



XXVII Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент
 и системи подршке одлучивању
 у стратегијском менаџменту
SM2022

Subotica (Srbija), 20. Maj 2022. godine

Јелена Зеленовић

Истраживачко-развојни институт за
 вештачку интелигенцију Србије
 Нови Сад, Република Србија
 jelenazelenovic.jz@gmail.com

ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У УСЛОВИМА ДИГИТАЛНЕ ПРОДАЈЕ

Апстракт: У условима изазваним пандемијом Ковид-19, велики број предузећа је преусмерио своје пословање ка Интернету. Дигитални простор је омогућио продор до већег броја потрошача, уместо класичних физичких малопродајних објеката. Међутим, у српској литератури нема завидног броја истраживања која се баве утицајем задовољства људског капитала предузећа на пословање, у условима растуће дигитализације и свеприсутне пандемије. Већина истраживања бави се односом између потрошача и предузећа. С обзиром да је пандемија донела са собом посао од куће и потребу за повећањем дигиталне писмености, циљ овог рада је да се утврди степен задовољства запослених у предузећу које се бави дигиталном продајом. Истраживање је спроведено путем упитника, којем се могло приступити путем линка. У упитнику је коришћена Ликертова скала са пет степени. Добијени резултати су обрађени у програму SPSS. Резултати истраживања показују да пословање предузећа у дигиталном свету није имуно на задовољство људског капитала. Овај рад ће послужити предузећима на српском тржишту које се баве дигиталном продајом да креирају ефикасније стратегије управљања људским капиталом.

Кључне речи: запослени; задовољство радом; дигитална продаја

EMPLOYEE SATISFACTION IN DIGITAL SALES

Abstract: In the conditions caused by the Covid-19 pandemic, a large number of companies redirected their business to the Internet. Digital space has made it possible to penetrate a larger number of consumers, instead of classic physical retail stores. However, there is no enviable number of researches in Serbian literature that deal with the impact of satisfaction of the company's human capital on the business, in the conditions of growing digitalization and the ubiquitous pandemic. Most research deals with the relationship between consumers and businesses. Given that the pandemic brought work from home and the need for increased digital literacy, the goal of this paper is to determine the degree of satisfaction of employees in a company that deals with digital sales. The research was conducted through a questionnaire, which could be accessed via a link. The Likert scale with five degrees was used in the questionnaire. The obtained results were processed in SPSS. The results of the research show that the business of companies in the digital world is not immune to the satisfaction of human capital. This paper will serve companies in the Serbian market that deal with digital sales to create more efficient strategies for human capital management.

Key words: employees; job satisfaction; digital sales

1. УВОД

Дигитална трансформација је револуционисала начин на који се предузећа односе према својим потрошачима, како предузећа воде своје операције, како замишљају свој пословни модел и како се организују (Westerman и Bonnet, 2015). Ради се о интеграцији дигиталних технологија, као што су друштвене, мобилне, аналитичке, а све

у служби трансформације начина на који предузећа функционишу (Kane, Palmer, Phillips, Kiron и Buckley, 2015). Интеграција дигиталне технологије у пословне процесе постала је веома важна за опстанак и конкурентску предност савремених предузећа (Bharadwaj, 2000). Као резултат тога, предузећа све више пажње треба да усмеравају ка својим запосленима, и стварању позитивне радне атмосфере, у оквиру које се сви осећају задовољно и цењено. Управо због тога, управљање људским капиталом је стратешко добро за предузећа. Рауне (2010) тврди да уколико се стратешки не управља функцијом људских ресурса, највиши менаџмент може наставити да посматра људски капитал као одлив финансија предузећа.

О управљању запосленима у дигиталном добу, Palmer, Dunford и Buchanan (2017) тврде да је управљање људским ресурсима као резултат дигитализације разноврсније, више оријентисано на људе са одговорношћу за осмишљавање различитих, изазовних послова како би запослени били више ангажовани у свом послу. Bell, Lee, и Yeung (2006) наводе да је дигитална трансформација резултирала даљим импликацијама на улогу запослених, њихових способности и компетенција. Штавише, Larkin (2017) тврди да ће промена у људским ресурсима коју ће донети дигитална технологија, бити свеprisутна у сваком предузећу. Сходно томе, дигитализација утиче на управљање људским ресурсима више него само кроз олакшавање свакодневног административног посла.

