

# ZADOVOLJSTVO zaposlenih



## ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA NIŠAVSKOG I TOPLIČKOG OKRUGA U PERIODU 2009-2013.



INSTITUT ZA JAVNO ZDRAVLJE NIŠ

Zaposleni predstavljaju glavni razvojni resurs svih organizacija i ustanova. Njihovo zadovoljstvo poslom koji obavljaju i ustanovom u kojoj rade jedan je od preduslova kvalitetnog rada same ustanove, preduslov kvaliteta usluge koju pružaju i time značajni pokazatelj ukupne radne dimenzije. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama u Republici Srbiji deo je Programa unapređenja kvaliteta rada.

Institut za javno zdravlje Niš (IZJZ Niš), Centar za analizu, plan i organizaciju zdravstvene zaštite - Odsek za kvalitet i ekonomiku u zdravstvu, nadležan je za sprovođenje i praćenje Programa kvaliteta u zdravstvenim ustanovama nišavskog i topličkog okruga, kao i za pružanje stručno-metodološke pomoći u ovoj oblasti. U nadležnosti Instituta je 28 zdravstvenih ustanova u kojima je u toku 2009-2013. godine sprovedeno istraživanje zadovoljstva zaposlenih.

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama nišavskog i topličkog okruga u toku 2009-2013. godine sprovedeno je u skladu sa smernicama i preporukama Ministarstva zdravlja Republike Srbije, a korišćenjem unapred usvojenih upitnika. Dinamika istraživanja bila je u skladu sa definisanim terminima. Sve zdravstvene ustanove nišavskog i topličkog okruga dostavljale su popunjene upitnike na vreme. Unos podataka radjen je u Institutu za javno zdravlje Niš, a popunjene baze podataka dostavljane Institutu za javno zdravlje Srbije „Dr Milan jovanović Batut“.

Analizirani su i upoređivani sledeći indikatori:

- Zadovoljstvo sredstvima za rad
- Međuljudski odnosi
- Neposredna saradnja sa kolegama
- Autonomija u obavljanju posla
- Mogućnost profesionalnog razvoja
- Raspoloživo vreme za obavljanje zadatah poslova
- Mogućnosti da u radu koriste svoja znanja, sposobnosti i veštine
- Finansijska nadoknada za rad
- Mogućnosti koje imaju za kontinuiranu edukaciju
- Postojanje redovnih evaulacija njihovog rada od strane rukovodioca
- Podrška pretpostavljenih
- Mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima
- Dobijanje jasnih uputstava šta se od njih očekuje u okviru posla
- Emocionalna i fizička iscrpljenost
- Umor pri pomisli na posao
- Zadovoljstvo poslom danas u odnosu na poslednjih pet godina
- Razmišljanje o poslu u narednih pet godina
- Zadovoljstvo poslom koji sada obavljaju, uzimajući u obzir sve prethodno navedeno.

## 1. Zadovoljstvo sredstvima za rad

Za ukupno zadovoljstvo zaposlenih od izuzetnog je značaja i zadovoljstvo **sredstvima za rad**. Shodno tome treba uzeti u obzir i ovaj pokazatelj u daljem planiranju aktivnosti u cilju unapređenja zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama.

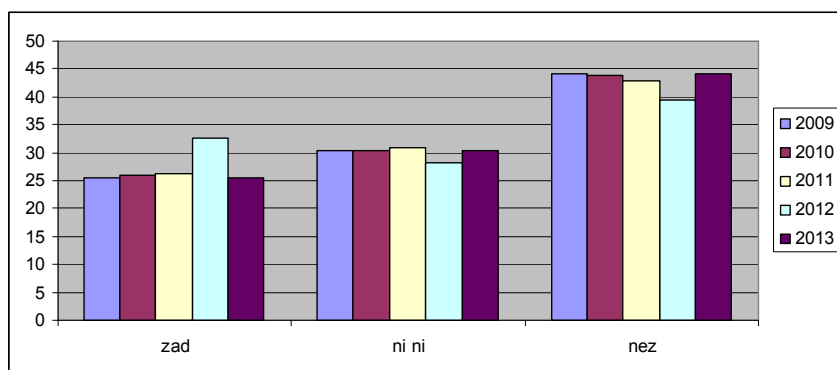
**2009.** Adekvatnošću opreme za rad je zadovoljno 37,5% zaposlenih, a veoma zadovoljno 11,1%. Dvadesetosam koma sedam procenata zaposlenih nije niti zadovoljno niti nezadovoljno opremljenošću. Nezadovoljnih je 16,3%, a veoma nezadovoljnih svega 6,4%.

**2010.** Adekvatnošću opreme za rad je zadovoljno 34,5% zaposlenih; veoma zadovoljno 9,3%. 30,3 procenata zaposlenih „nije niti zadovoljno niti nezadovoljno“ opremljenošću. Nezadovoljnih je 19,4%, a veoma nezadovoljnih svega 6,5%.

**2011.** Po pitanju adekvatnosti opreme za rad 43% zaposlenih izjasnilo se kao zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok je 26, 2% nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Jedna trećina zaposlenih se nije izjasnila, zapravo izjasnila se kao „ni zadovoljna ni nezadovoljna“. Administrativni radnici su zadovoljniji od ostalih zaposlenih, dok se najviše zdravstvenih radnika izjasnilo kao nezadovoljno.

**2012.** Po pitanju adekvatnosti opreme za rad 39,4% zaposlenih izjasnilo se kao zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok je 32,4% nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Oko jedne trećine zaposlenih (28,1%) nije se izjasnilo, zapravo izjasnilo se kao „ni zadovoljno ni nezadovoljno“. Administrativni radnici zadovoljniji su od ostalih zaposlenih (64,6%), dok se najviše zdravstvenih radnika izjasnilo kao nezadovoljno opremom (34,2%).

**2013.** Broj nezadovoljnih i vrlo nezadovoljnih je u porastu u odnosu na prethodne godine.



**Grafikon br 1: Zadovoljstvo adekvatnošću opremljenosti**

Broj nezadovoljnih opremljenošću izražen u ovom periodu (preko 40% ispitanih) i prevazilazi broj zadovoljnih i indiferentnih po ovom pitanju.

