

## **UPOREDNA ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U 2009. i 2010. godini**

### **UVOD**

Kroz sve aspekte našeg života provlači se kvalitet. U sistemu zdravstvene zaštite u Srbiji već šest godina sprovode se intenzivne aktivnosti na uvođenju kulture stalnog unapređenja kvaliteta rada u zdravstvenim ustanovama. Ove aktivnosti podrazumevaju nacionalna ispitivanja zadovoljstva korisnika radom zdravstvene službe, profesionalnog zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenom sistemu, praćenje pokazatelja kvaliteta rada na nivou zdravstvenih ustanova, praćenje rada komisije za kvalitet i praćenje kontinuiranog usavršavanja zdravstvenih radnika kao preduslova za unapređenje kvaliteta.

Zadovoljstvo zaposlenih je sastavni deo kvaliteta rada u zdravstvenim ustanovama. Jer, od stavova zaposlenih, njihovog ponašanja i radnog iskustva zavisi kako će obavljati svoj posao, što direktno ima uticaja na performanse ustanove u celini. Kroz posao ljudi teže da ostvare: ekonomsku stabilnost, identitet i razvoj svoje ličnosti, status i prestiž u društvu, samoostvarenje, samostalnost, kreativnost, socijalnu interakciju ... Zaposleni žele da se kroz posao razvijaju i ostvare kao osobe, da koriste i razvijaju svoje talente i veštine, da radom postignu rezultate i uspehe koji će biti prepoznati (1). Pri tome, posao podrazumeva, ne samo obavljanje radnih zadataka, već i interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, življenje u radnim uslovima koji često nisu idealni.

Zadovoljstvo poslom se definiše kao pozitivna emocionalna reakcija i stavovi pojedinca prema svom poslu (1). Ono predstavlja kombinaciju unutrašnjih i spoljašnjih faktora. Unutrašnji podrazumevaju prirodu posla koju osoba obavlja, zadatke koji čine posao, profesionalni razvoj, osećaj odgovornosti i dostignuća u poslu. Spoljašnji faktori podrazumevaju uslove rada, kao što su plata, saradnici i rukovodioci. Unutrašnji faktori unapređuju satisfakciju, a spoljašnji preveniraju nezadovoljstvo (2).

Najvažnije determinante zadovoljstva poslom su interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodiocima i kolegama, visoka zarada, autonomija u radu i mogućnost napredovanja, kao i sigurnost posla i sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog života (3,4,5). S druge strane, nezadovoljstvo poslom utiče na zdravlje zaposlenih, posebno na mentalno zdravlje, depresiju i anksioznost, dok je korelacija sa fizičkim zdravljem umerena (3).

Zdravstvene ustanove u Srbiji imaju obavezu da jednom godišnje sprovedu ispitivanje zadovoljstva svojih radnika, urade analizu dobijenih podataka, ali i da sprovedu mere i aktivnosti na unapređenju kvaliteta na osnovu rezultata istraživanja.

**Cilj** istraživanja je da se ustanovi nivo zadovoljstva poslom zaposlenih u 2009. I 2010., ali i da se ustanove determinante zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenih.

**Metodologija:** Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih sprovodi se u jednom danu u svim zdravstvenim ustanovama u Srbiji, po metodologiji Instituta za javno zdravlje „Dr Milan Jovanović-Batut“. Ispitivanjem su obuhvaćeni svi zaposleni koji su tog dana prisutni na poslu i koji žele da popune upitnik. Sprovođenje ispitivanja organizuje Komisija za unapređenje kvaliteta rada zdravstvene ustanove.

**Instrument istraživanja** je anonimni upitnik koga čine: zanimanje, rukovodeća funkcija; uslovi rada (oprema, raspoloživo vreme za obavljanje posla, organizacija posla, plata, prisustvo stresa na poslu); profesionalni razvoj (mogućnosti za napredovanje, edukacija, autonomija rada); odnos sa rukovodećim kadrom (podrška pretpostavljenih, mogućnost iznošenja ideja pretpostavljenima, znanje kome odgovaraju za svoj rad); međuljudski odnosi i saradnja sa kolegama, opšte zadovoljstvo poslom i spremnost da se promeni posao.

**Statistička obrada podataka:** Za analizu dobijenih podataka korišćene su metode deskriptivne statistike i multivarijacione analize. Od metoda deskriptivne statistike korišćene su: centralna tendencija (aritmetička sredina), mere varijabiliteta (standardna devijacija i standardna greška) i relativni brojevi. Od multivarijacione analize korišćena je multipla regresiona analiza. Zadovoljstvo korisnika iskazano je prosečnom ocenom na skali od 1 do 5, gde je 1=veoma nezadovoljan a 5=veoma zadovoljan. U cilju lakše uporedne analize podataka, modaliteti „veoma nezadovoljan i nezadovoljan“ sabirani su i opisivani su kao „nezadovoljan“. Takođe, modaliteti „zadovoljan i veoma zadovoljan“ su sabirani i opisivani kao „zadovoljan“. Baza podataka kreirana je u SPSS 13.0 u kome su podaci statistički obrađeni.

## **OPŠTI PODACI**

**Zavod za zdravstvenu zaštitu studenata-Beograd** (u daljem tekstu: Zavod):

- U 2009. bilo je 185 zaposlenih; na dan anketiranja bilo je prisutno na poslu 125; podeljeno je 125 upitnika; a broj popunjenih upitnika je 106 ili 84.8% u odnosu na broj prisutnih tog dana na poslu
- u 2010. bilo je 208 zaposlenih; na dan anketiranja bilo je prisutno na poslu 172; podeljeno je 170 upitnika; a broj popunjenih upitnika je 164 ili 95.3% u odnosu na broj prisutnih tog dana na poslu.

