

АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЉА ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ  
У ЗАВОДУ ЗА ЈАВНО ЗДРАВЉЕ ЛЕСКОВАЦ  
у 2011. години

## 1. Увод

Кадровски потенцијал је један од најважнијих ресурса сваке организације. Сваки запослени, кроз посао остварује индивидуалне животне циљеве пре свега економску стабилност, али и веће самопоуздање, идентитет и развој личности, самосталност, креативност, социјалну интеракцију, а на крају и статус и престиж. Сваки појединац се кроз посао развија користећи не само стечено знање, већ и своје таленте и вештине. Уколико ради у складној и пријатној атмосфери, поседује адекватну опрему, добру комуникацију са претпостављенима, већи степен самосталности у раду, степен самозадовољства услед могућности да искористи све своје ресурсе и да пуни допринос продуктивности је већи, а што је већи степен задовољства послом који обавља, организација постиже већи успех и боље резултате. У том смислу је анкетање запослених један од битних показатеља квалитета рада.

Циљ анализе задовољства запослених је да менаџмент установе може да уочи потенцијалне и постојеће слабе тачке и превентивним и корективним мерама спречи тенденцију пада задовољства запослених.

Анкетирање запослених у Заводу за јавно здравље Лесковац спроведено је 12.12.2011. године. Коришћен је анонимни упитник, креиран од стране Министарства здравља Републике Србије у оквиру Програма Унапређења квалитета рада здравствених установа. Упитник је садржао 7 питања затвореног типа којима се сагледавају услови рада, међуљудски односи и непосредња сарадња са колегама, односи са руководиоцима, могућности професионалног рада, задовољство послом и планови везани за промену посла. Анкетом су били обухваћени запослени свих занимања.

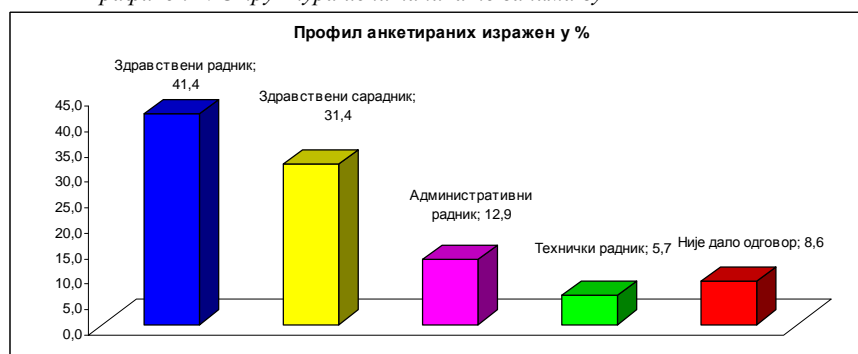
## 2. Резултати анкете

Од укупно 101 упошљеника, тога дана, на послу је било присутно 83 упошљеника. Анкету су попунили и доставила 75 упошљеника, односно 90,4% од укупног броја присутних на послу. У односу на 2010.годину то је за 2,8% мање.

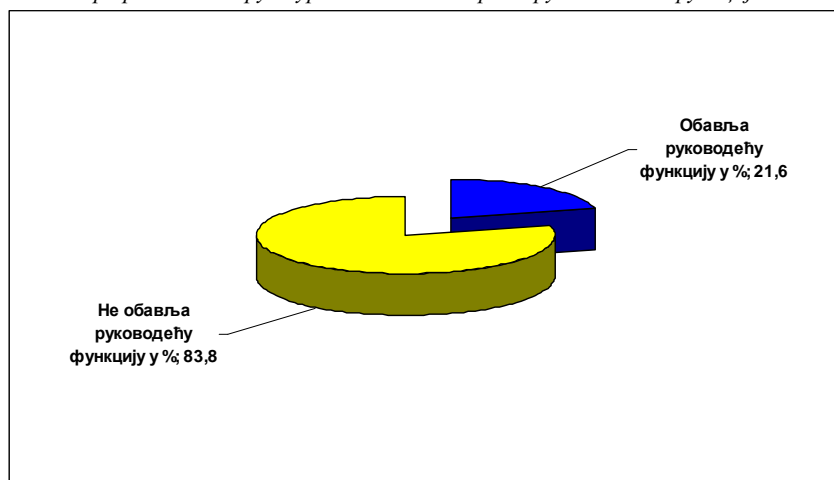
### 2.1. Структура анкетираних

Од укупног броја испитаника, 41,4% су здравствени радници, 31,4% су здравствени сарадници, 12,9% административни радници, а 5,7% су технички радници. Од тога је петина на руководећим функцијама (20,5%).

Графикон 1. Структура испитаника по занимању



Графикон 2. Структура испитаника према руководећим функцијама



## 2.2. Приказ резултата анкетирања

У табели бр. 1. дат је компаративни приказ општег задовољства запослених у 2010. години, у односу на 2009. и 2008. годину, изражен у %.

Табела бр. 1.

	Веома незадовољан			Незадовољан			Ни задовољан ни незадовољан			Задовољан			Веома задовољан		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Адекватношћу опреме за рад	5,3	13,9	5,71	12,0	13,9	17,1	20,0	19,0	20	46,7	36,7	45,7	16,0	16,5	11,4
Међуљудским односима	18,7	25,0	24,6	32,0	32,5	35,4	26,7	31,3	16,9	14,7	5,0	20	8,0	6,3	3,08
Непосредном сарадњом са колегама	4,1	8,8	10,3	5,4	13,8	5,88	25,7	28,8	26,5	45,9	37,5	50	18,9	11,3	7,35
Аутономијом у обављању посла	2,7	6,4	11,6	8,1	12,8	10,1	21,6	24,4	15,9	44,6	41,0	52,2	23,0	15,4	10,1
Могућностима професионалног развоја	5,3	15,0	16,7	22,7	22,5	15,2	33,3	25,0	21,2	22,7	27,5	37,9	16,0	10,0	9,09
Расположивим временом за обављање задатих послова	4,0	9,2	0	6,7	5,3	15,9	20,0	22,4	8,7	57,3	51,3	66,7	12,0	11,8	8,7
Могућношћу коришћења својих знања, способности и вештина у раду	5,3	12,5	8,96	10,5	10,0	11,9	15,8	22,5	10,4	48,7	41,3	61,2	19,7	13,8	7,46
Финансијском надокнадом за рад	16,0	22,8	17,6	22,7	24,1	25	25,3	29,1	26,5	29,3	17,7	29,4	6,7	6,3	1,47
Могућностима за конт. едукацију	13,2	15,2	20,9	28,9	29,1	26,9	28,9	36,7	22,4	22,4	8,9	25,4	6,6	10,1	4,48
Постојањем редовних евалуација рада од стране руководиоца	15,1	14,5	13,4	8,2	10,5	14,9	32,9	38,2	28,4	34,2	25,0	35,8	9,6	11,8	7,46
Подршком претпостављених	6,6	19,2	18,2	21,1	17,9	18,2	19,7	19,2	22,7	38,2	30,8	27,3	14,5	12,8	13,6
Могућношћу изношења своје идеје претпостављенима	8,1	18,4	11,8	9,5	5,3	13,2	25,7	28,9	27,9	35,1	28,9	35,3	21,6	18,4	11,8
Добијањем јасних упутстава у вези посла	6,8	14,7	7,25	9,5	13,3	17,4	27,0	25,3	26,1	45,9	36,0	40,6	10,8	10,7	8,7
Задовољство својим послом	6,6	15,2	8,33	7,9	6,3	16,7	28,9	29,1	45	47,4	41,8	21,7	9,2	7,8	8,33

