

UNIVERZITET U NIŠU

MEDICINSKI FAKULTET

- NAUČNO-NASTAVNOM VEĆU

- ODBORU ZA POSTDIPLOMSKE AKADEMSKE STUDIJE

Predmet: Izveštaj komisije za ocenu i odbranu doktorske disertacije o izrađenoj doktorskoj disertaciji mr sc. dr Sonje Novak

Na osnovu odluke Naučno nastavnog veća Medicinskog fakulteta u Nišu broj 06-10-4855-4 od 8.05.2019. godine imenovana je komisija za ocenu i odbranu doktorske disertacije mr sci dr Sonje Novak pod naslovom „ZNAČAJ I UTICAJ MENADŽMENTA NA KLJUČNE POKAZATELJE AKTIVNOSTI HIRURŠKIH KLINIKA“ u sastavu:

Prof. dr Biljana Kocić, predsednik

Prof. dr Nebojša Đorđević, mentor i član

Prof. dr Bojana Dimitrijević, član

U skladu sa Odlukom, Komisija podnosi sledeći

IZVEŠTAJ

I. Opšti podaci

Tema za izradu doktorske disertacije mr sc. dr Sonji Novak je odobrena 7.12.2010. godine, odlukom Naučno-nastavnog veća Medicinskog fakulteta u Nišu br. 8/19-01-005 uz saglasnost Univerziteta u Nišu (broj rešenja 04-782/10). Mr sci dr Sonja Novak je svoje istraživanje obavila u ustanovi tercijarnog nivoa zdravstvene zaštite, na hirurškim klinikama Kliničkog centra u Nišu, u periodu od 2010. do 2017. godine.

II. Odnos izrađene disertacije prema prijavi i odobrenju teme

Naslov doktorske disertacije se u potpunosti podudara sa odobrenim, kao i sa sadržajem izrađene doktorske disertacije. Odobreni ciljevi i metodologija su ostali nepromenjeni tokom izrade doktorske disertacije.

III. Tehnički opis i karakteristike disertacije

Doktorska disertacija mr sc. dr Sonje Novak sadrži 8 poglavlja (Uvod, Cilj istraživanja, Hipoteze istraživanja, Metodologija istraživanja, Rezultati, Diskusija, Zaključak i Literatura) i Prilog. Napisana je na 162 strane i sadrži 24 grafikona, 85 tabela, 2 slike, 243 literaturna citata i jedan prilog - upitnik na 11 strana. Tekst je pisan u programu Microsoft Word 2007, font Times new Roman 12 pt., prored 1,5.

IV. Karakteristike i sadržajna struktura urađene doktorske disertacije

Doktorska disertacija mr sc. dr Sonje Novak pod nazivom „ZNAČAJ I UTICAJ MENADŽMENTA NA KLJUČNE POKAZATELJE AKTIVNOSTI HIRURŠKIH KLINIKA“ je samostalan i originalan naučni rad iz oblasti epidemiologije i menadžmenta u zdravstvu i predstavlja studiju sa dobro postavljenim ciljevima i primenjenom adekvatnom metodologijom, koji su u skladu sa zadatom temom.

U **uvodnom delu** analizirane doktorske disertacije je detaljno analiziran značaj menadžmenta u zdravstvu u zemlji u tranziciji, kao što je Srbija. Objasnjeni su savremeni pojmovi koji se koriste u zdravstvenom menadžmentu, motivacija zaposlenih, značaj zadovoljstva na poslu za učinak zaposlenih, posebno u zdravstvu, kao i važnost praćenja ključnih pokazatelja aktivnosti zdravstvenih ustanova, posebno hirurških klinika. Novi koncept menadžmenta u zdravstvu stavlja akcenat, pre svega, na ljude, odnosno na njihovo profesionalno i specijalizovano znanje. S druge strane, klinički centri su pozicionirani na vrhu sistema zdravstvene zaštite i utiču na sveukupnu zdravstvenu zaštitu, tako da većina reformi zdravstvenih sistema kreće upravo od ovih ustanova. Klinički centri su najbitniji i za reformu zdravstvenog sistema Srbije, zato što sa preko 14 000 zaposlenih čine 14% ukupnih aktivnosti i materijalnih ulaganja u sistem zdravstvene zaštite Srbije. Prema analiziranim podacima, menadžerske veštine u zdravstvu se mogu uspešno usvojiti i na tome treba stalno raditi, ne samo zbog dobrobiti ustanove, nego i zbog ličnog benefita i razvoja. Takođe, motivacija zaposlenih i zadovoljstvo poslom predstavljaju neodvojivi deo uspešnog rukovođenja, a menadžerske strategije u zdravstvenim ustanovama treba zasnovati na konkretnim podacima i realnim situacijama.

