



Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Ured koordinatora za reformu javne uprave
Канцеларија координатора за реформу јавне управе
Public Administration Reform Coordinator's Office

**MJERENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U JAVNOJ UPRAVI U BOSNI I HERCEGOVINI
METODOLOŠKE SMJERNICE**

Međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom

Program jačanja javnih institucija u BiH

Sarajevo, mart 2019

Predgovor

Istraživanje zadovoljstva uposlenika javne uprave u Bosni i Hercegovini je u proteklom periodu¹ bilo predviđeno Revidiranim Akcionim Planom 1 kroz mjeru 6.2. definisanu u reformskoj oblasti Upravljanje ljudskim potencijalima. Ovom mjerom je predviđeno redovno anketiranje zadovoljstva, broj i procenat ispitanika, te rezultati anketa, uz izradu priručnika za osoblje, a s ciljem poboljšanja radne motivacije, unapređenja komunikacije u odnosu menadžment – zaposleni i građenje pozitivnog radnog okruženja. Kao ključne institucije za ovu mjeru su naznačene ključne institucije iz oblasti upravljanja ljudskim potencijalima te pojedinačne institucije na svim nivoima.

U polugodišnjem izvještaju o napretku reforme javne uprave 2018² je zaključeno da *cilj nije ispunjen, izuzev na razini nekoliko pojedinačnih institucija koje provode ove aktivnosti. Aktivnosti na realizaciji ovog cilja su ili tek započete ili planirane u toku sljedećeg perioda*³.

Imajući u vidu da Strateški okvir reforme javne uprave 2018-2022 u trenutku pisanja ovih smjernica nije usvojen na svim nivoima⁴, međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom u svom sastavu predlaže da ispitivanje zadovoljstva uposlenih postane sastavnim dijelom akcionog plana za oblast pružanje usluga. Mjera *Utvrđivanje instrumenata kvaliteta usluga koje pruža javna uprava i usmjerenost na korisnike usluga* bi trebala obuhvatiti aktivnosti/projekte kojima će se imenovati vodeće institucije (jedna ili više) na svakom od četiri upravna nivoa te biti zadužena/e za nastavak izgradnje i funkcioniranja sistema, te kasnije pružanje podrške i savjeta drugim institucijama prilikom mjerenja i analize zadovoljstva zaposlenih te izrade mjera poboljšanja i praćenje istih.

Nadalje predlažemo da se na osnovu ovih smjernica izvrši usvajanje usaglašene metodologije mjerenja zadovoljstva zaposlenih ili da se alternativno izvrši angažiranje specijalizovanih komercijalnih subjekata za osmišljavanje sistema i obavljanje poslova ispitivanja zadovoljstva zaposlenih u javnoj upravi BiH. Smatramo neophodnim da ove smjernice u budućnosti budu nadograđene i regionalnim iskustvima i slučajevima kako bi se mogla stvoriti osnova za referenciranje unutar BiH, ali i regije, imajući u vidu sve veću neophodnost za učenjem i razmjenom iskustava iz ove relativno nove oblasti.

Iznimno bitnim smatramo aktivnosti na podizanju svijesti ne samo kod zaposlenih nego i kod rukovodećih struktura o bitnosti sistematskog ispitivanja zadovoljstva uposlenih, s ciljem pojačanja motivacije uposlenih, a imajući u vidu složenost javne uprave: s jedne strane se uposleni u javnoj upravi suočavaju sa rastućim zahtjevima od svih aktera i korisnika njihovih usluga s naglaskom na što efikasniji rad i ubrzan tok EU integracija, dok se s druge strane suočavaju sa budžetskim ograničenjima, zabranama novih zapošljavanja i mogućnosti smanjenja radnih mjesta javne uprave u BiH. Stoga naša jaka preporuka ide u pravcu promocije alata, metodologije i svrsishodnosti ispitivanja zadovoljstva uposlenika.

¹ 2010-2014

² <http://parco.gov.ba/wp-content/uploads/2018/11/Polugodisnji-izvjestaj-o-napretku-2018.pdf>

³ Ibid.

⁴ <http://parco.gov.ba/hr/2018/09/25/usvojen-strateski-okvir-za-reformu-javne-uprave-do-2022/>

Priznanja i zahvale

Ured koordinatora za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini zajedno sa Njemačkim Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ-om) kroz Program jačanja javnih institucija zahvaljuje svima koji su na bilo koji način učestvovali u dosadašnjim aktivnostima.

Posebnu ulogu u izradi ovih smjernica imala je Agencija za statistiku BiH, odnosno njeni predstavnici u međuinstitucionalnoj radnoj grupi za upravljanje kvalitetom⁵ koji su svojim stručnim doprinosom i dugogodišnjim iskustvom u ovoj tematici velikim dijelom zaslužni za izradu Metodoloških smjernica za ispitivanje zadovoljstva korisnika⁶ koje je međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom objavila u novembru 2016.godine. Holistički pristup navedenih smjernica će biti osnova i ovih metodoloških smjernica za mjerenje zadovoljstva uposlenih u javnoj upravi.

Zahvaljujemo uposlenicima institucija BiH, te prije svega Agenciji za državnu službu BiH i Agenciji za državnu službu FBiH koji su svojim iskustvom anketiranja zadovoljstva uposlenih doprinijeli boljem sagledavanju perspektive iz ugla uposlenih te ljubazno pružili na uvid slučajeve iz prakse.

Zahvaljujemo rukovodstvu svih institucija članica ove grupe na imenovanju članova i članica grupe i pružanju podrške tokom rada, a posebno priznanje na doprinosu upućujemo članovima i članicama radne grupe te pridruženim članovima, a to su: Enes Hadžiefendić, Fahir Kalnić (Agencija za statistiku BiH); Kenan Avdagić i Mubera Begić (Ured koordinatora za reformu javne uprave); Azra Kost i Ana Jerkić (Agencija za državnu službu BiH); Hašima Ćurak, Adrijana Novak-Juka, Biljana Popović, Dragan Pinjuh (Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje); Sanela Pašić-Delahmetović (Agencija za razvoj visokoškolskog obrazovanja i osiguranje kvaliteta); Miljan Savić (Institut za standardizaciju BiH), Senad Nuhić (Agencija za državnu službu FBiH), Senada Suljagić (Visoko sudsko tužilačko vijeće), Alma Aganović

⁵ U okviru Programa jačanja javnih institucija, koji u BiH implementira GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) formirana je međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom, koja se sastoji od imenovanih članova iz partnerskih institucija Programa. To su:

1. Ured koordinatora za reformu javne uprave,
2. Agencija za statistiku BiH,
3. Agencija za državnu službu BiH,
4. Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje BiH,
5. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH,
6. Institut za standardizaciju,
7. Visoko sudsko i tužilačko vijeće (pridruženi član),
8. Agencija za državnu službu FBiH (pridruženi član),
9. Agencija za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH (pridruženi član)
10. Institut za mjeriteljstvo BiH (pridruženi član).

Ova međuinstitucionalna radna grupa čini platformu za razmjenu iskustava, učenje o najboljim praksama iz drugih institucija i zemalja te joj je cilj i edukacija članova iz oblasti upravljanja kvalitetom, posebno iz ISO 9001, CAF i metodologija ispitivanja zadovoljstva korisnika i korisnica javne uprave.

⁶ <http://rju.parco.gov.ba/wp-content/uploads/2016/06/Smjernice-Mjerenje-zadovoljstva-korisnika-BS.pdf>

(Institut za mjeriteljstvo), Nermin Bećirbašić (Agencija za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH).