У табели бр. 2. дат је компаративни приказ општег задовољства запослених по профилима у 2011. години , у односу на 2009. и 2010. годину, изражен у %

Табела бр. 2.

	Опште задовољство запослених у Заводу према профилима запослених у 2011.години у односу на 2009.и 2010. годину изражено у %											
	Здравствени радник			Здравствени сарадник			Административни радник			Технички радник		
	2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.
Веома незадовољан	8,6	16,8	10,71	1,9	11,0	0,0	7,9	32	11,11	19,8	8,0	0,0
Незадовољан	16,3	13,4	14,29	13,5	17,8	4,5	7,9	14,6	11,11	8,2	26,0	25,0
Ни задовољан ни незадовољан	25,6	24,2	21,43	30,4	29,8	18,2	12,9	9,7	22,22	18,8	30,0	0,0
Задовољан	39	30,9	50,0	41,9	37,3	68,2	38,1	6,8	33,33	32,3	36,0	75,0
Веома задовољан	10,5	14,6	3,6	12,3	4,1	9,1	33,1	36,9	22,22	20,8	0,0	0,0

### 2.3 Анализа резултата

Ради лакшег поређења, добијени резултати сврстани су у три категорије и то:

1. група **незадовољан** је збир одговора веома незадовољан и незадовољан из анкете
2. групу **ни задовољан ни незадовољан** и
3. група **задовољан** је збир одговора задовољан и веома задовољан

па ће приказ резултата у даљем тексту бити у складу са овим начином груписања датих одговора.

#### Питање бр. 1

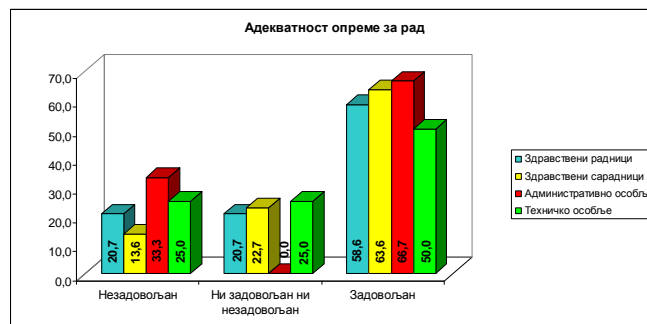
##### а) Адекватност опреме за рад



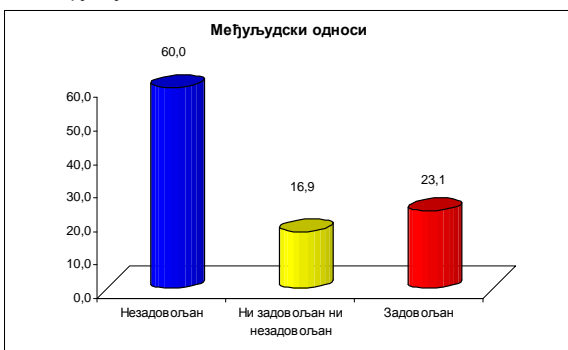
На питање да ли је опрема са којом раде адекватна одговор је дало 70 анкетираних (од укупно 75), од тога је највећи број одговорио потврдно 57,1%, ни задовољних ни незадовољних је 20,0%, док је незадовољних 22,9%.

У односу на 2010. годину када је задовољних било 53,2%, ни задовољних ни незадовољних 19,0% а незадовољних 27,8%, примећује се раст задовољства адекватношћу опреме за рад.

Уколико се резултати анкете посматрају по профилима запослених, преко 50% анкетираних свих профила изразило је задовољство адекватношћу опремом за рад.



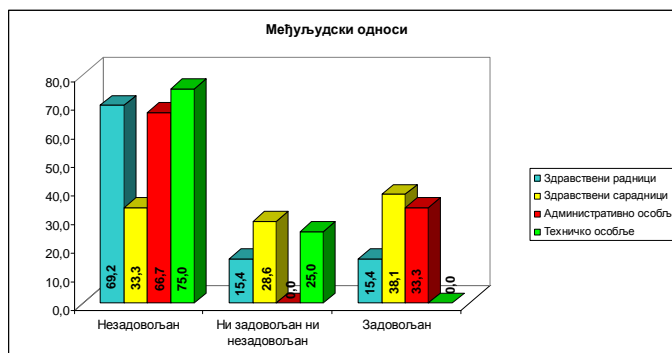
##### б) Међуљудски односи



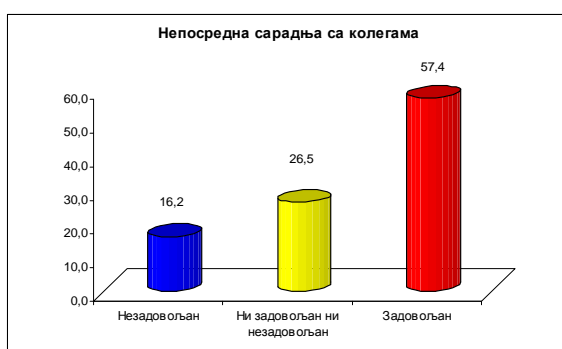
На питање у којој мери су задовољни међуљудским односима 23,1% (у 2010 11,0%) је дало одговор да је задовољно, 16,9% (у 2010. 30,3%) је ни задовољно ни незадовољно, а 60,0% (у 2010. 56,1%), уопштеника је незадовољно. У 2011. години имамо повећање броја задовољних, али и повећање броја незадовољних, тј. у односу на прошлу годину имамо преливање из групе ни задовољних ни незадовољних у екстремне групе. Добијени резултати показују да је то преливање ишло више у корист

повећања задовољства (средња оцена у 2010. години била је 2,37, а у 2011. години 2,42). Ово указује на то да менаџмент установе треба што пре да реализује дефинисану меру израде стратегије мотивисања запослених.

