



## DIMENZIJE ZADOVOLJSTVA POSLOM U ZDRAVSTVENOJ ORGANIZACIJI

### WORK SATISFACTION OF EMPLOYEES IN HEALTH ORGANIZATION

Nikola Brzaković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – U radu se analiziraju dimenzije zadovoljstva poslom zaposlenih u zdravstvenoj organizaciji. Na osnovu rezultata istraživanja predložene su mere za povećanje zadovoljstva zaposlenih za koje se u teoriji smatra da mogu da doprinesu povećanju zadovoljstva korisnika usluga.

**Ključne reči:** *Zadovoljstvo poslom, zaposleni, zdravstvena organizacija*

**Abstract** – *This paper explains the concept of job satisfaction, the association of pleasure and motivation to work, as well as the impact of employee satisfaction of business they do on their commitment to work and productivity. Details are explained factors of job satisfaction in health organization.*

**Keywords:** *Work satisfaction, employees, health organization.*

#### 1. UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih preduslova svake uspešne privredne aktivnosti. Uopšteno rečeno pod zadovoljstvom zaposlenih podrazumevamo subjektivnu ocenu zadovoljstva koja proističe iz procene ličnog zadovoljstva različitim aspektima svoje pripadnosti organizaciji.

Zadovoljstvo poslom je složen stav kog čine kognitivna, afektivna i evaluacijska komponenta. Prilikom obrade ove teme rađeno je istraživanje stepena zadovoljstva u jednoj zdravstvenoj ustanovi u Novom Sadu, i opisuju se posledice zadovoljstva poslom na radno ponašanje. Značaj teme je već definisan u zdravstvenim organizacijama tako što se svake godine vrši istraživanje zadovoljstva pacijenata i zadovoljstva zaposlenih, kako bi se podigao nivo usluga i kako bi ova najznačajnija delatnost za jedno društvo postala bliža potrebama korisnika usluga u zdravstvu.

#### 2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Motivacioni faktori u organizacionom ponašanju podrazumevaju brojne standarde i procedure čije poštovanje predstavlja osnovu za nagrađivanje i kažnjavanje zaposlenih [1].

U empirijskom radu i praksi motivacija za rad je posmatrana kroz zadovoljstvo poslom i sa stanovišta

#### NAPOMENA:

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić-Nešić, red. prof.**

stavova radnika prema poslu u organizaciji. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju ključna pitanja savremene organizacije. Jedan od osnovnih elemenata u upravljanju ljudskim resursima uspešnih kompanija jeste sistem motivisanja zaposlenih. Zajednički cilj, sistema merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih, je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osećaj da svi zaposleni dele sudbinu kompanije i nastojanje da se materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobodi stvaralački potencijal zaposlenih [2]. Kvalitet života na radnom mestu smatra se ključnim faktorom motivacije.

Pod zadovoljstvom poslom podrazumeva se emotivna usmerenost i vezanost radnika za posao. To je emotivna reakcija individue na bitne aspekte posla. Emotivni ton je srazmeran doživljenim, povoljnim i nepovoljnim elementima posla i radne situacije.

Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta); osećanja prema poslu (afektivna komponenta); ocenu posla (evaluativna komponenta) Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac više dobija onog ishoda koji on ceni, to će biti zadovoljniji.

Da bi smo predvideli nečije zadovoljstvo poslom, moramo uzeti u obzir njegova očekivanja od tog posla, a ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi [5]. Na zadovoljstvo poslom utiču i organizacioni i lični faktori zadovoljstva poslom.

Da bi kompanija bila uspešna potrebno je da njeni zaposleni budu motivisani i zadovoljni poslom. Ukoliko su zaposleni zadovoljni na poslu, poslovni uspeh organizacije doživljavaće kao svoj lični uspeh. Veliki broj empirijskih istraživanja pokazao je da je zadovoljstvo poslom dobar indikator motivacionih faktora.

