

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

Датум пријема рада: 12.04.2022.
Датум прихватања рада: 05.09.2022.
Прегледни научни рад

ИНТРИЗИЧНА МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ У ЗДРАВСТВЕНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА У СРБИЈИ

EMPLOYEES INTRISIC MOTIVATION IN HEALTH ORGANIZATIONS IN SERBIA

Ана Аничић

Дом здравља Баточина, Србија
ana.anicic72@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4458-8788

Александар Чивовић

Дом здравља Горњи Милановац, Србија
drcivovica@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2461-1511

Марко Славковић

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

***Апстракт:** Мотивација, као психолошки феномен, једна је од кључних детерминанти остварених перформанси, посебно када је реч о здравственим организацијама. Запослени у здравству, услед специфичних знања и способности које поседују, не могу бити мотивисани само материјалним факторима, као што су зараде. Како би се обезбедио раст мотивације, запосленима је потребно доделити оне награде које су повезане са интризичним факторима мотивације. Циљ рада је да се испитају основне карактеристике интризичне мотивације у здравственим организацијама у Републици Србији. У складу са циљем, спроведено је истраживање чији резултати су показали да највећи значај за запослене имају обуке, разноврност посла и аутономија у раду.*

***Кључне ријечи:** интризична мотивација, нематеријалне награде, менаџмент људским ресурсима*

***JEL класификација:** M52, J33, O15*

Abstract: *Motivation, as a psychological phenomenon, is one of the key determinants of performance, especially when it comes to health organizations. Healthcare employees, due to the specific knowledge and skills they possess, cannot be motivated only by material factors, such as earnings. In order to ensure the growth of motivation, employees need to be awarded with those rewards that are related to intrinsic motivational factors. The aim of this paper is to examine the basic characteristics of intrinsic motivation in health care organizations in the Republic of Serbia. In accordance with the goal, a research was conducted, the results of which showed that the greatest importance for employees are training, job diversity and autonomy in work.*

Key Words: *intrinsic motivation, intangible rewards, human resource management*

JEL classification: *M52, J33, O15*

1. УВОД

Запослени у здравственим организацијама представљају највреднију имовину, с обзиром да поседују специфична знања и вештине. Наведени људски капитал запослених здравствених организација формира се на основу вишегодишњег образовања, искуства у току рада, специјализације и додатних усавршавања. Велики износ средстава здравствене организације издвајају за едукацију запослених, а све са циљем унапређења ефикасности на радном месту и пружања квалитетније здравствене заштите (Goh, Chen, и Chien, 2020). Услед наведеног, јавља се потреба здравствених организација да сачува и ефективно упосли људски капитал. Међутим, у случају здравствених организација то није једноставно. Наиме, као и у свакој другој организацији, послови здравствених организација морају бити адекватно дизајнирани, а још је битније правилно наградити запослене. Изазов за менаџере људских ресурса у том погледу састоји се у чињеници да су здравствени радници заправо радници знања (Hamzah, Hassan, Saleh и Kamaluddin, 2017), па стога они најчешће неће преферирати материјалне и финансијске стимулације. Заправо, у здравственим организацијама, без обзира да ли су оне приватног или јавног типа, велики значај имају нематеријални системи награђивања, који су повезани са такозваним интризичним наградама (Khaliq, Rehman и Rashid, 2011). Такви мотивациони фактори обухватају признања, похвале, додатне едукације, флексибилно радно време, као и друге нематеријалне награде које су ефективне у оној мери у којој обезбеђују ретенцију запослених, раст степена мотивације и задовољства послом (Oуіга и сар., 2015). Дакле, уколико настоје да остваре циљеве здравствених организација, који се осим пружања квалитетне здравствене заштите односе и на ефикасност у раду, менаџери људских ресурса морају претходно да задовоље потребе запослених. Потребно је у складу са карактеристикама радног места, степеном образовања, као и потребама запослених, дефинисати систем награда које ће деловати позитивно на мотивацију и задовољство.