Iako su reforme u zdravstvu počele još krajem prošlog veka, dosadašnja praksa u Srbiji nije pokazala značajna poboljšanja u procesu upravljanja, te je unapređenje istih bio glavni motiv za ovo istraživanje.

U poglavlju **Cilj istraživanja** određeni su predmet, osnovni, posebni i krajnji cilj istraživanja.

Predmet ovog istraživanja je analiza zdravstvenog menadžmenta hirurških klinika Kliničkog centra (KC) u Nišu, koji je jedan od nosioca promena u reformi zdravstvenog sistema Srbije. Predmet rada je usko povezan sa unapređenjem sistema zdravstvene zaštite u tercijarnim zdravstvenim ustanovama.

Osnovni cilj je utvrditi kvalitet veština menadžera hirurških klinika KC u Nišu i njihov značaj i uticaj na ključne pokazatelje učinka rada pomenutih klinika i motivaciju zaposlenih.

Posebni ciljevi istraživanja bili su:

1. Analiza uticaja postojećih modela rukovođenja i upravljanja hirurškim klinikama KC u Nišu na ključne pokazatelje njihovog kliničkog rada i motivaciju zaposlenih;
2. Usporedna analiza ključnih pokazatelja učinka rada hirurških klinika KC u Nišu u odnosu na slične zdravstvene ustanove u zemljama EU i u kontekstu preduzetih reformskih mera;
3. Izrada preporuka za unapređenje edukacije i rada menadžera hirurških klinika u Srbiji.

Krajnji cilj istraživanja je bio davanje predloga za unapređenje kvaliteta menadžerskih veština i unapređenje rada hirurškim klinikama kod nas.

Postavljene su sledeće **hipoteze istraživanja** doktorske disertacije:

1. Kvalitet menadžerskih veština utiče na ključne pokazatelje aktivnosti i efikasnosti rada hirurških klinika Kliničkog centra u Nišu, a samim tim i na kvalitet pruženih usluga zdravstvene zaštite.
2. Kvalitet menadžerskih veština utiče na motivaciju zaposlenih na hirurškim klinikama Kliničkog centra u Nišu, a samim tim i na kvalitet pruženih usluga zdravstvene

zaštite.

U poglavlju **Metodologija istraživanja** detaljno su opisani uzorak, primenjena metodologija, kriterijumi i procedure ispitivanja, kao i statistički parametri, modeli i metode analize u cilju donošenja validnih zaključaka. Metodologija odgovara postavljenom cilju, dobro je objašnjena i može se ponoviti. U poređenju rezultata rada je primenjena pravilna statistička metodologija.

Primarno istraživanje je sprovedeno metodom ankete upotrebom anonimnog upitnika koji je distribuiran na svih 11 hirurških klinika. Nakon sprovedenog anketiranja i preliminarne analize dobijenih podataka iz upitnika, organizovani su intervjui i fokus grupe sa zaposlenima na pomenutim klinikama, koji su odabrani metodom slučajnog izbora. Nakon analize dobijenih rezultata o veštinama i tehnikama upravljanja, liderstvu i motivaciji na hirurškim klinikama KC Niš, urađeno je njihovo kritičko i komparativno sređivanje u odnosu na trend i pokazatelje aktivnosti klinika, kao i u odnosu na trendove u drugim zemljama.

Podaci su sređeni uz primenu deskriptivno-statističke obrada. Od deskriptivnih statističkih metoda su korišćeni: aritmetička sredina (\bar{X}) i standardna devijacija (SD), odnosno minimalna i maksimalna vrednost. Učestalost kategorijskih obeležja prikazana je u vidu apsolutnih i relativnih brojeva (%). Testiranje normalnosti podataka vršeno je Kolmogorov Smirnov testom. Za poređenje kontinuiranih obeležja u dva uzorka, ukoliko je normalna distribucija korišćen je t test, ukoliko distribucija nije normalna korišćen je Mann-Whitney test. Poređenje kontinuiranih varijablu između tri grupe vršeno je Kruskal-Wallis ovim testom, kao post hoc analiza korišćen je Mann-Whitney test. Poređenje učestalosti različitih obeležja vršeno je Hi-kvadrat (χ^2) testom. Hipoteza je testirana sa pragom značajnosti $p < 0,05$. Statistička obrada podataka vršena je u programskom paketu SPSS 16.0 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA).

