

MODEL ZA UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE ŠALTERSKE SLUŽBE U POŠTANSKOM SISTEMU

Bojan Stanivuković, Momčilo Dobrodolac
Univerzitet u Beogradu – Saobraćajni fakultet

Sadržaj: *U radu se analizira šalterska služba Pošte Srbije. Predložen je model za poboljšanje koji je testiran u okviru istraživanja koje je obavljeno u pet najvećih beogradskih pošta, na uzorku od 109 šalterskih radnika. Kao rezultat istraživanja date su preporuke za poboljšanje poslovnog procesa u ovoj službi.*

Ključne reči: *šalterska služba, parametri organizacije, poboljšanje*

1. Uvod

U svrhu postizanja uspeha na konkurentnom tržištu, preduzeća treba da ispune očekivanja kupaca, pa i da ih premaše, što se jedino može postići ponudom proizvoda ili usluga visokog kvaliteta. Osnovni uslov za postizanje visokih standarda kvaliteta je adekvatno ponašanje radnika i to je posebno očigledno u uslužnom sektoru.

Zaposleni treba da poseduju način razmišljanja da su stalno usavršavanje proizvoda ili usluga i zadovoljstvo kupaca neki od osnovnih ciljeva rada. Ovakvu koncepciju treba da usvoji svaki pojedinac u preduzeću i da je kontinuirano sprovodi. Međutim, uspostavljanje ovakvog sistema nije jednostavno. Jedno je naterati radnika da uradi neki zadatak, a potpuno drugo promeniti njegovu ili njenu kulturu rada, na način da svoje postupke bazira na svesti o značaju zadovoljstva korisnika. Vujić [1] objašnjava da se kvalitet proizvoda ili usluga ne može postići jednostavnom primenom pojedinih standarda u oblasti proizvodnje ili u oblasti upravljanja. Potrebno je razviti filozofiju posvećenosti i lojalnosti cele organizacije kontinuiranom poboljšanju u svim aspektima posla. To znači da je pred liderom težak zadatak da nametne filozofiju rada koja će obeležiti dato preduzeće na pravi način i time obezbediti adekvatnu poziciju na tržištu. Ono što je takođe važno imati na umu, implementacija programa kvaliteta nije neki kratkoročni projekat. Kako Kanji [2] ističe, organizacija mora da razvije kulturu kvaliteta jer je to način života, i poslovna obaveza, a ne nešto što prolazi.

Welikala i Sohal [3] su primetili da programi upravljanja kvalitetom u današnje vreme stavljaju veliki akcenat na međuljudske odnose uprkos ranijim postavkama koje su imale statističku i inženjersku pozadinu. Model koji se predlaže u ovom radu postavlja mentalno zdravlje u prvi plan, dajući kvalitativne i kvantitativne smernice za poboljšanje. Model je testiran u službi šalterskih radnika Pošte Srbije. Ovi zaposleni su izabrani za analizu iz razloga što njihov posao podrazumeva stalan neposredan kontakt sa korisnicima, a korisnici u velikoj meri procenjuju kvalitet poštanske usluge u zavisnosti od utiska koji steknu u neposrednom kontaktu sa službenicima [4].

2. Opis predloženog modela

Pokazalo se u različitim istraživanjima da radno mesto doprinosi tome kako će se ljudi osećati, tj. da li će biti zadovoljni svojim životom ili će imati simptome nezadovoljstva [5,6,7]. Postoji brojna literatura koja analizira stres zaposlenih na radu [8], a revolucionarne promene u modernoj organizaciji rada nameću potrebu za analizama mentalnog zdravlja zaposlenih [9].

U cilju stvaranja održivog poslovnog sistema, jedno od osnovnih pravila je da očekivanja i zahtevi lidera ne treba da prouzrokuju previsok nivo stresa zaposlenih. Ovo je naročito važno ako je sistem baziran dugoročno. To je razlog zašto predloženi model koristi analizu nivoa stresa zaposlenih kao jedan od pokazatelja dobre ili loše organizacije poslovnog procesa.

Treba znati da nečiji nivo stresa zavisi od mnogo različitih faktora, koji se u stručnoj literaturi nazivaju stresori [10]. Sa jedne strane, stres mogu da izazovu faktori koji su nezavisni od rada, a sa druge strane mogu izazvati faktori koji su u vezi sa organizacijom poslovnih procesa. Ako se analizira stres zbog rada, postoje neki objektivni stresori kao što su priroda posla, pozicija na poslu, odgovornost i drugi koji ne mogu biti promenjeni. Ali, jedan od najvažnijih elemenata koji utiču na nivo stresa je organizacija poslovnih procesa i to zavisi od mogućnosti i sposobnosti lidera. Svrha modela predloženog u ovom radu je da se ispita odnos između nivoa stresa zaposlenih i različitih elemenata organizacije poslovnih procesa.

Parametri poslovne organizacije treba da budu jedinstveni za svaku firmu i za svaki pojedinačni nivo upravljanja i treba da budu razvijeni uz odgovarajuće konsultacije sa svim zainteresovanim stranama. Nakon što se pronađu svi poslovni parametri koji su relevantni za određenu organizaciju, potrebno je sprovesti istraživanja kroz predloženi model.

