

**UNIVERZITET U NIŠU**  
**MEDICINSKI FAKULTET**  
**Nastavno-naučnom veću**

**Predmet: Izveštaj Komisije o izrađenoj doktorskoj disertaciji kandidata**  
**Mr. sc med Roberte Marković**

Odlukom Nastavno-naučnog veća Medicinskog fakulteta u Nišu, a na predlog Odbora za doktorske disertacije prihvaćen je izveštaj Prof. Dr Zorana Miloševića o izrađenoj doktorskoj disertaciji pod nazivom „PROCENA ZADOVOLJSTVA POSLOM I MOTIVACIJA KAO MENADŽERSKA SREDSTVA ZA UNAPREĐENJE KVALITETA RADA ZDRAVSTVENIH USTANOVA“.

Tom prilikom je imenovana Komisija:

Prof. dr Marina Deljanin Ilić – predsednik

Prof. dr Zoran Milošević – mentor i član

Prof. dr Slobodan Cvetanović – član sa Ekonomskog fakulteta u Nišu

Nakon detaljnog pregleda doktorske disertacije Komisija podnosi sledeći

## **IZVEŠTAJ**

### ***I Opšti podaci***

Tema za izradu doktorske disertacije Mr. sc med Roberte Marković je odobrena 28.01.2010. godine, Odlukom Nastavnog-naučnog veća Medicinskog fakulteta u Nišu br 04-761/10. Doktorant Mr sc med Roberta Marković obavila je istraživanje tokom decembra meseca 2010. godine u osam zdravstvenih ustanova primarnog nivoa zdravstvene zaštite, četiri ustanove sekundarnog nivoa, dve ustanove tercijarnog nivoa i jednoj ustanovi na više nivoa zdravstvene zaštite u Nišavskom okrugu.

### ***II Odnos izrađene doktorske disertacije prema prijavljenoj i odbranjenoj temi***

Doktorska teza „PROCENA ZADOVOLJSTVA POSLOM I MOTIVACIJA KAO MENADŽERSKA SREDSTVA ZA UNAPREĐENJE KVALITETA RADA ZDRAVSTVENIH USTANOVA“ je originalan i samostalan istraživački rad iz oblasti

Socijalne medicine. Naslov doktorske disertacije odgovara sadržaju sprovedenog istraživanja. Ciljevi i metodologija su ostali nepromenjeni tokom čitave studije.

### ***III Tehnički opis disertacije***

Doktorska disertacija je napisana na 157 strana i ima osam poglavlja: uvod, ciljeve i hipoteze istraživanja, metod rada, rezultate, diskusiju, zaključak, predlog mera i literatura. Disertacija sadrži 68 tabela, 1 sliku i 5 grafikona.

### ***IV Sadržajna struktura disertacije***

Izrađena doktorska disertacija je samostalan i originalan istraživački rad sa jasno definisanim ciljevima koji su u skladu sa zadatom temom.

U **Uvodu** je predložen značaj zadovoljstva zaposlenih kao važnog preduslova rada savremenih, uspešnih organizacija i zdravstvenih ustanova, kao i značaj i uloga motivacije zaposlenih u unapređenju kvaliteta rada. Ovaj koncept ima svoj istorijski razvoj, a danas, u savremenim organizacijama koje teže kvalitetu i čak „izvrsnosti“, zadovoljni zaposleni, sa „dobrim kvalitetom života“ na poslu u fokusu su menadžmenta organizacije. Zdravstveni sistemi i pružanje zdravstvene zaštite ni najmanje se po ovom pitanju ne razlikuju. Kvalitet zdravstvene zaštite smatra se prioritetom u kontekstu dobrobiti za pacijenta, kao pojedinca, ali i populacije, kao potencijala jedne države. Kvalitet u zdravstvu podrazumeva tri segmenta: dobru zdravstvenu ustanovu, dobrog zdravstvenog radnika i dobrog pacijenta. Kvalitet pružene zdravstvene usluge zavisi od načina na koji će zaposleni obavljati svoj posao, što se direktno dovodi u vezu sa njihovim zalaganjem, znanjem, iskustvom, ponašanjem, požrtvovanošću. U osnovi svega nalazi se motivisanost zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom koji obavljaju. Uvod disertacije je predložio rezultate mnogobrojnih istraživanja vezanih za procenu i unapređenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama u svetu i kod nas.