Posmatrano prema zanimanju upitnik je popunilo:

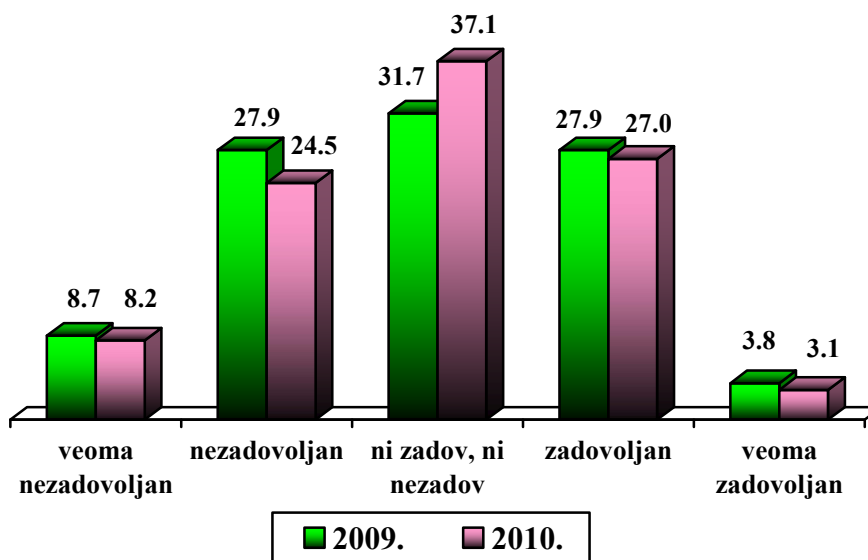
- u 2009. godini 83.8% zdravstvenih radnika, 1.0% zdravstvenih saradnika, 5.7% administrativnih radnika i 9.5% tehničkih radnika
- u 2010. godini 77.4% zdravstvenih radnika, 6.3% zdravstvenih saradnika, 6.3% administrativnih radnika i 10.0% tehničkih radnika.

U 2009. od ukupnog broja ispitanika 23.5% obavlja neku rukovodeću funkciju, a 76.5% ne; u 2010. od ukupnog broja ispitanika, 17.2% obavlja neku rukovodeću funkciju, a 82.8% ne.

## ANALIZA PODATAKA

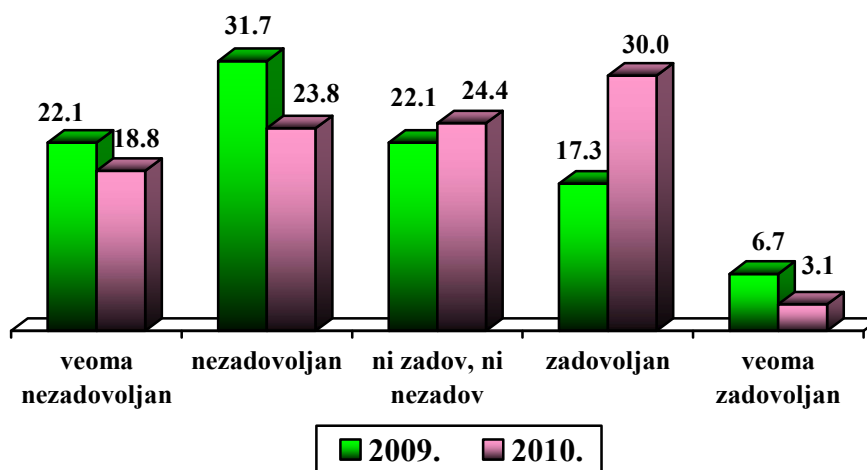
Na osnovu dobijenih podataka u 2009. **adekvatnošću opreme za rad u službi** zaposleni su nešto više nezadovoljniji (36.6%) nego u 2010. (32.7%), a zadovoljnih u 2009. je skoro isti broj (31.7%), kao u 2010. (30.1%) (Graf. 1):

**Grafikon 1: Zadovoljstvo adekvatnošću opreme za rad u službi**



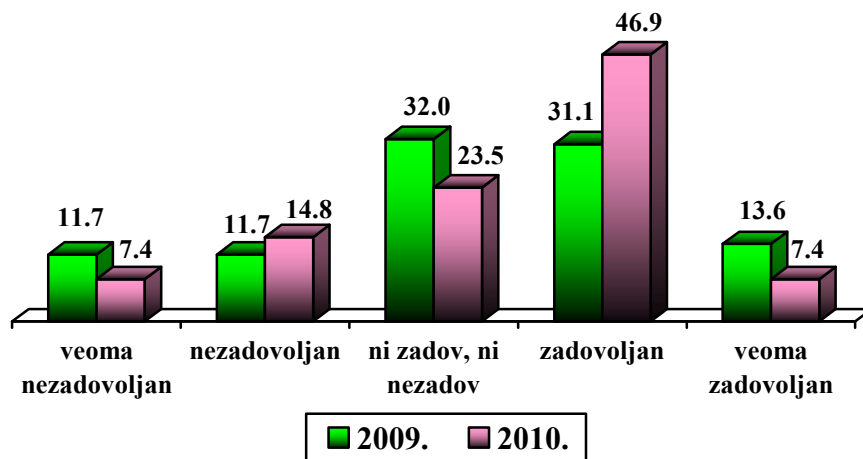
Što se tiče **međuljudskih odnosa** u 2009. zadovoljnih ispitanika bilo je manje (24.0%) nego u 2010. (33.1%), a nezadovoljnih u 2009. više (53.8%) nego u 2010. (42.6%) (Graf. 2):

**Grafikon 2: Zadovoljstvo međuljudskim odnosima**



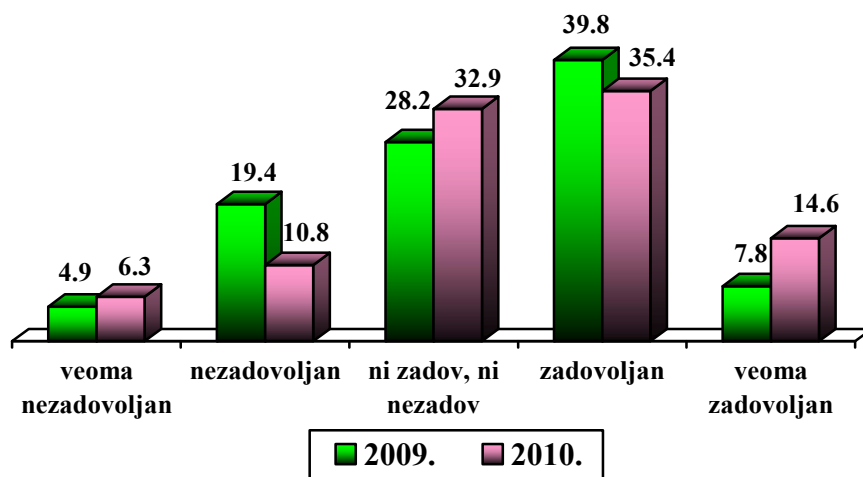
U 2009. zadovoljnih **neposrednom saradnjom sa kolegama** je 44.7%, a u 2010. je znatno veći broj zadovoljnih (54.3%) što je veoma važno za dalje zbrinjavanje pacijenata; nezadovoljnih u 2009. je 23.4%, koliko i u 2010. 22.2% (Graf. 3):

**Grafikon 3: Zadovoljstvo neposrednom saradnjom sa kolegama**



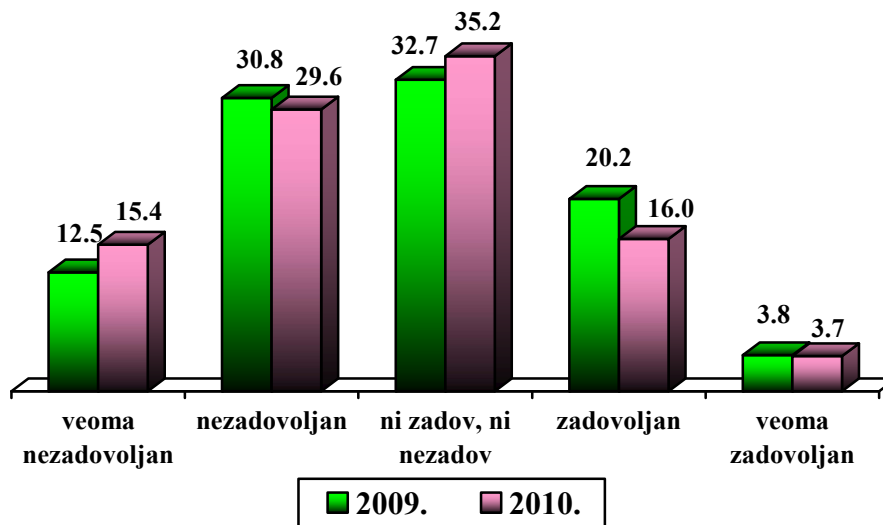
Svaki čovek je kreativniji na radnom mestu ako ima **autonomiju u obavljanju posla**, naravno pod uslovom da ne ugrožava medicinske i zakonom propisane uslove rada. U 2009. nešto je manje ispitanika zadovoljno autonomijom u obavljanju svoga posla (47.6%) nego u 2010. (50.0%); u 2009. nezadovoljnih je 24.3%, dok u 2010. taj procenat je manji (17.1%). Mada zabrinjava podatak da je oko 1/3 onih koji su ni zadovoljni ni nezadovoljni u godinama posmatranja (Graf. 4):

**Grafikon 4: Zadovoljstvo autonomijom u obavljanju posla**



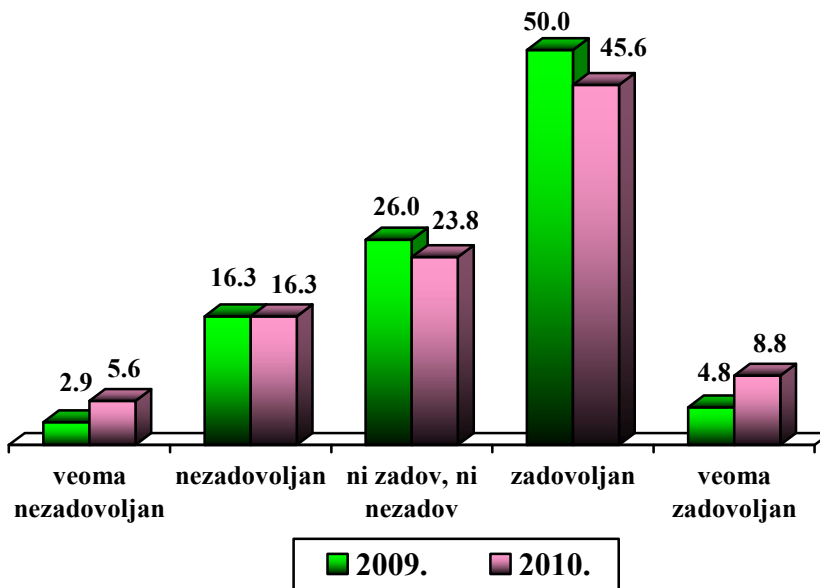
U 2009. **mogućnošću profesionalnog razvoja** nije zadovoljno 43.3% ispitanika, a u 2010. skoro isti broj (45.0%); zadovoljnih u 2009. je 24.0%, a u 2010. nešto manje ih je zadovoljno (19.7%); dok je neodlučnih oko 1/3 (Graf. 5):

**Grafikon 5: Zadovoljstvo mogućnošću profesionalnog razvoja**



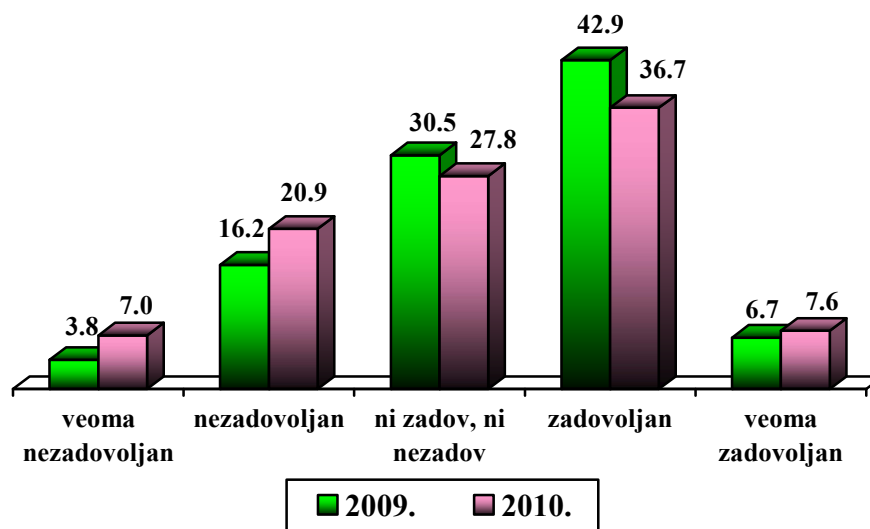
Iako se obim administrativnih poslova u zdravstvu iz godine u godinu povećava, ipak je polovina ispitanika i u 2009. (54.8%) i u 2010. (54.4%) zadovoljno **raspoloživim vremenom za obavljanje zadatih poslova**; u 2009. broj nezadovoljnih je 19.2%, a u 2010. - 21.9% (Graf. 6):

**Grafikon 6: Zadovoljstvo raspoloživim vremenom za obavljanje zadatih poslova**



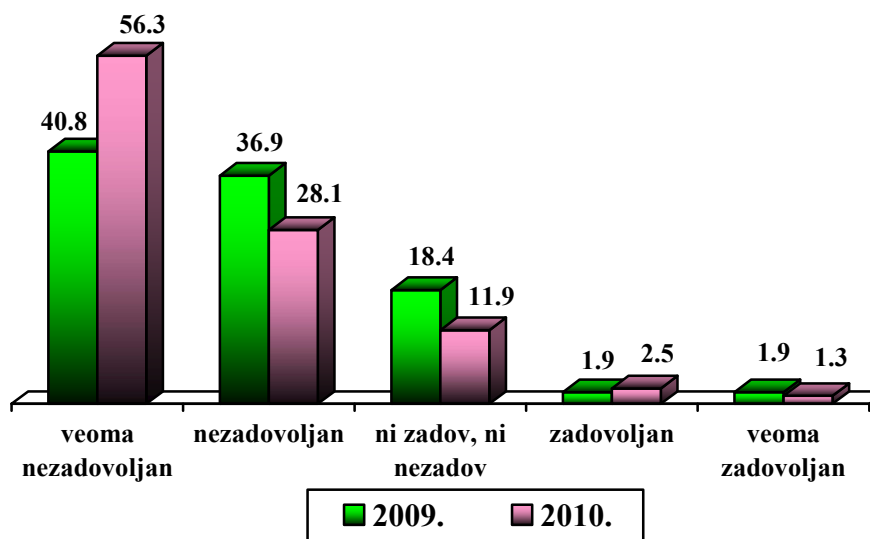
Znanje i veštine koje se stiču tokom edukacija treba primenjivati na radnom mestu, ali se postavlja pitanje da li je to uvek moguće? Zadovoljstvo ispitanika **mogućnošću da primenjuju svoje znanje, sposobnosti i veštine** u 2009. je 49.6%, a u 2010. je 44.3%; nezadovoljnih u 2009. je nešto manje (20.0%), nego u 2010. - 27.9% (Graf. 7):

**Grafikon 7: Zadovoljstvo mogućnošću da u radu koristite svoja znanja, sposobnosti i veštine**



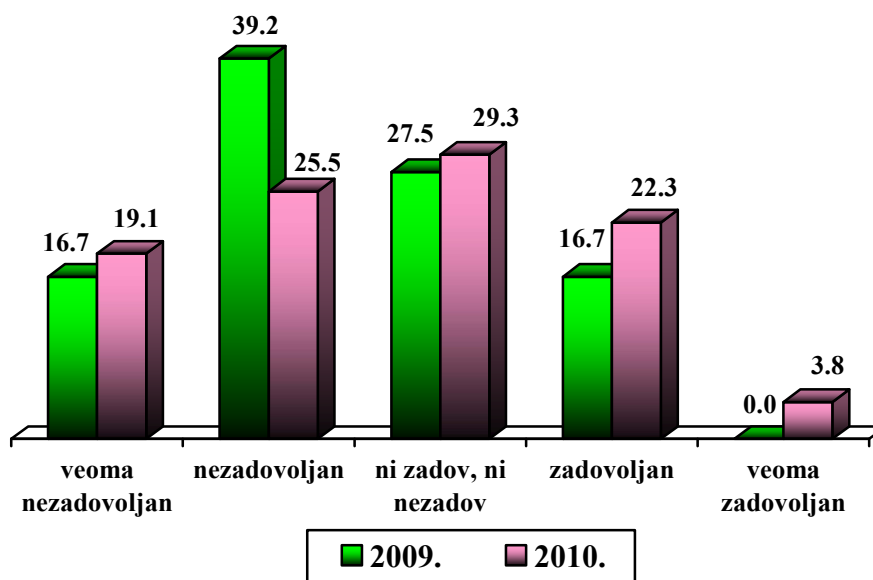
U 2009. nezadovoljstvo ispitanika **finansijskom nadoknadom za rad (platom)** je veoma visoko (77.7%), a u 2010. je još više (84.4%) (Graf. 8):

**Grafikon 8: Zadovoljstvo platom**



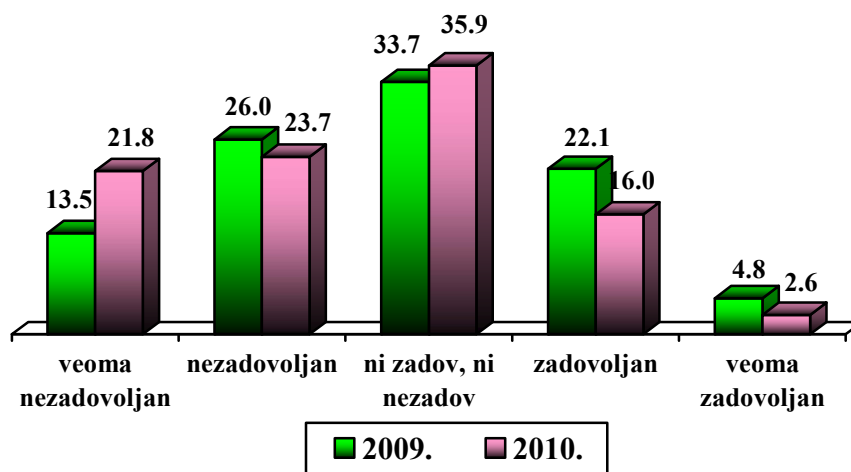
U 2009. procenat zaposlenih koji su nezadovoljni **mogućnošću za edukacijom** iznosi 55.9%, a u 2010. nezadovoljnih je manje (44.6%); zadovoljnih u 2009. samo je 16.7%, a u 2010. broj zadovoljnih je nešto veći (26.1%) (Graf. 9):

**Grafikon 9: Zadovoljstvo mogućnošću za edukacijom**



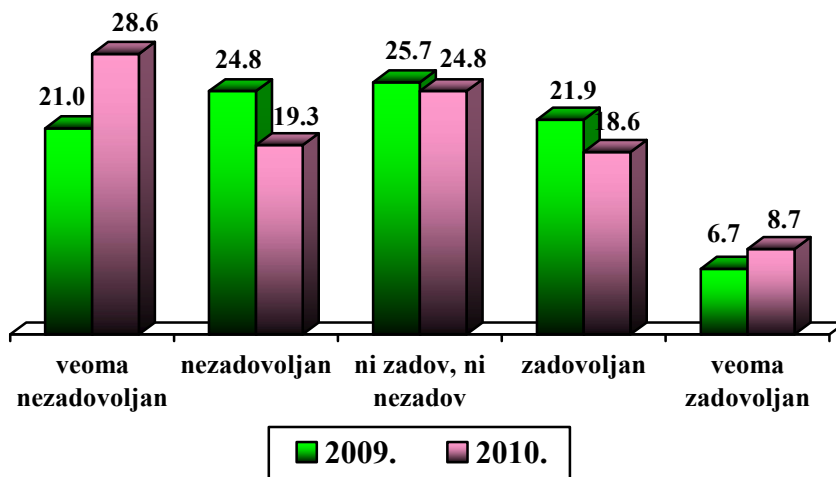
**Postojanjem redovnih evaluacija rada od strane rukovodioca** u 2009. nezadovoljno je 39.5%, a u 2010. nešto više ispitanika je nezadovoljno (45.5%); zadovoljnih u 2009. je 26.9%, a u 2010. manje (18.6%), dok je neodlučnih oko 1/3 (Graf. 9):

**Grafikon 9: Zadovoljstvo redovnim evaluacijama od strane rukovodioca**



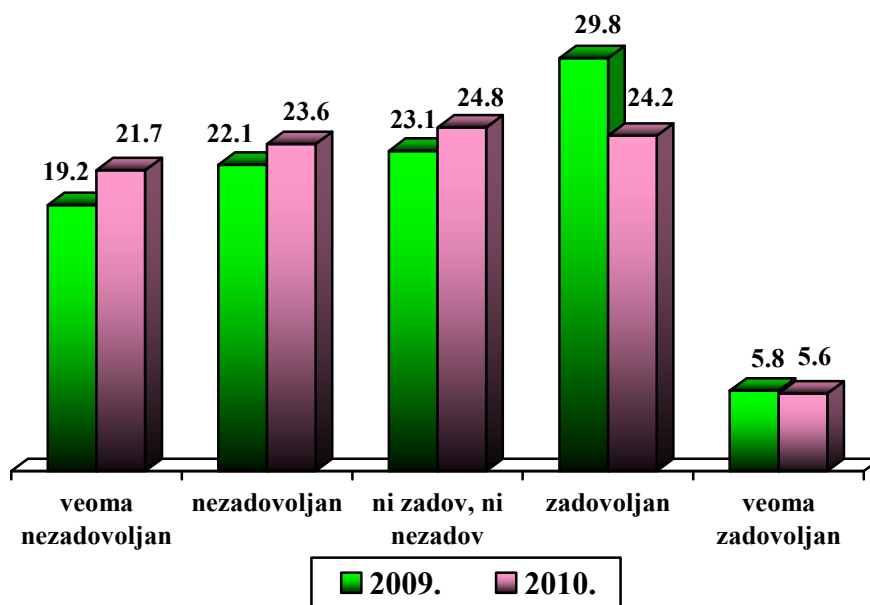
**Podrškom pretpostavljenih** zadovoljno je u 2009. samo 28.6% ispitanika, koliko i u 2010. (27.3%); nezadovoljnih u 2009. je 45.8%, koliko i u 2010. (47.9%) (Graf. 10):

**Grafikon 10: Zadovoljstvo podrškom pretpostavljenih**



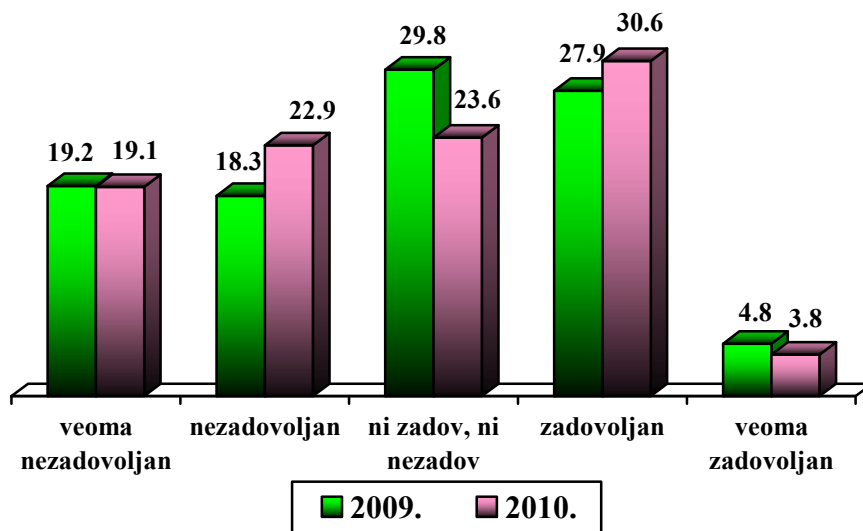
Naredno pitanje je u vezi sa prethodnim, što ukazuju i dobijeni podaci. Ispitanici su nezadovoljni **moгуćnošću da iznesu svoje ideje** pretpostavljenima u 2009. u 41.3%, a u 2010. - 45.3%, dok je zadovoljna 1/3 u godinama posmatranja (Graf. 11):

**Grafikon 11: Zadovoljstvo mogućnošću iznošenja sopstvenih ideja pretpostavljenima**



**Dobijanjem jasnih uputstava u vezi posla** zadovoljno je u 2009. - 32.7% ispitanika, a u 2010. - 34.4%; u 2009. nezadovoljno je 37.5%, dok u 2010. je nešto više nezadovoljnih-42.0% (Graf. 12):

**Grafikon 12: Dobijanje jasnih uputstava u vezi posla**



Zadovoljstvo zaposlenih različitim aspektima posla može se iskazati i prosečnom ocenom. Posmatrano po pitanjima najvećom ocenom ispitanici su u 2009. ocenili „raspoloživo vreme za obavljanje zadatih poslova“ (3,38), a u 2010. „autonomiju u obavljanju posla“ (3,41). Ubedljivo najnižom ocenom, kao i do ovih godina, ispitanici su ocenili „finansijsku nadoknadu za rad (platu)” (Tab. 1):

**Tabela 1: Uporedni prikaz srednjih ocena po pitanjima za 2009. i 2010.**

Broj pitanja	PITANJE: U kojoj meri ste zadovoljni?	2009.		2010.	
		sred. ocena	SD	sred. ocena	SD
1a	Adekvatnošću opreme za rad	2,90	± 1,03	2,92	± 0,98
1b	Međuljudskim odnosima	2,55	± 1,21	2,75	± 1,17
1v	Neposrednom saradnjom sa kolegama	3,23	± 1,18	3,32	± 1,06
1g	Autonomijom u obavljanju posla	3,26	± 1,02	3,41	± 1,07
1d	Mogućnost profesionalnog razvoja koje vam pruža sadašnji posao	2,72	± 1,05	2,63	± 1,04
1đ	Raspoloživim vremenom za obavljanje zadatih poslova	3,38	± 0,92	3,36	± 1,04
1e	Mogućnostima da u radu koristite sva svoja znanja, sposobnosti i veštine	3,32	± 0,96	3,17	± 1,07
1ž	Finansijskom nadoknadom za rad (platom)	1,87	± 0,91	1,64	± 0,88
1z	Mogućnostima koje imate za kontinuiranu edukaciju	2,44	± 0,96	2,66	± 1,14
1i	Postojanjem redovnih evaluacija vašeg rada od strane rukovodioca	2,79	± 1,09	2,54	± 1,08
1j	Podrškom pretpostavljenih	2,69	± 1,22	2,60	± 1,31
1k	Mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	2,81	± 1,22	2,68	± 1,22
1l	Dobijanjem jasnih uputstava šta se od vas očekuje u okviru posla	2,81	± 1,18	2,77	± 1,19
2a	Osećam se emocion.iscrpljen nakon posla	3,55	± 1,21	3,50	± 1,21
2b	Osećam se fizički iscrpljen nakon posla	3,38	± 1,13	3,21	± 1,26
2v	Osetim umor na pomisao da treba da idem na posao	3,02	± 1,31	3,11	± 1,28
5	Uzimajući sve navedeno u obzir, ocenite zadovoljstvo poslom koji sada obavljate	2,99	± 1,15	2,78	± 1,13

Na pitanje o **iscrpljenosti koja je povezana sa poslom** u 2009. 1/4 je „da, ponekad” emocionalno iscrpljena nakon posla i oseti umor na pomisao da treba da ide na posao, a 1/3 je fizički iscrpljena nakon posla. U 2010. približno 1/3 ispitanika je „da, ponekad” emocionalno i fizički iscrpljena i oseća umor na pomisao da treba da ide na posao. Ispitanici su emocionalno iscrpljeni nakon posla „da, često” u 35.6% u 2009., a u 2010. nešto manje - 29.6%; i „da, uvek” podjednako u godinama posmatranja: u 2009. – 23.0%, a u 2010. – 23.7%; fizički se oseća iscrpljeno nakon posla i „da, često” i „da, uvek” u približno sličnim procentima (Tab. 2):

**Tabela 2: Iscrpljenost koja je povezana sa poslom**

modaliteti	2009.			2010.		
	emocionalna iscrpljenost nakon posla	fizička iscrpljenost nakon posla	umor na pomisao na posao	emocionalna iscrpljenost nakon posla	fizička iscrpljenost nakon posla	umor na pomisao na posao
ne, nikad	10.3	7.1	14.6	8.9	12.0	12.4
ne, retko	5.7	12.9	23.2	9.6	15.8	20.2
da, ponekad	25.3	32.9	24.4	28.1	29.3	30.2
da, često	35.6	29.4	20.7	29.6	24.8	18.6
da, uvek	23.0	17.6	17.1	23.7	18.0	18.6

Sobzirom, da se zaposleni osećaju emocionalno i fizički iscrpljeno nakon posla i da osećaju umor na pomisao kada treba da idu na posao, ova tri modaliteta dovedena su u vezu sa „neposrednom saradnjom sa kolegama”.

- U 2009. postoji asocijacija između emocionalne iscrpljenosti nakon posla i neposredne saradnje sa kolegama u smislu da kada je bolja saradnja sa kolegama, ispitanici su manje emocionalno iscrpljeni nakon posla ( $\chi^2=33.53$ ;  $df=16$ ;  $p=0.006$ ). Fizička iscrpljenost nakon posla i neposredna saradnja sa kolegama nisu u vezi ( $\chi^2=21.48$ ;  $df=16$ ;  $p=0.161$ ). Ali, osećaj umora na pomisao da treba ići na posao i neposredna saradnja sa kolegama, jesu u vezi ( $\chi^2=27.92$ ;  $df=16$ ;  $p=0.032$ ).

- Rezultati u 2010. su sledeći: zaposleni koji su „ne, nikad” i „ne, ponekad” emocionalno iscrpljeni nakon posla, zadovoljniji su neposrednom saradnjom sa kolegama, za razliku od onih koji su „da, često” i „da, uvek” emocionalno iscrpljeni: oni su manje zadovoljni saradnjom sa kolegama ( $\chi^2=31.1$ ;  $df=16$ ;  $p=0.013$ ). Fizička iscrpljenost nakon posla i neposredna saradnja sa kolegama nisu u vezi ( $\chi^2=18.25$ ;  $df=16$ ;  $p=0.309$ ). Ali, osećaj umora na pomisao da treba ići na posao i neposredna saradnja sa kolegama, jesu u vezi ( $\chi^2=33.41$ ;  $df=16$ ;  $p=0.007$ ).

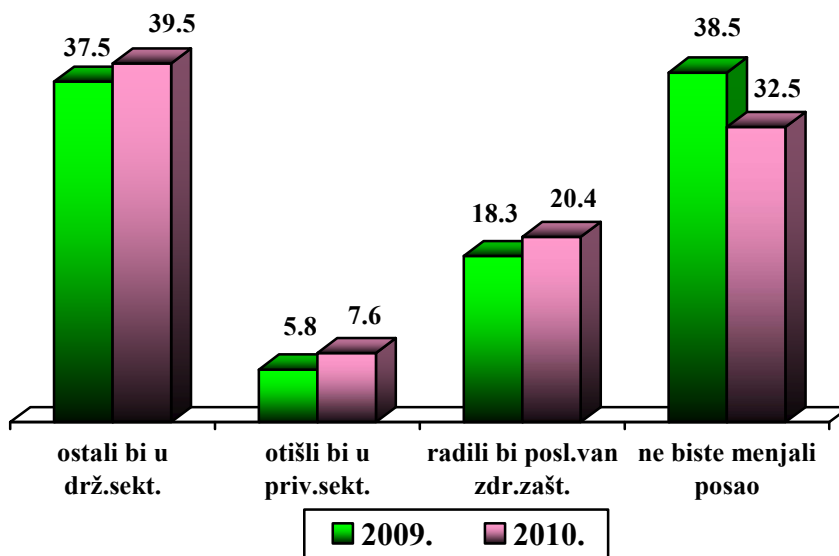
Odnosno, ako postoji bolja neposredna saradnja sa kolegama na poslu, zaposleni su manje emocionalno iscrpljeni nakon posla i manje osećaju umor na samu pomisao da treba ići na posao.

Kada se uporedi **zadovoljstvo poslom pre pet godina i danas** u 2009. poslom je nezadovoljnije sada nego pre pet godina 51.9% ispitanika, dok se u 2010. čak 61.9% ispitanika izjasnilo da su nezadovoljniji poslom sad, nego pre pet godina; u 2009. poslom je zadovoljno

samo 17.0%, a u 2010. još manje – 11.3%; u 2009. 31.1% je izjavilo da nema razlike, a u 2010. nešto manje – 26.9%.