Za sva pitanja i komentare stojimo na usluzi putem naših kontakata, koje možete naći na www.parco.gov.ba, i iskreno se nadamo da će naš rad doprinijeti povećanom stepenu ne samo provođenja ispitivanja zadovoljstva zaposlenih, nego da će i institucije javne uprave u BiH sagledati korisnost ovog alata za strateško orijentiranje, a u skladu sa SIGMA principima.

Nadamo se da će korisnici i korisnice u ovom dokumentu naći praktičan instrument s primjerima iz prakse iz BiH, koji će im pomoći u realizaciji i stalnom unapređivanju metodologije ispitivanja zadovoljstva uposlenih.

Sarajevo, mart 2019.

Nedžib Delić

Šef operativne jedinice

Ured koordinatora za reformu javne uprave

Tihana Puzić

Menadžerica tematske oblasti za
upravljanje kvalitetom

Koordinatorica smjernica za ispitivanje
zadovoljstva zaposlenih

Program jačanja javnih institucija GIZ SPI

Uvod

Istraživanje zadovoljstva korisnika, kao i ispitivanje zadovoljstva zaposlenih, treba biti sastavni dio strateškog planiranja javne uprave. Potrebno je jasno definisati ciljeve, svrhu, resurse i komunikaciju s korisnicima/cama i zaposlenim, jer samo putem ovakve orijentiranosti prema zaposlenicima koji predstavljaju osnovne resurse javne uprave je moguće reagovati na mišljenja i očekivanja o radu javne uprave, te vremenom doći do proaktivnosti i sve većeg zadovoljstva zaposlenih, a samim tim i do veće efikasnosti.

Javna uprava u Bosni i Hercegovini je uvela mehanizme redovne evaluacije rada/uspješnosti zaposlenih, šta u suštini predstavlja iskorak u komunikaciji u relaciji menadžment-uposlenici, te se uz pravilnu upotrebu na ovaj način trebaju definisati mjere za dodatno usavršavanje, mogućnosti unapređenja radnih performansi te druge mjere koje za cilj imaju efikasno, ali i izbalansirano radno okruženje.

Međutim, mali je broj institucija koje su do sada otvorile u internoj komunikaciji u sagledavanju zadovoljstva uposlenih te eventualnog unapređenja radnog okruženja putem anonimnog anketiranja uposlenih o zadovoljstvu u odnosu na mnogobrojne faktore na radnom mjestu: uslovi za rad, komunikacija, osposobljenost kadra i menadžmenta, novčana naknada, mogućnost napredovanja i drugih faktora poput motivacije uposlenih koji će biti detaljnije obrazloženi u ovim smjernicama za ispitivanje zadovoljstva uposlenih (u daljem tekstu: Smjernice).

U ovim Smjernicama su prezentirana iskustva institucija i zaposlenih koji čine međuinstitucionalnu radnu grupu za upravljanje kvalitetom. Naime, Smjernice su pisali državni službenici/službenice za državne službenike/službenice, a cilj je da druge institucije u Bosni i Hercegovini prvo prepoznaju značaj istraživanja/mjerenja zadovoljstva zaposlenih, ali i da isto u što lakšem, ali i u naučnom tonu što kvalitetnije izvrše istraživanje te kontinuirano provode neophodne mjere za unapređenje i povećanje zadovoljstva uposlenih.

Imajući u vidu stalno poboljšanje, cijenili bismo povratnu informaciju zaposlenih javne uprave o daljim poboljšanjima ovih Smjernica, a posebnu vrijednost imaju primjeri iz prakse, za koje bismo bili zahvalni da nam se dostave s ciljem širenja znanja i umreženosti javnih institucija BiH, ali i regije.

Članovi i članice međuinstitucionalne radne grupe za upravljanje kvalitetom

Podgrupa Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih

Sadržaj

Predgovor	2
Uvod.....	5
Ključni koraci u mjerenju zadovoljstva zaposlenih.....	7
Korak 1 – Odlučiti se za istraživanje zadovoljstva zaposlenih	8
Korak 2 - Odrediti cilj istraživanja, metodologiju, ciljnu populaciju, vremenski plan	10
Korak 3 – Dizajn upitnika.....	11
Formiranje pitanja	11
Vrsta pitanja.....	12
Skala za evaluiranje pitanja	13
Korak 4 - Provođenje istraživanja.....	16
Korak 5 - Analiza prikupljenih podataka i izrada izvještaja	17
Zaključak.....	19
Primjer iz prakse:	21
Anketa o zadovoljstvu zaposlenih u Agenciji za državnu službu Bosne i Hercegovine	21
Primjer iz prakse – lista pitanja:.....	30
Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine	30

Ključni koraci u mjerenju zadovoljstva zaposlenih



Oblast upravljanja kvalitetom se u značajnoj mjeri fokusira na aspekt mjerenja zadovoljstva zaposlenih, kako u principima ISO⁷ standarda, tako i u CAF⁸-u ili drugim modelima/standardima. Zaposlenici čine osnovni stub svake institucije, te raspolažu najvećim stupnjem poznavanja internih i eksternih aspekata koji imaju utjecaj na efikasno strateško djelovanje. Kada bliže pogledamo aspekte globalizacije te sve naprednije komunikacijske tehnologije, uočljiv je eksponencijalni rast otvaranja prema korisnicima i uposlenicima, odnosno prema svim ključnim akterima javne uprave. Stoga mjerenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja stratešku odluku najvišeg rukovodstva, s ciljem prikupljanja informacija o stepenu zadovoljstva zaposlenih, gdje je poželjno mjeriti ne samo zadovoljstvo radnim procesima i rezultatima, nego i stepen osjećaja pripadnosti, ravnopravnom i fer tretmanom na radnom mjestu te socijalne i rodne aspekte.

Uopšteno rečeno pod zadovoljstvom zaposlenih podrazumijevamo subjektivnu ocjenu zadovoljstva koja proističe iz procjene ličnog zadovoljstva različitim aspektima svoje pripadnosti organizaciji. Pa se tako zadovoljstvo zaposlenih prije svega odnosi na percepciju zaposlenih, odnosno stepena u kome su zadovoljeni njihovi zahtjevi koji mogu varirati u ovisnosti o dobi uposlenika, organizacijskom naslijeđu, iskustvu i težnjom za poslovnim napredovanjem. Kako bi se ovi parametri mogli staviti u mjerljive jedinice, te kako bi rukovodstvo ali u uposlenici imali priliku zajedno graditi i unapređivati organizacijsku kulturu i stepen zadovoljstva uposlenika, potrebno je redovno vršiti i sistematski evaluirati zadovoljstvo uposlenika javne uprave u BiH.