Rezultati su prikazani tabelarno i grafički. U ovom poglavlju se logičnim redom, brojnim preglednim i sistematizovanim tabelama, koje u potpunosti proizilaze iz primenjene metodologije iznose rezultati istraživanja u skladu sa postavljenim ciljevima, sa pratećim komentarima. Rezultati su prikazani po sekcijama koje prate delove upitnika.

Rezultati prikazuju stavove ispitanika u vezi menadžmenta; utvrđene motivacione

faktore značajne zaposlenima i izvesne motivacione faktore; liderske osobine koje treba unaprediti; ocene menadžerske efikasnosti rukovodioca; utvrđene faktore zadovoljstva poslom; i međuzavisnost ovih komponenti i faktora sa pokazateljima aktivnosti hirurških klinika. Rezultati su predstavljeni u odnosu na zanimanje, pol i dužinu radnog staža.

Dve trećine ispitanika smatra da direktor klinike treba da bude lekar, a ne neke druge profesije, i da prođe obuku iz menadžementa u zdravstvu, dok najvažnijim menadžerskim veštinama, ispitanici ocenjuju, motivaciju zaposlenih i predstavljanje klinike.

Takođe, preko dve trećine ispitanika se izjasnilo da u određenoj meri u njihovoj ustanovi ima problema u planiranju, organizaciji rada, koordinaciji između službi, radnoj disciplini i međuljudskim odnosima, dok tri četvrtine zaposlenih smatra da je podela zadataka u njihovoj ustanovi nesrazmerna.

Najznačajniji motivacioni faktori, prema stavovima ispitanika, su: novčana stimulacija zatim učvršćivanje profesionalne pozicije i mogućnost da razviju svoje veštine, a najmanje značajan motivacioni faktor je pohvala od strane nadređenog. Najznačajniji motivacioni faktor kod anketiranih lekara je učvršćivanje profesionalne pozicije, a kod medicinskih sestara novčana stimulacija.

Najveći broj ispitanika je ocenio najnižom ocenom dve liderske osobine rukovodioca: zadobijanje poverenja zaposlenih i otvorenost, a najvišom ocenom u celokupnom uzorku su ocenjene liderske osobine: istrajnost, jasnoća komunikacije i samopouzdanje.

Najbolje ocenjene menadžerske veštine od strane ispitanika na ispitivanim hirurškim klinikama su bile profesionalnost i primena znanja i inicijativa, a najniže ocenjene su upravljanje i donošenje odluka.

Prema rezultatima istraživanja, utvrđena je statistički značajna pozitivna korelacija između motivacije i menadžerskih veština - profesionalnost i održavanje radne etike.

Utvrđeno je da je ukupno zadovoljstvo poslom statistički značajno veće kod ispitanih lekara u odnosu na medicinske sestre, odnosno da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom prema zanimanju. Tako je, utvrđeno je da postoji statistički

značajna povezanost ukupnog zadovoljstva poslom i većine menadžerskih veština,

Prema rezultatima istraživanja, utvrđeno je da nema statistički značajne povezanosti ukupnog zadovoljstva zaposlenih i motivacije, ali i motivacije i pokazatelja kvaliteta rada.

Dokazano je da postoji statistički značajna negativna povezanost zadovoljstva poslom zaposlenih sa pokazateljima-procentom umrlih u toku prvih 48 sati od prijema, prosečnim brojem operisanih pacijenata po hirurgu i procentom pacijenata kod kojih je izvršen ponovni prijem u intenzivnu negu.

Ukrštanjem liderske osobine - jasnoća komunikacije sa drugim zaposlenima i pokazatelja rada, utvrđeno je da postoji statistički značajna negativna povezanost sa prosečnim brojem medicinskih sestara po zauzetoj bolničkoj postelji.

Ukrštanjem menadžerske veštine komunikacija i pokazatelja rada, utvrđeno je da postoji statistički značajna negativna povezanost sa procentom umrlih u toku prvih 48 sati od prijema.