Посматрано по профилима међуљудским односима најзадовољнији су здравствени сарадници (38,1%), а најнезадовољније је техничко особље Завода (75,0%).



### в) Непосредна сарадња са колегама

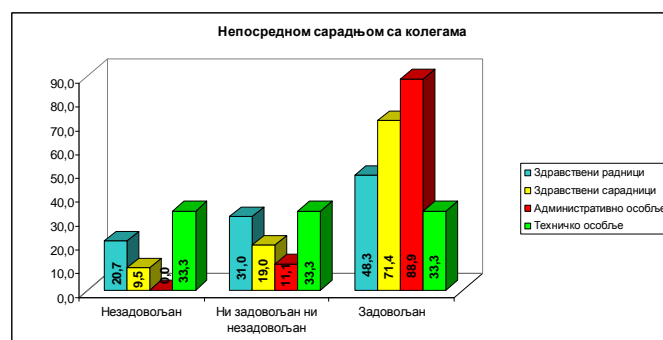


Непосредном сарадњом са колегама задовољно је 57,4% упошљеника (у 2010. 47,6%), ни задовољно ни незадовољно 26,5% (у 2010. 28,0%), а незадовољно 16,2% (у 2010. 22,0%). Приметно је преливање из групе незадовољних и ни задовољних ни незадовољних у групу незадовољних постоји, али је чињеница да је ипак велики број упошљеника у суштини задовољан непосредним односом са колегама.

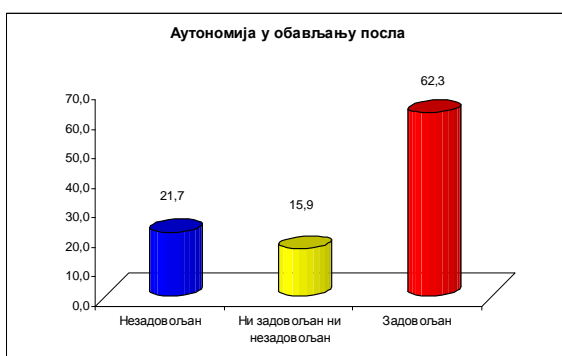
И ове године, као и претходне, резултат анкете везан за питање о непосредној сарадњи са колегама и питање о међуљудским односима указује на то да је комуникација

између Центра/Службе она којом су упошљеници незадовољни. То значи, да још увек није постигнут адекватан резултат на побољшању комуникације између Центра.

По профилима је ситуација иста као и код претходног питања, где непосредном сарадњом било је најзадовољније административно особље (88,9%), а најнезадовољније опет техничко особље (33,3%).

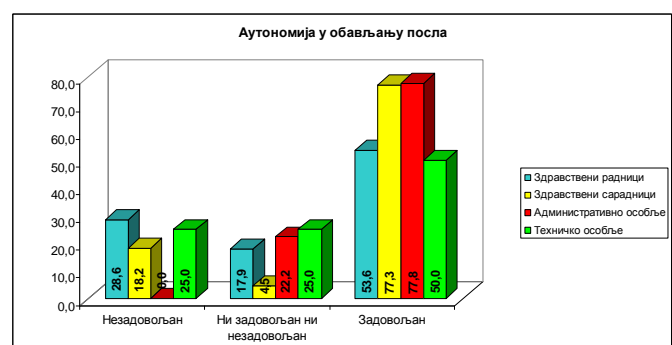


### г) Аутономија у обављању посла

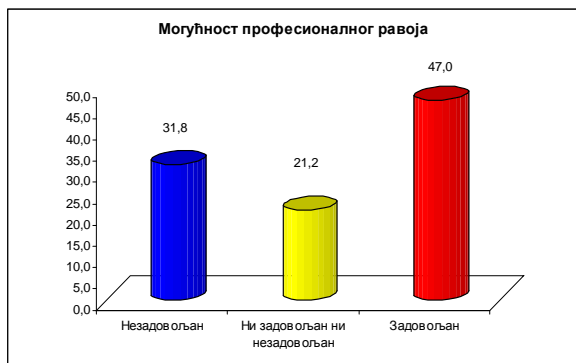


И ове године је највећи број анкетираних задовољан аутономијом у обављању посла, 62,3% (у 2010. 54,3%) ни задовољних ни незадовољних је 15,9% (у 2010. 23,5%), док је незадовољних 21,7% (у 2010. 18,5%). Интересантно је да у односу на претходну годину, запослени имају јасније дефинисан став о томе да ли су задовољни или не тј. у овој години имамо преливање из групе ни задовољан ни незадовољан у преостале две екстремне групе, па у односу

на претходну годину имамо повећање процента и у групи задовољних и у групи незадовољних. Посматрано по профилима, аутономијом у обављању посла задовољни су од 50% до 62,5% сви профили запослених.

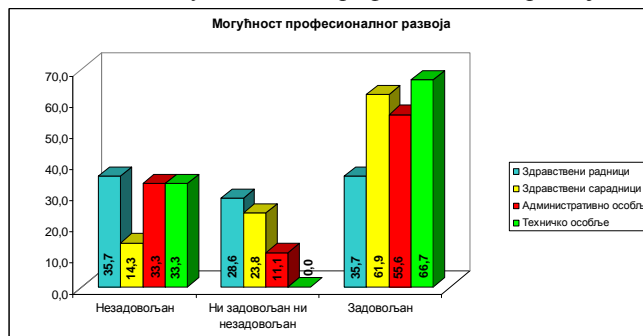


д) Могућности професионалног развоја које пружа садашњи посао

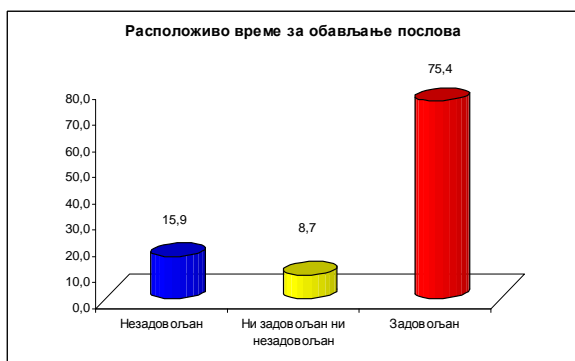


Могућностима професионалног развоја које пружа садашњи посао задовољно је 47,0% (у 2010. 36,6%), ни задовољно ни незадовољно 21,2% (у 2010. 24,4%), а незадовољно 31,8% (у 2010. 36,6%). Евидентан је раст задовољства могућностима професионалног развоја које

им сада пружа посао, па је неопходно наставити са постојећим трендом мотивисања овим аспектом. Техничко особље је најзадовољније могућностима професионалног развоја 66,7%, здравствени сарадници 61,9%, административно особље 55,6%, а на крају здравствени радници 35,7%.