Za pripremu anketiranja savjetujemo korištenje sljedećih jednostavnih koraka koji bi svakoj instituciji, neovisno o veličini, mogli pomoći u implementaciji mjerenja zadovoljstva uposlenih:

Korak 1 – Odlučiti se za istraživanje zadovoljstva zaposlenih

Korak 2 - Odrediti ciljeve istraživanja, metodologiju, ciljnu populaciju, vremenski plan

Korak 3 - Dizajn upitnika

Korak 4 – Provođenje istraživanja

Korak 5 - Analiza prikupljenih podataka i izrada izvještaja

⁷ International Standard Organisation

⁸ CAF: Common Assessment Framework (Zajednički okvir procjene) – predstavlja alat upravljanja kvalitetom u javnoj upravi. Više informacija na <http://rju.parco.gov.ba/hr/upravljanje-kvalitetom/>

Korak 1 – Odlučiti se za istraživanje zadovoljstva zaposlenih



U uvodu je već naglašeno da su ove Smjernice napisane od strane državnih službenika za državne službenike. Zbog toga, poznavajući rad i procese u javnoj upravi, prva preporuka autora jeste da se institucija odluči za istraživanje zadovoljstva zaposlenih samo ako to želi da uradi istinski, a ne samo formalno da bi se zadovoljili vanjski uslovi. Naime, ovo istraživanje se izvodi u institucijama jer će pomoći u odgovorima na pitanja koja doprinose poboljšanju upravljanja ljudskim resursima i ukupnom zadovoljstvu zaposlenih, a to direktno znači i boljem upravljanju institucijom, efikasnom trošenju javnih sredstava i boljoj strateškoj orijentiranost.

Prvi korak u istraživanju zadovoljstva zaposlenih zbog navedenih razloga jeste odluka rukovodstva institucije o provođenju istraživanja zadovoljstva zaposlenih u svojoj organizaciji. Sljedeći prirodni slijed je imenovanje radne grupe za ovu aktivnost, te određivanje roka do kada je potrebno sprovesti istu. U javnoj upravi se često susrećemo s problemom nepreciziranja rokova, time dolazi do odgađanja izvršenja aktivnosti, te su poznate i situacije prelaska određenih aktivnosti iz godine u godinu. Zbog toga smo sigurni da je bolje postaviti određeni rok do kojeg radna grupa mora završiti zadate aktivnosti, a imajući u vidu da savjetujemo provođenje mjerenja zadovoljstva zaposlenika u jednogodišnjem ciklusu.

Da bi pomogli institucijama koje žele uraditi istraživanje zadovoljstva zaposlenih, poslužiti ćemo se nacrtom moguće odluke o imenovanju radne grupe:

MEMORANDUM INSTITUCIJE

Broj:

Datum:

Na osnovu člana 61. stav (2) Zakona o upravi ("Sl. glasnik BiH", br. 32/02, 102/09 i 72/17), *rukovodilac institucije - ime institucije*, donosi

ODLUKU

o imenovanju članova Radne grupe za istraživanje zadovoljstva zaposlenih u *ime institucije*

I

Ovom Odlukom imenuju se članovi Radne grupe za istraživanje zaposlenih u *ime institucije*, u sastavu:

1. Ime i prezime, pozicija, koordinator/ica radne grupe
2. Ime i prezime, pozicija,
3. Ime i prezime, pozicija,
4. Ime i prezime, pozicija,
5. Ime i prezime, pozicija.

II

Zadatak Radne grupe iz tačke I odnosi se na provođenje svih postupaka i procesa koji se odnose na sljedeće aktivnosti: planiranje istraživanja zadovoljstva zaposlenih, dizajniranje upitnika za istraživanje zadovoljstva zaposlenih, provođenje istraživanja, izrada izvještaja sa analizom i rezultatima istraživanja zaposlenih, izrada i informiranje o planu poboljšanja na osnovu istraživanja zadovoljstva zaposlenih.

III

Radna grupa će zadatke iz tačke II obavljati u periodu od šest mjeseci od datuma imenovanja.

IV

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

Dostavljeno:

1. Imenovanim
2. a/a

Sastav radne grupe

Savjetujemo uključivanje ako je moguće svih odjela institucije u radnu grupu, s ciljem sagledavanja mogućih pitanja iz upitnika, a koja bi obuhvatila što je moguće više radnih aspekata. Šta se tiče neophodnosti da članovi/članice radne grupe budu iskusni, dugogodišnji uposlenici/ce, smatramo da je potrebno balansirati između iskusnih i mladih/novih kolega/kolegica, kako bismo imali perspektive što je moguće šireg kruga uposlenika, te onih koji sa sobom donose i drugačiju organizacijsku kulturu, iz recimo drugih organa javne uprave ili iz privatnog sektora. Stoga bi grupa trebala biti sastavljena od zaposlenika koji su nešto duže u instituciji, te koji u optimalnom scenariju imaju analitičko iskustvo ali i po mogućnosti od novouposlenih.

Korak 2 - Odrediti cilj istraživanja, metodologiju, ciljnu populaciju, vremenski plan



Nakon formiranja radne grupe za istraživanje zadovoljstva zaposlenih, na prvom sastanku bi trebalo sagledati cilj istraživanja zadovoljstva zaposlenika. Cilj istraživanja je otkriti kako na pouzdan, jednostavan, brz i anoniman način procijeniti stepen zadovoljstva i angažovanosti zaposlenih, kao i glavne faktore motivacije ili moguće kočnice koje uposlenici imaju u obavljanju svojih radnih obaveza koje neminovno vode do (ne)ispunjenja zadatih ciljeva. Ovo istraživanje će pomoći institucijama u odgovorima na pitanja koja doprinose poboljšanju upravljanja ljudskim resursima i ukupnom zadovoljstvu zaposlenih te će se podići svijest o potrebi provedbe anketiranja zadovoljstva zaposlenih s ciljem bolje orijentiranosti prema potrebama i očekivanjima.

Kada odredimo cilj istraživanja, bit će nam jasnija i koja metodologija bi se mogla koristiti. Međutim, da bi dostigli naše ciljeve, trebali bi da uzmemo u obzir slijedeće:

- ✓ Da li istraživanje obuhvata sve zaposlene?
- ✓ Da li će promjene i aktivnosti za poboljšanja trebati biti na različitim nivoima u organizaciji?
- ✓ Kako će menadžment i zaposleni biti obuhvaćeni u proces unapređenja?
- ✓ Kako će zaposlenici „doživjeti“ ovakvu vrstu istraživanja?
- ✓ Kako će se napredak unapređenja revidirati, pratiti i iskomunicirati?⁹

Kako je međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom u novembru 2016. godine izradila opširne Smjernice za mjerenje zadovoljstva korisnika, gdje smo detaljno i sveobuhvatno predstavili metodologiju istraživanja koja se u potpunosti može primijeniti i na ispitivanje zadovoljstva zaposlenih, želimo vas ohrabriti da posjetite web stranicu <http://rju.parco.gov.ba/wp-content/uploads/2016/06/Smjernice-Mjerenje-zadovoljstva-korisnika-BS.pdf> gdje možete naći jasno

⁹ <https://rapidbi.com/guidetoemployeesatisfactionengagementsurveys/>

opisane metodološke korake, te se istovremeno informisati i o provođenju ispitivanju zadovoljstva korisnika, šta je također predviđeno SIGMA principima za javnu upravu.

Naš savjet je da istraživanje uvijek primijenite na sve zaposlene, jer smatramo da bi moglo doći do pogrešnog tumačenja u slučaju anketiranja samo jednog dijela zaposlenih. Iznimno, ukoliko je potrebno izvršiti mjerenje zadovoljstva određene grupe zaposlenih, potrebno je obratiti pažnju na ispravnu i proaktivnu komunikaciju o svrsi takvog mjerenja.

Korak 3 – Dizajn upitnika



Provođenje jednostavne online ankete smatramo najprikladnijim alatom za dizajniranje i provođenje mjerenja zadovoljstva zaposlenih. Zbog toga, veliki zadatak imenovane radne grupe jeste da na pravi način formira i dizajnira upitnik.