Na osnovu izloženog u Uvodu, definisani su ciljevi rada i hipoteze rada.

U drugom poglavlju utvrđeni su **Ciljevi rada:**

#### **1. Osnovni cilj istraživanja:**

Procena stepena zadovoljstva zdravstvenih radnika u zdravstvenim ustanovama Nišavskog okruga, različitim aspektima posla (faktori i pokazatelji zadovoljstva): uslovima rada, mogućnostima edukovanja, podrškom pretpostavljenih, mogućnošću napredovanja, opremljenošću ustanove i drugo.

## 1.1. Posebni ciljevi:

- Sagledavanje stepena zadovoljstva zdravstvenih radnika u ustanovama primarne zdravstvene zaštite sa jedne strane i sekundarne i tercijarne sa druge strane
- Poređenje stepena zadovoljstva poslom kroz određene komponente, kao i ukupnog zadovoljstva, među zaposlenim zdravstvenim radnicima različitog položaja i zanimanja (lekari, ostali zdravstveni radnici)
- Poređenje stepena zadovoljstva poslom kroz određene komponente, kao i ukupnog zadovoljstva, među zaposlenim zdravstvenim radnicima u odnosu na pol, godine staža i ostale relevantne karakteristike
- Uticaj zadovoljstva zaposlenih na kvalitet rada

## 1.2. Krajnji cilj:

Definisanje novog upitnika kojim će biti otklonjeni nedostaci postojećeg u cilju boljeg sagledavanja zadovoljstva zaposlenih.

Predlog metodološkog uputstva za rad menadžera, (rukovodstva u zdravstvenim ustanovama), u cilju unapređenja motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih

U istom poglavlju definisane su **hipoteze istraživanja:**

- Postoji razlika u stepenu zadovoljstva zdravstvenih radnika koji rade u zdravstvenim ustanovama primarnog, sekundarnog odnosno, tercijarnog nivoa
- Postoji razlika u stepenu zadovoljstva među zaposlenim zdravstvenim radnicima različitog položaja i zanimanja (lekari, ostali zdravstveni radnici)
- Postoji razlika u stepenu zadovoljstva među zaposlenim zdravstvenim radnicima u odnosu na pol, godine staža i ostale relevantne karakteristike
- Zadovoljstvo zaposlenih značajno utiče na kvalitet rada zdravstvenih ustanova

U poglavlju **Metod rada**, detaljno je opisan **Metod rada vezan za istraživanje, Statistička obrada podataka i Metod rada vezan za izradu predloga upitnika o zadovoljstvu i predlog mera za rad menadžera (rukovodstva u zdravstvenim ustanovama).**

- **Metod rada**

Metod istraživanja je studija preseka koja je sprovedena u zdravstvenim ustanovama primarnog, sekundarnog, tercijarnog i ustanovi na više nivoa zdravstvene zaštite na Nišavskom okrugu decembra meseca 2010. godine. Istraživanjem je obuhvaćeno 8 ustanova primarnog nivoa, 4 ustanove sekundarnog nivoa, 2 ustanove tercijarnog nivoa (pri čemu