## 2. Međuljudski odnosi

Na kvalitet funkcionisanja jedne zdravstvene ustanove značajno utiču i međuljudski odnosi. Krajnji izlazni rezultat rada ogleđa se u zadovoljstvu, kako zaposlenih tako i pacijenata, pri čemu je zadovoljstvo pacijenata pruženom uslugom ključni izlazni rezultat rada zdravstvenih ustanova.

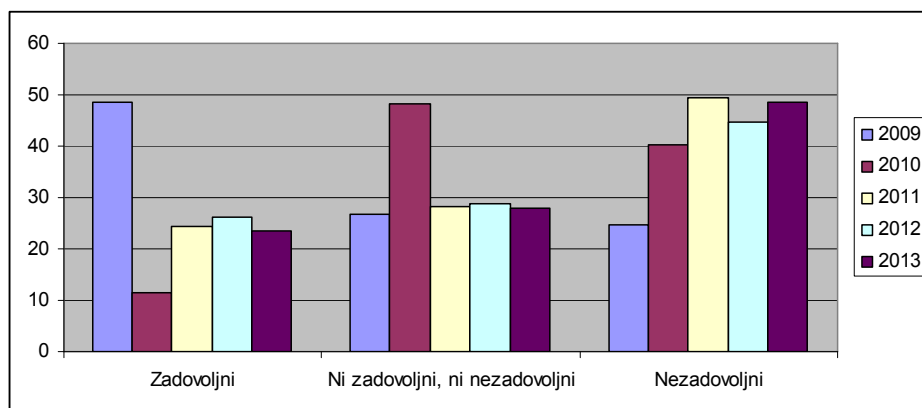
**2009.** Analiza pokazuje da je 7,1% zaposlenih veoma nezadovoljno međuljudskim odnosima, 15,3% je nezadovoljno, a 26,7% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno. Zadovoljnih ispitanika je 39,0%, a veoma zadovoljnih 11,9%.

**2010.** Analiza pokazuje da je 8,7% zaposlenih veoma nezadovoljno međuljudskim odnosima, 17,4% je nezadovoljno, a 28,4% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno. Zadovoljnih ispitanika je 35,7%, a veoma zadovoljnih 9,8%.

**2011.** 49,5% zaposlenih se izjašnjava kao zadovoljni i veoma zadovoljni, manje od jedne trećine, 28,1% je „ni zadovoljno, ni nezadovoljno“, dok je 22,3% nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Ponovo su administrativni radnici najzadovoljniji, 54,2%, dok je distribucija nezadovoljnih po svim kategorijama zaposlenih veoma slična.

**2012.** Kada su u pitanju međuljudski odnosi, 44,8% zaposlenih se izjašnjava kao zadovoljni i veoma zadovoljni, nešto više od jedne četvrtine, 26,3% je nezadovoljno i vrlo nezadovoljno, dok je 28,9% „ni zadovoljno, ni nezadovoljno“. Ponovo su administrativni radnici najzadovoljniji, 51,7%, dok je distribucija nezadovoljnih po svim kategorijama zaposlenih veoma slična.

**2013.** Broj nezadovoljnih i vrlo nezadovoljnih je u porastu u odnosu na prethodne godine.



**Grafikon br 2: Zadovoljstvo međuljudskim odnosima**

Ispitanici su međuljudskim odnosima bili najzadovoljniji početkom posmatranog perioda tj. u 2009. godini, kada je procenat zadovoljnih i veoma zadovoljnih bio blizu 50% ispitanih. U 2010. godini procentualno je najviše bilo onih koji su se izjasnili kao „ni zadovoljni, ni nezadovoljni“, dok poslednje 3 godine preovlađuje nezadovoljstvo ovim pitanjem.

### 3. Neposredna saradnja sa kolegama

Analizom je obuhvaćeno i ispitivanje neposredne saradnje sa kolegama.

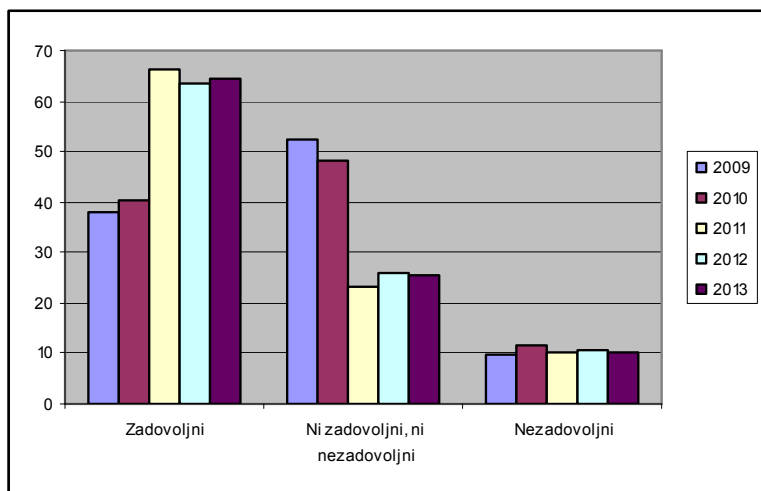
**2009.** Svega 7,0% je nezadovoljno saradnjom sa kolegama, a samo 2,7% se izjasnilo kao veoma nezadovoljno. Čak 52,2% zaposlenih je zadovoljno neposrednom saradnjom sa kolegama, 16,4% je veoma zadovoljno a 21,7% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno.

**2010.** Svega 8,2% je nezadovoljno saradnjom sa kolegama, a samo 3,4% se izjasnilo kao veoma nezadovoljno. Čak 48,1% zaposlenih je zadovoljno neposrednom saradnjom sa kolegama, 15,3% je veoma zadovoljno a 25,1% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno.

**2011.** Neposrednom saradnjom sa kolegama ponovo su najzadovoljniji administrativni radnici, 72,8%, kao i zdravstveni radnici, 68,6%, kao i zdravstveni saradnici, 68,2%. Ovakav nivo zadovoljstva neposrednom saradnjom sa kolegama je od izuzetnog značaja, obzirom da se već godinama sprovode različite aktivnosti u cilju unapredjenja timskog rada, unapredjenja saradnje izmedju zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika. Činjenica da se dve trećine zaposlenih izjašnjavaju kao zadovoljni ili vrlo zadovoljni neposrednom saradnjom sa kolegama ohrabrujuća je i u smislu kvaliteta rada, kvaliteta pružene zdravstvene usluge i konačnog učinka.