O dizajniranju upitnika za istraživanje zadovoljstva zaposlenih, načinu formiranja pravih pitanja možete, također, pročitati u našem ranijem dokumentu, Smjernice za mjerenje zadovoljstva korisnika, ali ćemo se ovdje poslužiti najbitnijim dijelovima istog:

Formiranje pitanja

Svako pitanje koje dolazi u obzir da bude uvršteno u upitnik trebalo bi prethodno testirati pomoću sljedećih "filtera":

Je li pitanje uopće potrebno?

1. Je li potrebno više pitanja umjesto jednog? **Jedno od osnovnih pravila jeste da jedno pitanje nikada ne smije da sadrži više pitanja.** Ako je, naprimjer, postavljeno pitanje "Je li radno okruženje pruža dovoljno prostora za neometan rad i izražavanje mišljenja?" i ako je uposlenik/uposlenica odgovorio/-la sa "Da", nije jasno na šta se odgovor odnosi.
2. Je li sadržaj pitanja prilagođen profilu uposlenika/uposlenice i svrsi ankete?
3. Je li analiza obuhvata pitanja rodne ravnopravnosti na poslu?
4. Je li potrebno uvrstiti filter pitanje? Naprimjer, ukoliko nam je potrebno razdvojiti uposlenike/uposlenice po određenoj kategoriji/pitanju/interesima, filter pitanje može biti od koristi.

5. Hoće li se uposlenik/uposlenica moći sjetiti podataka? Jedno od osnovnih pravila za formuliranje pitanja zahtijeva da se pitanja moraju odnositi samo na one činjenice kojih se uposlenik/uposlenica može tačno sjetiti.
6. Hoće li uposlenik/uposlenica biti voljan da odgovori na postavljeno pitanje? Prilikom postavljanja svakog pojedinog pitanja istraživač/istraživačica mora znati hoće li ispitanik koji zna odgovor na pitanje biti voljan da odgovori na neka pitanja, koja, npr., zadiru u njegov/njen privatni život.

Osim pravila koje sadrži filter, pri formuliranju pitanja koriste se i druga pravila koja mogu pomoći pri sastavljanju anketnog upitnika:

- ✓ Svako pojedino pitanje mora biti formulirano tako da ga mogu razumjeti sve anketirane osobe.
- ✓ Treba izbjegavati pitanja koja uključuju dvostruku negaciju.
- ✓ Svako pitanje treba imati isto značenje za sve ispitanike i ispitanice. Zato treba izbjegavati riječi koje imaju dvosmisleno značenje, npr.: povremeno, redovno, malo, mnogo i dr.
- ✓ Treba izbjegavati sugestivna pitanja, koja ispitanika/ispitanicu usmjeravaju na određeni odgovor i time umanjuju objektivnost dobijenih podataka.
- ✓ Izbjeći nepotrebno ponavljanje pitanja ili postavljanje suvišnih pitanja, koja ne prikupljaju informacije za definirane indikatore.
- ✓ Treba izbjegavati pitanja koja zadiru u privatni život korisnika i korisnica.
- ✓ Pri oblikovanju pitanja treba dopustiti sve moguće odgovore.
- ✓ Ukupan broj pitanja u upitniku treba svesti na minimum.
- ✓ Pitanja treba prilagoditi metodi prikupljanja podataka.

Vrsta pitanja

Prema **specifičnoj funkciji** koju imaju u upitnicima, pitanja se klasificiraju na: profilna pitanja, pomoćna pitanja, filter pitanja, osnovna pitanja, kontrolna pitanja, referentna pitanja.¹⁰

Profilna pitanja su pitanja koja se odnose na demografske, geografske, socio-ekonomske i druge karakteristike ispitanika-ca. Bez obraćanja pažnje na demografske karakteristike, nije moguće sprovesti efikasnu anketu istraživanja zadovoljstva jer će analiza podataka i mogućnost unaprijeđenja usluga biti manjkava.

Pomoćna pitanja se uključuju u upitnik kada se procijeni da će to pitanje pomoći da se ispitanik/ca uvede u proces ispitivanja ili da se dodatno motiviše da učestvuje u istraživanju.

Filter pitanja pomažu da se lakše utvrde razmjere pojave koja je predmet proučavanja.

Osnovna ili sadržinska pitanja su pitanja koja su formulisana neposredno na osnovu ciljeva istraživanja da bi se dobile informacije koje će pomoći u rješavanju problema zbog kojeg se sprovodi istraživanje.


Kontrolna pitanja su pitanja pomoću kojih se verifikuju odgovori ispitanika/ca (kontrola istinitosti i iskrenosti odgovora), te kontrolišu tačnost i konzistentnost upitnika u cjelini.

Referentna ili identifikaciona pitanja su ona koja se odnose na identitet organizatora istraživanja, ime i prezime, adresa i broj telefona ispitanika/ca, ime i prezime anketara/ke, broj upitnika i sl.¹¹

¹⁰ Dio preuzet iz knjige prof. dr. Hasana Hanića. Istraživanje tržišta i marketing IS. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, 2004.

¹¹ Mjerenje zadovoljstva korisnika i korisnica javne uprave u BiH - metodološke smjernice, str. 17

Semantički diferencijal	Između dvije suprotne riječi ucrtana je skala, a ispitanik/ca bira tačku na skali koja predstavlja njegovo mišljenje	Prethodni upitnik za istraživanje zadovoljstva zaposlenih je: Dobar ----- Loš Zastario ----- Moderan Lagan za korištenje----- Težak za korištenje
Skala važnosti	Skala koja rangira važnost nekih karakteristika	Transparentnost institucije za mene je: Izuzetno Vrlo Donekle Nevažna Uopće nije važna važna važna važna 1 2 3 4 5
Skala rangiranja	Skala koja rangira neku karakteristiku od „slabo“ do „odličan“	Komunikacija unutar institucije je: Odlična Vrlo dobra Dobra Zadovoljavajuća Loša 1 2 3 4 5
Otvorena pitanja		
Naziv	Opis	Primjer
Potpuno nestrukturirano	Pitanje na koje ispitanik može odgovoriti na gotovo neograničen broj načina	Šta mislite o vremenu koje je predviđeno za pauzu?

Asocijacija riječi	Riječi se daju redom, jedna za drugom, a ispitanici/e pominju prvu riječ koja im pada na um	Šta vam prvo pada na um kada čujete sljedeće? Timski rad Državna služba Europske integracije
Dovršenje rečenice	Napisana je nekompletna rečenica, a ispitanik/ca je mora završiti	Kada razmišljam o reformama državne službe, kao najveće izazove vidim
Dovršenje priče	Daje se nedovršena priča i traži se da je ispitanici/e dovrše	Imali smo studijsku posjetu kolega službenika za HRM iz Irske. Prezentirali. Su nam upotrebu kompetencija u procesu selekcije državnih službenika. To je pobudilo u meni sljedeće misli Sada završite priču
Dovršenje slike	Prikaz je slika i traži se od ispitanika/ca da sastave priču o tome šta misle da se na slici događa ili bi se moglo dogoditi	

Korak 4 - Provođenje istraživanja



Naša je preporuka da istraživanje zadovoljstva zaposlenih provedete putem besplatnih internetskih alata, kao što su¹³:

- <https://www.surveymonkey.com/>
- <https://www.google.com/forms/about/>
- <https://kwiksurveys.com/>

Navedeni alati su iznimno jednostavni za korištenje tokom samog dizajna, praćenja napretka istraživanja, te za kasniju analizu.