Уважавајући наведено, као и раније наведени став да је у здравственим организацијама задушљеније награђивање нематеријалним наградама, предмет истраживања у раду представља интризична мотивација здравствених организација. Основни циљ истраживања у раду је да се испитају основне карактеристике интризичне мотивације у здравственим организацијама у Републици Србији.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Као процес иницирања одређене акције и њеног одржавања ка коначном циљу (Luthans, 2010), мотивација представља психолошки феномен који је предмет изучавања бројних научних дисциплина. Менаџери људских ресурса идентификују мотивацију као једну од најбитнијих активности процеса управљања људским ресурсима, која је директно одговорна за степен продуктивности, уложене енергије и напора у раду (Степанов, Паспаљ и Бутулија, 2016). Међутим, за менаџере људских ресурса питање мотивације је најсложеније, будући да се мотивација повезује са бројним незадовољеним потребама и мотивима, који могу бити како урођене, тако и стечене природе. Док су урођене потребе углавном исте за све, јер као такве детерминишу егзистенцију човека, секундарне потребе се стичу у току времена. Управо секундарне потребе доводе до тога да се мотивационе потребе разликују између запослених, па је изазов за менаџере људских ресурса како да их препознају и задовоље (Luthans, 2010). У сваком случају, мотиви и потребе су ти који у човеку стварају осећај незадовољства и подстичу га на одређену активност како би се тај осећај елиминисао (Јанићијевић, 2008).

Здравствене организације користе знање својих запослених како би се остварили циљеви повезани са здравственом заштитом. Специфичне личне карактеристике здравствених радника, које су формиране процесом дуготрајног образовања, имплицирају и постојање специфичних интеракција на радном месту. Заједно са људским капиталом, социјални капитал постаје детерминанта квалитета здравствене заштите, јер се он као такав састоји од квалитетног радно окружења у којем владају добри међуљудски односи, међусобно помагање, уважавање и ефективна комуникација на свим организационим нивоима (Hamzah, Hassan, Saleh и Kamaluddin, 2017). Управо ови елементи људског и социјалног капитала могу се идентификовати као фактори мотивације здравствених радника, које су повезане са такозваним интризичним факторима. Али пре него што се представи њихов значај, потребно је претходно анализирати кључне аспекте мотивације здравствених радника.

Да ли ће и у којој мери здравствени радници бити спремни да искажу приврженост здравственој организацији и остваре висок степен продуктивности, зависи од тога како су награђени. Потребно је креирати мотивисану радну снагу, која се у здравственим организацијама не може створити само материјалним наградама (Adjel, Emmanuel и Forster, 2016). Наиме, употреба искључиво материјалних и финансијских, односно

екстринзичних награда у здравственим организацијама, неће оставити позитиван утицај на мотивацију из неколико разлога (Dierdorff и Surface, 2008; Aguinis, Gottfredson, и Joo, 2013):

- материјалним наградама не може се унапредити људски капитал запослених,
- поједине материјалне награде, попут зарада, не морају нужно деловати на раст квалитета посла, у оној мери у којој би можда обезбедиле награде попут додатних едукација, аутономије у раду и слично,
- материјалним наградама не може се обогатити садржај посла,
- материјалне награде неће спречити неетичку праксу запослених, а то се истиче као посебно битно у здравственим организацијама.

Са друге стране, интризичне награде, које су повезане са нематеријалним системом награђивања, корелиране су са осећајем задовољства који настаје обављањем конкретног посла. Запослени које покрећу интризични фактори нису заинтересовани за зараду колико су за аутономију у раду, додатне креативне задатке, усавршавање, добијање признања и слично. Другим речима, интризична мотивација ствара осећај психолошког задовољства запослених (Tekin и Erturk, 2014; Ryan и Deci, 2000). Интризична мотивација веома је значајна за здравствене организације. С обзиром да се ради о запосленима са јединственим способностима, потребно је најпре издвојити оне интризичне факторе награђивања који су повезани са радним местом. Наиме, у здравственим организацијама се често као инструмент нематеријалних награда користи дизајн посла, који се спроводи тако да се запосленима омогући примена стеченог знања, унапређење постојећег знања, аутономија и самосталност у раду (Vilma и Egle, 2007). Поред наведених, за здравствене организације од користи могу бити и следећи приступи награђивању запослених интризичним наградама (James и сар., 2015):

- флексибилно радно време,
- смањење стреса на радном месту, што се осим адекватног дизајнирања посла постиже и обезбеђивањем различитих wellness програма,
- давање признања и похвала,
- додељивање нових, креативних и изазовних послова.

