

ISBN: 978-99955-45-38-3
УДК: 005.96:614.2(497.11)

Датум пријема рада: 12.04.2022.
Датум прихватања рада: 29.06.2022.
Оригинални научни рад

КАРАКТЕРИСТИКЕ ДИЗАЈНА ПОСЛА У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА У СРБИЈИ

CHARACTERISTICS OF WORK DESIGN IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Данијела Нешић

Дом здравља Ниш, Србија
daniijela.nesic.z@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9704-4701

Никола Јеркан

Дом здравља Ниш, Србија
jerkannikola@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4527-7647

Марко Славковић

Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет, Крагујевац, Србија
mslavkovic@kg.ac.rs
ORCID: 0000-0002-2604-1228

Апстракт: *Запослени у здравственим организацијама, њихова знања и способности, представљају фундаменталну детерминанту квалитета пружене здравствене заштите. Да би се обезбедиле добре перформансе здравствених организација, потребно је адекватно мотивисати запослене, при чему се као фактор истиче и дизајн посла. Као начин структурирања обавеза и радних активности, дизајн посла детерминише степен мотивације и задовољства послом здравствених радника, па је стога циљ рада да се истраже кључне карактеристике дизајна посла здравствених организација. Резултати анализе су показали да се послови здравствених организација углавном дизајнирају тако да се користи интелект запослених, обезбеди разноврсност посла, сигурно и чисто радно окружење.*

Кључне ријечи: *дизајн посла, менаџмент људским ресурсима, здравствене организације, мотивација*

JEL класификација: *M51, M54*

Abstract: *Employees in health organizations, their knowledge and skills, are a fundamental determinant of the quality of health care. In order to ensure good performance of health organizations, it is necessary to motivate employees, with job design as a factor. As a way of structuring work, job design determines the degree of motivation and job satisfaction of employees, so the aim of the paper is to explore the key characteristics of job design of health organizations. The results of the analysis showed that the jobs of health organizations are mainly designed to use the intellect of employees, provide diversity of work, safe and clean working environment.*

Key Words: *job design, human resource management, health organizations, motivation*

JEL classification: *M51, M54*

1. УВОД

Савремени пословни трендови, који су обележени све већим утицајем информационе и комуникационе технологије, али и актуелна пандемијска ситуација изазвана вирусом COVID-19, створили су бројне изазове и проблеме повезане са људским ресурсима и њиховим радним местима. Како би се остварили организациони циљеви, често се као релевантна активност управљања људским ресурсима истиче дизајн посла, који се односи на структурирање активности, обавеза и задатака (Štangel Šušnjaj и Zimanji, 2005, стр. 153). Сам процес мора се спровести тако да се обезбеди ефикасно реализовање радних обавеза, али и задовољство запослених, које се у здравственим организацијама истиче као фундаментална детерминанта квалитета здравствене заштите, као и остварене продуктивности (Oyiga и сар., 2015, стр. 45). Различита истраживања указују на различите елементе дизајна посла који делују позитивно на ставове запослених, али се ипак могу издвојити три релевантне групе фактора. То су мотивациони, социјални и контекстуални фактори дизајнирања посла (Morgeson и Humphrey, 2006, стр. 1323-1324), који свој значај имају и у здравственим организацијама. Наведени фактори обухватају низ различитих елемената система награђивања и активности управљања људским ресурсима, које су истовремено фактори мотивације, али и фактори задовољства послом и који имају позитивног утицаја на ставове, понашање и радни морал запослених у здравственим организацијама (Liu, Aunguroch и Yunibhand, 2015, стр. 85). Имајући у виду наведено, предмет рада представља анализа карактеристика дизајна посла здравствених организација, док је циљ рада да се сходно томе идентификује група карактеристика посла која има највећи значај за здравствене организације.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Као скуп активности и радних операција, посао представља детерминанту остварења циљева сваке организације, без обзира на њену делатност. С обзиром на бројност, вишеструку природу и комплексност различитих циљева, послови могу бити више или мање комплексни, а њихова садржина одређује се у

процесу анализе посла. Поред анализе посла, релевантна активност управљања људским ресурсима је и дизајн посла, који представља структурирање радних активности, обавеза и задатака који треба да воде остварењу организационих циљева (Štangel Šušnjaj и Zimanji, 2005, стр. 153).