U poglavlju **Diskusija** komentarisani su i objašnjeni dobijeni rezultati i upoređeni sa rezultatima sličnih studija sprovedenih pre svega u zemljama Evropske Unije koje se odnose na rukovođenje i upravljanje hirurškim klinikama i uticaja na ključne pokazatelje kliničkog rada. Diskusija na savremen način osvetljava različite aspekte iznetog problema i potkrepljena je brojnim domaćim i stranim dokazima o sličnom problemu. Kandidat je uspešno povezoao dobijene rezultate u celinu i utvrdio njihov značaj u okviru istraživane problematike. Na osnovu rezultata ove studije, kandidat je predložio adekvatne mere koje se mogu realno sprovesti u našim zdravstvenim ustanovama i doprineti većoj efikasnosti zdravstvenog sistema u Srbiji .

U poglavlju **Zaključci** direktno su dati odgovori na ciljeve rada i značaj i uticaj menadžmenta na ključne pokazatelje aktivnosti hirurških klinika KC Niš. Zaključeno je sledeće:

1. Znanja i stavovi zaposlenih zdravstvenih radnika na hirurgskim klinikama u vezi sa zdravstvenim menadžmentom su nedovoljna i stečena primarno iz neformalnih izvora informisanja, tako da je edukacija u ovoj oblasti neophodna.
2. Identifikovane su najvažnije oblasti za edukaciju zaposlenih na hiruškim klinikama iz oblasti menadžmenta: komunikologija, međuljudski odnosi, sistem kontrole i nagrađivanja, lični razvoj rukovodioca, sa fokusom na sticanje poverenja zaposlenih i otvorenost u radu.
3. Najznačajniji motivacioni faktori za zaposlene na hirurgskim klinikama KC Niš su novčana stimulacija i učvršćivanje profesionalne pozicije, a najmanje značajan je pohvala od strane nadređenog. Mogućnost unapređenja kao motivacioni faktor je značajniji lekarima u odnosu na sestre, dok je kvalitet međuljudskih odnosa, značajniji medicinskim sestrama u odnosu na lekare.
4. Menadžerske veštine profesionalnost i održavanje radne etike pozitivno utiču na motivaciju zaposlenih na hirurgskim klinikama KC Niš, dok su sve menadžerske veštine pozitivno povezane sa menadžerskim ulogama i sposobnostima.
5. Više od polovine zdravstvenih radnika na hirurgskim klinikama, i to češće lekari u odnosu na medicinske sestre, smatra da radi iznad svojih kapaciteta. Preopterećenost poslom je negativno povezana sa zadovoljstvom zaposlenih.
6. Zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika na hirurgskim klinikama je direktno povezano sa tri ključna pokazatelja aktivnosti hirurgskih klinika: procenat umrlih u toku prvih 48 sati od prijema, prosečan broj operisanih pacijenata po hirurgu i procenat pacijenata kod kojih je izvršen ponovni prijem na intenzivnu negu.
7. Ukupna prosečna ocena liderskih osobina menadžera hirurgskih klinika je uglavnom visoka. Zadobijanje poverenja među zaposlenima je najniže ocenjena liderska osobina, a najbolje je ocenjena liderska osobina usmerenost rukovodioca na ciljeve bez obzira na okolnosti (istrajnost).
8. Snaga hirurgskih klinika su ljudski resursi kao i pozicija naučno-nastavne baze Medicinskog fakulteta Univerziteta u Nišu. Slabosti su nedovoljan broj zaposlenih zdravstvenih radnika, neispunjeni glavni motivacioni faktori zaposlenih i preopterećenost na poslu. Mogućnosti su nova zgrada KC (od skora je otvorena), akreditacija (u toku) i nova zakonska regulativa u planiranju broja zaposlenih u zdravstvu (u toku promene politike zapošljavanja). Pretnje su ograničeni zdravstveni budžet, nove pretnje javnom zdravlju i odlazak stručnog kadra.

9. Menadžment utiče na ključne pokazatelje aktivnosti hirurških klinika KC Niš i to na procenat smrtnosti u prvih 48 sati od prijema, prosečan broj operisanih pacijenata po hirurgu, prosečan broj medicinskih sestara po zauzetoj bolničkoj postelji, i na procenat ponovnog prijema na intenzivnu negu.
10. Predložene mere za unapređenje rada hirurških klinika upućuju na usvajanje menadžerskih alata i tehnika po ugledu na slične zdravstvene ustanove u zemljama EU i u skladu su sa dosadašnjim preduzetim reformskim merama u zdravstvu Srbije.

U poglavlju **Literatura** navedeno je 243 rada. Korišćena literatura je adekvatna, savremena i uključuje sve aspekte istraživanja ove teze. Preko polovine literature nije starije od pet godina.