Prvo, potrebno je izabrati jedan od mnogobrojnih stres testova. Zatim, potrebno je ispitati stavove zaposlenih u vezi prethodno definisanim parametrima poslovne organizacije ili jednostavno ispitati stanje tih parametara u poslovnom sistemu. Pošto se izračuna da li postoji korelacija između povišenog nivoa stresa i određenog parametra organizacije, dobija se informacija o narednim koracima koje treba preduzeti da bi se postigla poslovna izvrsnost. Ako postoji korelacija između pojedinih poslovnih faktora i povišenog nivoa stresa, onda treba što pre taj element poslovanja poboljšati, a ako ne postoji korelacija, nije neophodno menjati poslovnu organizaciju.

Da bi se kvantifikovali stavovi zaposlenih i njihovo mentalno zdravlje, definisane su dve vrste indeksa: Indeks stresiranosti zaposlenih u vezi posla (ISZP) i Indeks nezadovoljstava zaposlenih u vezi posla (INZP). Razlog uvođenja dva indeksa je sledeći; tokom analize stavova zaposlenih o organizaciji poslovnih procesa, pojavljuju se dve vrste odgovora. Prvi tip se odnosi na aktuelno stanje poslovnog parametra, na koje zaposleni ne može da utiče, a drugi opisuje mišljenje zaposlenih o tome kakvo bi stanje trebalo da bude. ISZP nam daje informacije o mentalnom zdravlju zaposlenih, uzimajući u obzir aktuelno stanje nekih parametara organizacije poslovnog procesa, dok INZP sublimira mentalno zdravlje zaposlenih i njihove želje ili stavove o određenim parametrima organizacije. U postavku problema mogu se uključiti i odgovarajući težinski koeficijenti za svaku dimenziju.

ISZP i INZP uzimaju vrednosti od 0 do 1, gde što je veća vrednost indeksa to je viši nivo stresa ili viši nivo nezadovoljstva zaposlenih. Svrha ovih indeksa nije samo da kvantifikuje mentalno zdravlje zaposlenih ili nezadovoljstvo, nego da omogući komparaciju različitih segmenata organizacije, ili sa druge strane, analizu iste organizacije u različitim geografskim oblastima ili različitim vremenskim trenucima.

Predloženi model mogao bi se nazvati modelom za procenu stanja i unapređenje poslovnog procesa imajući u vidu da se kao rezultat primene, dobijaju informacije o stanju sistema, ali i konkretna uputstva u kom segmentu poslovne organizacije treba vršiti

poboljšanja i na koji način. Pošto se izvrše promene parametara sistema, istraživanje se može ponoviti posle određenog vremenskog perioda, kada se mogu videti efekti načinjenih promena i dobiti uputstva za dalje aktivnosti.

3. Metodologija za primenu predloženog modela

Istraživanje koje je sprovedeno u cilju testiranja predloženog modela, obavljeno je u JP PTT „Srbija“, u pet najprometnijih pošta u Beogradu, na uzorku od 109 šalterskih radnika. Da bi se osiguralo da radnici neće sakriti poverljive informacije, svi upitnici su bili anonimni. Tokom procesa prikupljanja podataka, svaki zaposleni je informisan da će odgovori biti poverljivo čuvani i da će svi rezultati biti predstavljeni samo na zbirnom nivou. Nadređeni članovi preduzeća nisu bili prisutni tokom istraživanja.

Upitnik se sastojao iz dva dela. Prvi deo upitnika koji su popunjavali zaposleni je u vezi sa organizacijom poslovnih procesa. Ovaj deo upitnika trebalo bi posebno formirati za svaku organizaciju jer on treba da prikaže opštu sliku o kompaniji, parametrima organizacije posla i o stavovima zaposlenih u vezi sa tim parametrima. Više o ovom upitniku biće reči u delu gde je predstavljena primena ovog modela.

Drugi deo upitnika se tiče nivoa stresa zaposlenog. Za ovu namenu korišćen je *BHC* test stresa [11]. Radi se o standardizovanom upitniku koji sadrži 27 pitanja. Odgovori koje daju ispitanici se obrađuju u računarskom programu koji je svima dostupan na Internetu besplatno. Kao rezultat ovog procesa, dobijaju se podaci o četiri dimenzije stresa za svakog ispitanika, a to su: ukupna ocena, ocena kvaliteta života, simptomatologija i nivo funkcionisanja. U zavisnosti od vrednosti rezultata, ispitanik se može svrstati u jednu od četiri kategorije za svaku gore navedenih dimenzija. Te kategorije su: dobro prilagođen, stresan, vrlo stresan i izuzetno stresan. Takođe, BHC test kao rezultat daje i prosečan skor stresiranosti, kao i skorove za svaku od dimenzija stresa, za svakog ispitanika. Kreatori BHC stres testa navode da on ispunjava potrebne psihometrijske karakteristike.