Дигитализација доноси са собом корените промене, које се односе како на предузећа у целини, тако и на људске ресурсе предузећа. У складу са новоствореним дигиталним условима, предузећа могу да креирају стратегије управљања људским капиталом, како би се боље позиционирала на домаћем и светском тржишту. Али циљ није само боља позиција, већ и упознавање својих запослених и омогућавање ретенције и запошљавање квалитетног кадра. Да би се успоставило упознавање предузећа са својим људским ресурсима, треба се прибећи истраживању задовољства датих ресурса. Кроз анализу задовољства послом, менаџмент се адекватније упознаје са запосленима, њиховим потребама и ставовима. Тиме, менаџмент може да предупреди потенцијалне проблеме као и да реши постојеће. Међутим, поред тога, сагледавање опсега задовољства запослених помоћи ће предузећима да у свој процес дигитализације и учешћа у дигиталном тржишту укључе и стратегије управљања људским ресурсима. На тај начин ће омогућити потрошачима да добију квалитетну дигиталну услугу, а иста ће заузврат створити низ лојалних потрошача који ће се изнова враћати предузећу да набаве још производа и услуга.

На основу наведеног може се закључити да су људски ресурси значајна тачка у расту и развоју предузећа у оквиру дигиталне тржишне утакмице, креирању стратегија пословања и привлачењу све већег броја потрошача. Да би се наведено и доказало, спровело се истраживање међу запосленима у дигиталној продаји у Републици Србији, како би се анализирано њихово задовољство послом у савременим условима пословања.

2. ПРЕГЛЕД ИСТРАЖИВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ДИГИТАЛНОЈ ПРОДАЈИ

Fenech, Vaguant и Ivanov (2019) су истражили како се људски капитал предузећа сналази у условима повећане дигитализације, и како се сналази у свом раду у оквиру дигиталних продавница. Истраживање је обухватило пет менаџера људских ресурса великих предузећа који имају појачано присуство у дигиталном протору. Менаџери су оцењивали тренинг и регрутацију нових кадрова, безбедност и здравље на раду, односе међу запосленима, организациону културу, предности и недостатке дигитализације. Свих пет учесника сматра да у ери дигитализације постоје многе предности као што су брзина, лакоћа комуникације и више једноставности. Дати учесници сматрају да дигитализација олакшава и унапређује комуникацију међу запосленима а тиме и њихове међусобне односе. Истраживање је показало да дигитализација олакшава и унапређује процес селекције и регрутације нових кадрова, као и да новостворени системи доприносе сигурности. Један од пет учесника је такође приметио недостатке које су искусили у ери дигитализације, односно цену софтвера, затим да машине немају људски додир као и проблеме везано за безбедност информација. Оно што су сви менаџери изјавили јесте да дигитализација није довела до развоја и унапређења организационе културе. Иако је ово истраживање опсежно, оно је представљено са аспекта менаџера људских ресурса, и као такво треба даље да се прошири. Није довољно само посматрати утицај дигитализације у смислу обављања процеса рада и уврштавање технологије у свакодневни живот и пословање, већ се треба позабавити и задовољством људских ресурса током рада у дигиталном простору.

Аутори Chicu, Pamies, Ryan и Cross (2019) су се бавили аспектима људских ресурса у виду сатисфакције, перформанси и продуктивности. Истражене су интеракције између политике и праксе људских ресурса (дизајн посла, дискреција, обука, тимски рад, итд.) и најнепосреднијих исхода у смислу задовољства и продуктивности запослених. Ови односи су раздвојени на следећи начин: Задовољство запослених није једини резултат позитивних пракси људских ресурса. Неке праксе, као што су дизајн посла и дискреција на послу, могу довести до задовољства запослених. Други, као што је обука, доводе до продуктивности запослених, а не до задовољства. Заузврат, продуктивност запослених је значајно повезана са задовољством запослених. Дакле, приказана студија показује да су ови односи прилично сложенији и испреплетенији него што би неки други успостављени модели сугерисали. Такође, примећује се присуство нијансираних односа, при чему задовољство запослених подстиче запослене да остану у предузећу, али не подстиче нужно продуктивност. Последице, с једне стране, задржавање запослених је главни индикатор који посредује у односу између задовољства запослених и задовољства потрошача. С једне стране, задржавање запослених такође посредује између

продуктивности запослених и учинка запослених и задовољства потрошача. Коначна карика модела показује да задовољство потрошача доводи до раста прихода предузећа са присуством у дигиталном простору. Ово истраживање омогућава бољи увид у стање запослених приликом рада у дигиталним продавницама, јер не обухвата само мишљење надређених већ и њихово стварно искуство у оваквом типу окружења. Бави се и задовољством и доказује да исто има утицај на коначно пословање предузећа кроз задовољство потрошача и раст прихода.