Као што је већ више пута наведено, запослени у здравственим организацијама представљају најбитнију компоненту активне с обзиром на јединствене компетенције које поседују. Стога један од често коришћених инструмената интризичне мотивације представља и обучавање запослених. У здравственим организацијама су развијени бројни приступи обучавања запослених, што може подразумевати: обуку на радном месту проширењем и обогаћивањем посла, имплементацију тренинга путем којих се стиче знање које није директно повезано са самим радним местом, ротацију посла, интелектуалну стимулацију партиципацијом запослених у доношењу одлука и слично (Muthuri, Senkubuge и Hongo, 2020). У малобројним истраживањима у здравственим организацијама у Републици Србији утврђено је да се као кључни елементи интризичних

награда истичу признања и похвале, добри међуљудски односи, могућност напредовања у каријери, могућност усавршавања, радно окружење у којем постоји сарадња и аутономија у току рада (Грујичић, 2020; Грујичић, Јовичић, Рађен, Новаковић и Шипетић Грујичић, 2016). Здравствене организације имају бројне користи од интризичне мотивације. Пре свега треба истаћи раст степена задовољства услед тога што долази до коришћења компетенција запослених и њиховог унапређења у току рада. Повећање задовољства води расту продуктивности, а то последично омогућава повећање квалитета здравствене заштите (Adjel, Emmanuel и Forster, 2016). Инстризичне награде истичу се као детерминанта повећане ретенције, односно смањене флукуације и аспентизма, посебно медицинских техничара и сестара (Halder, 2018). Ово је посебно релевантно за привреде као што је Република Србија, која се све више суочава са одливом мозга из земље, посебно када је реч о стручњацима из области здравства.

3. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

3.1. Дизајн упитника и прикупљање података

У циљу давања одговора на постављени циљ, спроведено је истраживање интризичне мотивације у здравственим организацијама у Републици Србији. Истраживањем су обухваћени запослени - медицински техничари и здравствени радници, у осам здравствених организација и тим путем формиран је узорак од 362 испитаника. За мерење интризичне мотивације запослених коришћена је скала интризичне мотивације (енгл. *Intrinsic motivation inventory*), коју су развили Руан и Deci (2012). На констатације наведене у овој скали испитаници су изражавали свој степен (не)слагања на петостепеној Ликертовој скали. Оцена 1 је подразумевала да се испитаници апсолутно не слажу, док је оцена 5 подразумевала да се испитаници апсолутно слажу са наведеном констатацијом. Обрада података извршена је у статистичком софтверу SPSS V.23.

3.2. Опис узорка

Карактеристике узорка, који се састоји од 362 испитаника који су запослени у здравственим организацијама у Републици Србији, су приказане у Табели 1.

Табела 1. Карактеристике узорка испитаника

Подаци о испитаницима	Број испитаника	Учешће у узорку
<i>Пол испитаника</i>		
Женски	301	83,15%
Мушки	61	16,85%
	362	100,00%
<i>Старост испитаника</i>		
До 30 година	43	11,88%
31-40 година	127	35,08%

41-50 година	85	23,48%
51-60 година	80	22,10%
Преко 61 године	27	7,46%
	362	100,00%
<i>Године радног стажа испитаника</i>		
До 5 година	41	11,33%
6-10 година	68	18,78%
11-15 година	63	17,40%
16-20 година	63	17,40%
Преко 21 године	127	35,08%
	362	100,00%
<i>Образовање испитаника</i>		
Средња школа	259	71,55%
Виша школа	82	22,65%
Факултет	21	5,80%

Извор: Истраживање аутора

Посматрајући карактеристике испитаника у узорку у Табели 1, може се приметити да највеће учешће у узорку имају женски испитаници (83,15%). Када је реч о старости, највећи број испитаника има од 31 до 40 година (35,08%). У погледу година радног стажа, највећи број испитаника има радни стаж који је већи од 21 године (35,08%). Коначно, када је реч о образовању, највећи број испитаника има завршену средњу школу (71,55%).

4. ИСТРАЖИВАЊЕ

4.1. Резултати истраживања

На почетку статистичке анализе калкулисане су аритметичка средина и стандардна девијација (дескриптивна статистика), са циљем идентификације основних карактеристика интризичне мотивације у здравственим организацијама у Републици Србији. Потом је извршена анализа интерне поузданости употребљених констатација, са циљем да се испита објективност донетих закључака.