Druga stvar koja je bitna u ovom koraku je vrijeme. Potrebno vrijeme za istraživanje nije konkretno određeno. Potrebno je obratiti pažnju da se mjerenje zadovoljstva zaposlenih ne provodi u vrijeme praznika i godišnjih odmora ili tokom važnijih političkih događaja (npr. izbori). Zbog navedenog je prije planiranja vremena provođenja anketiranja potrebno konsultirati kalendar te navedeno uzeti u obzir. Razlog je jednostavan - želimo da što više zaposlenih odgovori na naš upitnik.

Samo trajanje anketiranja ne bi trebalo da traje duže od 15 dana, to jest, u ovom vremenskom intervalu je omogućeno zaposlenim da pristupe popunjavanju upitnika.

Komunikacija je jedan od najbitnijih elemenata istraživanja. Zbog toga je od posebne važnosti na pravi način komunicirati u prije, u toku i poslije istraživanja. U početku, to jest, prije samog istraživanja, važno je upoznati sve zaposlene da će jedno ovakvo istraživanje u vašoj organizaciji biti provedeno. Obavijesti zaposlenicima se može poslati zajedno sa Odlukom o imenovanju radne grupe, te uz informisanje svih zaposlenih o namjeni radne grupe, pozvati sve uposlenike da se tokom perioda koji će biti posvećen dizajniranju upitnika (navesti period) slobodno obrate članovima radne grupe ukoliko smatraju da postoje određena pitanja koja bi trebala biti sastavni dio upitnika. Na ovaj način se vrši demistifikacija anketiranja šta je je u našoj javnoj upravi još uvijek relativno nov instrument, te se u samom početku šalje poruka o inkluziji mišljenja zaposlenih. Ohrabrivanje zaposlenih da uzmu učešće u istraživanju je od iznimne važnosti te nije rijedak slučaj da upravo najviše rukovodstvo tokom istraživanja pošalje dodatnu poruku s molbom da što veći broj uposlenih uzme učešće u anketi. Najgora stvar koja može da se desi je da zbog nekog razloga veoma mali broj zaposlenik odgovori na istraživanje, čime bi rezultati istraživanja bili obezvrijeđeni.

Veoma je bitno naglasiti da je potrebno slati upitnik do ispitanika/ca zajedno sa propratnim tekstom. Popratni tekst treba sadržavati sljedeće elemente:

¹³ Navedeni besplatni alati imaju određena ograničenja (npr., broj ispitanika i ispitanica) koja se trebaju preispitati prije početka dizajniranja ankete. Postoje i posebni softveri za ispitivanje, evaluaciju i izvještavanje anketiranja, koji su dostupni na tržištu te opcija doplate za navedene alate, njihovo proširivanje, izvještavanje itd. Ukoliko se ne planiraju masovna anketiranja, navedena uglavnom budu dostatna.

- Razloge zbog kojih se anketa sprovodi, objašnjenje njene društvene ili druge koristi
- Vrijeme trajanja ankete
- Vrijeme potrebno za ispunjavanje ankete
- Razloge zbog kojih se traže odgovori baš od tog ispitanika/ce
- Obećanje da će se poštovati anonimnost
- Uputstvo o postupku u slučaju nejasnoća
- Zaključne rečenice, zahvalnost¹⁴

Prije slanja ankete svim zaposlenim preporučujemo testiranje razumijevanja anketnih pitanja na manjem uzorku zaposlenika (1-2 osobe), koje mogu i/ili ne moraju biti članovi radne grupe. Sve navedene online forme koje smo predložili za dizajniranje upitnika sadrže opciju „preview“, odnosno pregleda ankete koja se može adekvatno koristiti u fazi testiranja.

Po završetku istraživanja, bitno je da se svim učesnicima pošalje zahvalnica na učešću, neovisno o tome da li su odgovorili na upitnik ili ne, jer radna grupa svakako nema informaciju o tome ko je odgovorio, a ko nije. Nakon analize i izrade izvještaja koja se podijeli sa rukovodstvom, preporučujemo da se zaposlenim pošalje set dokumenata i rezultata istraživanja ili ih postavite na interni server, ukoliko institucija posjeduje isti sa upoznavanjem zaposlenih o mjestu arhiviranja. Savjetujemo slanje jednostavnijih prikaza ankete, koji su danas jednostavno dostupni u obliku ppt, ili xls datoteka ukoliko koristite neke od navedenih alata za online anketiranje.

Korak 5 - Analiza prikupljenih podataka i izrada izvještaja



Istraživanje zadovoljstva zaposlenih putem ankete može biti odličan izvor informacija za svakog rukovodioca. Međutim, da bi iz istraživanja dobili što korisnije informacije, potrebno je pravilno analizirati i predstaviti dobijene podatke. Zapravo, pronalazak korisnih informacija iz rezultata dobijenih iz ankete zahtjeva popriličan posao. Preporuka je korištenje alata koje možete naći na internetu za naprednu analizu, a koji su iznimno jednostavni za korištenje. Ukoliko ipak budete imali poteškoće, budite slobodni kontaktirati članove i članice radne grupe za upravljanje kvalitetom ili CAF Resursni centar pri Uredu koordinатора za reformu javne uprave, te ćemo rado uputiti na rukovanje naprednim značajkama ovih alata, bez ulaženja u rezultate mjerenja istraživanja zaposlenih određene institucije.

¹⁴ Mjerenje zadovoljstva korisnika i korisnica javne uprave u BiH - metodološke smjernice, str. 20

Nakon sagledavanja rezultata, vrijeme je izvršiti uvid u obrasce odgovora. U suštini, ovo zavisi od vrste pitanja i formata koje smo koristili, ali može uključivati brojanje odgovora korištenjem osnovnih statičkih metoda kroz ispitivanje zadovoljstva zaposlenih.

Analiza ankete je u osnovi jednostavna, uglavnom uključuje jednostavno računanje i tabeliranje. Međutim, odluka o nedosljednostima u odgovorima i generiranje rezultata po grupama korisnika i korisnica moraju biti pažljivo razmatrani, pazeći da grupisanje sadrži dovoljan broj smislenih odgovora. Obavezno se navodi i broj ispitanika i ispitanica koji/koje su odgovorili/odgovorile na svako od pitanja, što je posebno važno kada dajemo rezultate u postocima.

Izveštaj¹⁵ treba biti napisan što je prije moguće nakon što je izvršena analiza. Izveštaj treba biti kratak i sažet te treba da sadrži kratku metodologiju istraživanja, glavne nalaze, rezultate te vremenski period provođenja.

Potrebno je obratiti pažnju na najpopularnije odgovore u našim rezultatima, ali paziti i na ona koja odstupaju od većine. Na primjer, ako je većina zaposlenih zadovoljna u većini područja ispitivanja, ali nezadovoljni su u jednom području, onda je to područje gdje trebate posvetiti najviše energije u narednom periodu, te obratiti posebnu pažnju u planu unapređenja.

Kako smo naveli, preporučujemo postavljanje izvještaja ne samo u narativnom obliku, nego i u obliku grafikona, dijagrama i slikama. Naime, predstavljanje rezultata u nekom od gore nabrojanih oblika, pomoće u razumjevanju vašeg istraživanja, ali i u poređenju različitih rezultata.