Da bi se ispitala korelacija između nivoa stresa zaposlenih i određenih parametara organizacije poslovnih procesa, korišćen je χ^2 (hi kvadrat) test. Za ovu namenu, analizirane su frekvencije pojavljivanja u nekim od stres grupa (dobro prilagođen, stresan, vrlo stresan i izuzetno stresan). Nakon što se zaključi da u nekim slučajevima postoji korelacija, treba se koncentrisati na te parametre organizacije poslovnih procesa i potrebno je dalje analizirati kako da se postigne napredak.

Zatim se može izračunati ISZP (Indeks stresiranosti zaposlenih u vezi posla) i INZP (Indeks nezadovoljstva zaposlenih u vezi posla). Za parametre organizacije poslovnih procesa, gde postoji korelacija između povišenog nivoa stresa i odgovarajućih odgovora, i to, kako za one gde iz upitnika može doneti zaključak o aktuelnim stanjima, tako i za one u kojima su izražene želje zaposlenih, računa se ISZP. INZP se izračunava samo za parametre, gde su dobijene informacije o stavovima ili očekivanjima zaposlenih.

Za razliku χ^2 testa, gde je analizirana frekvencija pojavljivanja u određenoj grupi stresiranosti, u slučaju ISZP i INZP, razmatraju se prosečne vrednosti skorova ukupnog stresa za grupu zaposlenih koji se nalaze u nekoj situaciji ili sa nekim stavom, ali posebno se posmatra i podgrupa koja izražava povišeni nivo stresa, analizirajući svaki parametar organizacije procesa poslovanja. ISZP se može izračunati po sledećoj formuli:

$$ISZP_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} OSL_j}{\frac{\sum_{z=1}^n OSL_z}{n}}, \quad (1)$$

gde je $ISZP_i$ indeks stresa zbog rada za parametar posla i , n_i je broj zaposlenih u grupi sa povišenim nivoom stresa za posmatrani parametar poslovnog procesa organizacije, OSL_j je ukupni nivo stresa određenog zaposlenog u grupi sa povišenim nivoom stresa, OSL_z je ukupan nivo stresa svakog zaposlenog koji se ispituje, a n je broj svih zaposlenih koji učestvuju u istraživanju. Svrha izračunavanja $ISZP_i$, pored toga što se može kvantifikovati nivo stresiranosti po pojedinom parametru organizacije posla, jeste i da se može koristiti za upoređivanje pojedinih parametara poslovne organizacije, različitih kompanija ili za upoređivanje različitih sektora preduzeća.

Pomoću navedene formule, dobija se vrednost indeksa stresa zbog rada za parametar posla i koja se nalazi u intervalu od 0 do 1. Posmatranje ovako izračunatih vrednosti nije pogodno jer su sve vrednosti uglavnom relativno bliske 1, a sa druge strane što je manja vrednost, to je veći nivo stresa zaposlenih, što predstavlja svojevrsnu nelogičnost. U svrhu bolje preglednosti podataka, ali i da bi se izračunao INZP ili uradili neki dodatni proračuni (na primer, priprema podataka za višekriterijumsku analizu, radi rangiranja važnosti parametara i dr.), treba uraditi $ISZP_i$ normalizaciju. Cilj normalizacije je da transformiše podatke sa nekim atributima da budu bezdimenzionalni, ali da početni relativni odnosi budu zadržani. Normalizacija se može sprovoditi na različite načine [12], međutim, u ovom slučaju autor zaključuje da bi u sledećem obliku bila najpogodnija:

$$ISZPnorm_i = 1 - \frac{ISZP_i - ISZP_{\min}}{ISZP_{\max} - ISZP_{\min}}, \quad (2)$$

gde je $ISZPnorm_i$ normalizovana vrednost $ISZP_i$, $ISZP_{\min}$ je minimalna vrednost $ISZP_i$ i $ISZP_{\max}$ je maksimalna vrednost $ISZP_i$. Na taj način, dobijamo vrednosti $ISZPnorm_i$ od 0 do 1, pri čemu je 0 indeks za parametre poslovnih procesa organizacije u kojoj zaposleni izražavaju najmanje nivo stresa, a 1 je vrednost indeksa gde zaposleni izražavaju najviše stresa. Važno je napomenuti da vrednost 0 u ovom slučaju ne znači da ne postoji stresiranost, već da poslovni parametar sa vrednošću 0 izaziva najmanji nivo stresa u odnosu na druge parametre poslovne organizacije.

Da bi se izračunao INZP, takođe se uzima u obzir broj zaposlenih koji izražavaju negativan stav o nekim parametrima poslovnih procesa organizacije, gde su ti parametri u korelaciji sa povišenim nivoom stresa. Prvo, treba izračunati odnos između broja nezadovoljnih radnika (ND) i svih zaposlenih (N), u zavisnosti od svakog parametra poslovnog procesa organizacije koji je značajno povezan sa povišenim nivoom stresa:

$$RD_i = \frac{ND_i}{N}, \quad (3)$$

Na kraju, može se izračunati INZP_i:

$$INZP_i = W_1 \times RD_i + W_2 \times ISZPnorm_i, \quad (4)$$

gde su W_1 i W_2 su težinski koeficijenti. W_1 se odnosi na značajnost promenljive koja zavisi od broja zaposlenih koji su izrazili neki stav, a W_2 se odnosi na njihov nivo stresa. Definisanje težinskih koeficijenata nije lak posao i trebalo bi da bude rezultat diskusije sa stručnjacima, uglavnom psiholozima. U nekim komplikovanim slučajevima, gde na primer, može postojati zadatak da se rangiraju različiti parametri poslovanja, npr. zbog ograničenih resursa, može da se koristi višekriterijumska analiza [13]. Za dalja istraživanja, kako bi se definisali W_1 i W_2 , može da se koristi fazi logika [14].