Organizacija mora da nađi način kojim će zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih, pružiti im šansu za lično napredovanje i ostvarenje njihovih ciljeva i na taj način približiti zaposlene sebi, ostvarenju svojih ciljeva kao i postizanju poslovne uspešnosti [3].

Istraživanja zadovoljstva zaposlenih daju osnovu za definisanje koncepcija motivisanja, stepena zadovoljstva zaposlenih u organizaciji i osnov za preduzimanje akcija i mera u cilju poboljšanja njihovog zadovoljstva. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta, jer se stvaranjem kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost [4].

Duži niz godina je otvoreno pitanje u kojoj meri je prisutna korelacija između zadovoljstva i produktivnosti. Logički gledano stepen zadovoljstva i produktivnost radnika je međusobno povezana, ali su mnoga istraživanja došli do zaključka da to ne mora biti nužno povezano. Rezultati istraživanja ukazuju da je ova veza blaga, u pojedinim slučajevima se pokazalo da su zadovoljni radnici manje produktivni od nezadovoljnih ili da je razlika između njihove produktivnosti vrlo mala.

Mnogi ljudi veruju da su "zadovoljni radnici produktivni radnici". Ali, da li je to stvarno tako? Da li je zadovoljstvo poslom zaista direktno povezano sa izvršenjem zadatka ili organizacionom produktivnosti? Sve u svemu, rezultati nagoveštavaju da je odnos pozitivan, ali ne posebno jak.

Jedan od razloga za slabu korelaciju je da opšti stavovi (kao što je zadovoljstvo poslom) ne predviđaju pojedinačna ponašanja u najboljoj meri. Umesto toga, oni na različite načine utiču na različite ljude. Jedan nezadovoljan radnik će odlučiti da se manje trudi na poslu, drugi nezadovoljan radnik će raditi i dalje produktivno, dok će treći tražiti zaposlenje na drugom mestu.

Drugo objašnjenje jeste da radni učinak vodi ka zadovoljstvu poslom, ali samo kad je taj učinak povezan sa vrednim nagradama. Visoko produktivni radnici dobijaju više nagrada i kao posledica toga, zadovoljniji su poslom od manje produktivnih radnika koji retko dobijaju nagrade. Ova veza između zadovoljstva poslom i učinka je slaba, jer mnoge organizacije ne nagrađuju visok učinak rada.

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

#### Problem istraživanja

Bitan faktor koji utiče na ponašanje zaposlenih u organizaciji je njihovo zadovoljstvo organizacijom u kojoj rade, uslovima rada i drugim faktora koji sačinjavaju organizaciju.

Merenje zadovoljstva poslom predstavlja i ključni uslov postizanja ciljeva kvaliteta i put ka poslovnoj izvrsnosti i produktivnosti. Iz tog razloga je veoma važno da menadžment preduzeća istražuje zadovoljstvo svojih zaposlenih, kako bi došao do informacija u kojoj meri su zaposleni zadovoljni svojim poslom i da na osnovu toga dalje razvijaju mere kojima će se povećati njihovo zadovoljstvo i motivaciju, a time i povećati produktivnost i uspešnost poslovnih rezultata u preduzeću.

#### Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste da se utvrdi koliko su zaposleni u preduzeću Dom zdravlja Novi Sad zadovoljni različitim aspektima svog posla. Drugi cilj jeste da se utvrde dimenzije zadovoljstva poslom koje bi mogle biti unapređene. Cilj istraživanja jeste da se ustanovi da li u kompaniji zadovoljstvo poslom bitno određuje organizaciono ponašanje zaposlenih u zdravstvenoj ustanovi, kako bi se mogle utvrditi mogućnosti za poboljšanja. Ukoliko bi se utvrdilo da bitno određuje dalje bi mogli da se identifikuju oni aspekti koji najviše utiču na zadovoljstvo poslom.

#### Hipoteze istraživanja:

Na osnovu ciljeva istraživanja definisane su sledeće hipoteze:

*H0- Zadovoljstvo poslom ima pozitivan uticaj na organizaciono ponašanje*

*H1- Zadovoljstvo poslom zasnovano je na intrinzičnim faktorima motivacije*

*H2- Zadovoljstvo poslom zasnovano je na ekstrinzičnim faktorima motivacije za rad*

#### Uzorak istraživanja

Podaci su prikupljeni na uzorku koji obuhvata ispitanike sa različitim pozicija u kompaniji, oba pola, različite starosne dobi i nivoa obrazovanja.

Uzorak čini 70 zaposlenih koji su putem anonimnog upitnika za čije popunjavanje je bilo potrebno maksimalno 30 minuta, mogli jasno da izraze svoje pravo mišljenje i time učine da ovo istraživanje bude preciznije i tačnije.

#### Merni instrumenti

Podaci potrebni za istraživanje su prikupljeni putem anonimnih upitnika. Upitnici su anonimni kako bi se obezbedila otvorenost i iskrenost u pogledu stavova ispitanika i kako bi se izbeglo da neka svoja, uglavnom negativna osećanja, zadrže za sebe.

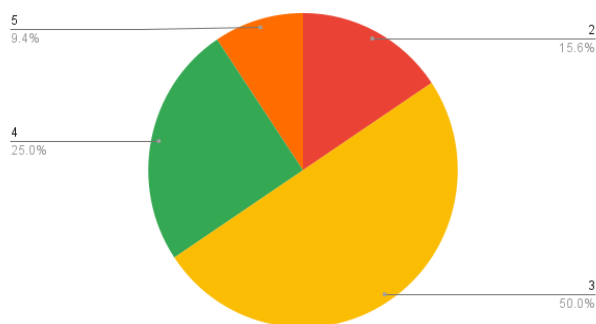
Pitanja u ovom upitniku se odnose na izražavanje stavova o pojedinim aspektima koji utiču na zadovoljstvo poslom. Ispitanici na petostepenoj skali Likertovog tipa (ocene 1 do 5) ocenjuju koliko su zadovoljni svakim od aspekata svog posla izražavajući lični stav zaokruživanjem samo jednog broja koji najbliže odražava njihovo mišljenje.

Ova skala meri intenzitet određene pojave od potpunog nezadovoljstva do izuzetnog zadovoljstva.

Korišćena je Skala **MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)** autora (Weiss et al., 1967).

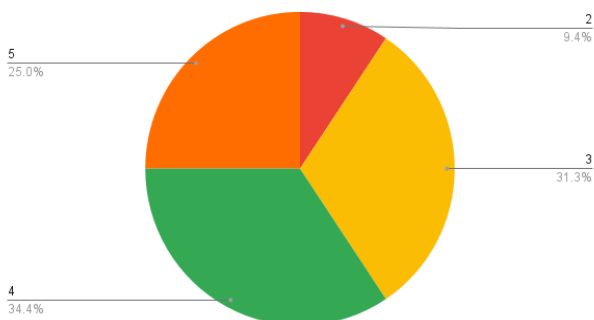
### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Moja plata i koliko mnogo radim



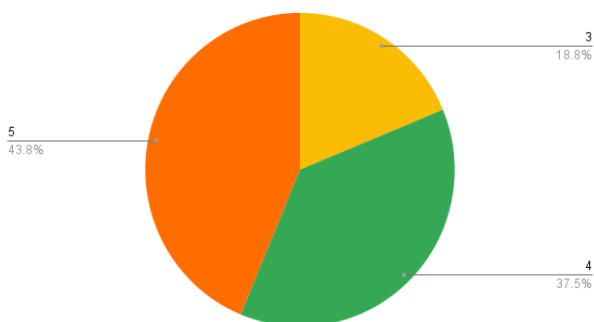
Kada je u pitanju trinaesta stavka, moja plata i koliko mnogo radim, najveći broj ispitanih 50% je zadovoljan ovim aspektom svog posla (ocena 3), 25% su veoma zadovoljni (ocena 4), 15,6% su pomalo zadovoljni (ocena 2) i najmanji broj ispitanih je izuzetno zadovoljan (ocena 5), njih 9,4%. Niko od ispitanih nije nezadovoljan (ocena 1) kada je u pitanju kompenzacija.