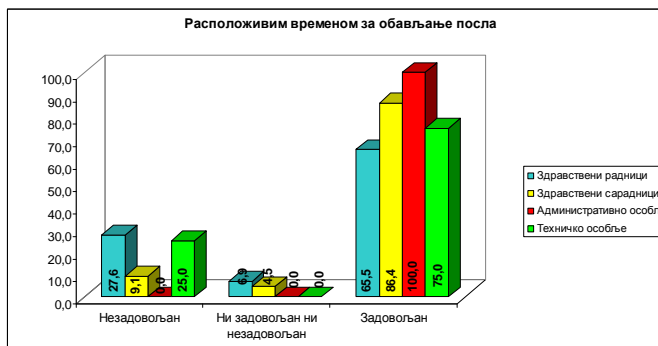


ђ) Распољивим временом за обављање задатих послова



Распољивим временом за обављање задатих послова задовољно је 75,4% (у 2010. 60,8%), ни задовољно ни незадовољно 8,7% (у 2010. 21,5%), а незадовољно свега 15,9% (у 2010. 13,9%). Као што се види, тренд задовољства располољивим временом та обављање послова је задржан и у 2011. години.

Распољивим временом за обављање посла најзадовољнији су административни радници 100,0%, а затим здравствени сарадници са 86,4%, техничко особље са 75,0% и на крају здравствени радници са 65,5%.

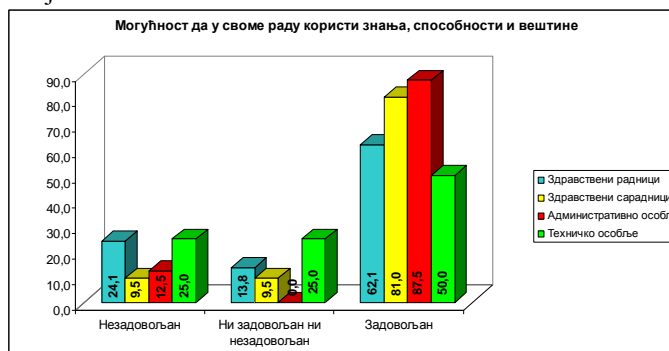


е) Могућношћу да у раду користи своја знања, способности и вештине

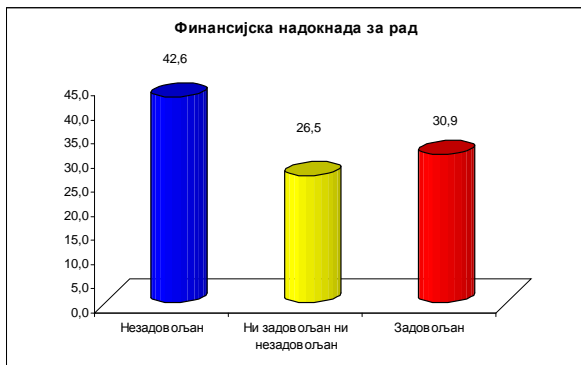


Могућностима коришћења свих својих знања, способности и вештина у раду задовољно је 68,7% (у 2010. 53,7%), ни задовољно ни незадовољно 10,4% (у 2010. 22,0%) и незадовољно 20,9% (у 2010. 22,0%), па се види јасан тренд раста процента задовољних могућностима коришћења својих знања и вештина.

Посматрано по профилима, најзадовољнији су административни радници, 87,5%, па здравствени сарадници 81,0%, затим здравствени радници 62,1% и на крају техничко особље 50,0%.

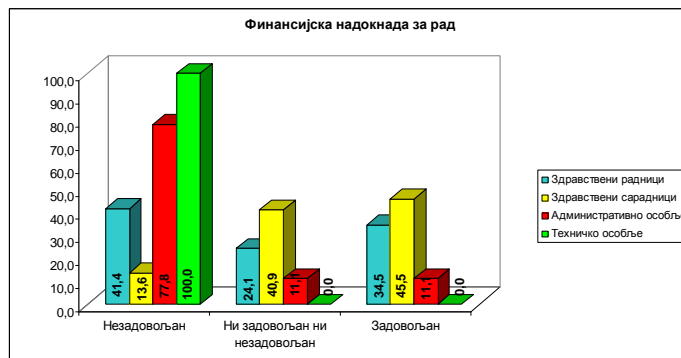


### ж) Финансијска надокнада за рад

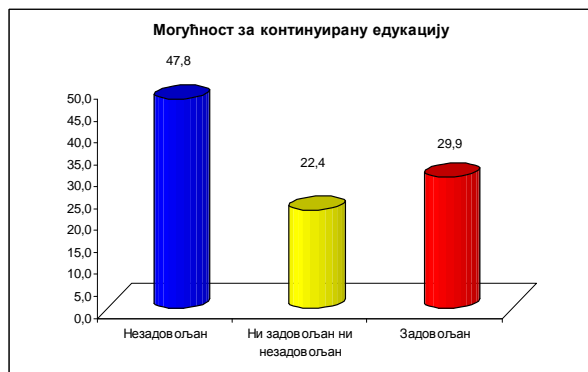


Посматрано по профилима, незадовољство преко 50% показали су техничко особље 100,00%, административно особље 77,8% , незадовољно је 41,4 здравствених радника и 13,6 здравствених сарадника.

Финансијском надокнадом за рад задовољно је 30,9% (у 2010.год. 23,5%), ни задовољних ни незадовољних 26,5% (у 2010. год. 28,4%) , а незадовољно 42,6% ( у 2010.год. 45,7%).