Дизајн посла може се схватити као инструмент дефинисања и измене садржаја и процеса посла, чији је задатак да се остваре циљеви организације на ефикасан начин, али и да се истовремено оствари одређен степен задовољства запослених на радном месту. Ефективан дизајн посла је мерило степена укључености и посвећености запосленог послу и радним задацима (Zareen, Razzaq и Mujtaba, 2013, стр. 216), па се стога може рећи да дизајн посла представља детерминанту остварених перформанси, јер делује на степен задовољства послом и продуктивност запослених (Matsumoto, 2018, стр. 244). Стога се приликом спровођења активности дизајнирања посла обавезно морају уважити три релевантне групе елемената који су битни за претходно наведену продуктивност и задовољство запослених. У питању су мотивациони, социјални и контекстуални фактори дизајна посла (Morgeson и Humphrey, 2006, стр. 1323-1324). Када је реч о првој групи, мотивациони фактори дизајна посла обухватају најпре елементе задатака, а потом елементе знања (Campion и McClelland, 1993, стр. 339). Унутар елемената задатака јављају се фактори награђивања запослених као што су аутономија, разноврсност посла, идентитет и сложеност посла, као и повратна информација о извршеном задатку (Jackson, Wall, Martin и Davids, 1993, стр. 753). С обзиром да се ради о факторима који обавезно морају постојати на радном месту како би се избегла појава незадовољства, дизајн посла здравствених организација мора обавезно обухватити материјалне награде као што су зарада, бонуси, различите материјалне погодности и слично (Sicsic, Vaillant и Franc, 2012, стр. 141). Ови фактори награђивања уједно се могу уврстити у базичне, односно основне потребе на радном месту, које Абрахам Маслов назива физиолошким потребама, а Фредерик Херцберг хигијенским факторима (Uysal, Audemir и Genc, 2017, стр. 213). Ипак, за здравствене организације се показало да су много битнији нематеријални, односно такозвани интризични фактори награђивања, попут додатних едукација, додељивања креативног посла, партиципације у одлучивању, признања, флексибилног радног времена, баланса живота и посла и слично (Adjel, Emmanuel и Forster, 2016, стр. 48).

Када је реч о социјалним елементима, у питању су они фактори дизајна посла који се односе на међуљудске односе унутар организације. Наиме, менаџери људских ресурса треба да омогуће реализацију радних активности и обавеза на начин да између запослених постоји ефективна комуникација, сарадња и пружање подршке, посебно у кризним ситуацијама (Ryan и Deci, 2001, стр. 143). Адекватан социјални контекст у здравственим организацијама подразумева постојање таквих радних услова у којима постоји култура размене информација, знања и искуства, а добри међуљудски односи омогућавају ефикасан тимски рад који омогућава пружање здравствене заштите на високом нивоу (Oyiga и сар.,

2015, стр. 47). Социјални капитал који настаје на овај начин постаје један од елемената интелектуалног капитала здравствених организација, поред већ постојећег људског капитала који се односи на специфична знања и вештине запослених (Hamzah, Hassan, Saleh и Kamaluddin, 2017, стр. 26). Осим мотивационих и социјалних, постоје и они фактори дизајна посла који долазе из екстерног окружења, а који се тичу еколошких, етичких и физичких аспеката радне средине (Morgeson и Humphrey, 2006, стр. 1324). Ови фактори морају бити узети у обзир како би се осигурало да посао буде у складу са карактеристикама запосленог (Campion и Thayer, 1985, стр. 32). С тим у вези, потребно је уважити и неке додатне факторе на радном месту, попут буке, температуре, хигијене и уредности простора, технологију која се користи у послу, као и степен физичког напора појединца у току рада (Edwards, Scully и Brtek, 1999, стр. 306; Stone и Gueutal, 1985, стр. 377).