Ukoliko postoji potreba, dobijene vrednosti za INZP_i mogu se normalizovati. U ovom slučaju, koristila bi se sledeća formula:

$$INZPnorm_i = \frac{INZP_i - INZP_{min}}{INZP_{max} - INZP_{min}}, \quad (5)$$

gde je $INZP_{min}$ minimalna vrednost INZP_i, a $INZP_{max}$ maksimalna vrednost.

Nakon što se implementira opisana metodologija, poslovni procesi organizacije treba da budu usklađeni prema dobijenim uputstvima. Nakon nekog perioda, na primer, pola godine ili godinu dana, istraživački proces trebalo bi ponoviti. Na taj način, mogu se videti efekti novoimplementirane strategije organizacije.

4. Primena predloženog modela u šalterskoj službi Pošte Srbije

S obzirom da šalterski službenici uglavnom rade u javnom delu pošte, da imaju različite dužnosti i čest kontakt sa javnošću, da se dešava da šalteru pristupi i veoma uznemirena ili nervozna osoba, da nekada u toku radnog vremena rade stojeći, da snose objektivnu odgovornost za sredstva koja zaduže ili naplate u toku rada, jasno je da se radi o vrlo zahtevnom poslu, a da ovi službenici mogu biti pod velikim stresom. Imajući u vidu da u većini slučajeva, prvi utisak o poštanskom preduzeću korisnik stiže upravo kontaktom sa šalterskim službenicima, ovaj segment poslovanja je naročito važan za postizanje visokog kvaliteta usluge. To je razlog zašto treba koristiti različite modele za merenje performansi posla, ali imajući u vidu karakteristike posla šalterskih službenika, veoma je interesantno da se analizira stres zaposlenih zbog posla u korelaciji sa odgovarajućim parametrima poslovnih procesa organizacije, tj. da se primeni model predložen u ovom radu.

4.1 Rezultati istraživanja poslovnog procesa u šalterskoj službi

U skladu sa konsultacijama i dogovorom sa upravom Pošte Srbije, pet najvećih pošta u Beogradu je obuhvaćeno istraživanjem šalterskih radnika. To su pošte u Takovskoj ulici, Savskoj, Vasinoj, na Banovom brdu i u Zemunu. Tokom istraživanja kontaktirano je 109 zaposlenih, od kojih je 100 dalo odgovore na sva pitanja. Dakle, stepen saradnje ispitanika je bio 92%. Nepotpuno popunjeni upitnici nisu uzeti u razmatranje jer softver koji obrađuje stres test daje rezultat samo ukoliko su svi odgovori popunjeni. U prvom delu upitnika, postavljena su opšta pitanja o ispitanicima kako bi se stekao utisak o opštoj strukturi zaposlenih. U tabeli 1 prikazani su dobijeni podaci.

Tabela 1 Demografska i organizaciona struktura ispitanika – šalterskih radnika

Varijabla	Kategorija	Frekvencija	Procenat
Pol	Ženski	81	81
	Muški	19	19
Starost	19 – 25	5	5
	26 – 35	42	42
	36 – 45	31	31
	46 – 55	17	17
	56 – 65	5	5
Obrazovanje	Srednja škola	79	79
	Viša škola	18	18
	Univerzitet	3	3
Bračni status	Samica/samac	32	32
	Udata/oženjen	59	59
	Razveden(a)	9	9
Radni staž (godina)	Do 5	14	14
	5 – 15	41	41
	15 – 25	27	27
	25 – 35	18	18

Ključni deo prvog upitnika je analiza stavova i stanja zaposlenih po pitanju parametara poslovne organizacije. Parametri poslovne organizacije bi trebalo da budu definisani za svaku kompaniju posebno uzimajući u obzir specifičnosti te kompanije. U ovom slučaju, pri analizi šalterske službe, u razmatranje su uzeti sledeći parametri:

- (1) period putovanja (kuća – posao),
- (2) tip šaltera na kojem službenik radi,
- (3) promena tipa šaltera od strane službenika,
- (4) promena pošte u kojoj službenika radi,
- (5) broj otvorenih šaltera,
- (6) način rada u smenama.

Period putovanja (kuća – posao)

Transportni period od kuće do posla i nazad je zanimljiv parametar u ovom slučaju jer u Beogradu postoji veliki broj pošta i postoji mogućnost za organizatora posla da organizuje mesto rada zaposlenog ne previše daleko od kuće, ako istraživanja pokazuju da dug transportni period ima loš uticaj na produktivnost radnika.