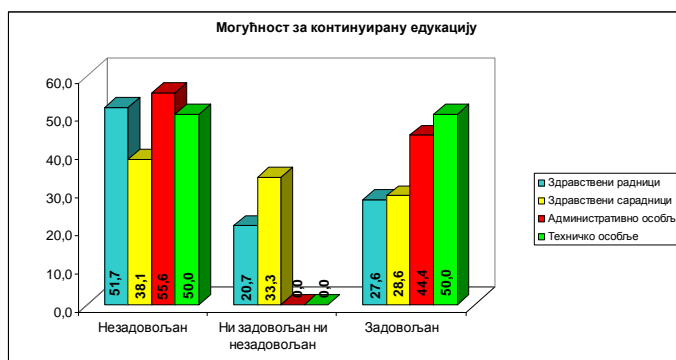


### з) Могућности за континуирану едукацију

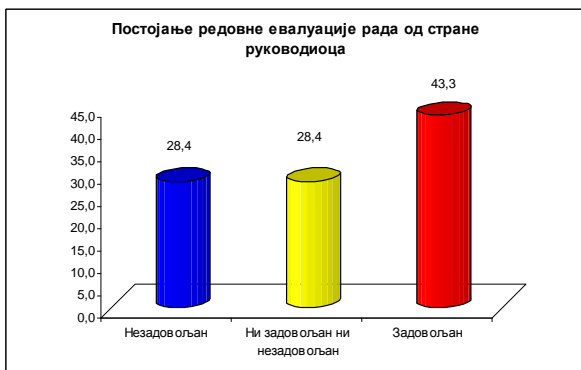


Посматрано по профилима најнезадовољније је административно особље са 55,6%, па здравствени радници 51,7%, затим техничко особље са 50,0%, и на крају здравствени сарадници 38,1%.

Могућностима за континуирану едукацију задовољно је 29,9% (у 2010.год. 18,5%), ни задовољно ни незадовољно 22,4% (у 2010. год. 35,8%), а незадовољно 47,8% (у 2010. год. 43,2%).

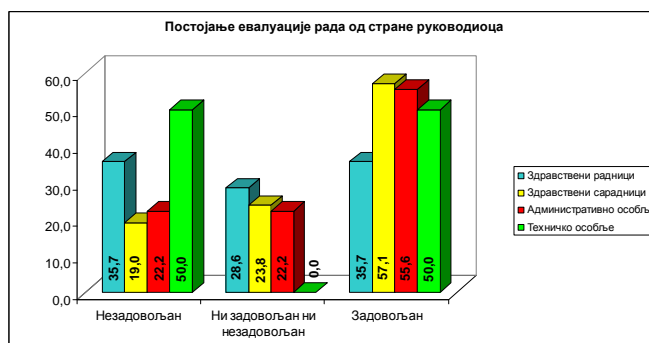


### и) Постојање редовне евалуације рада од стране руководиоца

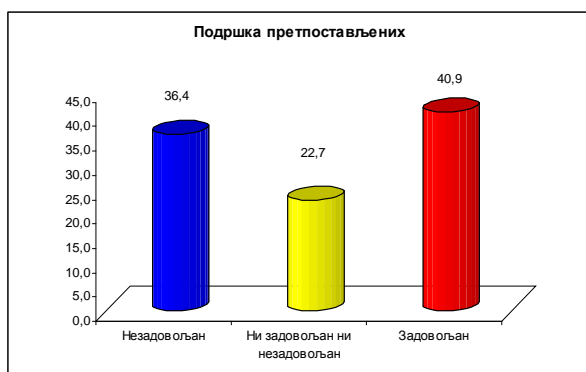


57,1% здравствених сарадника, 55,6% административних радника, 50% техничког особља и 35,7% здравствених радника задовољно је постојањем евалуације од стране руководиоца.

Постојањем редовних евалуација рада од стране руководиоца задовољно је 43,3% (у 2010.год. 35,4%) , ни задовољно ни незадовољно је 28,4% (у 2010.год. 36,7%) , а незадовољно 28,4% (у 2010.год. 24,1%)

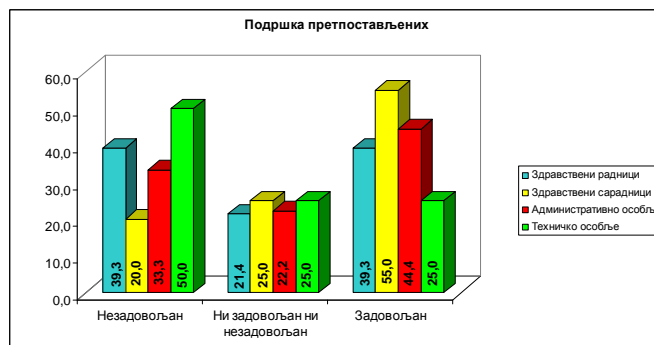


## ј) Подршка претпостављених

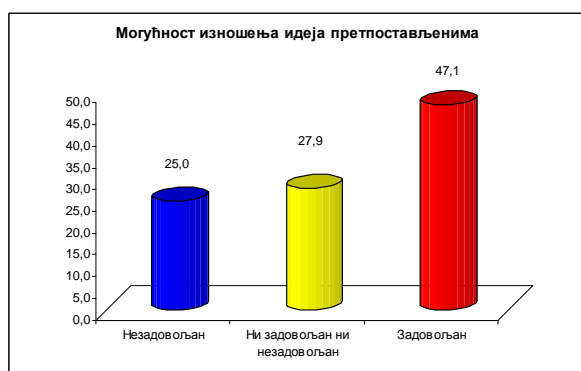


Посматрано по профилима најзадовољнији су здравствени сарадници 55,0%, административно особље 44,4%, здравствени радници 39,3% и на крају техничко особље 25,0%.

Подршком претпостављених задовољно је 42% запослених (у 2010.год. 42,0%), ни задовољно ни незадовољно 18,5% запослених (у 2010.год. 18,5%), а незадовољно 35,8% запослених (у 2010.год. 35,8%).