Здравствене организације се суочавају са бројним изазовима који су повезани са људским ресурсима. У савременом окружењу, у којем је све теже обезбедити ретенцију запослених здравствених организација (Kabene, Orchard, Howard, Soriano и Leduc, 2006, стр. 3), приликом дизајнирања посла потребно је обезбедити такве услове који ће деловати позитивно на мотивацију запослених. Осим што може доћи до пада мотивације и задовољства послом, рад у неадекватним, односно лоше дизајнираним радним условима здравствених организација, може водити ка стресу, последично ка деструктивним конфликтима, паду продуктивности, а у коначном и до погоршања квалитета здравствене заштите. Дизајн посла здравствених организација стога не треба да следи механистички, већ мотивациони приступ, јер је циљ избећи рутински и монотони задатак, а повећати његову креативност, разноликост и богатство садржаја (Campion, Mumford, Morgeson и Nahrgang, 2005, стр. 368). Као елемент квалитета професионалног живота здравствених радника, дизајн посла објашњава природу њиховог посла, чије су саставне компоненте обим и оптерећење послом, степен изложености стресу, али и степен аутономије у раду. Додатно, за здравствене раднике обавезни елементи дизајна посла морају бити тимски рад и континуирано учење и усавршавање (Baumann и O'Brien-Pallas, 1993, стр. 40). Управо последње наведено представља елемент знања који је присутан у оквиру мотивационих фактора дизајна посла (Morgeson и Humphrey, 2006, стр. 1323), који се такође истиче као детерминанта квалитета здравствене заштите.

3. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

С обзиром на измењене услове пословања организација, који се односе на изражену динамичност и комплексност окружења иницирану технолошким променама и дејством актуелне пандемијске ситуације вируса COVID 19, све је већи изазов како обезбедити добре резултате запослених на радном месту. Један од начина да се постигне одговарајући степен продуктивности, који се истиче као детерминанта квалитета пружене здравствене заштите, јесте адекватан дизајн посла. У складу са тим, циљ рада је да се идентификује група

карактеристика посла која има највећи значај за здравствене организације. У складу са тим, могу се поставити следећа истраживачка питања:

П1: Које су основне карактеристике дизајна посла у здравственим организацијама?

П2: Које групе карактеристика дизајна посла имају највећи значај у здравственим организацијама?

Да би се дао одговор на постављена питања, спроведено је емпиријско истраживање у здравственим организацијама у Републици Србији. Процесом истраживања обухваћено је 8 домова здравља, 2 опште болнице и 1 клинички центар. Том приликом формиран је узорак од 143 испитаника, који је компонован од медицинских сестара и здравствених техничара. Испитаници обухваћени истраживањем изражавали су свој степен слагања, односно неслагања, на петостепеној Ликертовој скали, где се оцена 1 односила на потпуно неслагање, док се оцена 5 односила на потпуно слагање са наведеним ставом. Констатације у упитнику су прилагођене сходно истраживању које су спровели Morgeson и Humphrey (2006, стр. 1337-1339). Обрада резултата је извршена у статистичком софтверу *IBM SPSS Statistics, Version 23*.

Када је реч о испитаницима, анализа структурних карактеристика узорка показује да је у њему заступљено 83,9% жена и 16,1% мушкараца. У погледу старости, највише испитаника има од 51 до 60 година (26,6%). Потом следе испитаници који имају од 41 до 50 година старости (25,9%), а онда они који имају мање од 30 година (14%), док је најмање испитаника који имају преко 61 годину старости (10,5%). Највећи број испитаника има завршену средњу школу (76,2%). Испитаници са вишом школом чине 19,6% узорка, док је најмање испитаника са завршеним факултетом (4,2%). Када је реч о радном стажу, највећи број испитаника има радни стаж дужи од 21 године (52,4%). На другом месту су испитаници који имају мање од 5 година радног стажа (14,7%), а онда следе испитаници са радним стажом између 6 и 10 година (14%). Испитаници који имају радни стаж између 16 и 20 година чине 9,8% узорка, док је најмање испитаника са радним стажом између 11 и 15 година (9,1%).

4. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

4.1. Резултати истраживања

Да би се испитао циљ и понудио одговор на постављена истраживачка питања, извршена је калкулација аритметичке средине и стандардне девијације. Висок ниво аритметичке средине указује на то да постоји висок степен слагања ставова испитаника у погледу наведене констатације. Висина аритметичке средине сходно томе може се употребити као инструмент за одређивање ставова запослених према групи фактора дизајнирања посла који имају највећи значај у здравственим организацијама. Резултати анализе су приказани у Табели 1.