Табела 2. Карактеристике интризичне мотивације у здравственим организацијама

Констатација	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Док сам радио размишљао сам колико уживам у послу.	3.4696	1.09919
Осећам да је мој избор начин на који радим посао.	3.9144	1.02374
Мислим да сам добар у овоме што радим.	4.1906	0.93537
Посао који радим је веома интересантан.	3.8923	0.99416

Не осећам напетост док обављам посао.	3.3923	1,35244
Мислим да добро обављам посао у поређењу са другима.	4.0000	1.09139
Забавно је радити овај посао.	3.8370	1.03590
Веома уживам док обављам посао.	3.8591	1.09116
Не осећам се забринуто док обављам посао.	2.9116	1.39962
Имам осећај да радим оно што желим док обављам посао.	4.0166	1.16255
Имам осећај да сам обучен за посао који радим.	4.1436	1.10467
Не осећам притисак док обављам посао.	2.8425	1.37853
Након неког времена проведеног на овом послу осећам се прилично компетентним.	3.9724	1.06795

Извор: Истраживање аутора

Највећу вредност аритметичке средине остварује констатација *Мислим да сам добар у овоме што радим* (4,19), што указује на највиши степен слагања ставова испитаника и на став да они сматрају да ефективно примењују стечено знање у раду. Код ове констатације је уједно остварена најнижа вредност стандардне девијације (0,93), што показује да је у овом случају остварен највиши степен хомогености ставова испитаника. С друге стране, најнижу вредност аритметичке средине остварује констатација *Не осећам притисак док обављам посао* (2,84), што указује на мањи степен слагања ставова, односно на то да су здравствени радници ипак суочени са стресом у току рада. У циљу доласка до објективног закључка у погледу интризичне мотивације у здравственим организацијама, потребно је оценити ниво интерне поузданости коришћених констатација и варијабле коју оне формирају. За ове потребе примењен је Cronbach alpha тест интерне поузданости. Резултати анализе су показали да варијабла *интризична мотивација* остварује поузданост на нивоу 0,784, што се може сматрати добром интерном поузданошћу, будући да се премашује вредност од 0,7, која се сматра прагом, односно минималном вредношћу (DeVellis, 2016).

4.2. Дискусија резултата

Резултати статистичке анализе релевантни су са аспекта давања одговора на дефинисани циљ, који се односи на карактеристике интризичне мотивације у здравственим организацијама у Републици Србији. Статистичка анализа је најпре показала да запослени сматрају да су добри у послу који извршавају, па су стога вољни и компетентни да извршавају задатке који им се доделе. Веровање у сопствене способности, као и самоефикасност и самоиницијативност, битне су карактеристике интризичне мотивације (Bandura, 1986; Ryan и Deci, 2000).

Сходно томе, запослени са овим карактеристикама верују у сопствене способности и сматрају да могу лако да изврше све задатке који им се доделе. Другим речим речима, јавља се одређен степен унутрашњег задовољства из

успешне реализације посла. Овакви ставови код запослених у здравственим организацијама јављају се и услед тога што запослени сматрају да су довољно обучени за рад. Наиме, едукације и тренинзи су веома чести унутар здравствених организација. Циљ континуираног унапређења компетенција здравствених радника је пружање квалитетне здравствене заштите и раст ефикасности. Едукација као таква је свакако битан елемент интризног система награђивања. Често се може чути да ће степен мотивације на радном месту бити већи уколико особа обавља онај посао који воли. Управо такав став је високо карактеристичан за запослене у здравственим организацијама у Републици Србији, који имају осећај инхерентног задовољства по основу посла који обављају. Наиме, рад у здравственом сектору је специфичан и јединствени позив чији је циљ алтруистичког карактера. Свака здравствена организација унутар здравственог система настоји да обезбеди максималан степен квалитета здравствене заштите, што постаје и мисија сваког запосленог. У циљу пружања квалитетније здравствене заштите, запослени у здравственим организацијама су често мотивисани да унапреде своје компетенције, што је у складу са претходно наведеним ставовима. Услед наведеног, здравствени радници су високо посвећени процесу учења и стицања додатног знања, па није чудо што се већ након кратког временског периода осећају компетентним. Као карактеристика интризичне мотивације здравствених организација јавља се богат садржај посла. Наиме, запослени у здравственим организацијама сматрају да је посао који обављају интересантан. Овакав став развија се услед тога што се запослени у току рада сусрећу са различитим обавезама и задацима, који захтевају примену различитих знања и вештина. Тиме запослени имају могућност да примене стечено знање, али и да науче нешто ново, при чему се у оба случаја јавља интризична мотивација. Отуда је потпуно очекивано што запослени уживају док обављају посао. Тачније, посао који обављају им је забаван и не ствара никакву напетост. Ово су можда и разлози због којих запослени осећају да посао обављају боље од других, јер сматрају да су више мотивисани и задовољни на радном месту.