Klinički centar ima 27 klinika) i 1 ustanova na više nivoa zdravstvene zaštite. Istraživanjem su obuhvaćeni svi zaposleni prisutni na poslu tokom jednog radnog dana, u zdravstvenim ustanovama. Od 5.425 zaposlenih koliko ih je tog dana bilo na poslu, upitnik je uzelo na popunjavanje 4.707 zaposlenih, a 3.899 je upitnik popunilo i vratilo (stopa odgovora 82,8%). Nakon provere tačnosti podataka i logičke kontrole broj ispitanika je sveden na 3.736. U istraživanju je korišćena anonimna anketa definisana od strane Republičke Komisije za kvalitet, Ministarstva zdravlja Republike Srbije. Anketa se sastojala od 11 pitanja, od kojih je prvo imalo 13 potpitanja (13 aspekata zadovoljstva poslom), pitanje broj 2 se odnosilo na psihofizičku iscrpljenost, a pitanje broj 5 na ukupno zadovoljstvo poslom. U cilju sveobuhvatnije analize i uspostavljanja veze između zadovoljstva poslom i kvaliteta rada, različiti faktori zadovoljstva su grupisani u 5 grupa pokazatelja: strukturalni, komunikacioni, motivacioni, organizacioni i ishodni.

- Statistička obrada

Prikupljeni podaci su verifikovani od strane autora, kodirani i uneti u posebno formiranu bazu podataka. Statistička obrada vršena je u programskom paketu SPSS 16.0. Dobijeni rezultati su prikazani tabelarno i grafički uz tekstualni komentar.

- Metod rada vezan za izradu predloga upitnika o zadovoljstvu i predlog mera za rad menadžera (rukovodstva u zdravstvenim ustanovama).

Po završetku istrživanja i statističke obrade podataka, a na osnovu dobijenih rezultata, date su smernice za metodološko uputstvo za rad menadžera (rukovodstva u zdravstvenim ustanovama) u cilju adekvatnijeg procenjivanja i unapređenja zadovoljstva zaposlenih, što je poseban doprinos disertacije.

**Rezultati istraživanja** su detaljno prikazani tabelarno i grafički, sa pratećim komentarima. Rezultati su prikazani sa zvaki faktor zadovoljstva, a potom i za faktore zadovoljstva grupisane u pokazatelje (strukturalni, komunikacioni, motivacioni, organizacioni i ishodni). Prepoznati su faktori zadovoljstva, ali i faktori nezadovoljstva poslom za sve grupacije zaposlenih, sa posebnim osvrtom na zdravstvene radnike i lekare. Rezultati su prikazani po zdravstvenim ustanovama različitog nivoa zdravstvene zaštite. Takođe, multivarijantnom regresionom analizom utvrđen je i uticaj strukturalnog, komunikacionog, organizacionog, motivacionog prediktora na ukupno zadovoljstvo zaposlenih. Kao najjači prediktor zadovoljstva zaposlenih (koji ima najjači uticaj na ukupno zadovoljstvo) izdvojio se organizacioni pokazatelj.

U poglavlju **Diskusija** detaljno su analizirani rezultati istraživanja i upoređivani sa nalazima drugih autora. Kandidat je uspešno povezoao dobijene rezultate u celinu i utvrdio

njihov značaj u okviru istraživane problematike. Zadovoljstvo zaposlenih u zdravstvenim ustanovama u svetu, decenijama unazad, se prati i procenjuje, dok je kod nas u fokusu manje od deset godina. Utvrđene su sličnosti i paralele sa procenama zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih u zdravstvenim ustanovama nerazvijenih, srednje razvijenih i razvijenih zemalja u svetu. Mnogobrojni faktori zadovoljstva imaju slične vrednosti, posmatrano po istim kategorijama zdravstvenih radnika i sličnom ili istom tipu zdravstvenih ustanova. Takođe, predočena je specifičnost i značaj zadovoljstva zdravstvenih radnika u kontekstu kvaliteta pružanja zdravstvenih usluga. Predočeni su nedostaci istraživanja zadovoljstva koja se sprovode kod nas i potreba za unapređenjem kako metodologije, tako i sadržaja istraživanja.