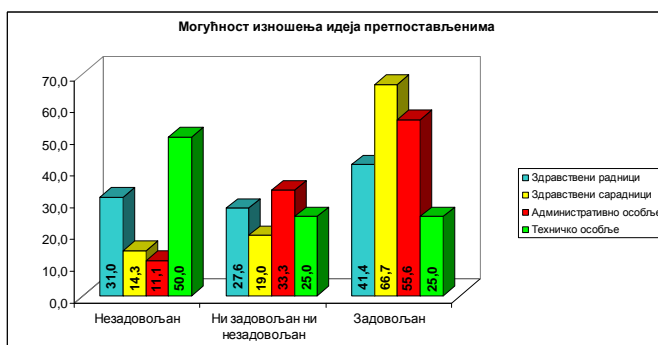


## к) Могућност изношења идеја претпостављенима

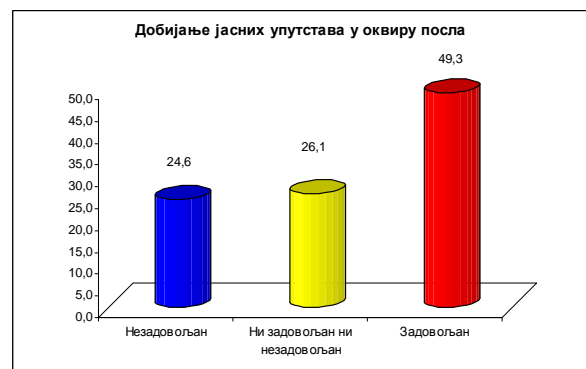


По профилима, задовољство је показало 66,7% здравствених сарадника, 55,6% административних радника, 41,4% здравствених радника, и на крају само 25,0% техничких радника.

Могућношћу изношења својих идеја претпостављенима задовољно је 45,6% запослених (у 2010.год. 45,6%), ни задовољно ни незадовољно је 22,8% запослених (у 2010.год. 22,8%), а незадовољно 22,8% запослених (у 2010.год. 22,8%).

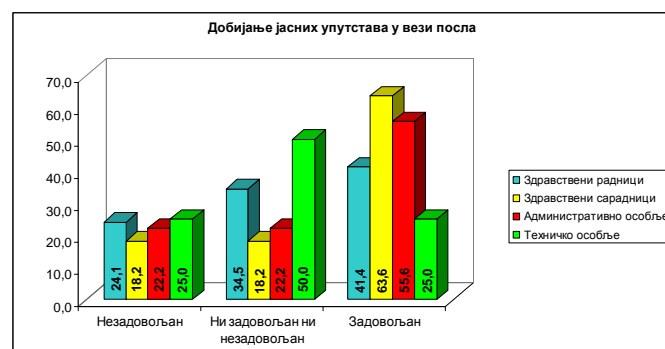


## л) Добијање јасних упутстава у оквиру посла



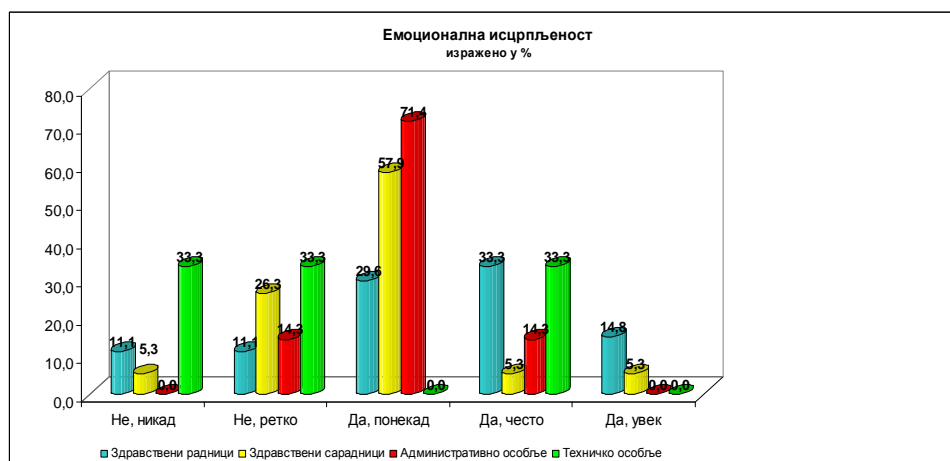
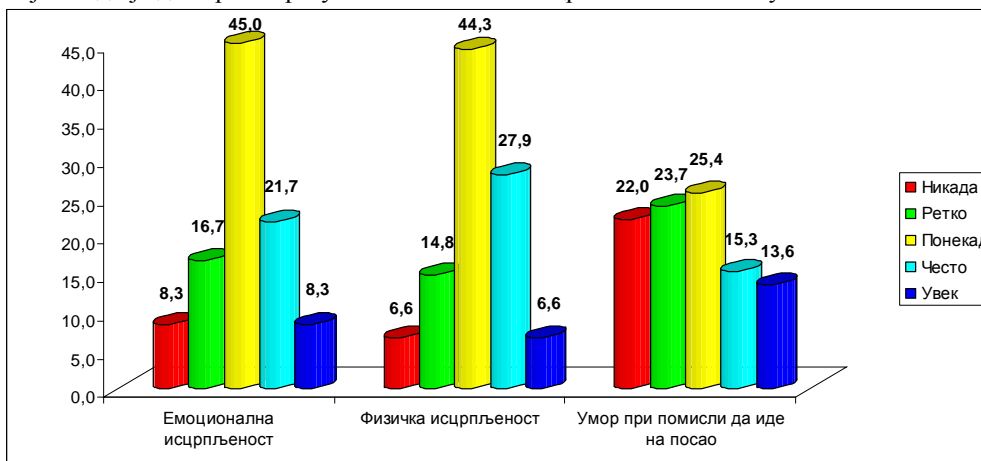
По профилима, задовољство је показало 63,6% здравствених сарадника, 55,6% административних радника, 41,4% здравствених радника, и на крају само 25,0% техничких радника.

Добијањем јасних упутстава шта се од запосленог очекује у оквиру посла задовољно је 49,3% запослених (у 2010.год. 45,5%), ни задовољно ни незадовољно 26,1% запослених (у 2010.год. 24,7%), а незадовољно 24,6% запослених (у 2010.год. 27,3%).