**2012.** Neposrednom saradnjom sa kolegama zaposleni su generalno zadovoljni: administrativni radnici 64,8%, zdravstveni radnici 63,6%, kao i zdravstveni saradnici 63,5% i tehnički radnici 61,5%.

**2013.** I dalje ovo je aspekt zadovoljstva poslom.



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

Broj zadovoljnih saradnjom sa kolegama tokom godina raste na račun onih koji su ni zadovoljni ni nezadovoljni, dok je broj nezadovoljnih konstantno nizak.

#### 4. Autonomija u obavljanju posla

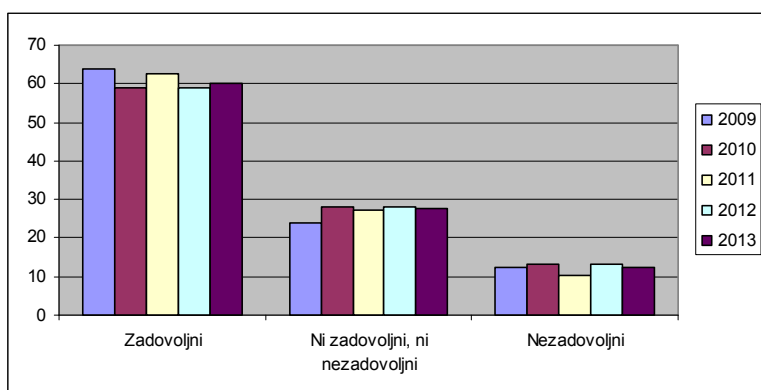
**2009.** Autonomijom u obavljanju posla zadovoljno je 49,5% zaposlenih, a 14,5% su veoma zadovoljni. Kao nezadovoljni izjasnili su se 8,9%, a kao veoma nezadovoljni 3,3%. Odgovor „ni zadovoljan ni nezadovoljan” obeležilo je 23,8% zaposlenih.

**2010.** zadovoljno je 46,5% zaposlenih, a 12,3% je veoma zadovoljno. Kao nezadovoljni izjasnilo se njih 10,0%, a kao veoma nezadovoljni 3,2%. Odgovor „ni zadovoljan ni nezadovoljan” obeležilo je 28,0% zaposlenih.

**2011.** zadovoljno je gotovo tri četvrtine zaposlenih - 72,7%, nezadovoljno je 10,3%, dok je 27,1% „ni zadovoljno, ni nezadovoljno”. Najviše autonomije u obavljanju posla imaju administrativni radnici, potom zdravstveni radnici i zdravstveni saradnici.

**2012.** zadovoljno je više od polovine zaposlenih - 58,8%, nezadovoljno je 13,2%, dok je 28% „ni zadovoljno, ni nezadovoljno”. Najviše autonomije u obavljanju posla imaju zdravstveni radnici, dok su zdravstveni saradnici najnezadovoljniji u tom smislu.

**2013.** I dalje je mali broj ispitanika nezadovoljan.



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

**Autonomijom u obavljanju posla nezadovoljan je jako mali broj ispitanika, najviše je zadovoljnih i to čak oko 60% njih tokom svih 5 godina.**

#### 5. Mogućnost profesionalnog razvoja

Za kvalitet rada, a samim tim i zadovoljstvo zaposlenih na radnom mestu neophodna je i **mogućnost profesionalnog razvoja**. Mogućnost profesionalnog razvoja i zadovoljstvo ovim segmentom od izuzetnog je značaja, posebno iz ugla sistema licenciranja i pohađanja različitih edukacija koje obezbeđuju unapređenje znanja i veština zaposlenih. Akreditacija edukacija od strane Zdravstvenog saveta Republike Srbije i učešće na ovim edukacijama predstavljaju sistem koji živi, razvija se i unapređuje i daje već приметne pomake. Mnogobrojne interne edukacije čine dostupnim različite teme koje su bile predmet interesovanja zaposlenih.

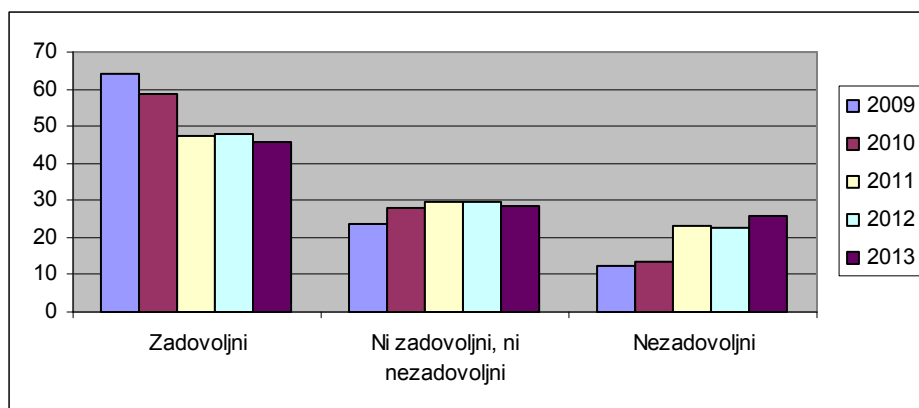
**2009.** Analiza pokazuje da je 36,5% zaposlenih zadovoljno, a 11,9% veoma zadovoljno mogućnostima profesionalnog razvoja. Nezadovoljno je 18,2% ispitanika, a veoma nezadovoljno 6,6%. U nešto većem procentu su zadovoljni pruženim mogućnostima, preciznije 36,5%. Veoma zadovoljni su 11,6%, a niti zadovoljni niti nezadovoljni 27,1%.

**2010.** Analiza pokazuje da je 35,1% zaposlenih zadovoljno, a 9,8% veoma zadovoljno mogućnostima profesionalnog razvoja. Nezadovoljno je 19,6% ispitanika, a veoma nezadovoljno 6,3%. Kao ni zadovoljni niti nezadovoljni izjasnilo se 29,3% anketiranih.