U osmom poglavlju izneti su Zaključci istraživanja:

- Skor ukupnog zadovoljstva za sve ispitanike nalazi se na gornjoj granici kategorije „ni zadovoljni ni nezadovoljni“. Najzadovoljniji su zaposleni na primarnom nivou zdravstvene zaštite, potom na tercijarnom, sekundarnom i u ustanovama na više nivoa.
- Posmatrajući sve pojedinačne, ali i vrednosti grupisanih faktora zadovoljstva, postoji razlika u stepenu zadovoljstva zdravstvenih radnika koji rade u zdravstvenim ustanovama primarnog, sekundarnog odnosno, tercijarnog nivoa. Zaposleni u ustanovama primarnog nivoa zdravstvene zaštite su najzadovoljniji i najmanje psihofizički opterećeni.
- Zdravstveni radnici su manje zadovoljni od ostalih zaposlenih. Prediktori zadovoljstva zdravstvenih radnika su neposrednja saradnja sa kolegama, raspoloživo vreme za rad, mogućnost iznošenja ideja i dobijanje jasnih uputstava za rad. Prediktori nezadovoljstva su finansijska nadoknada za rad, adekvatnost opreme za rad, mogućnost profesionalnog razvoja.
- Lekari su svim faktorima zadovoljstva zadovoljniji u odnosu na ostale zdravstvene radnike. Faktori koji predstavljaju ključne prediktore zadovoljstva su: neposredna saradnja sa kolegama, raspoloživo vreme za rad, mogućnost korišćenja znanja i veština, autonomija u radu, mogućnošnost iznošenja ideja i kontinuirana edukacija. Ključni prediktori nezadovoljstva kod lekara su: finansijska nadoknada za rad i adekvatnost opremljenosti.
- Ostali zdravstveni radnici su po pitanju svih faktora manje zadovoljni od lekara.
- Najveća emocionalna i fizička iscrpljenost je kod zaposlenih na tercijarnom nivou (više od polovine ispitanika je psihički iscrpljeno). Najmanje psihički iscrpljeni su zaposleni na primarnom nivou zdravstvene zaštite, a najmanje fizički iscrpljeni zaposleni u ustanovi na više nivoa. Najveći umor pri pomisli na odlazak na posao osećaju zaposleni na tercijarnom nivou, a najmanji na primarnom i u ustanovi na više nivoa.

- Poredeći zadovoljstvo poslom pre pet godina i danas, najveći procenat smatra da „nema razlike“ u zadovoljstvu.
- Više od polovine zaposlenih, planira da ostane u državnom sektoru, više od trećine zaposlenih ne razmišlja o promeni posla, a svega jedna desetina bi prešla u privatni sektor zdravstva ili bi radili poslove van sektora zdravstva.
- Zaposleni na rukovodećim funkcijama su zadovoljniji poslom, u odnosu na ostale zaposlene. Suprotno tome, zaposleni na rukovodećim funkcijama su značajno više emocionalno i fizički iscrpljeni u odnosu na ostale zaposlene.
- Posebnu pažnju treba posvetiti zaposlenima na više nivoa zdravstvene zaštite (zavodi i instituti za javno zdravlje) jer su u okviru ovog istraživanja iskazali visok nivo nezadovoljstva različitim aspektima posla. Ovo je signal da u okviru zdravstvenog sistema ovim ustanovama i zaposlenima u njima, treba posvetiti potrebnu pažnju, jer kao nosioci *javnog zdravlja* imaju važnu ulogu i treba raditi na njihovoj motivisanosti da taj posao na potreban način obavljaju.
- Posmatrajući skorove zadovoljstva za sve ispitivane faktore, zaposleni su najzadovoljniji neposrednjom saradnjom sa kolegama, raspoloživim vremenom za obavljanje poslova, mogućnošću iznošenja ideja pretpostavljenima, podrškom pretpostavljenih i davanjem jasnih uputstava za rad. Najnezadovoljniji su finansijskom nadoknadom za rad, mogućnošću kontinuirane edukacije, adekvatnošću opremljenosti i mogućnošću profesionalnog razvoja.
- Posmatrajući skorove grupisanih faktora zadovoljstva, odnosno skorove pokazatelja zadovoljstva, *komunikacioni pokazatelj* ima najveće vrednosti. Drugi po vrednosti jeste *organizacioni pokazatelj*, potom *motivacioni pokazatelj*. *Strukturalni pokazatelj* ima najniže vrednosti među svim ispitivanim pokazateljima i predstavlja segment koji traži dodatno istraživanje i preduzimanje palete aktivnosti u cilju unapređenja.
- Kao najjači prediktor zadovoljstva zaposlenih (koji ima najjači uticaj na ukupno zadovoljstvo) izdvojio se *organizacioni pokazatelj*.
- Zadovoljstvo zdravstvenih radnika značajno utiče na kvalitet rada zdravstvenih ustanova, te su zdravstvene ustanove primarnog nivoa, obuhvaćene ovim istraživanjem, gde su zaposleni najzadovoljniji, visoko rangirane po kvalitetu rada.