Ispitanici su bili u prilici da daju odgovor na pitanje o vremenskom periodu koji provode u vožnji od kuće do posla, tako što su birali jedan od četiri ponudena odgovora. Period putovanja je mogao biti do 15 minuta, od 15 do 30 minuta, od 30 do 60 minuta i više od 60 minuta. Odgovori ispitanika prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2 Distribucija ispitanih šalterskih radnika u pogledu vremena putovanja od kuće do posla

Period putovanja (kuća – posao) [minuta]	Broj zaposlenih	[%]
do 15	7	7
15 – 30	33	33
30 – 60	45	45
preko 60	15	15

Tip šaltera na kojem službenik radi

Na osnovu analize tehnološkog procesa u Pošti Srbije, može se razlikovati sedam tipova šaltera: šalter finansijskih usluga, prijem pošiljaka, šalter telegrama, Post Restant, Post Express, Post Shop i šalter za telefonske usluge. Moguće je da jedan šalter nudi više od jednog servisa. Ovaj tip šaltera se zove kombinovani šalter. Šalter koji nudi samo jedan od navedenih usluga se zove specijalizovan šalter. U ovom istraživanju, 77% od šaltera bili su specijalizovani, a 23% kombinovani. Interesantno je analizirati da li postoji razlika u nivou stresa između zaposlenih koji rade na specijalizovanom i kombinovanom šalteru.

Promena tipa šaltera na kojem službenik radi

U poštanskom sistemu, sasvim je uobičajna praksa da zaposleni menjaju tip šaltera ili poštu u kojoj rade. U ovom istraživanju analizira se kako to utiče na zaposlene. Šalterski službenici su se izjašnjavali o tome koliko puta su u proteklom šestomesečnom periodu promenili tip šaltera na kojem rade. Mogući odgovori su bili da nisu menjali tip šaltera, zatim da je načinjeno od 1 do 3 promene, od 4 do 6 ili više od 6. Stuktura odgovora je prikazana u tabeli 3.

Tabela 3 Distribucija šalterskih radnika u pogledu broja promena tipa šaltera

Promena tipa šaltera [broj promena]	Broj zaposlenih	[%]
Više od 6	5	5
4 – 6	10	10
1 – 3	47	47
0	38	38

Promena pošte u kojoj službenika radi

Takođe, kada su u pitanju promene radnog mesta i okruženja, šalterski službenici su bili u prilici da se izjasne koliko puta su u proteklom jednogodišnjem periodu promenili poštu u kojoj rade. Mogući odgovori su bili da nije bilo promena, zatim da je načinjena 1 promena ili da je bilo više promena. Stuktura odgovora je prikazana u tabeli 4.

Tabela 4 Distribucija šalterskih radnika u pogledu broja promena pošte

Promena pošte [broj promena]	Broj zaposlenih	[%]
1	13	13
Više puta	8	8
0	79	79

Broj otvorenih šaltera

U nekim slučajevima, posebno u velikim gradovima, dešava se da se pojavljuju velike gužve i dugi redovi ispred šaltera u trenucima najveće potražnje za uslugama. Tokom istraživanja ispitano je da li po mišljenju zaposlenih postoji dovoljno otvorenih šaltera. Takođe, razmatrano je kako stavovi po pitanju broja otvorenih šaltera utiču na nivo stresa zaposlenih. Stavovi zaposlenih prikazani su u tabeli 5.

Tabela 5 Distribucija šalterskih radnika u pogledu zadovoljstva brojem otvorenih šaltera

Dovoljno šaltera	Broj zaposlenih	[%]
Da	45	45
Ne	55	55

Način rada u smenama

Rad u smenama je otežavajuća okolnost za skoro svakog zaposlenog čoveka. Poštanski službenici u Pošti Srbije rade u dve smene, prva je od 7 do 13 časova, a druga je od 13 do 19 časova. Radnici menjaju smene svakog dana. Zanimljivo je znati šta oni misle o tom načinu organizacije i kako ovaj fenomen utiče na nivo stresa. Šalterski službenici su mogli da se izjasne da li su zadovoljni dosadašnjim načinom rada u smenama, tj. svakodnevnom promenom smene, da li bi radije menjali smene jednom nedeljno ili bi želeli da rade bez promene smena. Mišljenja službenika prikazana su u tabeli 6.