Šansa da se bude "neko i nešto u zajednici"



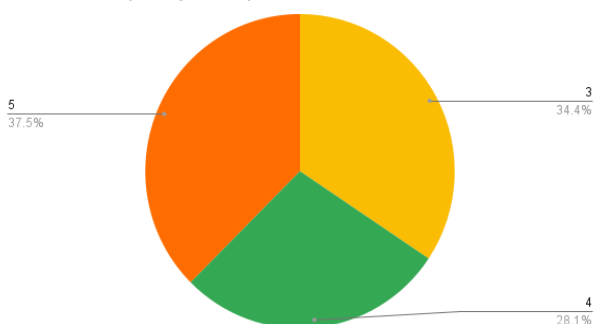
Kada je u pitanju stavka, šansa da se bude "neko i nešto" u zajednici, 25% ispitanika je izuzetno zadovoljno (ocena 5), 34% je veoma zadovoljno (ocena 4), 31,3% je zadovoljno (ocena 3) i 9,4% je pomalo zadovoljno ovim aspektom svog posla (ocena 2). Niko od ispitanih nije nezadovoljan (ocena 1) ovim aspektom svog posla.

Pohvala koju dobijam za dobro urađen posao



Kada je u pitanju stavka, pohvala koju dobijam za dobro urađen posao, 43,8% ispitanih je izuzetno zadovoljno (ocena 5) ovim aspektom svog posla, 37,5% je veoma zadovoljno (ocena 4) i 18,8% je zadovoljno (ocena 3). Niko od ispitanih nije pomalo zadovoljan ili nezadovoljan ovim aspektom svog posla.

Šanse da napredujem na poslu



Kada je u pitanju stavka, šansa da napredujem na poslu, 37,5% zaposlenih je izuzetno zadovoljno (ocena 5), 28,1% je veoma zadovoljno (ocena 4) i 34,3% je zadovoljno (ocena 3) ovim aspektom svog posla. Niko od ispitanih nije pomalo zadovoljan (ocena 2) ili nezadovoljan (ocena 1).

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati ispitivanja ukazali su i na najvažnije razloge zadovoljstva i nezadovoljstva poslom.

Ono što zaposlene u ovom preduzeću čini zadovoljnim je mogućnost stalnog zaposlenja. Ranijih godina se znalo da čovek kada se zaposli u neku organizaciju u njoj ostaje do odlaska u penziju, kako je ekonomska kriza sve prisutnija, vremenom je sigurnost posla i stalno zaposlenje zamenjeno čestim promenama radnih mesta, a sve češće i zaposlenjem na određeno vreme. Danas je zaposleni konstantno pod stresom da li će ugovor biti produžen. U ovoj zdravstvenoj organizaciji je stabilnost posla i dalje prisutna u velikoj meri. Zaposleni su prilikom odgovaranja na pitanja ukazali na to šta im smeta i šta bi voleli da promene u organizaciji, faktore koje su se istakli kao razlog njihovog nezadovoljstva su: uslovi rada, slaba mogućnost da na poslu koriste svoje metode, nemogućnost samostalnog rada i mala mogućnost za dalje napredovanje u poslu.

Različiti uslovi poslovanja, različite strategije poslovanja, različiti ciljevi i jedinstvenost organizacione kulture svakog preduzeća zahtevaju od svake organizacije da kreira sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih, i da shodno tim rezultatima nalazi načine za konstantno održavanje zadovoljstva svojih zaposlenih primenom motivacionih metoda. U ispitivanoj organizaciji zaposleni nisu zadovoljni svojim poslom, sa naglaskom da je stepen nezadovoljstva veći kada je reč o intrinzičnim faktorima.

To nam daje prostor da menadžmentu ukažemo na potrebu da više pažnje usmeri ka intrinzičnim faktorima, jer intrinzični faktori igraju veliku ulogu u ukupnom zadovoljstvu poslom.

Rezultati ispitivanja ukazali su i na najvažnije razloge zadovoljstva i nezadovoljstva poslom.

Ono što zaposlene u ovom preduzeću čini zadovoljnim je mogućnost stalnog zaposlenja. Ranijih godina se znalo da čovek kada se zaposli u neku organizaciju u njoj ostaje do odlaska u penziju, kako je ekonomska kriza sve prisutnija, vremenom je sigurnost posla i stalno zaposlenje zamenjeno čestim promenama radnih mesta, a sve češće i zaposlenjem na određeno vreme, gde je zaposleni konstantno pod stresom da li će ugovor biti produžen. U ovoj zdravstvenoj organizaciji je stabilnost posla i dalje prisutna u velikoj meri.

Zaposleni su prilikom odgovaranja na pitanja ukazali na to šta im smeta i šta bi voleli da promene u organizaciji, faktore koje su se istakli kao razlog njihovog nezadovoljstva su: uslovi rada, slaba mogućnost da na poslu koriste svoje metode, nemogućnost samostalnog rada i mala mogućnosti za dalje napredovanje u poslu.

Različiti uslovi poslovanja, različite strategije poslovanja, različiti ciljevi i jedinstvenost organizacione kulture svakog preduzeća zahtevaju od svake organizacije da kreira sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih, i da shodno tim rezultatima nalazi načine za konstantno održavanje zadovoljstva svojih zaposlenih primenom motivacionih metoda.

### Mere poboljšanja za povećanje stepena zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenoj organizaciji su sledeće:

1. Zdravstvene organizacije treba da organizuju održavanje stručnih seminara putem kojih bi se zaposlenima pružilo veće stručno znanje, usavršile postojeće veština, kao i razvile nove, čime bi se zaposlenima pružila mogućnost da napreduju.

2. Uključivanje zaposlenih u donošenje poslovnih odluka, kako bi se kod zaposlenih obezbedio jači osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim bi ciljevi organizacije i zaposlenih bili sličniji.

3. Osnovni zadaci menadžmenta svake organizacije jesu da poznaje svoje zaposlene, njihove stavove i vrednosti, da na adekvatan način motiviše zaposlene. Da bude upoznat sa tim šta ih motiviše, a šta ih demotiviše i da svakodnevno rade na tome.

4. Još jedan od načina za povećanje stepena zadovoljstva intrinzičnim faktorima jeste to da se radnik pohvali za dobro obavljen posao od strane menadžera, svaki uložni rad treba da bude zapažen i zabeležen jer će na taj način i menadžment imati uvid u produktivne, i vrednih radnika, a nedovoljno produktivne radnike može da podstakne na veću produktivnost.

5. Uslovi rada su još jedan faktor kojim zaposleni nisu zadovoljni, svaka delatnost i svako izvršenje aktivnosti ima svoje zahteve. Loši uslovi rada ometaju zaposlene u njihovom obavljanju radnih zadataka, samim tim imaju uticaj na njihovu produktivnost. Neadekvatna oprema za rad često rezultuje neispunjenju radne norme, koja može prouzrokovati frustriranost kod zaposlenih i niz drugih štetnih uticaja. Zato smatramo da je obezbeđenje adekvatnih uslova rada polazna tačka za dalje izvršenje posla.

## 6. LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb:Golden marketing.
- [2] Bogičević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- [3] Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status. .
- [4] Vecchio, R. (2000). *Organizational behaviour*. Orlando: Hartcour.
- [5] Grubić-Nešić, L., (2014). *Razvoj ljudskih resursa*, FTN.

### Kratka biografija:



**Nikola Brzaković** rođen je u Novom Sadu 1994. godine. Osnovne studije završio je na Fakultetu za menadžment u Sremskim Karlovcima, smer Menadžment u medijima. Master rad na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment, na modulu Menadžment ljudskih resursa, odbranio je septembra 2023.