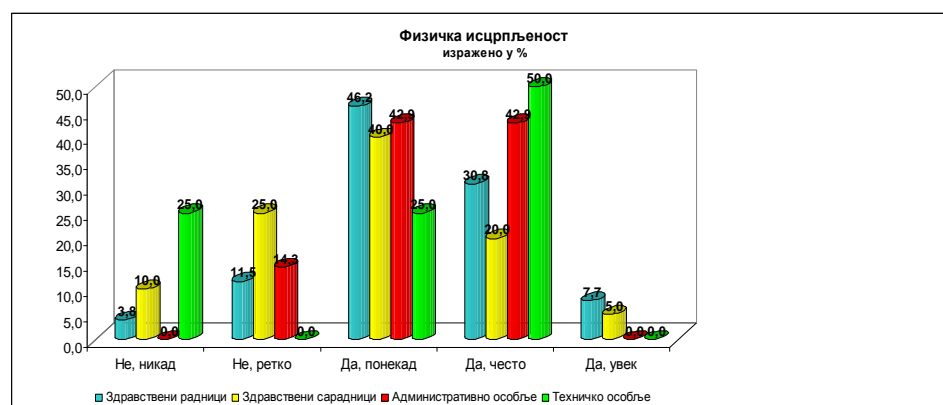


## Питање бр.2

У дијаграму који следи је дат приказ резултата везаних за исцрпљеност на послу.



исцрпљено 5,3%, често 5,3%, понекад 57,9%, ретко 26,3% а никада 5,3% запослених здравствених сарадника  
 - увек је емоционално исцрпљено 0,0%, често 14,3%, понекад 71,4%, ретко 14,3% а никада 0,0% запослених административних радника  
 - увек је емоционално исцрпљено 0,0%, често 33,3%, понекад 0,0%, ретко 33,3% а никада 33,3% запослених техничких радника



- увек је физички исцрпљено 5,0%, често 20,0%, понекад 40,0%, ретко 25,0%, а никада 10,0% запослених здравствених сарадника

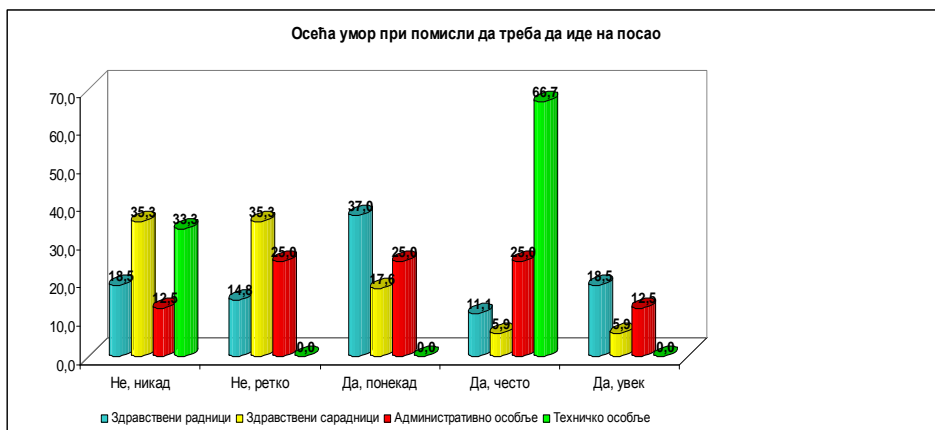
**Осећање емоционалне исцрпљености након посла** има увек 8,3% запослених, често 21,7%, понекад 45,0%, ретко 16,7% а никада 8,3% запослених. Посматрано по профилима:  
 - увек је емоционално исцрпљено 14,8%, често 33,3%, понекад 29,2%, ретко 11,1% а никада 11,1% запослених здравствених радника  
 - увек је емоционално

**Осећање физичке исцрпљености** има увек 6,6% запослених, често 27,9%, понекад 36,2%, ретко 13,0% а никада 6,6% запослених. Посматрано по профилима:  
 - увек је физички исцрпљено 7,7%, често 30,8%, понекад 46,2%, ретко 11,5% а никада 3,8% запослених здравствених радника



- увек је физички исцрпљено 0,0%, често 42,9%, понекад 42,9%, ретко 14,3% а никада 0,0% запослених административних радника

- увек је емоционално исцрпљено 0,0%, често 50,0%, понекад 25,0%, ретко 0,0% а никада 25,0% запослених техничких радника



**Осећање умора при помисли да треба да иде на посао** има увек 13,6% запослених, често 15,3% , понекад 25,4%, ретко 23,7% а никада 22,0% запослених.

Посматрано по профилима:

- увек осећа умор при помисли да иде на посао 18,5%, често 11,1%, понекад 37,0%, ретко 14,5% а никада 18,5%

запослених здравствених радника

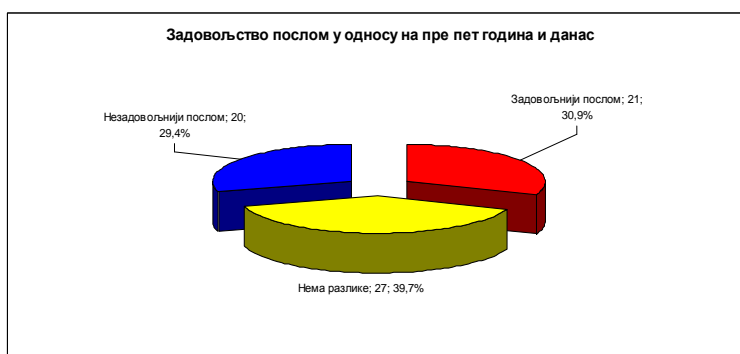
- увек осећа умор при помисли да иде на посао 5,9%, често 5,9%, понекад 17,6%, ретко 35,3% а никада 35,3% запослених здравствених сарадника

- увек осећа умор при помисли да иде на посао 12,5%, често 25,0%, понекад 25,0%, ретко 25,0% а никада 12,5% запослених административних радника

- увек осећа умор при помисли да иде на посао 0,0%, често 66,7%, понекад 0,0%, ретко 0,0% а никада 33,3% запослених техничких радника

### Питање бр. 3

Одговори на питање у вези задовољства по слом пре 5 година и данас указују да је данас задовољније послом 30,9% запослених, да нема разлике одговорило је 39,7% запослених, а да је 29,4% незадовољније.