Tabela 6 Distribucija šalterskih radnika u pogledu smenskog rada

Izbor načina rada u smenama	Broj zaposlenih	[%]
Kao do sada	45	45
Promena svake nedelje	36	36
Bez promene smene	19	19

Tabela 7 Rezultati χ^2 testa nezavisnosti, nivo značajnosti $\alpha=0.05$

Parametar poslovne organizacije	Ključne dimenzije stresa	Postojanje korelacije	χ^2	Stepeni slobode
(1) Period putovanja (kuća – posao)	Ukupan stres	Ne	-	-
	Kvalitet života	Da	11.824	4
	Simptomatologija	Da	7.731	2
	Nivo funkcionisanja	Ne	-	-
(2) Tip šaltera (specijalizovan/ kombinovan)	Ukupan stres	Da	6.275	2
	Kvalitet života	Ne	-	-
	Simptomatologija	Da	6.872	2
	Nivo funkcionisanja	Ne	-	-
(3) Promena tipa šaltera na kojem službenik radi	Ukupan stres	Da	6.172	2
	Kvalitet života	Ne	-	-
	Simptomatologija	Ne	-	-
	Nivo funkcionisanja	Ne	-	-
(4) Promena pošte u kojoj službenik radi	Ukupan stres	Da	8.719	2
	Kvalitet života	Da	8.719	2
	Simptomatologija	Da	11.447	2
	Nivo funkcionisanja	Ne	-	-
(5) Broj otvorenih šaltera (dovoljno / nedovoljno)	Ukupan stres	Da	6.576	2
	Kvalitet života	Da	6.253	2
	Simptomatologija	Ne	-	-
	Nivo funkcionisanja	Ne	-	-
(6) Način rada u smenama	Ukupan stres	Da	7.071	2
	Kvalitet života	Da	13.234	2
	Simptomatologija	Ne	-	-
	Nivo funkcionisanja	Ne	-	-

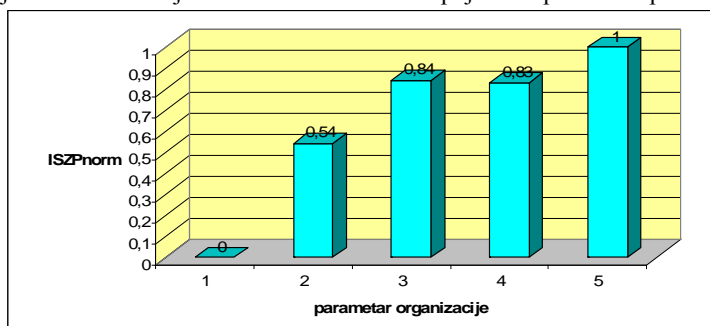
Kao što je već napomenuto, u svrhu ispitivanja postojanja korelacije između povišenog nivoa stresa zaposlenih i nekog od parametara organizacije poslovnog procesa, χ^2 test nezavisnosti je korišćen. U tu svrhu, frekvencije pojavljivanja u nekoj od grupa stresiranosti su posmatrane (dobro prilagođen, stresiran, veoma stresiran i ekstremno stresiran). U tabeli 7, rezultati istraživanja korelacije između pojedinih dimenzija stresa (ukupan stres, kvalitet života, simptomatologija i nivo funkcionisanja) i pojedinih parametara poslovne organizacije su predstavljeni.

Dodatne informacije o poslovnim procesima mogu se dobiti izračunavanjem Indeksa stresiranosti zaposlenih u vezi posla (ISZP) i Indeksa nezadovoljstava zaposlenih u vezi posla (INZP). Izračunavanje se obavlja kao što je prethodno objašnjeno. U obzir se uzimaju prosečne vrednosti skorova stresiranosti zaposlenih, a u vezi sa pojedinim faktorima poslovne organizacije.

Izračunavanjem se dobija rezultat kao što je prikazano na grafikonu 1. Pri tome su korišćene sledeće oznake za pojedine parametre organizacije posla koji su u korelaciji sa nivoom stresa:

- Tip šaltera (specijalizovan/ kombinovan) – 1,
- Promena tipa šaltera na kojem službenik radi – 2,
- Promena pošte u kojoj službenik radi – 3,
- Broj otvorenih šaltera (dovoljno / nedovoljno) – 4,
- Način rada u smenama – 5.

Najviši ISZP je za način rada u smenama ($ISZP_{norm_5}=1$), zatim slede promene lokacije radnog mesta ($ISZP_{norm_3}=0,84$), a broj aktivnih šaltera ($ISZP_{norm_4} = 0,83$). Najmanje stres je izražen kod poslovnih parametara promena tipa šaltera ($ISZP_{norm_2}=0,54$) i rad na određenom tipu šaltera ($ISZP_{norm_1} = 0$). Uzimajući vrednost nula za $ISZP_{norm_i}$, ne znači da ne postoji povišeni nivo stresa u vezi ovog poslovnog parametra jer ovaj prikaz rezultata daje nam informacije o vezi i odnosu između pojedinih poslovnih parametara.



Grafikon 1 $ISZP_{norm_i}$ vrednosti za pojedine parametre poslovne organizacije

U ovom empirijskom primeru, postoje samo dva faktora poslovne organizacije za koje bi trebalo izračunati INZP. Prvi, za dovoljno ili nedovoljno otvorenih šaltera i drugi, za način rada u smenama. Pri tome su korišćene sledeće oznake za pojedine parametre organizacije posla koji su u korelaciji sa nivoom stresa, a o kojima zaposleni izražavaju mišljenje:

- Broj otvorenih šaltera (dovoljno / nedovoljno) – 1,
- Način rada u smenama (zadovoljstvo / nezadovoljstvo) – 2.