Табела 1. Карактеристике дизајна посла здравствених организација: ранг вредности

| Констатација | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|--|---------------------|-----------------------|
| 1. Мој посао захтева велики број интеракција са људима ван здравствене организације. | 2,965 | 1,339 |
| 2. Док ја не завршим свој посао други послови не могу да се ураде. | 3,279 | 1,14 |
| 3. Остали послови директно зависе од мог посла. | 3,454 | 1,14 |
| 4. Мој посао се не може завршити док остали не ураде свој посао. | 3,412 | 1,009 |
| 5. На послу није изражена прекомерна бука. | 3,741 | 1,124 |
| 6. Посао се обавља у чистој средини. | 4,028 | 1,162 |
| 7. Ретке су незгоде на послу који обављам. | 3,685 | 1,159 |
| 8. Радно окружење је прилагођено различитим људима у смислу доступности. | 3,3 | 1,163 |
| 9. Посао ми омогућава да одлучим о томе на који начин ћу да завршим посао. | 3,727 | 1,145 |
| 10. Посао који радим ми омогућава да самосталном планирам како ћу обављати активности. | 3,657 | 1,157 |
| 11. Посао ми омогућава значајну аутономију у доношењу одлука. | 3,531 | 1,086 |
| 12. Посао који радим захтева од мене да анализирам велику количину информација. | 4,062 | 1,062 |
| 13. Посао који обављам захтева да се истовремено фокусирам на више задатака. | 4,174 | 0,85 |
| 14. Посао који радим захтева велики интелектуални напор. | 3,979 | 0,907 |

Извор: Самостално истраживање

Резултати истраживања приказани у претходној табели показују да се највећи степен слагања ставова јавља код констатације "Посао који обављам захтева да се истовремено фокусирам на више задатака", где је остварена највиша вредност аритметичке средине (4,174). Код ове констатације је уједно остварена и најнижа вредност стандардне девијације (0,85), што указује на то да је у овом случају остварена највећа хомогеност ставова испитаника.

Од значаја је посебно анализирати значај мотивационих, социјалних и контекстуалних фактора дизајна посла здравствених организација. Када је реч о првој групи, мотивациони фактори обухватају ставове изражене констатацијама од 9 до 14, при чему се они као такви деле у две групе. Прву групу фактора обухватају карактеристике задатка (констатације 9-11), чија вредност

аритметичке средине износи 3,638. Група фактора која се тиче карактеристика знања (констатације 12-14) остварује вредност аритметичке средине од 4,07. Када је реч о социјалним факторима (констатације 1-4), вредност аритметичке средине износи 3,278, док у случају контекстуалних фактора (констатације 5-8) вредност аритметичке средине износи 3,688.

Да би се испитала поузданост, односно интерна конзистентност коришћених констатација које сачињавају варијабле у моделу, примењен је Cronbach alpha тест. Истиче се да вредност теста мора бити минимално на нивоу од 0,7 да би се варијабла могла сматрати поузданом (Nunnally, 1978, стр. 265). Резултати анализе су приказани у Табели 2.

Табела 2. Резултати Cronbach alpha теста

| | Cronbach alpha |
|-----------------------------|----------------|
| 1. Мотивациони фактори | |
| 1.1. Карактеристике задатка | 0,89 |
| 1.2. Карактеристике знања | 0,798 |
| 2. Социјални фактори | 0,818 |
| 3. Контекстуални фактори | 0,777 |

Извор: Самостално истраживање

Сходно добијеним резултатима у Табели 2, може се закључити да је остварен задовољавајући ниво интерне конзистентности код свих променљивих које сачињавају варијабле модела. Највиши ниво интерне конзистентности остварује се у случају "*Карактеристика посла*" и износи 0,89.

4.2. Дискусија резултата

Како би се утврдиле основне карактеристике дизајна посла и утврдиле најбитније групе фактора дизајна посла, реализовано је емпиријско истраживање.

Резултати анализе показују најпре да су послови здравствених организација дизајнирани тако да запослени морају истовремено да се фокусирају на више задатака. То поред пружања здравствене заштите често подразумева обављање административних послова, припрему материјала за рад, управљање инфективним отпадом, комуницирање и извештавање пацијената и надређених запослених (руководилаца). У случају пандемије вируса COVID 19, мултидисциплинарна природа послова у здравственим организацијама подразумева логистичку и сву другу припрему за пријем, тестирање и збрињавање заражених пацијената, управљање хигијеном и безбедношћу здравствених организација у циљу минимизације даљег ширења вируса и слично. Управо бројни задаци и обавезе који се стављају пред запослене у

здравственим организацијама захтевају од запослених да на свакодневном нивоу анализирају велику количину информација у циљу доношења одлуке која ће максимизирати квалитет здравствене заштите. Управо је то и разлог због чега послови здравствених радника захтевају велики интелектуални напор.