Nakon što je radna grupa prikupila, obradila, analizirala i grafički predstavila rezultate mjerenja zadovoljstva zaposlenih u kratkom, ali jasnom izvještaju, potrebno je isti predstaviti rukovodstvu. U većini slučajeva predstavljanje vrši koordinator/ica radne grupe, gdje savjetujemo da je to osoba koja ima sposobnosti timskog rada, visoki stepen socijalne inteligencije i da je zaposlenik/ca javne uprave. Ovo iz razloga što postoji određena opasnost da se rukovodstvu neće neminovno svidjeti odgovori na neka postavljena pitanja, ukoliko se radi o nestručnom kadru koji nema za cilj unapređenje radnih rezultata i motivacije zaposlenih. Stoga je naša preporuka uvodno bila upravo ta da se ispitivanje zadovoljstva zaposlenih radi samo onda kada je najviše rukovodstvo donijelo odluku o istom, u potpunosti prihvatajući sve moguće odgovore, pa i one koji imaju najviše prostora za unapređenje, čak ako se to odnosi i na njihov stil vođenja.

¹⁵ Pogledati Prilog III

Nakon prezeniranja izvještaja rukovodstvu, prezentira se i predloženi plan unapređenja za sljedeći vremenski ciklus (godina dana), uz navođenje odgovornih odjela, osoba, aktivnosti i resursa, te vremenski rok evaluacije i izvještavanja o tim aktivnostima. Nakon usvajanja izvještaja i plana unapređenja od strane rukovodstva, preporučuje se predstavljanje i diskusija sa cijelim kolektivom. Na taj način je urađena potpuna inkluzija svih, te otvaranje prema zaposlenicima.

Naredna anketa mjerenja zadovoljstva zaposlenih bi trebala imati set pitanja koja su bila sastavni dio prošlogodišnje ankete, uz manji broj izmijenjenih pitanja (obrisana, dodana), a koji mogu proisteci iz odgovora na otvorena pitanja iz prošlogodišnje ankete (veoma često upravo ovdje nalazimo odgovore za iznimnu motivacije i/ili zadovoljstvo ili nemotivisanost/nezadovoljstvo) ili koja su verbalizovana tokom prezentacije izvještaja cjelokupnom kolektivu. Zadržavanje većeg dijela odgovora iz prošlogodišnje (prve) ankete će omogućiti instituciji mjerenje rezultata (benchmarking) te eventualni rast ili pad zadovoljstva zaposlenih po datim kriterijima.

Zaključak

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih treba biti sastavni dio strateškog planiranja javne uprave. Ovaj alat koji može instituciji i rukovodstvu dati iznimno vrijedne informacije o samom životnom ciklusu institucije u vidu zadovoljstva i motivacije zaposlenih ne bi trebao predstavljati nepoznanicu za rukovodstvo i zaposlene, nego instrument za stalno poboljšanje rada institucije. Otvorenost prema zaposlenim počinje samom odlukom rukovodstva koje između ostalih obaveza treba biti fokusirano i za povećanje zadovoljstva zaposlenih u instituciji koju vodi, te samim time do poboljšanja imidža institucije i efikasnijeg korištenja ljudskih potencijala.

Svim institucijama koje krenu putem sistematskog ispitivanja zadovoljstva zaposlenih želimo uspjeh. Imajući u vidu da određene institucije članice ove radne grupe planiraju ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u predstojećem periodu, sljedeće izdanje ovih smjernica imat će još više primjera iz prakse, ali i prikupljenih iskustava koje ćemo moći podijeliti s drugim institucijama javne uprave Bosne i Hercegovine.

KORAK 1

Odlučiti se za istraživanje zadovoljstva zaposlenih

Rukovodstvo se odlučuje da uradi istraživanje u organizaciji, formira radnu grupu od različitih profila zaposlenih.



Obavijestite sve zaposlene da će se izvršiti istraživanje

KORAK 2

Određiti ciljeve istraživanja, metodologiju, ciljnu populaciju, vremenski plan

Radna grupa određuje ciljeve istraživanja, dogovara se o metodologiji koju će koristiti, određuje da li će se svi zaposlenici ispitati ili samo jedan dio, te izrađuje vremenski plan istraživanja sa tačno utvrđenim rokovima izvršenja aktivnosti.



KORAK 3

Dizajn upitnika

Zaposlenici u radnoj grupi dizajniraju upitnik za anketiranje, a uskladu sa ciljevima istraživanja.



ISTRAŽIVANJE ZAPOSLENIH ZADOVOLJSTVA



Unapređenje i zadovoljni zaposleni

Na osnovu rezultata, preporučujemo da izradite plan unapređenja tamo gdje je istraživanje pokazalo da treba. Ovo je jedan od načina da zaposleni i organizacija budu zadovoljni, efektniji i efikasniji.

Svim zaposlenim se zahvaliti na učešću, te poslati izvještaj o istraživanju.

KORAK 5

Analiza prikupljenih podataka i izrada izvještaja

Svi odgovori se prikupljaju, analiziraju, izrađuje se izvještaj o provedenom istraživanju, te se rezultati prezentiraju rukovodstvu i svim zaposlenim.



Ispitanike upoznatli sa načinom popunjavanja upitnika, stavljate se na raspolaganje oko eventualni nejasnoća.

KORAK 4

Provođenje istraživanja

Ispitanicima se distribuira upitnik, te im se ostavlja dovoljno vremena da odgovore.



PRILOG I

Primjer iz prakse:

Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine

Provođenje ankete o zadovoljstvu zaposlenih u Agenciji za državnu službu Bosne i Hercegovine, jedna je od definisanih aktivnosti CAF grupe u Akcionom planu za period do dvije godine. Cilj ankete je doći do informacija koliko su zaposleni zadovoljni raznim aspektima svog rada u Agenciji (poslodavcem, radom i radnim mjestom, odnosom sa kolegama, upravljačkom strukturom), te na osnovu dobivenih rezultata pripremiti naredne aktivnosti upravljanja kvalitetom kroz principe CAF-a i unaprijediti navedena područja rada. Članovi CAF grupe su definisali metodu vršenja ankete i pripremili anketna pitanja uz konsultaciju sa menadžmentom Agencije. Dogovoreno je da se anketni upitnik provodi anonimno putem alata Google upitnici u razdoblju od 10 dana. Svim zaposlenim je dostavljena anketa sa ukupno 31 pitanjem, od kojih 30 pitanja zatvorenog tipa gdje se koristila Likertova ljestvica i jedno otvoreno pitanje. Na zadovoljstvo sa poslodavcem odnosilo se 5 pitanja, zadovoljstvo sa radom i radnim mjestom 11 pitanja, odnos sa kolegama i kolegicama 8 pitanja i na odnos sa upravljačkom strukturom 6 pitanja. Od ukupno 24, na anketu je odgovorilo 18 zaposlenih.

Otvoreno pitanje na koje su zaposleni mogli iznijeti mišljenje šta bi željeli promijeniti u Agenciji, dalo je niz zanimljivih sugestija za unapređenje interne komunikacije i razmjene informacija, poboljšanje radnog prostora, te unapređenje elektronskog sistema rada u svim segmentima.

ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH U AGENCIJI ZA DRŽAVNU SLUŽBU BOSNE I HERCEGOVINE

ZADOVOLJSTVO POSLODAVCEM

- 1. Upoznat/-a sam sa misijom i vizijom Agencije**
Označite samo jedan oval.
 - Ne, nikako
 - Uglavnom ne
 - Dijelom da, dijelom ne
 - Uglavnom da
 - Da, u potpunosti

- 2. Agencija mi pruža dovoljno mogućnosti za profesionalni razvoj**
Označite samo jedan oval.
 - Ne, nikako

- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

3. Preporučio/-la bih poznaniku/-ci rad u Agenciji
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

4. Agencija se smatra respektabilnom institucijom
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

5. Smatram da je Agencija dobar poslodavac za mlade koji prvi put traže posao
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

ZADOVOLJSTVO RADOM I RADNIM MJESTOM

6. Zadovoljan/-na sam sa svojim radnim mjestom
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

7. Radno mjesto mi nudi sve mogućnosti za daljne osposobljavanje
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

8. Imam na raspolaganju sva potrebna sredstva za obavljanje poslova
Označite samo jedan oval.

- Ne nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

9. Imam zadovoljavajući radni prostor
Označite samo jedan oval.

- Ne nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

10. Zadovoljan/-na sam održavanjem uredskog prostora
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

11. Prostorije Agencije su prilagođene osobama sa invaliditetom
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

12. Slažem se sa svojom posljednjom godišnjom ocjenom
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

13. U mojoj organizacionoj jedinici se potiču nove ideje i kreativnost
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

14. Koristim u punoj mjeri stručna znanja i vještine u svom radu
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

15. Imam dovoljno mogućnosti za izražavanje svojih mišljenja i inicijativa
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

16. Imate li želju za promjenom radnog mjesta unutar Agencije?
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne

- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

ODNOS SA KOLEGAMA/-ICAMA

17. Smatram, da većina zaposlenih u Agenciji svoje poslove obavlja kvalitetno
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

18. Podatke i informacije unutar Agencije razmjenjujemo bez poteškoća
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

19. U mojoj organizacionoj jedinici kolege/-ice prenose znanja drugima
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

20. Imam povjerenje u kolege/-ice u Agenciji
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

21. Ja sam timski "igrač"
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne

- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

22. Pomažemo kolegama/-icama iz drugih odsjeka kada je to potrebno
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

23. Kolege/-ice iz drugih odsjeka pomažu nama kada je to potrebno
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

24. Jeste li bili (u prošloj i ovoj godini) svjedokom neprofesionalnog ponašanja zaposlenih u Agenciji
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da u potpunosti

ODNOS SA UPRAVLJAČKOM STRUKTUROM AGENCIJE

25. Imam povjerenja u odluke upravljačke strukture Agencije
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

26. Upoznat/a sam sa odlukama, koje poduzima upravljačka struktura
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

27. Dobro se slažem sa svojim direktno nadređenim
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

28. Nadređeni mi daje korisne smjernice u obavljanju radnih zadataka
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

29. Nadređeni prihvata moje i sugestije kolega/-ica
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

30. Upravljačka struktura su primjer ostalim zaposlenicima
Označite samo jedan oval.

- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

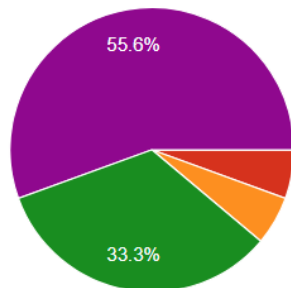
31. Šta biste željeli promijeniti u Agenciji (pitanje se odnosi na upravljanje, radne procese, radne odnose i radne prostore, ...)

Prijedlozi:

Glavni rezultati ankete su:

Agencija mi pruža dovoljno mogućnosti za profesionalni razvoj

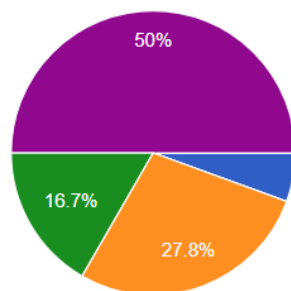
18 responses



- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

Smatram da je Agencija dobar poslodavac za mlade koji prvi put traže posao

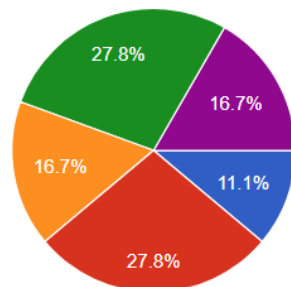
18 responses



- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

Zadovoljan/-na sam održavanjem uredskog prostora

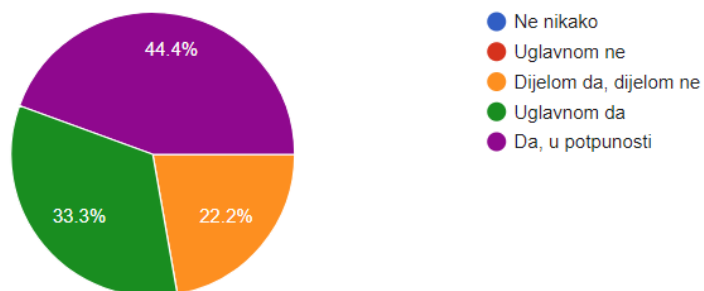
18 responses



- Ne, nikako
- Uglavnom ne
- Dijelom da, dijelom ne
- Uglavnom da
- Da, u potpunosti

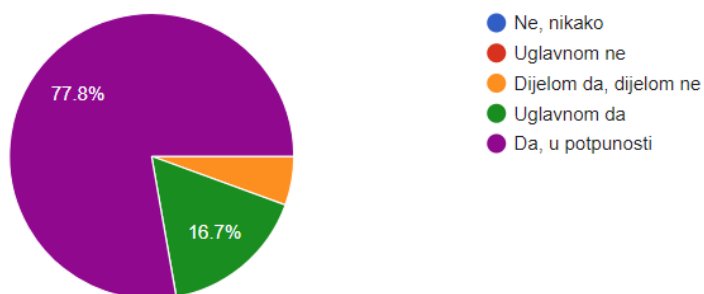
Imam na raspolaganju sva potrebna sredstva za obavljanje poslova

18 responses



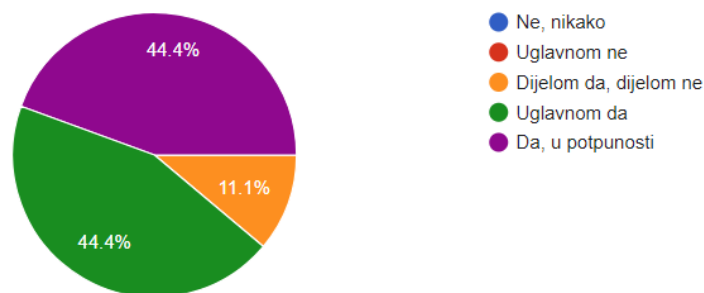
Slažem se sa svojom posljednjom godišnjom ocjenom

18 responses



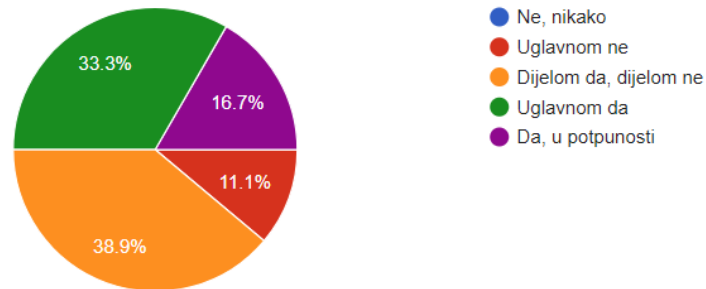
Imam dovoljno mogućnosti za izražavanje svojih mišljenja i inicijativa