**2011.** Jedna trećina zaposlenih - 29,5%, u zdravstvenim ustanovama nišavskog i topličkog okruga se nije izjasnilo po pitanju mogućnosti profesionalnog razvoja; 23,2% je nezadovoljnih i vrlo nezadovoljnih, što i dalje predstavlja vrlo visok procenat imajući u vidu učinjene promene u ovoj oblasti. Zdravstveni radnici su najzadovoljniji, 48,7% se izjasnilo kao zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok su zdravstveni saradnici najnezadovoljniji, izjasnilo se kao takvo njih 29,6%.

**2012.** Jedna trećina zaposlenih - 29,5%, nije se izjasnilo po pitanju mogućnosti profesionalnog razvoja, 26,9% je nezadovoljnih i vrlo nezadovoljnih. Zdravstveni radnici su najzadovoljniji, 44,6% se izjasnilo kao zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok su zdravstveni saradnici najnezadovoljniji, njih 35,6%.

**2013.** Trećina zaposlenih i dalje je ni zadovoljno, ni nezadovoljno, ali je preko 50% zadovoljnih.



**Grafikon br 5: Mogućnost profesionalnog razvoja**

Postoji trend opadanja u zadovoljstvu mogućnostima profesionalnog razvoja, iako procenat zadovoljnih ostaje visok tokom čitavog perioda i premašuje broj onih koji su se izjavili kao neopredeljeni ili nezadovoljni.

## 6. Raspoloživo vreme za obavljanje zadatah poslova

Raspoloživim vremenom za obavljanje zadatah poslova, tokom celog perioda je aspekt zadovoljstva poslom:

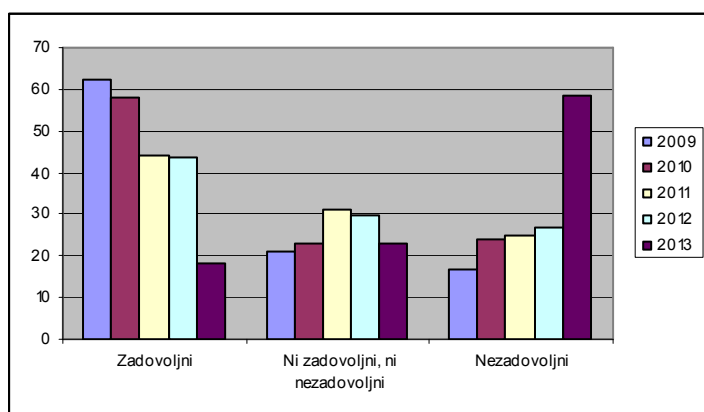
**2009.** Raspoloživim vremenom za obavljanje zadatah poslova zadovoljno je 52,0% zaposlenih, veoma zadovoljno 10,1%, nezadovoljno 12,6%, veoma nezadovoljno 4,4%, a kao ni zadovoljni ni nezadovoljni izjasnilo se 20,9%.

**2010.** zadovoljno je 48,2% zaposlenih, veoma zadovoljno 9,8%, nezadovoljno 14,1%, veoma nezadovoljno 5,1%, a kao „ni zadovoljni ni nezadovoljni“ izjasnilo se 22,8%.

**2011.** zadovoljno je i veoma zadovoljno 58,4% ispitanika.

**2012.** U vezi raspoloživog vremena za obavljanje zadataka na radnom mestu 56,1% ispitanika izjasnilo se kao zadovoljno ili vrlo zadovoljno, četvrtina je „ni zadovoljna ni nezadovoljna“ i svega 19,8% njih nije zadovoljno količinom vremena koje ima na raspolaganju za obavljanje posla. Najzadovoljniji i u ovom pogledu su administrativni radnici (63,5%), dok su zdravstveni radnici najnezadovoljniji ovim aspektom.

**2013.** nivo zadovoljstva opada i gotovo 60% je nezadovoljno.



**Grafikon br 6: Raspoloživo vreme za obavljanje zadatah poslova**

Trend opadanja primećujemo i kada je u pitanju zadovoljstvo vremenom koje je na raspolaganju za obavljanje poslovnih zadatah, međutim ovde je pad drastičan, tako da u poslednjoj godini prevlađuju oni koji su odgovorili da su nezadovoljni ovim segmentom (blizu 60% njih).

## **7. Mogućnosti da u radu koriste svoja znanja, sposobnosti i veštine**

Mogućnostima da u radu koriste sva svoja znanja, sposobnosti i veštine:

**2009.** zadovoljno i veoma zadovoljno gotovo pola ispitanika.

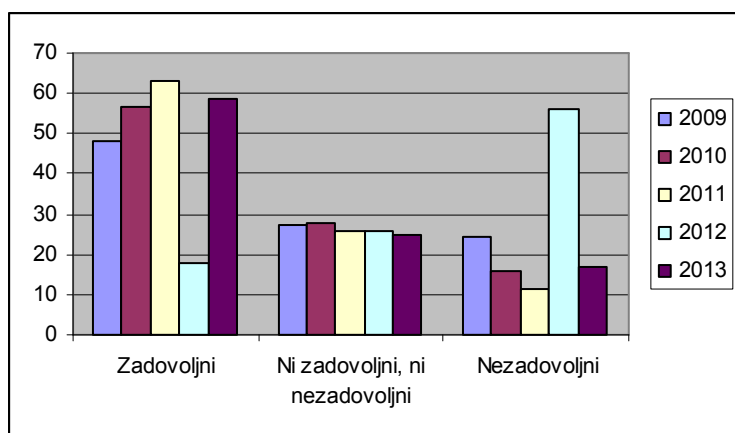
**2010.** zadovoljno je 44,4% zaposlenih, veoma zadovoljno 12,1%, nezadovoljno 11,3%, veoma nezadovoljno 4,4%, a kao ni zadovoljni ni nezadovoljni izjasnilo se 27,8%.



**2011.** 14,2% je ovim nezadovoljno, 25,8% ni zadovoljno ni nezadovoljno i 52,0% zadovoljno i vrlo zadovoljno. Zdravstveni saradnici su posebno zadovoljni, 66,3% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, kao i administrativni radnici - 64,3%.

**2012.** 17,9% je ovim nezadovoljno, 25,8% ni zadovoljno ni nezadovoljno i 56,3% zadovoljno i vrlo zadovoljno Administrativni radnici su posebno zadovoljni, 59,5% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, kao i .zdravstveni radnici 56,7%.