Budući da je isti procenat zaposlenih koji su izrazili negativan stav u obe grupe (55%), ne postoji velika razlika u relativnom odnosu između vrednosti INZP u odnosu na ISZP ($INZP_1 = 0,634$ i $INZP_2 = 0,685$, gde su težinski koeficijenti procenjeni su na $W_1 = 0,7$ i

$W_2 = 0,3$). Ovaj rezultat upućuje na to da su poštanski službenici izrazili veće nezadovoljstvo načinom rada u smenama nego o broju otvorenih šaltera.

4.2 Analiza rezultata istraživanja poslovnog procesa u šalterskoj službi

U ovom modelu, kao pokazatelj potrebnog poboljšanja, uzeta je činjenica da je ukupni nivo stresa u korelaciji sa nekim parametrom poslovne organizacije. Posebne dimenzije stresa (kvalitet života, simptomatologija, nivo funkcionisanja) mogu da nam daju neke dodatne informacije o mentalnom zdravlju zaposlenih. Na osnovu izračunavanja korelacije i stavova koje su izrazili zaposleni u šalterskoj službi, sledi analiza poslovnog procesa posmatrano po parametrima poslovne organizacije.

Period putovanja (kuća – posao)

Pokazalo se prilikom implementacije predloženog modela da ukupni nivo stresa nije u korelaciji sa periodom prevoza zaposlenih od kuće do posla, pa po predloženom modelu nije neophodno da se nešto promeni u ovoj oblasti. Ali, zanimljivo je primetiti da postoji korelacija između kvaliteta života i perioda prevoza u smislu da zaposleni koji putuju više od 60 minuta do posla pokazuju viši nivo stresa. Takođe, ako je period prevoza duži od 30 minuta, ti radnici pokazuju znake stresa u oblasti simptomatologije.

Tip šaltera na kojem službenik radi

U ovom slučaju, postoji povezanost između ukupnog stresa i tipa šaltera na kojem službenik radi. Međutim, suprotno očekivanjima, zaposleni koji rade na specijalizovanim šalterima pokazuju viši nivo stresa u odnosu na one koji rade na kombinovanim, manifestovan kroz ukupan stres, ali i kroz simptomatologiju. To bi moglo biti objašnjeno na taj način da monoton rad na specijalizovanom šalteru ne stimuliše dovoljno radnika, dovodi do zasićenja u radu i utiče na povećan nivo stresa. Predlog za kompaniju bi mogao da bude da organizuje poštanske službenike na način da pružaju različite vrste usluga na jednom šalteru jer na taj način neće dolaziti do monotonije u poslu.

Promena tipa šaltera na kojem službenik radi

U procesu analize podataka, radnici su podeljeni u četiri grupe u zavisnosti od broja promena tipa šaltera na kojem su radili u poslednjih šest meseci. Vrlo zanimljiva činjenica jeste da je najviši nivo stresa pokazan kod zaposlenih koji su menjali tip šaltera od jednom do tri puta. Objašnjenje za ovu pojavu je da u slučaju manjeg broja izmena, zaposleni se suočavaju sa novim procedurama i to je stresno za njih, ali ako je broj izmena veći, tada zaposleni imaju više iskustva, unapređuju svoje stručno znanje i njihovo prilagođavanje novom poslu je lakše. Preporuka za kompaniju bi bila da organizuje sveobuhvatnu obuku za poštanske službenike, tako da će biti u stanju da rade na različitim tipovima šaltera ili da pružaju različite vrste usluga na jednom šalteru.

Promena pošte u kojoj službenik radi

Primećeno je da radnici koji su menjali svoje radno mesto jednom ili više puta pokazuju veći nivo ukupnog stresa. Zanimljivo je da su ti radnici izrazili visok nivo stresa koji se ogleda u simptomatologiji ($\chi^2 = 11,447$, 2 stepena slobode). Moglo bi se reći da bi se poštanski službenici lakše prilagodili promenama tipa šaltera, nego menjanju lokacije posla. Ovaj

zaključak je logičan jer promena pošte podrazumeva adaptaciju na novu radnu sredinu, na novu organizaciju poslovanja i na novu lokaciju. Ove činjenice očigledno imaju veći uticaj na nivo stresa zaposlenog. Kompanije bi trebalo da izbegavaju menjanje lokacije radnicima, osim u slučajevima kada je to neophodno.

Broj otvorenih šaltera

Zaposleni su bili upitani za mišljenje, da li ima dovoljno aktivnih šaltera u pošti. 45% radnika zadovoljno je brojem aktivnih šaltera, a 55% nije. Rezultati u vezi razlike u nivou stresa između ove dve grupe mogu biti očekivani. Poštanski službenici koji smatraju da je organizacija aktivnih šaltera loša izražavaju viši nivo stresa. Rešenje za preduzeće moglo bi da bude angažovanje radnika, kao što su na primer studenti ili neki drugi sezonski radnici, koji bi povremeno radili, samo kada je to neophodno. Dakle, u tom slučaju, bilo bi više aktivnih šaltera u danima najveće potražnje za uslugama.

Način rada u smenama

Kao što je već spomenuto, poštanski službenici koji rade na šalterima u Pošti Srbije menjaju smene svakog dana. Kao što je očekivano, zaposleni koji nisu zadovoljni postojećim načinom rada u smenama, izražavaju viši nivo stresa, što se ogleda, pre svega, kroz kvalitet života kao jednu od dimenzija stresa. Zbog toga, zaposleni koji žele da menjaju smene svake nedelje, i oni koji bi želeli da rade samo u jednoj smeni, su izloženi većem stresu od svojih kolega koji su zadovoljni aktuelnom situacijom. Preporuka za firme bi bila da se ispita očekivanje svakog zaposlenog o načinu rada u smenama i da se što je više moguće organizuje proces poslovanja na željeni način. Ovaj tip istraživanja trebalo bi obaviti na nižim organizacionim nivoima, na primer, u jednoj pošti, imajući u vidu da bi pokušaj zadovoljenja želja nekoliko hiljada zaposlenih od jednom bio suviše komplikovan proces.

5. Zaključak

Svaka moderna kompanija koja se bori za uspeh na konkurentnom tržištu teži stalnom poboljšanju svog poslovnog procesa u cilju postizanja visokog kvaliteta proizvoda ili usluga. Kako bi se ostvarilo pomenuto, model predložen u ovom radu može imati značajnu ulogu. Korišćenjem predloženog modela, moguće je:

- Analizirati postojeće stanje poslovnih procesa u preduzeću i dobiti uputstva za njihovo poboljšanje,
- Dobiti jasne pravce u kojim oblastima treba sprovesti poboljšanja,
- Dobiti dobru bazu za merenje performansi preduzeća,
- Porediti različita odeljenja u preduzeću, odnosno različite kompanije, sprovodeći benčmarking kao metodu za postizanje poslovne izvrsnosti,
- Porediti istu organizaciju posla u različitim geografskim područjima ili porediti isti službu u različitim vremenskim trenucima.
- Analizirati sve zainteresovane strane, tj. interne korisnike i na taj način prikupiti široku bazu za uspešno strateško planiranje.

Jedno je sigurno, primena predloženog modela može da pomogne liderima u projektovanju planova, razvoju adekvatne poslovne strategije i ispravnoj alokaciji poslovnih resursa. Ovaj program bilo bi svrsishodno ponoviti nakon izvesnog vremena, na primer, posle godinu dana, i na taj način, efekti učinjenih promena bi se saznali, a dobile bi se i dalje preporuke. Iako predloženi model ne uzima u obzir finansijski aspekt, jasno je da njegova

primena dovodi do održivog sistema poslovanja uz postizanje višeg kvaliteta usluga i proizvoda, što vodi povećanju zadovoljstva kupaca i većoj produktivnosti preduzeća.

Literatura

- [1] D. Vujić, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju, 2008.
- [2] G.K. Kanji, Architecture of business excellence in the public and service sectors. *Total Quality Management*, 19(4), 399–415, 2008.
- [3] D. Welikala, A.S. Sohal, Total Quality Management and employees' involvement: A case study of an Australian organisation, *Total Quality Management*, 19(6), 627–642, 2008.
- [4] M. Dobrodolac, M. Čubranić-Dobrodolac, D. Marković, M. Blagojević, Employees' emotional wellbeing – the step to successful implementation of total quality management; case study of Serbian post, *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (9), pp. 1745-1752, 2010.
- [5] C. D. Fisher, R. Gittelson, A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333, 1983.
- [6] T. D. Wall, C. W. Clegg, Individual strain and organizational functioning, *British Journal of Clinical Psychology*, 20, 133-136, 1981.
- [7] J. Firth-Cozens, G. Hardy, Occupational stress, clinical treatment and changes in job perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 81–88, 1992.
- [8] A. D. LaMontagne, T. Keegel, A. M. Louie, A. Ostry, P. A. Landsbergis: A systematic review of the job stress intervention evaluation literature: 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268–280, 2007.
- [9] S.L. Sauter, *The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People*, Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health, 2002.
- [10] J. W. Stranks, *Stress at Work: Management and Prevention*, Oxford: Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, 2005.
- [11] Behavioral Health Concepts Team (2000). *Bhc stress test*. Columbia, MO: Behavioral Health Concepts, Inc., <http://stresstest.net/>
- [12] Z. Marković, Skalomerizacija elemenata matrice podataka višekriterijumskog zadatka, *Zbornik 26. Simpozijuma o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2008*, Beograd, str. 27–32, 2008.
- [13] Belton, V. & Stewart, T.J. (2002). *Multiple criteria decision analysis: an integrated approach*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- [14] Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy Sets, *Information and Control*, 8, 338-353.

Abstract: *In this paper, the postal clerks department in Serbian Post is analyzed. The improvement model is proposed and it is tested in the research carried out in five major Post Offices in Belgrade, with 109 postal clerks. As a result of the research, there are the improvement recommendations presented.*

Keywords: *Postal Clerks Department, parameters of organization, improvement*

THE MODEL FOR ORGANISATIONAL IMPROVEMENT OF POSTAL CLARKS DEPARTMENT Bojan Stanivuković, Momčilo Dobrodolac