Истраживање УСАИД-а (2020) које приказује аспекте пословања дигиталних продавница предузећа и њихових запослених, је тренутно једино истраживање у Републици Србији, а које обухвата запослене у дигиталној продаји. У току истраживања УСАИД-а, анкетирани су представници предузећа која имају развијену дигиталну продају, и они као такви највише пажње придају сузбијање сиве економије. За оне који не продају путем Интернета је најбитнији састављање Водича за електронску трговину. Ништа мање битна је и додатна едукација потенцијалних потрошача јер је управо њихово неповерење, које проистиче из недовољне информисаности, препознато као главна препрека даљем напретку дигиталне продаје. Позитивно је то што запослени у дигиталним продавницама не беже ни од сопствене едукације, па се и она налази при врху листе подстицаја. Позитивне промене би донело и увођење званичне сертификације квалитета за дигиталну продају, финансијске субвенције државе, као и успостављање јасних правила и обавеза за курирске службе. Питање о значају дигиталне продаје прави очекивану и јасну разлику између мањих и већих предузећа. Што је предузеће веће, мишљење о ефикасности интернет страница је све израженије. С друге стране, за мања предузећа и индивидуалне продавце, друштвене мреже имају далеко већи значај. За разлику од постојећих предузећа која послују у дигиталном простору, који не само да су свесни значаја и бенефита нових технологија, већ и примећују напредак свог статуса и пословања из године у годину, они који се не баве онлајн продајом су незаинтересовани за њено развијање. Како им је аргумент да за тиме немају потребу, овакав став може бити последица непознавања предности дигиталне продаје те би у њихову едукацију било потребно уложити посебан труд. За предузећа која још увек немају своје дигитално присуство, постоје опције које би их навеле да се пребаце и на онлајн тржиште.

Оно што се може увидети из приказаног истраживања јесте да је недовољно пажње посвећено запосленима у дигиталним продавницама у Републици Србији, и њиховом задовољству. Дигитална продаја се и даље поматра са аспекта предузећа, док се мали или чак и непостојећи значај придаје запосленима у оквиру предузећа која послују онлајн. Како би се извршило упознавање са задовољством запослених у предузећима, овај рад ће кроз истраживање показати да су и људски ресурси битан део дигиталне продаје, а не само предузеће као правни ентитет.

3. МЕТОДА И РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

Овај рад је заснован на подацима обрађеним у истраживању које је трајало три месеца, у периоду од децембра 2021. до краја фебруара 2022. године, на територији Републике Србије. Истраживање је спроведено путем анкетних упитника, који су испитаницима дистрибуирани у оквиру програма Google Forms, путем линка. Анкетни упитници су послати на укупно 445 електронских адреса. У оквиру формулара сва питања из упитника су означена као обавезна и није било могуће добити упитник који испитаници нису у потпуности попунили. Укупан број попуњених упитника био је 113. Упитник је садржао 22 изјаве о задовољству послом, које су учесници истраживања оцењивали путем петостепене Ликертове скале, при чему 1 означава- уопште се не слажем, а 5- у потпуности се слажем.

Међу запосленима у дигиталној продаји у Републици Србији, доминирају жене (54%). Највише запослених је година старости од 36 до 45 година (38,1%), са образовном оријентацијом ка друштвеним наукама (48,7%), док су послови углавном менаџерски (39,8%), а затим административни (30,1%). Истраживање је започето дескриптивном статистиком, а потом настављено кроз линеарну регресију и на крају факторску анализу.