**2013.** većina ispitanika ponovo se izjasnila kao zadovoljna po ovom pitanju.



**Grafikon br 7: Mogućnost da u radu koriste svoja znanja, sposobnosti i veštine**

Zadovoljstvo mogućnošću da u poslu koji obavljaju koriste svoja znanja i veštine raste tokom prve tri godine posmatranog perioda da bi u 2012. godini prevladao broj nezadovoljnih (preko 50% ispitanih), dok se u 2013. većina ponovo izjasnila kao zadovoljna na ovom pitanju.

## 8. Finansijska nadoknada za rad

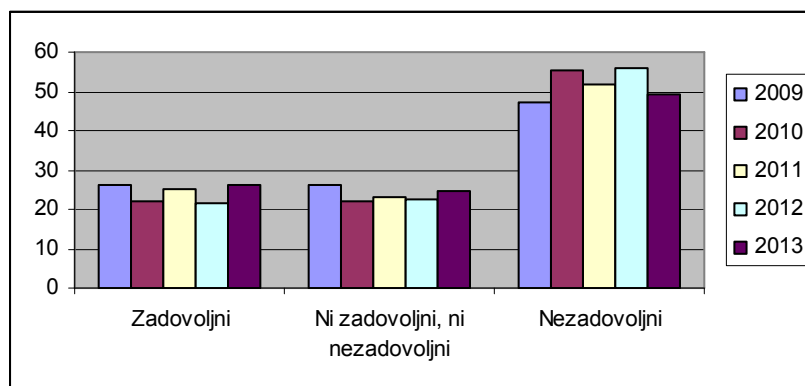
**2009.** Finansijska nadoknada za rad jeste faktor nezadovoljstva poslom. Mesečnom zaradom zadovoljna je jedna petina zaposlenih tj. 20,6%, veoma zadovoljnih je 5,7%, nezadovoljnih je 29,9% sto je veći procenat nezadovoljnih u odnosu na prethodnu godinu. Veoma nezadovoljno je 17,4% ispitanika, a jedna četvrtina tj. 26,4% nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni.

**2010.** Analiza pokazuje da je 16,3% zaposlenih zadovoljno **finansijskom nadoknadom za rad**, a 6,0% veoma zadovoljno. Nezadovoljno je 31,4% ispitanika, a veoma nezadovoljno 24,0. Kao niti zadovoljni niti nezadovoljni izjasnilo se 22,3% anketiranih.

**2011.** Jedna trećina zaposlenih je „ni zadovoljna ni nezadovoljna“, ali procenti kod nezadovoljnih i zadovoljnih se pomeraju u pravcu nezadovoljstva: 51,8% je nezadovoljno i vrlo nezadovoljno, a svega 25,1% je zadovoljno i vrlo zadovoljno.

**2012.** Četvrtina zaposlenih je „ni zadovoljna ni nezadovoljna“ (22,7%), ali procenti kod nezadovoljnih i zadovoljnih se pomeraju u pravcu nezadovoljstva: 55,8% je nezadovoljno i vrlo nezadovoljno, a svega 21,5% je zadovoljno i vrlo zadovoljno. Najzadovoljniji su i ovde zaposleni u administraciji (25,5%), a najnezadovoljniji zdravstveni saradnici (57,8%).

**2013.** Nezadovoljstvo raste kod preko polovine ispitanika. Finansijska nadoknada za rad je i dalje ključni faktor nezadovoljstva poslom.



**Grafikon br 8: Zadovoljstvo finansijskom nadoknadom za rad**

Po pitanju finansijske nadoknade za rad očigledno je nezadovoljstvo, oko polovine ispitanih se svake godine ovako izjasnilo, dok se broj onih koji su zadovoljni ili ni zadovoljni ni nezadovoljni kreće između 20 i 30% tokom čitavog perioda.

## 9. Mogućnosti koje imaju za kontinuiranu edukaciju

Mogućnostima koje imaju za kontinuiranu edukaciju:

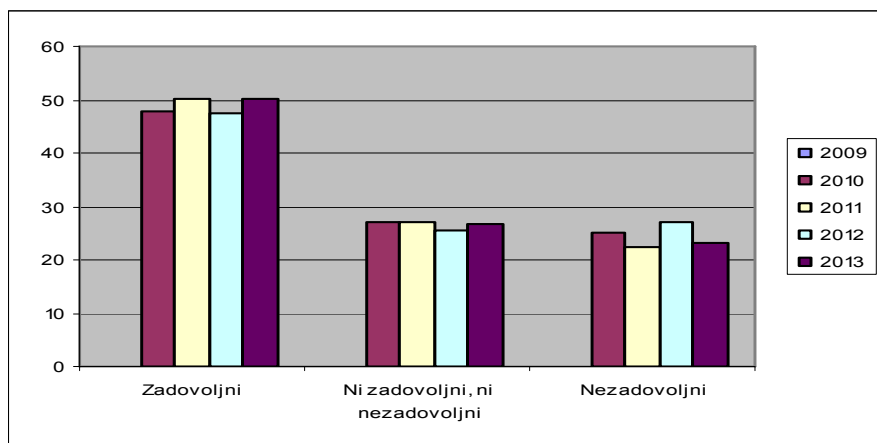
**2009.** zadovoljno i veoma zadovoljnih je gotovo 50%

**2010.** zadovoljno je 37,2%, veoma zadovoljnih je 10,5%, nezadovoljnih je 18,4%. Veoma nezadovoljno je 6,8% ispitanika, a 27,1% nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni.

**2011.** Više od jedne četvrtine, 27,2% je „ni zadovoljna ni nezadovoljna“, ali je zato polovina ispitanika, tj. 50,3% zadovoljno i vrlo zadovoljno. Razumljivo je da je zadovoljstvo na strani zdravstvenih radnika, 54,0% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok su najmanje zadovoljni tehnički radnici, 35,5%.