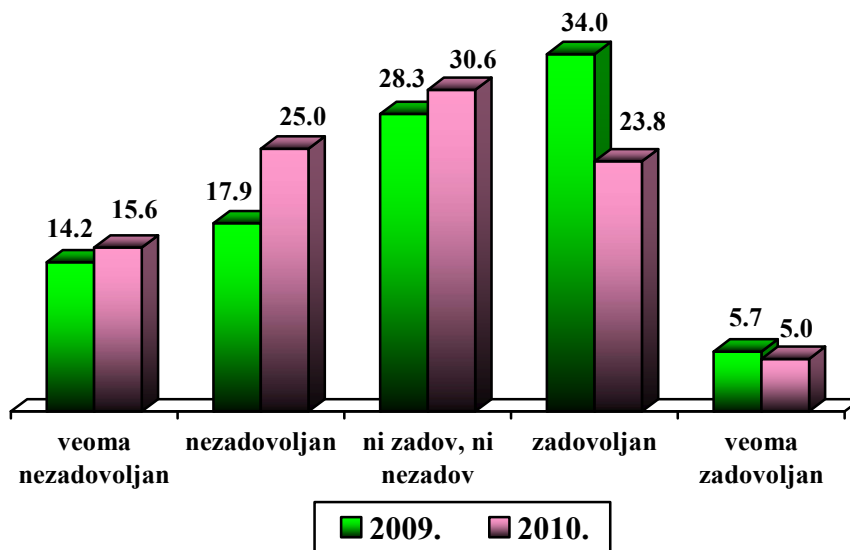
U 2009. u **državnom sektoru ostalo bi** 37.5% ispitanika, koliko i u 2010. (39.5%); oni koji bi otišli u privatni sektor je samo: u 2009. – 5.8%, a u 2010. – 7.6%; u 2009. poslove van zdravstvene zaštite radilo bi 18.3% ispitanika, a u 2010. – 1/5; dok uopšte ne razmišlja o promeni posla u 2009. čak 38.5%, a u 2010. – 32.5% ispitanika (Graf. 13):

**Grafikon 13: Ukoliko biste menjali posao koji sada obavljate**



**Uzimajući sve navedeno u obzir**, procenat zadovoljnih svojim poslom u 2009. je 39.7%, a u 2010. znatno manje (28.8%); nezadovoljnih u 2009. je 32.1%, a u 2010. nešto više (40.6%); i neodlučnih je 1/3 u posmatranim godinama (Graf. 14):

**Grafikon 14: Uzimajući u obzir sve navedeno, ocenite zadovoljstvo poslom koji sada obavljate**



Primenom neparametrijskih statističkih testova, ustanovljeno je da su svojim poslom značajno zadovoljniji ispitanici koji su na rukovodećim mestima. Kada su se ukrstili zadovoljstvo svojim poslom i zanimanje, dobili su se sledeći podaci: u 2009. zdravstveni radnici su nezadovoljni svojim poslom u 30.7%, a zadovoljni su u 37.5% ( $\chi^2=17.84$ ;  $df=12$ ;  $p=0.121$ ). U 2010.: zdravstveni radnici su nešto zadovoljniji (30.1%) svojim poslom, nego zdravstveni saradnici (20.0%); zdravstveni radnici su nešto manje nezadovoljni svojim poslom (43.9%) nego zdravstveni saradnici (50.0%) ( $\chi^2=11.11$ ;  $df=12$ ;  $p=0.520$ ).

Prediktori nezadovoljstva poslom kojim se bave ispitanici izdvojeni su metodom stepwise multiple regresije.

Subset dominantnih prediktora nezadovoljstva u 2009. su: **plata** ( $R^2=0,255$  ili 25.5%), **međuljudski odnosi** ( $R^2=0,341$  ili 8.6%), **mogućnost za kontinuiranu edukaciju** ( $R^2=0,397$  ili 5.6%) i **mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima** ( $R^2=0,451$  ili 5.4%). Za sve ove prediktore značajnost  $\beta$  koeficijenta je  $p=0.000$  ili veoma visoka statistička značajnost ( $p<0.001$ ). Odnosno, ovi prediktori u značajnoj meri objašnjavaju stepen iskazanog nezadovoljstva ispitanika.

Subset dominantnih prediktora nezadovoljstva u 2010. su: **plata** ( $R^2=0,217$  ili 21.7%), **međuljudski odnosi** ( $R^2=0,352$  ili 13.5%), **mogućnost za kontinuiranu edukaciju** ( $R^2=0,413$  ili 6.1%) i **podrška pretpostavljenih** ( $R^2=0,448$  ili 3.5%). Prediktor koji ima značajnog uticaja na zadovoljstvo ispitanika je „osećaj emocionalne iscrpljenosti nakon posla“ ( $R^2=0,260$  ili 26.0%), kao i osećaj umora na pomisao da treba ići na posao ( $R^2=0,391$  ili 13.1%). Za sve ove prediktore značajnost  $\beta$  koeficijenta je  $p=0.000$  ili veoma visoka statistička značajnost ( $p<0.001$ ). Odnosno, ovi prediktori u značajnoj meri objašnjavaju stepen iskazanog nezadovoljstva ispitanika.

## ZAKLJUČAK

Kao i do ovih godina nezadovoljstvo ispitanika je najveće niskom „finansijskom nadoknadom za rad (platom)“ u zdravstvu (srednja ocena u 2009. je 1,87, a u 2010. je još niža - 1,64), što je odraz stanja u društvu, odnosno ovo je spolajšnji faktor nezadovoljstva koji značajno utiče na ispitanike. Što se tiče ostalih prediktora koji bolje objašnjavaju stepen iskazanog nezadovoljstva ispitanika (međuljudski odnosi, mogućnost kontinuirane edukacija, mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, podrška pretpostavljenih), to su untrašnji faktori na koje se može uticati, odnosno podići zadovoljstvo ispitanika.

Februar 2011.  
B e o g r a d

Podatke obradila i analizirala:  
Prim. dr sci. med. Zdenka Janković  
specijalista socijalne medicine

## LITERATURA

1. Davis RV.: Job satisfacion. In: Jones LK (ed.) Encyclopaedia of career change and work issues (PP. 142-143); Phoenix, The Oryx press, 1992.
2. Sousa-Poza A.: Well-being at work: a cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction; Journal of Socio-Economics; 2000, 29:517-538
3. Faragher EB, Cass M, Cooper CL: The relationship between job satisfaction and health: a meta analysis; Occupational and Enviromental Medicine 2005., 62:105-112
4. Locke EA: The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnete MD (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology; Chicago: Rand McNally; 1976;1319-1328
5. Edwards N, Kornacki J, Silversin J: Unhappy doctors: What are the causes and What can be done? BMJ; 2002, 324: 835-842