Послови у здравственим организацијама се обављају у чистим радним срединама у којима није изражена бука, што се истиче као нужност с обзиром да основну мисију сваке здравствене организације представља очување и унапређење здравља људи. Како би се то постигло, запослени у здравственим организацијама на радном месту имају извештајан степен аутономије који им омогућава да самостално планирају сопствени посао и самостално донесу неке одлуке.

Специфична карактеристика дизајна посла у здравственим организацијама огледа се у томе што су они често дефинисани тако да се остварује висок степен међузависности. Другим речима, поједине врсте послова у здравственој организацији не могу се обавити уколико претходно неки други посао није завршен. Међутим, наведена интерактивност и међузависност присутни су само на интерном нивоу. Наиме, посао здравствених радника и медицинских техничара не захтева висок степен интеракције са субјектима изван здравствене организације. Овај посао је више карактеристичан за руководиоце на највишим нивоима и директоре здравствених организација.

Да би се идентификовале најбитније групе карактеристика дизајна посла здравствених организација и истовремено дали одговори на постављена питања, потребно је сагледати просечне вредности констатација које конституишу ове групе. Наиме, највећи значај остварен је у оквиру *карактеристика знања* у оквиру *мотивационе групе фактора*. Другим речима, послови се у здравственим организацијама креирају тако да се оствари висок степен мотивације здравствених радника, па је стога акценат на дизајнирању посла који захтева коришћење интелекта, обраду велике количине информација и богатство и разноврсност посла. На другом месту се по значају истичу *контекстуални фактори* дизајна посла. Сходно овим факторима, послови у здравственим организацијама се дизајнирају тако да се обезбеди чисто и доступно радно окружење у погледу опреме за рад, без изражене буке, у којем су незгоде минимизирани, односно безбедност и сигурност на раду високе. Након тога се по значају истичу *карактеристике задатка*, такође у оквиру *мотивационих фактора*. Дизајн посла здравствених организација сходно наведеном подразумева акценат на нематеријалним наградама, које треба да постакну продуктивност запослених. Другим речима, здравственим радницима је омогућено да самостално одлучују и планирају посао, а обезбеђен је и извештајан степен аутономије у раду. Резултати истраживања су показали да релативно мањи значај, који се ипак не сме изоставити, имају *социјални фактори* дизајна посла. У том погледу послови здравствених организација су дизајнирани тако да постоји висок степен међусобне повезаности послова на

интерном нивоу, док повезаност послова са субјектима изван здравствених организација није изражена.

Сходно наведеном, могуће је понудити одговоре на постављена питања. Када је реч о првом питању, које подразумева да се испитају основне карактеристике дизајна посла у здравственим организацијама, резултати показују да највећи значај има богатство и разноврсност посла, који захтевају да запослени истовремено буде фокусиран на неколико задатака. Послови су дизајнирани тако да запослени морају анализирати велику количину информација и сходно томе користити свој интелект. Сами послови обављају се у чистим и безбедним радним срединама и постоји изражена међусобна зависност задатака. Када је реч о другом питању, које подразумева да се идентификују најбитније групе карактеристика дизајна посла, резултати анализе показују да највећи значај имају карактеристике знања, односно мотивациони фактори. Здравствени радници су заинтересовани да користе свој интелект, па је стога дизајн посла извршен тако да се обезбеди коришћење знања и вештина запослених.

ЗАКЉУЧАК

Здравствене организације суочавају се са многобројним изазовима, посебно у актуелним пандемијским условима изазваним дејством вируса COVID 19. Комплексност и променљивост пословног окружења делују негативно на степен ретенције, мотивације и продуктивности здравствених радника, што се директно одражава и на квалитет здравствене заштите. Стога су потребни посебни напори менаџера људских ресурса у погледу изградње мотивације и задовољства на радном месту. Један од начина да се то оствари јесте и путем дизајна посла, који се односи на структурирање радних активности и обавеза. У складу са циљем истраживања, утврђено је да се за запослене у здравственим организацијама као најбитнији истичу мотивациони фактори дизајна посла, који треба да омогуће коришћење интелекта, односно знања и вештина запослених. Такав приступ дизајнирању треба да омогући богатство и разноврсност посла, а подразумева се и додељивање аутономије у раду. С обзиром да је крајњи циљ здравствених организација обезбеђивање, одржавање и унапређење здравља људи, висок степен значаја треба дати и контекстуалним факторима дизајна посла који се тичу хигијене и сигурности на радном месту. Додатно, резултати анализе су показали да се послови у здравственим организацијама дизајнирају тако да се оствари висок степен међусобне повезаности.