**2012.** Mogućnosti za kontinuiranu edukaciju su značajno sistematski unapredjivane poslednjih godina, pri čemu je zadovoljstvo samo unekoliko veće u odnosu na prethodne godine: i ovde se ponavlja da je oko jedne četvrtine - 25,6% je „ni zadovoljno ni nezadovoljno“, ali je zato polovina ispitanika - 47,2% zadovoljno i vrlo zadovoljno. Zadovoljstvo je ne najviše izraženo kod zdravstvenih radnika - 50,7%, dok su najmanje zadovoljni zdravstveni saradnici - 37,4%.

**2013.** Nezadovoljnih i indiferentnih ima podjednako, između 20 i 30 %. Nezadovoljstvo se tiče potrebe za organizovanjem adekvatnih edukacija i edukacija dostupnih svim zaposlenima.



*Grafikon br 9: Mogućnosti za kontinuiranu edukaciju*

**Mogućnošću za kontinuiranu edukaciju ispitanici su uglavnom zadovoljni, njih skoro polovina. Nezadovoljnih i indiferentnih ima podjednako, između 20 i 30 %.**

### **10. Postojanje redovnih evaluacija rada od strane rukovodioca**

Postojanjem redovnih evaulacija njihovog rada od strane rukovodioca:

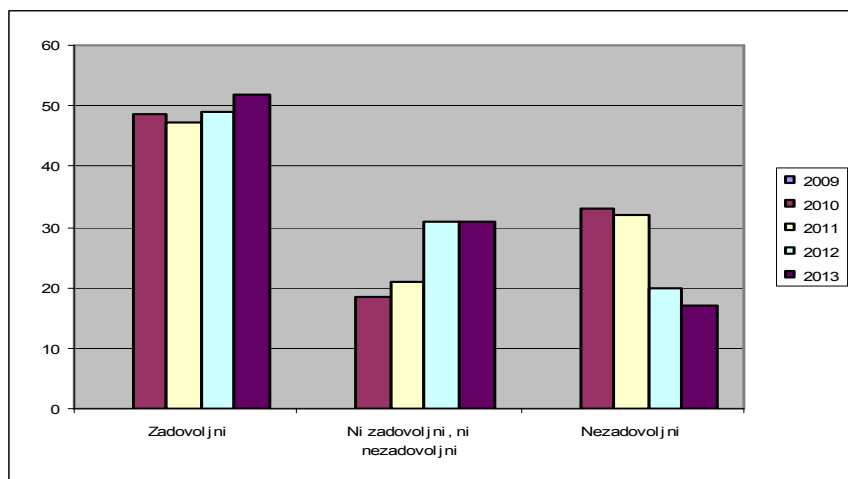
**2009.** Ovo je aspekt zadovoljstva poslom, preko 40% ispitanika je zadovoljno i veoma zadovoljno.

**2010.** zadovoljno je 38,7% zaposlenih, a 9,8% su veoma zadovoljni. Kao nezadovoljni izjasnili su se 13,7%, a kao veoma nezadovoljni 5,0%. Odgovor „ni zadovoljan ni nezadovoljan” obeležilo je 32,9% zaposlenih.

**2011.** Jedna trećina nije se izjasnila, njih 31,1% zadovoljno je i vrlo zadovoljno, dok 29,9% radnika iskazuje nezadovoljstvo po ovom pitanju.

**2012.** Gotovo polovna, njih 49,1% zadovoljno je i vrlo zadovoljno, dok 19,9% pradnika iskazuje nezadovoljstvo po ovom pitanju. I po ovom pitanju najzadovoljniji su zdravstveni radnici (49,8%), a najnezadovoljniji zdravstveni saradnici.

**2013.** Broj nezadovoljnih i veoma nezadovoljnih opada u odnosu na prethodne godine.



*Grafikon br 10: Postojanje redovnih evaluacija rada od strane rukovodioca*

**Postojanjem redovnih evaluacija od strane rukovodioca zadovoljna je gotovo polovina ispitanika, dok se broj nezadovoljnih tokom godina smanjuje na račun onih koji su ni zadovoljni ni nezadovoljni.**

## 11. Zadovoljstvo podrškom pretpostavljenih

Podrškom pretpostavljenih:

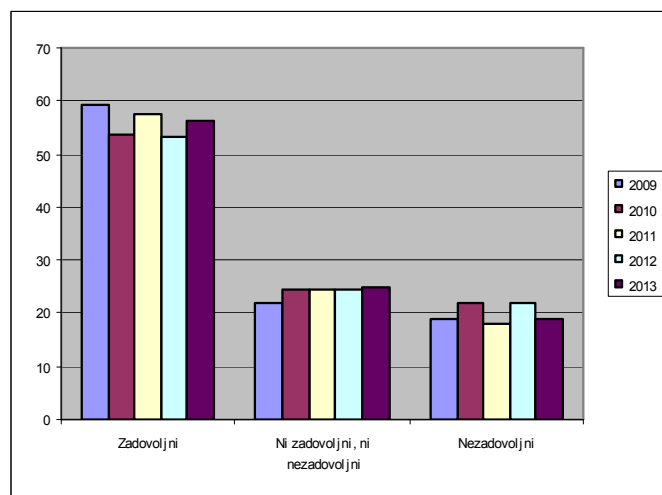
**2009.** 41,8% zaposlenih zadovoljno podrškom pretpostavljenih, čak 17,5% veoma zadovoljno, 11,9% je nezadovoljno, 7,0% je veoma nezadovoljno a jedna petina zaposlenih (21,8%) niti je zadovoljno niti nezadovoljno.

**2010.** zadovoljno je 39,2%, veoma zadovoljnih je 14,4%, nezadovoljnih je 14,0%. Veoma nezadovoljno je 7,9% ispitanika, a 24,6% nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni.

**2011.** Vrlo visok procenat zaposlenih je zadovoljan podrškom pretpostavljenih, 57,4% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, jedna četvrtina se izjašnjava kao „ni zadovoljan, ni nezadovoljan“, dok je 18,0% nezadovoljno i vrlo nezadovoljno.

**2012.** Vrlo visok procenat zaposlenih je zadovoljan podrškom pretpostavljenih, 53,4% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, jedna četvrtina se izjašnjava kao „ni zadovoljan, ni nezadovoljan“, dok je 22,1% nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Najmanje neizjašnjenih bilo je među administrativnim radnicima - i najzadovoljniji (56,6%) i najnezadovoljniji (25,5%) spadaju u ovu grupu.