Табела 1. Дескриптивна статистика задовољства запослених

Изјава	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Све у свему, задовољан сам својим послом.	4,23	,886
Не волим свој посао.	1,49	,857
Волим да радим свој посао.	4,38	,919
Свиђају ми се људи са којима радим.	4,19	,882
Сматрам да морам више да радим на свом послу због неспособности људи са којима радим.	2,70	1,329
Волим да радим задатке које добијам као радна задужења на послу.	4,02	,876
Имам превише обавеза и одговорности.	3,83	1,149
Имам прилику да учествујем у обукама, вебинарима, састанцима и теренским активностима.	3,84	1,293
Добијам информације, алате и ресурсе који су ми потребни за ефикасно обављање посла.	4,00	1,026

Знам шта се од мене очекује на послу.	4,48	803
Дозвољено ми је / охрабрено да доносим одлуке за решавање проблема за своје купце.	4,20	937
Не бих размишљао о напуштању посла.	4,04	1,220
Размислио бих о томе да свој посао оставим уколико нађем други са бољом платом.	2,66	1,480
Размислио бих о томе да свој посао оставим уколико нађем други са већим могућностима напредовања.	2,92	1,471
Осећам да мој посао има вредност за заједницу.	4,19	915
Постоје и друге радне вештине које бих волео да научим.	4,37	847
Мој надређени је компетентан у обављању свог посла.	4,12	1,127
Мој надређени показује интересовање за моја осећања.	3,78	1,273
Могу се ослонити на свог надређеног.	4,00	1,195
Осећам да сам поштено плаћен за посао који радим.	3,72	1,243
Нисам задовољан бенефицијама које примам.	2,44	1,274
Не осећам да је мој рад цењен.	2,27	1,262

Извор: Аутор

На основу анализе дескриптивне статистике запослених у дигиталним продавницама, може се закључити да су запослени задовољни својим послом, немају жељу да га мењају, задовољни су колегама са којима раде, а надређене сматрају довољно компетентним да раде свој посао. Такође, испитани запослени се не слажу са констатацијом да се њихов рад не цени и да нису задовољни бенефицијама које добијају на послу.

Потом се прешло на линеарну регресију, како би се извршила даља анализа изјава. Путем регресије, желело се установити које од наведених изјава представљају битне варијабле за предузећа приликом оцене задовољства запослених, и креирања ефикасне стратегије управљања људским ресурсима. Да би се изјава сматрала статистички значајном, мора да има фактор значајности (енг. Sig.) нижи од 0,05. Резултати су приказани у Табели 2.

Табела 2. Линеарна регресија изјава

Изјава	Коефицијент „В“	Стандардна грешка	„Beta“	„t“	„Sig.“
Све у свему, задовољан сам својим послом.	,130	,165	,136	,785	,435
Не волим свој посао.	,240	,148	,243	1,621	,108
Волим да радим свој посао.	,045	,125	,048	,357	,722
Свиђају ми се људи са којима радим.	-,082	,126	-,086	-,656	,514
Сматрам да морам више да радим на свом послу због неспособности људи са којима радим.	-,149	,069	-,235	-2,167	,033
Волим да радим задатке које добијам као радна задужења на послу.	-,070	,117	-,072	-,596	,552
Имам превише обавеза и одговорности.	,033	,071	,045	,471	,639
Имам прилику да учествујем у обукама, вебинарима, састанцима и теренским активностима.	,073	,074	,111	,985	,327
Добијам информације, алате и ресурсе који су ми потребни за ефикасно обављање посла.	,072	,105	,088	,690	,492
Знам шта се од мене очекује на послу.	-,078	,140	-,074	-,557	,579
Дозвољено ми је / охрабрено да доносим одлуке за решавање проблема за своје купце.	,319	,129	,354	2,482	,015
Не бих размишљао о напуштању посла.	,283	,114	,409	2,492	,015
Размислио бих о томе да свој посао оставим уколико нађем други са бољом платом.	-,008	,089	-,014	-,091	,927
Размислио бих о томе да свој посао оставим уколико нађем други са већим могућностима напредовања.	,008	,083	,014	,094	,926
Осећам да мој посао има вредност за заједницу.	-,096	,120	-,103	-,795	,428