Као фактор интризичне мотивације треба навести и одређен аутономије који здравствени радници стичу унутар здравствених организација. Поједине ситуације захтевају брзу реакцију и одлучивање, као и примену специфичних компетенција, па је стога додељивање аутономије од велике важности. Ипак, на крају треба приметити да запослени осећају извесну дозу притиска у току рада. Такав став је очекиван с обзиром да запослени здравствених организација настоје да пруже максимални квалитет здравствене заштите, а то често захтева велики обим посла, пуно пажње и енергије.

ЗАКЉУЧАК

Здравствене организације се све више суочавају са изазовом правилне мотивације запослених. Како би се обезбедила ефикасност у раду и пружила квалитетна здравствена заштита, није довољно запослене у здравству искључиво наградити материјалним награда, као што су зараде, бонуси,

материјалне стимулације и слично. Јасно је да овакве награде морају постојати у здравственим организацијама, али оне као такве не могу довести до унапређења квалитета рада, стицања и примене новог знања. За здравствене раднике је посебне важности интризична мотивација, која подразумева награђивање запослених наградама које су нематеријалне природе. Овај значај проистиче из чињенице да су запослени у здравству највреднија актива са специфичним знањем, које треба ефикасно применити у раду. У складу са тим, резултати истраживања су показали да здравствени радници у Републици Србији преферирају интризичне, односно нематеријалне системе награђивања. Највећи значај међу њима има додатно обучавање и усавршавање у току рада. Као други релевантни интризични фактори мотивације јављају се богат садржај посла, аутономија у раду, могућност самосталног доношења појединих одлука, а свакако и осећај инхерентног задовољства који се јавља зато што запослени једноставно обављају посао који воле, а који је уједно од великог значаја за здравље људи.

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] Aguinis, H., Gottfredson, R. K., и Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16(2), 270-301.
- [3] Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- [4] DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks: Sage publications.
- [5] Dierdorff, E. C., и Surface, E. A. (2008). If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system. *Journal of Management*, 34(4), 721-743.
- [6] Goh, C.F., Chen, T.L., и Chien, L.Y. (2020). The indicators of human capital for hospital-based nursing workforce in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 28, 577-585.
- [7] Грујичић, М. (2020). Радна мотивација и задовољство пословм здравствених радника у Војводини. *Здравствена заштита*, 49(1), 25-38.
- [8] Грујичић, М., Јовичић, Б.Ј., Рађен, С., Новаковић, Б., и Шипетић Грујичић, С. (2016). Радна мотивација и задовољство послом здравствених радника у урбаним и руралним срединама. *Војносанитетски преглед*, 73(8), 735-743.
- [9] Halder, N. (2018). Investing in human capital: exploring causes, consequences and solutions to nurses' dissatisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 23(8), 659-675.
- [10] 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.
- [11] James, O.E., Ella, R., Nkamare, S.E., Lukpata, F.E., 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), 45-53.
- [12] Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*. Београд: Дата Статус.
- [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] Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. New York: McGraw - Hill.
- [15] Muthuri, R.N.D.K., Senkubuge, F., и Hongoro, C. (2020). Determinants of motivation among healthcare workers in the East African community between 2009–2019: A systematic review. *Healthcare*, 8(164), 1-24.
- [16] 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.
- [17] Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new dimensions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- [18] Степанов, С., Паспаљ, Д., и Бутулија, М. (2016). Мотивација запослених као кључни показатељ задовољства послом. *Економија - теорија и пракса*, 9(2), 53-67.
- [19] Tekin, E.K., Erturk, A. (2014). Relative influence of fairness perception, job satisfaction and intrinsic motivation on organizational commitment. *Journal of Naval Science and Engineering*, 10(2), 66-91.
- [20] 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.

SUMMARY

Intrinsic motivation is an important factor of satisfaction and productivity in healthcare organizations. Since employees in health care are the most valuable assets due to their unique abilities, the task of the organization and human resources managers is to create such reward systems that will have a positive effect on employee motivation. In accordance with the results of numerous studies, intrinsic motivation has been shown to be of greater importance for employees in healthcare organizations. It is clear that material rewards such as salaries and bonuses must exist. But, in order to achieve the growth of the quality of health care, to apply the acquired knowledge and experience, intangible reward systems or intriguing rewards are useful. These are motivational factors such as flexible working hours, additional education, recognition, praise, good interpersonal relationships etc. In accordance with the results of the research, the most important intrinsic factors of motivation in health organizations in the Republic of Serbia are additional trainings, rich content of work, ie diversity of work and autonomy in work. The satisfaction that employees feel because they do the job they love should be singled out, which in itself is a very important element of the intangible reward system.