**2013.** Vrlo visok procenat zaposlenih je zadovoljan i veoma zadovoljno, 58,7%



*Grafikon br 11: Zadovoljstvo podrškom pretpostavljenih*

**Podrškom pretpostavljenih 2/3 ispitanika u zdravstvenim ustanovama Njivskog i Topličkog okruga izjašnjava se kao zadovoljno i vrlo zadovoljno, što pokazuje trend porasta u poslednjih 5 godina.**

## **12. Mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima**

Mogućnošću da iznesu svoje ideje pretpostavljenima:

**2009.** zadovoljno je prisutno kod preko 50% zaposlenih, dok je manje od trećine ispitanika neadovoljno.

**2010.** zadovoljno je 40,4%, veoma zadovoljnih je 12,4%, nezadovoljnih je 14,5%. Veoma nezadovoljno je 6,7% ispitanika, a 26,0% nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni.

**2011.** vrlo visok procenat zadovoljstva postoji kod svih kategorija zaposlenih, 56,8% ih je ukupno zadovoljnih i vrlo zadovoljnih, jedna četvrtina je ponovo „ni zadovoljnih, ni nezadovoljnih“, a svega 18,0% nezadovoljnih i veoma nezadovoljnih. Najmanje nezadovoljstvo je ovde prisutno kod administrativnih radnika, 13,4%; kod tehničkih radnika ono iznosi 20,6% i kod zdravstvenih radnika 17,8%.

**2012.** 53,4% ih je ukupno zadovoljnih i vrlo zadovoljnih, jedna četvrtina je ponovo ni zadovoljna, ni nezadovoljna i 21,9% nezadovoljnih i vrlo nezadovoljnih. Najmanje nezadovoljstvo je ovde prisutno kod tehničkih radnika - 16,8%; kod zdravstvenih radnika je 21,8% i kod administrativnih radnika 26,07%.

**2013.** Nivo zadovoljstva odgovara prethodnim godinama.

### 13. Dobijanje jasnih uputstava šta se od njih očekuje u okviru posla

Dobijanje jasnih uputstava u vezi posla od strane nadređenih potrebno je za adekvatno izvršenje istog. **Dobijanjem jasnih uputstava:**

**2009.** zadovoljno i veoma zadovoljnih je 52,0%, dok je veoma nezadovoljno i nezadovoljno 8,8% ispitanika.

**2010.** zadovoljno je 44,5%, veoma zadovoljnih je 12,2%, nezadovoljnih 11,2%. Veoma nezadovoljno je 5,0% ispitanika, a 27,1% nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni.

**2011.** zadovoljno i veoma zadovoljnih je 42,0%, dok je veoma nezadovoljno i nezadovoljno 9,8% ispitanika

**2012.** ovim aspektom zadovoljna je većina zaposlenih (56,4%), svega 18,0% izjasnilo se kao nezadovoljno ili veoma nezadovoljno, dok se jedna četvrtina njih ne oseća ni zadovoljno ni nezadovoljno. Grupa najzadovoljnijih su tehnički radnici (61,8%), odmah zatim i zdravstveni (56,3%), dok administrativni radnici ovde spadaju u najnezadovoljnije (23,2%).

**2013.** nivo zadovoljstva je u skladu sa prethodnim godinama.

### 14. Emocionalna i fizička iscrpljenost

Kao posebni segment zadovoljstva procenjuje se i iscrpljenost zaposlenih koja je povezana sa poslom.

**2009.** Najveću psihičku i fizičku iscrpljenost osećaju zdravstveni radnici.

**2010. Emocionalnu iscrpljenost** nakon posla nikad ne oseća 12,6% zaposlenih, retko 13,1%, ponekad 30,6%, često 26,8% a uvek 16,9%.

**Fizičku iscrpljenost** nakon posla nikad ne oseća 9,2% zaposlenih, retko 11,5%, ponekad 30,5%, često 29,2% a uvek 19,5%. **Umor pri pomisli na posao** nikad ne oseća 25,5% zaposlenih, retko 20,8%, ponekad 24,7%, često 15,0%, a uvek 13,9%.

**2011.** 39,2% ispitanika je često i uvek emocionalno iscrpljeno, 34,0% ponekad, 13,5% retko i 13,2% nikada ne oseća emocionalnu iscrpljenost. Najiscrpljeniji emotivno su zdravstveni radnici, 40,9%. Tehnički radnici su fizički najiscrpljeniji, njih 49,5%, a za njima ponovo zdravstveni radnici – 45,0% se izjašnjava kao često i uvek fizički iscrpljeni. Zdravstveni saradnici i administrativni radnici po pitanju emotivne i fizičke iscrpljenosti se slično izjašnjavaju. Naime, 29,5% zdravstvenih saradnika i 31,2% administrativnih radnika je emocionalno iscrpljeno, dok se 30,6% zdravstvenih saradnika i 29,2% administrativnih radnika izjašnjava kao fizički iscrpljeno nakon obavljenog posla.

49,9% nikada i retko oseća umor, 26,6% ponekad, dok svega 23,4% često i uvek oseća umor. I ovde tehnički radnici, 28,4% se izjašnjavaju kao najumorniji, dok se najmanje zdravstvenih saradnika oseća umorno pri pomisli na odlazak na posao.

**2012.** 42,5% je često i uvek emocionalno iscrpljeno, 31,9% ponekad, 13,1% retko i 12,5% nikada ne oseća emocionalnu iscrpljenost. Najiscrpljeniji emotivno su administrativni radnici, njih 46,1%. Nasuprot njima, tehnički radnici su fizički najiscrpljeniji - 47,37%, a odmah za njima zdravstveni radnici – njih je 46,26%, koji se izjašnjavaju kao često i uvek fizički iscrpljeni.

45,1% nikada i retko oseća umor, oko jedne četvrtine (27,5%) ponekad, dok svega 27,4% često i uvek oseća umor. I ovde se tehnički radnici, 31,8% izjašnjavaju kao najumorniji, dok se najmanje zdravstvenih saradnika izjašnjava pozitivno u smislu osećaja umora pri pomisli na odlazak na posao (26,6%).