Постоје и друге радне вештине које бих волео да научим.	,173	,102	,173	1,700	,092
Мој надређени је компетентан у обављању свог посла.	,546	,146	,727	3,731	<,001
Мој надређени показује интересовање за моја осећања.	-,114	,132	-,171	-,859	,393
Могу се ослонити на свог надређеног.	-,450	,137	-,635	-3,277	,001
Осећам да сам поштено плаћен за посао који радим.	-,133	,121	-,196	-1,103	,273
Нисам задовољан бенефицијама које примам.	-,111	,089	-,168	-1,255	,213
Не осећам да је мој рад цењен.	,144	,111	,215	1,293	,199

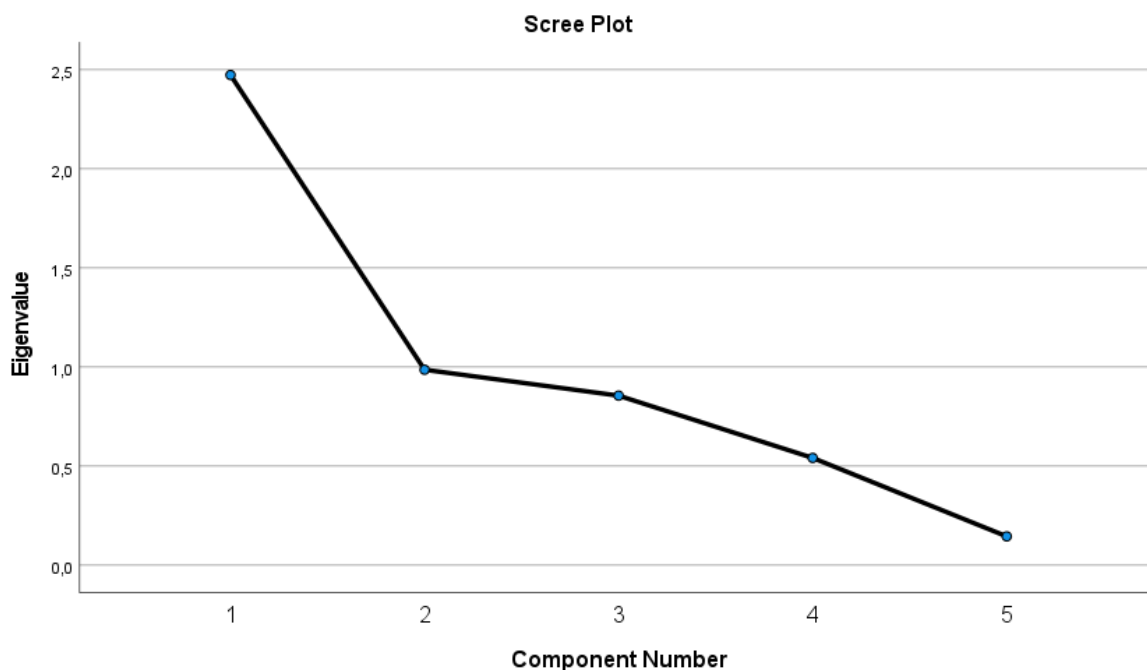
Извор: Аутор

Од чак 22 посматране изјаве које су описивале задовољство запослених послом који обављају у дигиталној продаји, само 5 изјава има фактор значајности мањи од 0,05. Варијабле су:

1. Мислим да морам више да радим у својој области због некомпетентности људи са којима радим;
2. Дозвољено ми је/охрабрено да доносим одлуке о решавању проблема за своје купце;
3. Не бих размишљао о томе да дам отказ;
4. Мој претпостављени је компетентан у обављању свог посла и
5. Могу се ослонити на свог претпостављеног.

Линеарна регресија је показала да преосталих 17 изјава нису од важности за послодавце и предузећа приликом истраживања задовољства запослених, док су наведених 5 од важности за даље истраживање и посматрање људских ресурса у дигиталној продаји. Такође, изјаве одабране регресијом показују да је задовољство од важности приликом посматрања људских ресурса, при чему треба водити рачуна да су одређене изјаве статистички значајније од других.

На крају је примењена факторска анализа, како би се утврдило које изјаве заслужују највећу пажњу приликом истраживања задовољства запослених. Дате изјаве ће бити окосница креирања стратегије управљања људским ресурсима предузећа.