18 responses



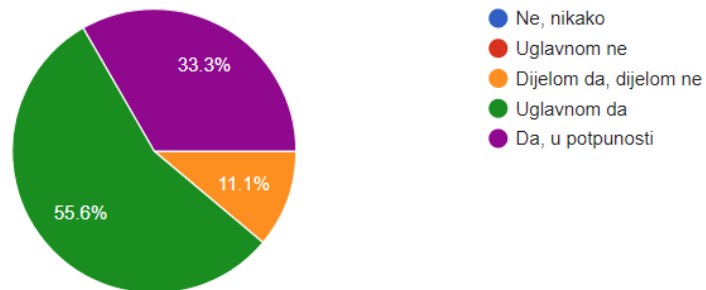
Podatke i informacije unutar Agencije razmjenjujemo bez poteškoća

18 responses



Nadređeni prihvata moje i sugestije kolega/-ica

18 responses



PRILOG II

Primjer iz prakse – lista pitanja:

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine

1. Da li imate li potrebnu tehničku IT opremu kako biste efikasno i efektivno obavljali svoj posao?

DA NE

2. Da li ste zadovoljni sa uslovima rada u kancelarijama i drugim prostorijama?

DA NE

3. Smatrate li da ADS FBiH ima dobar imidž kod krajnjih korisnika naših usluga?

DA NE

4. Da li redovno dobijate informacije o tome kako obavljate svoj posao?

DA NE

5. Da li na vrijeme dobijate informacije o promjenama unutar ADS FBiH propisima koji utiču na rad ADS FBiH?

DA NE

Ako je odgovor NE, ponudite sugestije za unapređenje stanja:

6. Da li na vrijeme dobijate važne informacije koje imaju ili mogu imati direktnog uticaja na obavljanje vaših redovnih radnih zadataka?

DA NE

7. Da li se osjećate slobodnim kontaktirati kolege iz drugih odjeljenja ADS FBiH radi dobijanja važne informacije ili savjeta vezanog za posao?

DA NE

8. Da li se osjećate slobodnim kontaktirati pretpostavljene radi dobijanja važne informacije ili savjeta vezanog za posao?

DA NE

9. Smatrate li da različita postupanja u raznim procesima rada odjeljenja ADS FBiH utiču na stvaranje negativnog imidža ADS FBiH?

DA NE

Ukoliko je odgovor DA, navedite na koji način bi organizacija rada trebala doživjeti promjene kako bi se izbjegao ovaj problem:

10. Da li imate informacije o tome koliko se vaši rezultati rada cijene i u kojoj mjeri doprinose zajedničkom uspjehu i ostvarenju strateških ciljeva ADS FBiH?

DA NE

Ukoliko je odgovor NE, navedite na koji način bi se ovaj problem mogao riješiti:

11. Da li neposredno nadređeni uvažavaju Vaše mišljenje te ohrabruju i potiču Vas u svakodnevnom obavljanju zadataka?

DA NE

12. Smatrate li da bi povremenom promjenom radnih zadataka vaša motiviranost za rad bila veća?

DA NE

13. Da li je redovno sačinjavanje dnevnog plana i dnevnog izvještaja unaprijedilo komunikaciju sa neposredno nadređenim?

DA NE

14. Da li biste ostali raditi u ADS FBiH da vam druga kompanija/institucija ponudi drugi posao za jednak iznos plaće?

DA NE

15. Da li ste upoznati sa sadržajem plana rada ADS FBiH za narednu godinu?

DA NE

Ako je odgovor NE, navedite na koji način biste cijenili da budete informisani:

16. Da li ste upoznati sa zaključima sa sjednica kolegija direktora?

DA NE

Ako je odgovor NE, navedite na koji način biste cijenili da budete informisani:

17. Smatrate li da na web stranici ADS FBiH treba postaviti dodatna pojašnjenja u vezi sa prijavom na konkurs?

DA NE

Ukoliko je odgovor pozitivan, navedite koja pojašnjenja:

18. Smatrate li da bi rubrika "najčešće postavljena pitanja" koristila korisnicima usluga ADS FBiH i uposlenicima ADS FBiH?

DA NE

19. Kada ste posljednji put dostavili pisani prijedlog za poboljšanje radnih procesa unutar ADS FBiH?

DA NE

Ukoliko je odgovor pozitivan navedite da li je prijedlog uvažen? Ukoliko nije da li ste dobili povratnu informaciju o tome:

20. Vjerujete li da bi uspostavljanjem elektronskog protokola procesi rada bili efikasniji i brži? DA
NE

Ukoliko NE, precizirajte razloge:

21. Smatrate li korisnim uspostavljanje elektronskog upravljanja konkursnim procedurama?

DA NE

Ukoliko NE, precizirajte razloge:

22. Smatrate li da uposlenici u ADS FBiH imaju dobre međuljudske i poslovne odnose?

DA NE

23. Smatrate li da su radni zadaci i poslovi u cijeloj ADS FBiH ravnomjerno i uspješno raspoređeni?

DA NE

24. Da li Vaši nadređeni cijene i unapređuju timski rad?

DA NE

25. Jeste li u posljednjih mjesec dana dobili pohvalu za dobro odrađen posao?

DA NE

Ukoliko DA, koja vrsta pohvale:

26. Koji su ključni problemi koje imate u komunikaciji sa kolegama?

Navedite:

27. Koji su ključni problemi koje imate u komunikaciji sa nadređenim?

Navedite:

28. Da li su Vam poznati problemi ili poteškoće koje Vaše kolege imaju u drugim odjeljenjima u svakodnevnom obavljanju radnih zadataka?

DA NE

29. Da li bi više bili posvećeni poslu da imate mogućnost napredovanja u organizaciji?

DA NE

30. Da li Vam odgovara stil rukovođenja vašeg pretpostavljenog?

DA NE

31. Šta Vam daje motivaciju za rad?

Navedite:

32. Molimo navedite oblasti rada za koje smatrate da biste dali najjači doprinos:

33. Da li ste u protekle tri godine pohađali seminare, predavanja, treninge?

DA NE

34. Da li Vam je omogućeno dodatno obrazovanje?

DA NE

35. Da li ste upoznati sa sadržajem kataloga obuka koje nudi ADS FBiH?

DA NE

Ukoliko NE, koji je razlog da niste upoznati:

36. Smatrate li da se u procesu ocjenjivanja dovoljno kvalitetno obavljaju razgovori, povezuju oblasti mogućeg napredovanja sa predloženim edukacijama i kroz cijelu godinu prate postavljeni radni ciljevi, zadaci i realizacija istih?

DA NE

37. Da li se slažete sa mogućnošću korištenja kolektivnog godišnjeg odmora?

DA NE

38. Da li smatrate da bi fleksibilno radno vrijeme bilo korisno?

DA NE

39. Da li koristite dnevni odmor (pauzu) izvan firme?

DA NE

40. Smatrate li da bi sistematski zdravstveni pregled bio poželjan za sve uposlene u ADS FBiH?

DA NE

41. Smatrate li da ADS FBiH vodi brigu o zaštiti okoline (odlažemo otpad za reciklažu na predviđena mjesta, štedimo papir i energiju)?

DA NE

42. Smatrate li da ADS FBiH ima sve potrebne uslove da kandidatima sa poteškoćama ili invaliditetom obezbjedi jednak tretman na ispitima i edukacijama?

DA NE

43. Smatrate li da bi organizacijom događaja "Otvoreni dan ADS FBiH" bio značajan za rad ADS FBiH (sastanak svih uposlenika, prezentacija)?

DA NE