**2013.** I dalje su zdravstveni radnici psihički i fizički najiscrpljeniji i osećaju najveći umor pri pomisli na odlazak na posao

## **15. Zadovoljstvo poslom danas u odnosu na poslednjih pet godina**

Analiza **zadovoljstva poslom pre pet godina i danas**, pokazuje da:

**2009.**

**2010.** 29,9% zaposlenih je zadovoljnije poslom, odgovor „nema razlike” napisalo je 40,0%, a nezadovoljnijih poslom je 30,1%.

**2011.** 29,7% zaposlenih je zadovoljnije poslom, pri čemu se najviše administrativnih radnika ovako izjašnjava, čak 44,8%; 42,7% zaposlenih smatra da nema razlike, dok 27,5% oseća veće nezadovoljstvo u odnosu na prethodnih pet godina.

**2012.** 23,3% zaposlenih je zadovoljnije poslom, pri čemu se najviše administrativnih radnika ovako izjašnjava, njih 29,64%; 42,1% zaposlenih smatra da nema razlike, dok 34,6% oseća veće nezadovoljstvo u odnosu na prethodnih pet godina. Najnezadovoljniji poslom u odnosu na prethodni period su zdravstveni radnici 36,6%.

**2013.**

## **16. Razmišljanje o poslu u narednih pet godina**

**Pri razmišljanju o poslu u narednih pet godina:**

**2009.** više od polovine zaposlenih bi ostalo u državnom sektoru zdravstva, a 31,7% ne razmišlja o promeni posla.

**2010.** 53,1% zaposlenih bi ostali u državnom sektoru zdravstva, 3,3% bi otišli u privatni sektor, 5,9% bi radili poslove van zdravstvene zaštite, a 37,7% ne razmišlja o promeni posla.

**2011.** 92,2% zaposlenih se izjasnilo pozitivno, od čega 51,2% da će ostati u državnom sektoru i 41,0% da neće menjati posao. Svega 2,8% planira odlazak u privatni sektor i 5,0% planira poslovanje van zdravstvene zaštite.

**2012.** 91,4% zaposlenih se izjasnilo pozitivno, od čega 51,6% da će ostati u državnom sektoru i 39,8% da neće menjati posao. Svega 3,2% planira odlazak u privatni sektor i 5,5% planira poslovanje van zdravstvene zaštite.

**2013.** više od polovine zaposlenih bi ostalo u državnom sektoru zdravstva.

### **17. Zadovoljstvo poslom koji sada obavljaju, uzimajući u obzir sve prethodno navedeno.**

#### **Uzimajući sve navedeno u obzir, poslom koji sada obavljaju:**

**2009.** Po pitanju ukupnog zadovoljstva poslom jedna trećina, tj. 33,4% nije „ni zadovoljna, ni nezadovoljna“, više od polovine, tj. 69,9% je zadovoljno i vrlo zadovoljno.

**2010.** zadovoljno je 40,9% zaposlenih, veoma zadovoljno 9,5%, ni zadovoljno ni nezadovoljno je 33,5%, nezadovoljno 10,2%, a veoma nezadovoljno 5,9%.

**2011.** Po pitanju ukupnog zadovoljstva poslom jedna trećina, tj. 32,8% nije „ni zadovoljna, ni nezadovoljna“, više od polovine, tj. 53,9% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, i svega 8,5% je nezadovoljno i 4,8% veoma nezadovoljno.

Zdravstveni radnici su u 54,7% zadovoljni i vrlo zadovoljni, a svega 12,6% nezadovoljni. 53,9% zdravstvenih saradnika je zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok je 12,8% nezadovoljno; čak 62,6% administrativnih radnika je zadovoljno i veoma zadovoljno i svega 11,5% nezadovoljno; 42,8% tehničkih radnika se izjasnilo kao zadovoljno među njima je najviše nezadovoljnih, 19,0%.

**2012.** Po pitanju ukupnog zadovoljstva poslom svih zaposlenih u zdravstvenim ustanovama nišavskog i topličkog okruga, jedna trećina – 33,3% nije „ni zadovoljna, ni nezadovoljna“, nešto manje od polovine – 47,4% je zadovoljno i vrlo zadovoljno, a svega 11,9% je nezadovoljno i 7,4% veoma nezadovoljno. Zdravstveni radnici su u 47,4% zadovoljni i vrlo zadovoljni, a svega 19,7% nezadovoljni. 52,8% zdravstvenih saradnika je zadovoljno i vrlo zadovoljno, dok je 19,3% nezadovoljno; čak 55,9% administrativnih radnika je zadovoljno i veoma zadovoljno i svega 12,8% nezadovoljno; 40,4% tehničkih radnika se izjasnilo kao zadovoljno.

**2013.** nivo ukupnog zadovoljstva ima trend pada, ali i dalje je više od trećine zaposlenih zadovoljno i veoma zadovoljno poslom.



# ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo zaposlenih je sastavni deo kvaliteta rada u zdravstvenim ustanovama. Kvalitet pružanja zdravstvene zaštite zavisi od načina na koji će zaposleni obavljati svoj posao, što se, direktno, dovodi u vezu sa njihovim ponašanjem, zalaganjem, iskustvom, požrtvovanošću. U osnovi svega nalazi se njihova motivisanost za rad i kvalitetno obavljanje posla, kao i njihovo zadovoljstvo poslom koji rade.

Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je jako važno u shvatanju menjanja motivacionih faktora, jer se motivacija nalazi u osnovi merenja zadovoljstva zaposlenih. Takođe, važno je prepoznavanje faktora koji determinišu zadovoljstvo poslom i motivaciju za rad, da bi planirane aktivnosti sprovedene u cilju unapređenja zadovoljstva i motivacije bile delotvorne.

Zadovoljstvo zaposlenih u periodu 2009-2013. je po pitanju većine faktora zadovoljstva ujednačeno sa tendencijom pada. Pad ukupnog zadovoljstva je posledica reflektovanja svih okolnosti u sistemu zdravstva, nedovoljnog izvajanja za zdravstvo i nemogućnosti da se odgovori svim zahtevima posla.

## **Analizu pripremili:**

Doc dr Aleksandar Višnjić

Dr Katarina Bulatović

Dr sc med Roberta Marković

## **Načelnik Centra za analizu, planiranje**

### **i organizaciju**

Mr sc med Dragan Nikolić

### **DIREKTOR**

Prof dr Branislav Todorović