Резултати истраживања имају двоструки допринос. У теоријском погледу резултати истраживања обезбеђују проширивање постојећег научног сазнања, које је у складу са сазнањима аутора, у Републици Србији још увек ограничено. У практичном погледу, резултати истраживања могу послужити руководиоцима и менаџерима људских ресурса здравствених организација у погледу дизајнирања посла на начин да се обезбеди раст мотивације и продуктивности. Резултати истраживања имају и извесних ограничења, која су уједно смернице будућих истраживања. Осим повећања величине узорка, потребно је будућим

истраживањима обухватити и већи број здравствених организација. Такође, у будућим истраживањима је потребно обухватити већи број фактора дизајнирања посла, а од користи може бити испитивање утицаја дизајна посла на степен мотивације, задовољства и продуктивности здравствених радника.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Adjel, K.A., Emmanuel, O., и Forster, O.M. (2016). The impact of motivation on the work performance of health workers (Korle Bu teaching hospital): Evidence from Ghana. *Hospital Practice and Research*, 1(2), 47-52.
- [2] Baumann, A. O., и O'Brien-Pallas, L. L. (1993). Nurses' worklife: researching the quality. *The Canadian Nurse*, 89(1), 40-41.
- [3] Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., и Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 367-390.
- [4] Campion, M. A., и McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339-351.
- [5] Campion, M. A., и Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29-43.
- [6] Edwards, J. R., Scully, J. A., и Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire. *Personnel Psychology*, 52(2), 305-334.
- [7] Hamzah, N., Hassan, H., Saleh, N.M., и Kamaluddin, A. (2017). Intellectual capital management practices in Malaysian private hospitals. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 8, 25-35.
- [8] Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., и Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.
- [9] Kabene, S.M., Orchard, C., Howard, J.M., Soriano, M.A., и Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human Resources for Health*, 4(20), 1-17.
- [10] Liu, Y., Aunguroch, Y., и Yunibhand, J. (2015). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, 63(1), 84-91.
- [11] Matsumoto, A. (2018). Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations. *Management Science Letters*, 9, 243-252.
- [12] Morgeson, F. P., и Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- [13] Nunnally J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York.
- [14] Oyira, E.J., Regina, E., Nkamare, S.E., Felicia, E.L., Uwa, S.L., и Mbum, P.A. (2015). Effect of reward system among health care workers performance: a case study of university of Calabar teaching hospital Calabar, Nigeria. *Journal of Hospital Administration*, 4(3), 46-53.

- [15] Ryan, R. M., и Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- [16] Sicsic, J., Vaillant, M.L., и Franc, C. (2012). Intrinsic and extrinsic motivations in primary care: An explanatory study among French general practitioners. *Health Policy*, 108, 140-148.
- [17] Stone, E. F., и Gueutal, H. G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28(2), 376-396.
- [18] Zareen, M., Razzaq, K., Mujtaba, B.G. (2013). Job design and employee performance: the moderating role of employee psychological perception. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 46-55.
- [19] Štangel Šusnjar, G., и Zimanji, V. (2005). *Menadzment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- [20] Uysal, H.T., Audemir, S., и Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*, 211-227.

SUMMARY

Job design, as a relevant activity of human resource management, is a way of structuring work activities. In healthcare organizations, which are increasingly facing the difficult possibility of retention and motivation of employees, job design is becoming a way to ensure good performance and quality of health care. Based on the properly implemented job design, work activities are determined in accordance with the characteristics and needs of employees. In health organizations, motivational factors related to knowledge are of the greatest importance, since the job must be designed to use the intellect, ie knowledge and skills of employees. This includes a rich content of work. Also of great importance are contextual factors related to a clean and safe working environment, but also the granting of certain autonomy when doing work. The analysis shows that a large number of health organizations design their work in such a way as to achieve a certain degree of interdependence. Proper job design has a positive impact on employee motivation and retention, which is an important determinant of employee productivity. Ultimately, an adequate job design of health organizations ensures the growth of the quality of health care provided.