Слика 1: Scree Plot изјава кроз факторску анализу

Извор: Аутор

Применом графичке технике Scree Plot у оквиру факторске анализе, потврђен је оптималан број изјава овог истраживања. Изјаве које имају висок нагиб на стрмој падини графикана показују висок степен релевантности, док изјаве на плитком нагибу показују да имају мали допринос решењу одређеног проблема. У овом случају, нагиб је висок између прве и друге, што сугерише да је коришћење само прве изјаве од суштинске важности приликом истраживања задовољства запослених у дигиталној продаји. У питању је изјава:

Мислим да морам више да радим у својој области због некомпетентности људи са којима радим.

Од почетне 22 изјаве, линеарна регресија је број статистички значајних изјава смањила на 5, док их је факторска анализа редуковала на свега једну. Посматрањем добијених резултата јасно је да је за предузећа од важности да се позабаве људским ресурсима и компетенцијама којима располажу.

4. ЗАКЉУЧАК

Истраживање задовољства запослених се исказала као неопходност у савременом свету који обилује технолошким променама. Дигитализација је са собом донела и нову тржишну утакмицу, која броји све више актера. Сви они се такмиче за свој део тржишта. Да би предузећа у томе успела, и адекватно се припремила за пословање у дигиталном свету, од важности је да се фокусирају на људске ресурсе као основни елемент који ће испоручити услугу потрошачима, довести до задовољства и лојалности потрошача, а тиме и до повећаних прихода. Због тога, за предузећа и њихов менаџмент је круцијално да увиде шта је њиховим запосленима кључно у даљем расту и развоју.

Наведено истраживање је показало да је задовољство запослених варијабла којом се предузећа морају бавити. Истраживање је показало да су запослени у дигиталној продаји у Републици Србији задовољни својим послом, да знају шта се од њих очекује, као и да немају потребе да исти посао напуштају. Такође, веома су задовољни својим надређенима за које сматрају да су компетентни у обављању свог посла. Са друге стране, не слажу се са изјавама да нису цењени као и да не добијају довољно бенефиција, што исто говори у прилог томе да су запослени испитаници задовољни послом који обављају.

Када се погледају 22 испитане изјаве, путем линеарне регресије, испоставља се да су њих 5 од значаја за даље истраживање и анализу од стране надређених и предузећа. Дате изјаве се пре свега односе на компетенције и ослонац који запосленима пружа надређени, затим на чињеницу да немају потребе да дају отказ као и да су охрабрани да доносе одлуке за решавање проблема, и да сматрају да морају да раде више због некомпетентности колега са којима сарађују. Након регресије извршена је факторска анализа, као последња статистичка провера изјава. Факторска анализа показује да од 5 изјава које су прошле линеарну регресију, само једна представља суштинску важност за даља истраживања и акцију од стране предузећа. Изјава се односи на став запослених да сматрају да морају да раде више због некомпетентности особа са којима сарађују.

Из приказаног истраживања може се закључити да предузећа треба да креирају ефикасне стратегије тренинга и запошљавања кадра, који ће довести до запошљавања људи одговарајућег профила и тиме омогућити свим запосленима да успешно извршавају свој посао. Такође, истраживање показује да предузећа треба да креирају и стратегију управљања људским ресурсима где ће се пажња посветити стварању здраве и позитивне радне атмосфере, где ће сваки запослени радити свој посао, без да мора да носи терет и туђег.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Bell, B.S., Lee, S., & Yeung, S.K. (2006). The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, vol. 45, no. 3, pp. 295-308.
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, vol. 24, no. 1.
- Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G., Cross, C. (2019). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centers. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 22, no. 2, pp. 83-95.
- Fenech, R., Baguant, P, Ivanov, V. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 22, no. 2, pp. 1-10.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, vol 14.
- Larkin, J. (2017). HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR review*, vol. 16, pp. 55-59.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D.A. (2017). *Managing Organizational Change: a Multiple Perspectives Approach, 3rd Edition, International ed.* New York: McGraw-Hill Education.
- Payne, J.E. (2010). Survey of the international evidence on the causal relationship between energy consumption and growth. *Journal of Economic Studies*, vol. 37, no. 1, pp. 53-95.
- USAID. (2020). *Jačanje elektronske trgovine u Republici Srbiji*. Cardno emerging markets USA, ltd. Преузето 05.03.2022. са сајта <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2019/10/Ecommerce-Study-Srbija.pdf>
- Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Revamping Your Business through Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56. Преузето 10.03.2022. са сајта <https://sloanreview.mit.edu/article/revamping-your-business-through-digital-transformation/>