijele iskustvo sa njim ili njom, a 61,1% da je dosta naučio/la na obukama koje je pohađao/la.

Zaposleni i zaposlene su uglavnom zadovoljni/e kada je u pitanju stepen **odgovornosti** koji im je povjeren, tako da 85,2% smatra da u obavljanju radnih zadataka ima značajan stepen samostalnosti, a 87,4% da im je jasno kako njihov rad doprinosi ostvarivanju ciljeva institucije u kojoj rade.

Nešto je drugačija slika po pitanju **participacije**, pa 44,3% nije saglasno sa tvrdnjom da ima mogućnost da utiče na odluke koje su važne za njen/gov posao, a 32,6% da njegov/njen doprinos u instituciji nije prepoznat.

Kad su u pitanju **rukovodioci**, ocjene su uglavnom dobre, ali postoji i određeno nezadovoljstvo. Tako 32,6% zaposlenih smatra da u njihovoj organizacionoj jedinici radni zadaci nijesu raspoređeni na odgovarajući način. Takođe, 30,5% smatra da njen ili njegov neposredni rukovodilac/teljka ne reaguje ukoliko neko od zaposlenih ne radi svoj posao.

Ocjene u pogledu **komunikacije** su takođe visoke, a najniže su kada je u pitanju saglasnost sa tvrdnjom da su zaposleni/e pravovremeno obaviješteni/e o promjenama koje će na njih uticati (25,9% nije saglasno).

Iako su ocjene povodom **organizacione kulture** takođe relativno visoke, postoji prostor za unapređenje. Tako 24,3% zaposlenih smatra da se u njihovoj instituciji ne uvažava mišljenje zaposlenih, 23,6% da se u njihovoj instituciji ne primjenjuju metodi rada koji osiguravaju visok kvalitet usluga, a 26,2% da ih vizije i odluke menadžmenta ne podstiču da doprinose ostvarivanju ciljeva institucije.

Sve dimenzije **OECD mjera za angažovanost na poslu** imaju izuzetno visoke ocjene. Tako, 63,7% tvrdi da osjeća snažnu pripadnost svojoj instituciji, 62,7% da se poistovjećuje sa misijom svoje institucije, a čak 87,1% da im je važno da posao koji obavljaju doprinosi opštem dobru.

Čak 59,7% zaposlenih bi preporučilo drugima svoju instituciju kao poslodavca, a 73,1% bi željelo da nastavi da radi u svojoj instituciji što ukazuje na visoko **zadovoljstvo poslodavcem**.

Većina ocjena po pitanju opšteg **blagostanja** je visoka, sa nekim izuzecima (na primjer, 48,5% zaposlenih tvrdi da se u protekle dvije sedmice budi sa osjećajem svježine i odmora).

Na kraju, možemo sumirati da su ocjene najviše kada su u pitanju dimenzije – angažovanost na poslu, odgovornost i zadovoljstvo poslodavcem, a najniže po dimenzijama nagrađivanje, organizaciona kultura i blagostanje.

Između muškaraca i žena koji su popunjavali anketu ne postoji statistički značajna razlika u prosjeku rezultata.