### Питање бр. 4

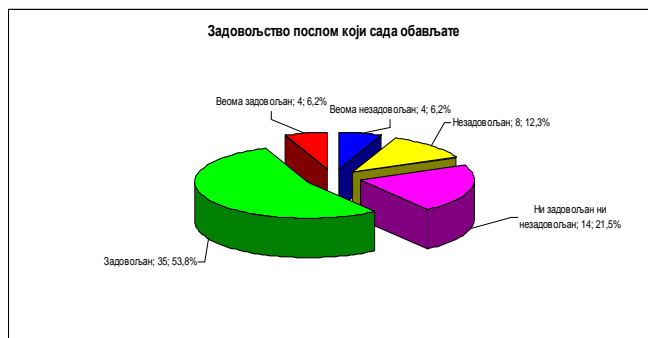
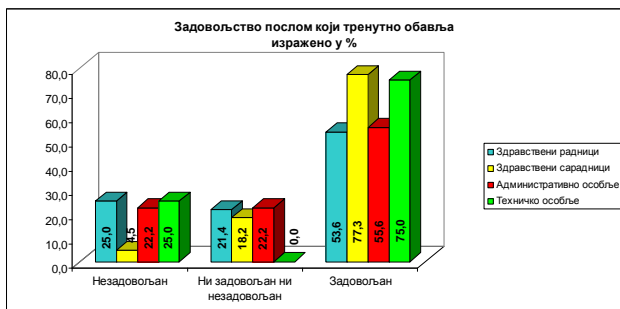
У наредних 5 година 43,0% запослених остало би у државном сектору, у приватни сектор отишло би 6,3% запослених, послове ван здравствене заштите радило би 6,3% запослених, док 43,0% запослених не размишља о промени посла.



## Питање бр. 5

Задовољство послом који запослени сада обавља исказало је 50,6% запослених, ни задовољно ни незадовољно је 28,4%, а незадовољно је 21,0% запослених.

По профилима: здравствени радници – задовољних 53,6%, ни задовољних ни незадовољних 21,4%, незадовољних 25,0%; здравствени сарадници – задовољних 77,3%, ни задовољних ни



незадовољних 18,2% и незадовољних 4,5%; административно особље – задовољних 55,6%, ни задовољних ни незадовољних 22,2% и незадовољних 22,2%; техничко особље – задовољних 75,0%, ни задовољних ни незадовољних 0,0% и незадовољних 25,0%.

На основу добијених резултата истраживања можемо закључити да су запослени 2011. године најзадовољнији следећим аспектима посла: Распољивим временом за обављање задатих послова 75,4% (2010.год. 60,8%); Могућностима да у раду користе сва своја знања, способности и вештине 68,7% (2010.год. 53,7%); Аутономијом у обављању посла 62,3% (2010.год. 54,3%); Послом који сада обављају 60,0% (2010. год. 50,6%) ; Непосредњом сарадњом са колегама 57,4% (2010. год. 47,6%) ; Адекватношћу опреме за рад у служби 57,1% (2010. год. 53,2%) ;

Разлози незадовољства су остали исти као и 2010. године. Запослени су најнезадовољнији : Међуљудским односима 60,0% (2010. год. 56,1%); могућностима које имају за континуирану едукацију 47,8% ; (2010.год. 45,7%) и финансијском надокнадом за рад 42,6% ; (2010.год. 43,2%).

У 2011. години 45,0% запослених је понекад имало осећање емоционалне исцрпљености, 44,3% физичке исцрпљености након посла и 25,4% осећање умора на помисао да треба да иде на посао. Осећање емоционалне исцрпљености увек или често имало је 30,0% запослених, а никад или ретко 25,0%. Физички исцрпљено осећало се увек или често 34,5% запослених, а никад или ретко 21,4%. Осећање умора имало је увек или често 28,9% запослених, а никад или ретко 45,7%.

У 2011. години индекс задовољства запослених је 3,2 и за 0,1 индексни поен је већи у односу на 2010. годину (Табела бр.3). Највиши индекс задовољства је расположивим временом за обављање посла (3,7), а најнижи међуљудским односима ( 2,4 ).

Табела бр. 3

ЗАДОВОЉСТВО	Година		
	2009.	2010.	2011.
Адекватношћу опреме за рад	3,6	3,3	3,4
Међуљудским односима	2,6	2,4	2,4
Непосредном сарадњом са колегама	3,7	3,3	3,4
Аутономијом у обављању посла	3,8	3,5	3,4
Могућностима професионалног развоја	3,2	3	3,1
Распољивим временом за обављање задатих послова	3,7	3,5	3,7
Могућношћу коришћења својих знања, способности и вештина у раду	3,7	3,4	3,5
Финансијском надокнадом за рад	2,9	2,6	2,7
Могућностима за конт. едукацију	2,8	3,7	2,7
Постојањем редовних евалуација рада од стране руководиоца	3,1	3,1	3,1
Подршком претпостављених	3,3	3	3,0
Могућношћу изношења своје идеје претпостављенима	3,5	3,3	3,2
Добијањем јасних упутстава у вези посла	3,4	3,2	3,3
Задовољство својим послом	3,4	3,2	3,4
<b>Индекс задовољства запослених</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>

## Примедбе и предлози за унапређење квалитета рада и задовољства запослених у Заводу

Примедбе и предлози које су дали запослени :

1. Сматрам док влада страначко постављање руководиоца (директора) и запошљавање, никада неће бити добар квалитет рада и задовољство СВИХ радника (одређених радника хоће). За 2 године мени су промењена пет радних места, да би се на моје радно место примили страначки кандидати.
2. Побољшање међуљудских односа у установи који су у некој мери нарушени због нездраве амбициозности неких појединаца (који су у малом броју, али нису занемарени).
3. 1) Недостатак неког апарата за брзу дијагностику у бактериологији (Vitek 2 и сл.), као и у серологији и вирусологији (Мини VIDAS и сл.). 2) Боље могућности за КМЕ (постоје ограничења и забране од стране руководиоца), што између осталог утиче и на лоше међуљудске односе. 3) Снабдевање квалитетним дијагностикумима (без обзира на тендерску набавку, где пресуди најнижа цена реагенаса, а квалитет је незадовољавајући у односу на реагенсе који су задовољавајућег квалитета, али имају вишу цену).
4. Побољшање међуљудских односа у заводу и стимулације за рад на служби
5. Примедбе? Мало је ових редова да се упише. Предлози за унапређење - ко може и да ли хоће да прихвати од ових руководећих будала од ... државе па до установе у којој радим
5. Нисам задовољна са међуљудским односима и радном месту. Желим боље и да не буде као до сада. Хвала!!!
6. Створити свест код људи да Завод послује по принципима тржишне економије, тј. да се треба тако понашати.
7. Волео бих али истински да сви почнемо да ову установу доживљавамо као своју кућу, да се превазиђу личне острашћености и сујете и да једино мерило буде ко ће више и боље урадити. Знам да много желим али потребно је само мало воље, да стручност и професионалност буду испред личних интереса, већ само опште добро и просперитет установе. Када би се и делимично остварило био бих испуњен. Тешко, али вреди покушати. Не боли.
8. Нема сврхе, нико ништа не уважава