V. **Ocena naučnog doprinosa doktorske disertacije**

Doktorska disertacija mr sc. dr Sonje Novak pod naslovom «ZNAČAJ I UTICAJ MENADŽMENTA NA KLJUČNE POKAZATELJE AKTIVNOSTI HIRURŠKIH KLINIKA» je originalan naučno istraživački rad sa značajnim aktuelnim naučnim doprinosom u oblasti epidemiologije i menadžmenta u zdravstvu. Originalnost teze se ogleda u povezivanju menadžerske efikasnosti sa ključnim pokazateljima aktivnosti hirurških klinika KC Niš, kao i na povezanost menadžmenta sa motivacijom zaposlenih, zadovoljstvo poslom i na krajnji učinak rada zaposlenih.

Autor je došao do pouzdanih zaključaka od kojih su većina originalni i primenljivi u praksi i doprineće boljem razumevanju okolnosti u našim zdravstvenim ustanovama. Rezultati omogućavaju akcije za unapređenje organizacije, planiranja, kontrole i upravljanja hirurškim klinikama. Zaključci i metodologija su primenjivi (sa ili bez modifikacija) i na ostale zdravstvene ustanove. Kandidatkinja je iskazala sposobnost za primenu adekvatne naučno istraživačke metodologije, dobila korisne rezultate koji su primenljivi u menadžerskoj praksi i mogu se prezentovati javnosti.

Na osnovu prethodne analize urađene disertacije, Komisija donosi sledeći

ZAKLJUČAK

Smatramo da je doktorska disertacija mr sc. med Sonje Novak pod naslovom «ZNAČAJ I UTICAJ MENADŽMENTA NA KLJUČNE POKAZATELJE AKTIVNOSTI HIRURŠKIH KLINIKA » rađena prema savremenim principima naučno istraživačkog rada i da je rezultat samostalnog i originalnog istraživanja. Sa uspehom su realizovani postavljeni ciljevi, a rezultati su jasno prikazani. Doktorska disertacija je potvrdila sposobnost doktoranda da istraživanju pristupi logički, sveobuhvatno i celovito i predstavlja originalno naučno delo koje ima praktičnu primenu.

Zbog svega navedenog Komisija pozitivno ocenjuje izrađenu doktorsku disertaciju i predlaže usvajanje ove pozitivne ocene izrađene doktorske disertacije mr sc. dr Sonje Novak i odobravanje javne odbrane iste.

Komisija za ocenu i odbranu doktorske disertacije

1.

Prof. dr Biljana Kocić, predsednik, Medicinski fakultet Univerziteta u Nišu

2.....

Prof. dr Nebojša Đorđević, mentor i član, Medicinski fakultet Univerziteta u Nišu

3.....

Prof. dr Bojana Dimitrijević, član, Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu

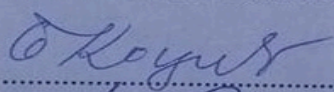
Na osnovu prethodne analize urađene disertacije, Komisija donosi sledeći

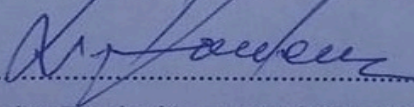
ZAKLJUČAK

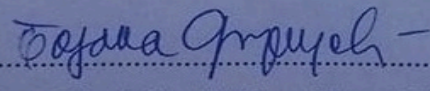
Smatramo da je doktorska disertacija mr sc. med Sonje Novak pod naslovom «ZNAČAJ I UTICAJ MENADŽMENTA NA KLJUČNE POKAZATELJE AKTIVNOSTI HIRURŠKIH KLINIKA » rađena prema savremenim principima naučno istraživačkog rada i da je rezultat samostalnog i originalnog istraživanja. Sa uspehom su realizovani postavljeni ciljevi, a rezultati su jasno prikazani. Doktorska disertacija je potvrdila sposobnost doktoranda da istraživanju pristupi logički, sveobuhvatno i celovito i predstavlja originalno naučno delo koje ima praktičnu primenu.

Zbog svega navedenog Komisija pozitivno ocenjuje izrađenu doktorsku disertaciju i predlaže usvajanje ove pozitivne ocene izrađene doktorske disertacije mr sc. dr Sonje Novak i odobravanje javne odbrane iste.

Komisija za ocenu i odbranu doktorske disertacije

1. 
Prof. dr Biljana Kocić, predsednik, Medicinski fakultet Univerziteta u Nišu

2. 
Prof. dr Nebojša Đorđević, mentor i član, Medicinski fakultet Univerziteta u Nišu

3. 
Prof. dr Bojana Dimitrijević, član, Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu