

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

Датум пријема рада: 12.04.2022.
Датум прихватања рада: 14.06.2022.
Прегледни научни рад

ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА У СРБИЈИ

SATISFACTION OF EMPLOYEES IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS IN SERBIA

Весна Малићанин

Дом здравља "Никола Цамић" Врњачка Бања, Србија
vesna.malicanin.vb@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8923-5214

Марко Славковић

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

Апстракт: *Квалитет здравствене заштите детерминисан је степеном продуктивности запослених, који зависи од нивоа задовољства здравствених радника. У здравственим организацијама се продуктивност запослених често иницира нематеријалним, односно интризичним наградама, па се стога може претпоставити да су то уједно фактори који делују на степен задовољства послом. У складу са тим, циљ рада је да се испитају основне карактеристике задовољства послом здравствених радника у Републици Србији. Резултати истраживања су показали да је за запослене у здравственим организацијама више карактеристично интризично задовољство послом.*

Кључне ријечи: *задовољство послом, интризичне награде, екстринзичне награде, менаџмент људским ресурсима, здравствене организације*

JEL класификација: *J28, M54*

Abstract: *The quality of health care is determined by the degree of productivity of employees, which depends on the level of satisfaction of health workers. In healthcare organizations, employee productivity is often initiated by intangible or intrinsic rewards, so it can be assumed that these are also factors that affect the degree of job satisfaction. Accordingly, the aim of this paper is to examine the basic characteristics of job satisfaction of health workers in the Republic of Serbia. The results of the*

research showed that intrinsic job satisfaction is more characteristic for employees in healthcare organizations.

Key Words: *job satisfaction, intrinsic rewards, extrinsic rewards, human resource management, health organizations*

JEL classification: *J28, M54*

1. УВОД

Да би се остварили циљеви здравствених организација који су повезани са пружањем здравствене заштите, потребно је запослене и њихова знања третирати као најбитнију компоненту имовине. У читавом процесу, задовољство запослених може се сматрати основном детерминантом степена и квалитета остварења циљева организација, те је стога задатак менаџера људских ресурса да обезбеде унапређење степена задовољства здравствених радника. Задовољан запослени је уједно и мотивисан запослени, који остварује висок степен продуктивности у раду (Zia ur Rehman, Khan и Ali Lashari, 2010).

У здравственим организацијама се задовољство здравствених радника истиче као детерминанта квалитета здравствене заштите, јер задовољнији запослени остварују боље резултате у току рада (Adjel, Emmanuel, и Forster, 2016). Запослени који су задовољни послом остварују боље односе са колегама, чиме се изграђује позитивно радно окружење, у којем владају добри међуљудски односи. Такво окружење истиче се као релевантно у процесу ретенције здравствених радника, која је постала велики изазов за савремене здравствене организације (Ineson, Benke и Laszlo, 2013).

Имајући у виду наведено, предмет истраживања представља задовољство здравствених радника. Основни циљ истраживања у раду представља испитивање основних карактеристика задовољства запослених у здравственим организацијама у Републици Србији. Додатни циљ је испитати интризичне и екстринзичне карактеристике задовољства запослених у здравственим организацијама у Републици Србији.

2. ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Задовољство послом представља позитиван став према послу и проистиче из перцепције запосленог да посао задовољава његове потребе, жеље и захтеве, при чему се може говорити о интризичним и екстринзичним мотивима и потребама. У оквиру интризичних мотива, посао ствара одређен степен задовољства јер запосленом омогућава развој, напредовање у каријери, стицање додатног знања, поштовање, одавање признања и слично. С друге стране, екстринзични мотиви су повезани са материјалним и финансијским наградама на радном месту (Aziri, 2011). У циљу идентификације утицаја система награда на степен задовољства, треба имати у виду да се награде посматрају као

интегративни део посла који запослени обавља, па стога задовољство посла представља когнитивну, емоционалну и евалуативну реакцију појединца на посао (Baron и Greenberg, 1990). Ипак, немају сви елементи награђивања способност да делују позитивно на задовољство запослених. Као што истиче Фредерик Херцберг у својој теорији два фактора, постоје такозвани хигијенски фактори чије је присуство у организацији нужно, док с друге стране постоје мотивациони фактори, који нису обавезни у организацији, али ако постоје, делују позитивно на задовољство (Hong и Waheed, 2011). У оквиру хигијенских фактора, који су нужни како би се избегло незадовољство, убрајају се основна зарада, степен контроле, радни услови, политика управљања људским ресурсима и слично. Када је реч о мотивационим факторима, који нису обавезни, али ако постоје стварају задовољство, убрајају се признања, похвале, аутономија у раду, додатне обуке и слично (Sanjeev и Surya, 2016). Специфичност ове теорије огледа се у томе што се по први пут истиче да задовољство и незадовољство нису супротни крајеви једног континуума. Другим речима, ако неко није задовољан на послу, не значи да је незадовољан (Hong и Waheed, 2011). На пример, ако запослени преферира да учи и развија се на радном месту, он неће бити незадовољан уколико не остварује додатне финансијске подстицаје поред основне зараде. Дакле, супротно задовољству је одсуство задовољства, при чему само задовољство послом представља позитивно емоционално стање које настаје као резултат обављања неког посла, али и као резултат добијених награда које запослени преферирају (Abdelhafiz, Alloubani и Almatari, 2016). Стога се менаџерима људских ресурса истиче значај претходне процене потреба и жеља запослених, пре доношења било какве одлуке о награђивању. Наравно, не би требало изоставити ни друге факторе који делују на степен задовољства послом, као што су односи са колегама и надређенима, врста, обим и сложеност посла и слично (Joković, Kekuš, Despotović, Pavlović и Hadživuković, 2018).

Интризичне награде, које су повезане са потребама запослених да учи, развија се, самостално доноси одлуке, примењује стечено знање, добија похвале и слично, истичу се као детерминанта остварног степена задовољства здравствених радника (Adjel, Emmanuel, и Forster, 2016). Стога као релевантне факторе задовољства послом здравствених радника треба издвојити (Vilma и Egle, 2007):

- обуке и тренинге у циљу стицања додатног знања,
- додељивање аутономије и могућности да се самосталне одлуке и циљеви донесу самостално,
- адекватан дизајн радног времена,
- баланс живота и посла,
- стил лидерства који је прилагођен контекстуалним факторима здравствених организација,
- стварање радног окружења у којем постоје добри међуљудски односи,
- додељивање креативног и препознатљивог посла запосленима и слично.

У циљу остваривања задовољства здравствених радника, њихов посао је потребно дизајнирати тако да подразумева креативан и изазован задатак, могућност примене стеченог знања, али и могућност сталног усавршавања. Подразумева се оптималан степен контроле и стил лидерства који је примерен ситуацији, као и давање повратне информације за остварене резултате (Abdullah и Wan, 2013).

Као што се може приметити, у здравственим организацијама (посебно оним које припадају јавном сектору), финансијске и материјалне стимулације имају мањи значај него нематеријални, односно интризични фактори (Kumari и Pandey, 2011). У оквиру тих фактора издвајају се ефективна комуникација, добри међуљудски односи, пружање квалитетне здравствене заштите пацијентима и стил лидерства (Begat, Ellefsen и Severinsson, 2005). За здравствене раднике, а свакако медицинске техничаре и сестре, показало се да позитиван утицај на задовољство послом има и трансформационо лидерство. У питању је такав лидерски стил који подразумева активно коришћење знања запослених, укључивање у доношење одлука, ефективну комуникацију визије и мисије организације, као и пружање индивидуалне подршке када се запослени сусретну са неким проблемом (Iqbal, Fatima и Naveed, 2019).

Користи задовољства послом здравствених радника огледају се у пружању квалитетније здравствене заштите, при чему се чак може истаћи и смањење стопе смртности људи (Martins и Proença, 2012). Осим наведеног, долази до увећања степена продуктивности, што се истиче као релевантно из перспективе ефикасности здравствених организација. У том погледу треба истаћи и често доказан ефекат задовољства запослених, а то је смањење флукуације и апсентизма (Habib, Khalil, Manzoor и Jamal 2017; Khaliq, Rehman и Rashid, 2011)

3. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

3.1. Дизајн упитника, прикупљање и обрада података

Испитивање задовољства запослених у здравственим организацијама извршено је процесом истраживања којим је обухваћено 362 испитаника који су запослени у здравственом сектору у Републици Србији. Конципирани упитник дистрибуиран је у домовима здравља, општим и специјалним болницама, клиникама, заводима за јавно здравље, институтима и клиничким центрима. Укупно је дистрибуирано 387 упитника, од којих 25 упитника није било валидно. На тај начин формиран је коначан узорак од 362 испитаника, па је стопа одговора веома висока и износи 93,5%. Сви испитаници изражавали су свој степен слагања, односно неслагања на петостепеној Ликертовој скали. Оцена 1 односила се на потпуно неслагање, док се оцена 5 односила на потпуно слагање са ставом.

Констатације у упитнику дизајниране су тако да мере степена задовољства здравствених радника. Укупно 16 констатација је подељено у две групе, где прву групу представљају ставови повезани са интризичним наградама, а другу

групу ставови повезани са екстринзичним факторима. Све констатације преузете су од аутора Schaufeli и Bakker (2004), а одређене констатације су преузете и из Минесота упитника задовољства (Weiss, 1967). Приликом формулисања упитника, коришћене су и поједине констатације стандардизованог упитника о раду и добробити - *Utrecht Work Engagement Scale, UWES*. Обрада резултата је извршена у статистичком софтверу *IBM SPSS V24*.

3.2. Основне карактеристике узорка

Истраживачки узорак се састоји од здравствених радника који су ангажовани у различитим здравственим организацијама у Републици Србији. У укупном узорку, који броји 362 испитаника, могу се издвојити следеће карактеристике повезане са структуром:

- у узорку доминирају жене, које чине 83% узорка,
- најфреквентнију старосну групу чине испитаници који имају од 31 до 40 година старости, који чине 35,08% узорка,
- највећи број запослених у здравственим организацијама има радни стаж који је дужи од 21 године, при чему такви испитаници чине 35,08% узорка,
- од укупног броја испитаника, 71,55% има завршену средњу школу.

У наставку анализе приказани су резултати и дискусија истраживања.

4. ИСТРАЖИВАЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

4.1. Резултати истраживања

Пре него што се приступи статистичкој анализи, потребно је истаћи то да се степен слагања ставова испитаника често може користити као начин идентификације значаја појединих фактора на радном месту. Стога истраживачки приступ подразумева сагледавање рангова вредности које су оствариле поједине констатације коришћене у процесу истраживања

Табела 1. Задовољство послом у здравственим организацијама: ранг вредности

Констатације	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Интризично задовољство запослених		
Осећам ентузијазам због свог посла.	3.9280	1.10821
Мој посао ме инспирише.	4.0221	1.09623
Ујутру кад се пробудим осећам спремност да идем на посао.	3.9309	1.15703
Поносан сам на посао који радим.	4.3674	0.90571
Полетан сам кад радим.	4.0414	0.95375

Имам могућност да посао урадим на свој начин.	3.5967	1.01118
Имам могућност да самостално обављам посао.	3.6381	0.96129
Имам могућност да будем „неко“ у друштву.	3.5276	1.02087
Екстринзично задовољство запослених		
Задовољан сам износом плате за посао који обављам.	3.2624	1.42209
Задовољан сам колегијалношћу.	3.6630	1.12253
Задовољан сам похвалама које добијам за добро обављен посао.	3.6022	1.09736
Мој посао омогућава стабилно запошљавање.	3.8757	1.16196
Задовољан сам како мој надређени руководи људима.	4.0608	1.12718
Мој надређени је компетентан за доношење одлука.	4.2320	1.00760
Повремено имам шансу да обављам и неке друге послове.	3.3895	1.16038
Задовољан сам радним условима.	3.8094	1.19770

Извор: Аутори

Ако се најпре посматрају интризични фактори задовољства запослених у здравственим организацијама, највећу вредност аритметичке средине, а самим тим и слагања ставова испитаника, остварује констатација *"Поносан сам на посао који радим"* (ариметичка средина = 4,36). Ова констатација је уједно и главни репрезент задовољства здравствених радника у Републици Србији, који су поносни на своју професију. Ако се сада посматрају констатације повезане са екстринзичним задовољством, највећу вредност аритметичке средине остварује констатација *"Мој надређени је компетентан за доношење одлука"* (ариметичка средина = 4,23). Ово показује да су руководиоци здравствених организација стручни људи и да они као такви дизајнирају радно окружење на начин да се обезбеди раст задовољства на радном месту.

Осим претходно наведене анализе, потребно је претходно оценити степен поузданости коришћених констатација, самим тим и варијабли у моделу. Како је у раду испитивано задовољство послом из перспективе интризичног и екстринзичног задовољства, то се истраживачки модел састоји из две варијабле, чије су вредности поузданости приказане у Табели 2.

Табела 2. Задовољство послом у здравственим организацијама: ниво интерне поузданости

Варијабла	Ниво интерне поузданости
Интризично задовољство	0,877
Екстринзично задовољство	0,878

Извор: Аутори

За потребе оцењивања интерне поузданости коришћен је Cronbach alpha коефицијент, чији су резултати приказани у претходној табели. Вредност овог коефицијента изнад 0,7 указује на добру конзистентност (DeVellis, 2016). Како се у случају интризичног задовољства остварује поузданост од 0,877, а у случају екстринзичног задовољства 0,878, то се може тврдити да је остварена добра поузданост варијабли у моделу, те је оправдано донети извесне закључке у раду.

4.2. Дискусија резултата

Прелиминарни је закључак на основу добијених резултата да запослене у здравственим организацијама више карактерише интризично задовољство на радном месту. Ипак, потребно је детаљније анализирати сваки од изражених ставова запослених.

Уколико се најпре анализира интризично задовољство запослених, може се уочити да највећи значај има понос који запослени осећају због посла који обављају. Наиме, рад у здравственом сектору омогућава одређен престиж и репутацију у друштву не због потенцијалних бенефита који се могу добити, већ због тога што такав посао подразумева реализацију једног општег и заједничког циља, а то је здравствена заштита. Стога здравствени радници осећају посебно задовољство зато што су у могућности да учине нешто добро за друштво. Због тога што воле посао који раде, запослени у здравственим организацијама се осећају мотивисано и спремно да уложе потребан напор и енергију. Уједно је наведени став који се тиче поноса услед рада у здравственим организацијама најбитнија детерминанта задовољства запослених, која има највећи значај у односу на све друге ставове.

Због тога што раде посао који воле, запослени у здравственим организацијама су увек инспирисани и спремни да са ентузијазмом прихвате задатке, што се јавља као следећи битан аспект интризичног задовољства. Осећај ентузијазма, инспирације и полета јавља се не само због природе посла, већ и због могућности његовог извршења. Наиме, послови у здравственим организацијама су карактеристични по високом степену креативног и разноврсног садржаја, што здравственим радницима даје могућност примене стеченог знања. То је разлог због чега су запослени вољни и енергични да сваког дана одлазе на посао. Интризично задовољство запослених у здравственим организацијама је остварено и због следећих разлога:

- постоји аутономија у раду,
- запослени имају могућност да одаберу начин на који ће извршити посао,
- рад у здравственим организацијама им обезбеђује извесан статус у друштву.

Уколико се сада анализирају аспекти екстринзичног задовољства, најпре се може уочити да су запослени задовољни својим надређеним услед тога што надређени има одговарајући ниво компететности. Овакав став запослених

потребно је сагледати из неколико углова. Пре свега, у здравственим организацијама су честе ситуације када је потребна брза и хитра реакција, када запослени услед дефицита знања и специфичних емоционалних реакција, не могу самостално донети одлуку. Они тада очекују помоћ од руководиоца и подразумева се да је он компетентан да донесе најбољу одлуку. Такође, подршка руководиоца је неизбежна у променљивим условима, када је смањена рационална перцепција запослених услед нових околности. Пример овога јесте и пандемија вируса COVID 19, где је велики терет управо на руководиоцима. С обзиром да је степен контроле један од хигијенских фактора, очекује се да руководилац који врши контролу има довољно знања да усмери запослене у току рада. Управо то су и разлози због којих запослени истичу да руководиоци добро управљају људима у здравственим организацијама у Републици Србији.

Врло битан елемент екстринзичних награда који може деловати на задовољство послом јесте сигурност посла. У здравственим организацијама се сигурност посла често истиче као битан елемент радног односа, а то је управо потврђено и овим истраживањем. Наиме, запослени у здравственим организацијама у Републици Србији су задовољни стабилношћу запослења. Упоредо са тим, они су задовољни радним условима, који обухватају радно време, расподелу радних обавеза, начин комуницирања и извештавања, награде и слично. Колегијалност, као битна компонента међуљудских односа и квалитета пружене здравствене заштите, такође је идентификована као облик екстринзичног задовољства. Да ли ће запослени и у којој мери бити задовољни, често зависи од квалитета међуљудских односа на свим хијерархијским нивоима.

Као резултат рада, запослени редовно добијају похвале од својих непосредних руководилаца, које се могу сматрати детерминантном задовољства послом. Запослени који добије похвалу улаже додатни напор у раду, што води ка квалитетнијој здравственој заштити, али и неким додатним наградама. Да би се унапредила продуктивност, запосленима се често додељују и неки додатни послови. Овакав приступ управљања људским ресурсима често је детерминисан потребом да се избегну рутина и монотонија у раду. Као компонента екстринзичног награђивања, овакав приступ менаџера људских ресурса делује позитивно на задовољство. У коначном, треба истаћи и то да су запослени здравствених организација задовољни износом нето зараде које добијају уложене напоре.

ЗАКЉУЧАК

С обзиром да здравствене организације настоје да пруже максимални квалитет здравствене заштите друштву, од великог је значаја да се обезбеди задовољство запослених. У здравственим организацијама, као и у организацијама уопште, задовољство запослених се истиче као предуслов задовољства крајњих корисника услуга, у овом случају пацијената. Како би се остварило задовољство, менаџери људских ресурса дефинишу различите приступе, који су углавном повезани са наградама. Имајући у виду да систем награђивања

најчешће подразумева комбинацију екстринзичних и интризичних награда, то се и у случају здравствених организација може говорити о интризичном и екстринзичном задовољству послом. За здравствене организације је у бројним истраживањима утврђено да су битније интризичне, односно нематеријалне награде. У складу са тим, спроведено је истраживање у здравственим организацијама у Републици Србији. Резултати истраживања су показали да запослене одликује виши степен интризичног задовољства, пре свега због тога што њихово понашање покрећу неке интризичне награде. У овом случају то су сама природа посла који причињава задовољство, аутономија у раду, статус и репутација које обезбеђује посао, као и ентузијазам за рад. Значајно је и екстринзично задовољство које обухвата задовољство непосредним руководиоцем, радним условима, зарадом, сигурношћу посла и слично. Ипак, приметно је да су за запослене у здравственим организацијама битније нематеријалне награде, што потврђује виши ниво интризичног задовољства.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M. D., и Almatari, M. (2016). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of nursing management*, 24(3), 384-392.
- [2] Abdullah, A.A., и Wan, H.L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.
- [3] 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.
- [4] Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- [5] Baron, R. A., и Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn and Bacon.
- [6] Begat, I., Ellefsen, B., и Severinsson, E. (2005). Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being—a Norwegian study. *Journal of Nursing Management*, 13(3), 221-230.
- [7] DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks: Sage publications.
- [8] Habib, M.N., Khalil, U., Manzoor, H., и Jamal, W. (2017). Non-monetary rewards and employee engagement: a study of health sector. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(2), 208-222.
- [9] Hong, T.T., и Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- [10] Ineson, E. M., Benke, E., и Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
- [11] Iqbal, K., Fatima, T., и Naveed, M. (2019). The impact of transformational leadership on nurses' organizational commitment: a multiple mediation model.

- European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10, 262-275.
- [12] Joković, S., Kekuš, D., Despotović, M., Pavlović, J., и Hadživuković, N. (2018). Satisfaction with the work of nurses. *Sestrinska reč*, 21(76), 20-24.
- [13] Khaliq, J., Rehman, M.Z., и Rashid, M. (2011). The role of human resource management and nurses' job satisfaction in medical service organisations. *African Journal of Business Management*, 5(3), 974-986.
- [14] Kumari, G., и Pandey, D.M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: a comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222-228.
- [15] Martins, H., и Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics & Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.
- [16] Sanjeev, M.A., и Surya, A.V. (2016). Two Factor theory of motivation and satisfaction: an empirical verification. *Annals of Data Science*, 155-173.
- [17] Schaufeli, W., и Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- [18] Vilma, Z., и Egle, K. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 213-224.
- [19] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., и Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- [20] Zia ur Rehman, M., Khan, M. R., & Ali Lashari, J. (2010). effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: Empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1131-1139.

SUMMARY

Job satisfaction for health organizations is a way to achieve employee productivity and provide quality health care. But as in the case of the motivation of health workers, job satisfaction cannot be achieved only through material or extrinsic rewards, although they are very important. These are hygienic elements of motivation that must exist in the workplace in order to avoid the appearance of dissatisfaction. Numerous researches have confirmed that intangible or intrinsic rewards are more important for health workers, which is also relevant in the context of job satisfaction. This study also found that employees in healthcare organizations are more characterized by intrinsic job satisfaction, whose essential components are job satisfaction, autonomy, enthusiasm, the ability to apply knowledge etc. Although it is relatively less important than intrinsic, extrinsic satisfaction implies job satisfaction that arises due to competence and satisfaction with the manager, job security, salary levels, interpersonal relationships, etc.