U poglavlju **Predlog mera**, dat je **Predlog mera za dizajniranje upitnika, Predlog faktora i pokazatelja zadovoljstva kojih Upitnik za procenu zadovoljstva zaposlenih treba da se**

## **dotakne, Predlog mera za unapređenje metodologije istraživanja, Predlog mera za rad menadžera u kontekstu unapređenja zadovoljstva zaposlenih.**

Predlogom mera date su sugestije vezane za metodologiju budućih istraživanja, dat je predlog novog upitnika za istraživanje zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama, još jednom je predočen značaj rezultata istraživanja zadovoljstva za menadžment zdravstvenih ustanova, definisani su načini motivisanja zaposlenih.

U poglavlju **Literatura** navedeno je 159 naslova, u velikom broju novijeg datuma.

### ***V Ocena naučnog doprinosa disertacije***

Doktorska disertacija Mr sc med Roberte Marković „PROCENA ZADOVOLJSTVA POSLOM I MOTIVACIJA KAO MENADŽERSKA SREDSTVA ZA UNAPREĐENJE KVALITETA RADA ZDRAVSTVENIH USTANOVA“ predstavlja samostalan i originalan naučno-istraživački rad koji se dotiče savremene, vrlo značajne problematike i ima vrlo široku primenu. Naučni doprinos se ogleda prvenstveno u postavci i uspostavljanju veze između zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih u zdravstvenim ustanovama i uticaja na kvalitet rada zdravstvenih ustanova. Objedinjavanje faktora zadovoljstva u pokazatelje (strukturalni, organizacioni, motivacioni, komunikacioni i ishodni) omogućilo je sistematičnost u sagledavanju uticaja različitih faktora na zadovoljstvo zaposlenih, kao i lakše prepoznavanje potrebnih aktivnosti i mera koje sa aspekta menadžmenta/rukovođenja treba sprovesti. Time su, takođe prepoznati prediktori zadovoljstva zaposlenih. Doprinos ove disertacije jeste i predlog novog upitnika za procenu zadovoljstva, kao i smernice za unapređenje zadovoljstva i motivacije zaposlenih.

### ***Major contribution of doctoral thesis***

Doctoral dissertation, MSc MD Roberta Markovic "Assessing job satisfaction and motivation as managerial inputs for improving the quality of health facilities" is an independent and original scientific research related to contemporary, very important issue and has a very wide application. Scientific contribution is primarily in the setting and establishing links between satisfaction and employees motivation in health facilities and influence on health facility quality. Unifying factors in satisfaction indicators (Structural, organizational, motivational, communicational, total) allow a systematic approach in analyzing the impact of various factors, and recognition necessary activities that should be carried out. Through this, predictors

of satisfaction has been identified. The contribution of this thesis is the proposal of a new questionnaire, as well as guidelines for the improvement of satisfaction and motivation of employees

Na osnovu iznetih podataka Komisija donosi sledeći

## **ZAKLJUČAK**

Doktorska disertacija Mr sc med Roberte Marković pod naslovom „PROCENA ZADOVOLJSTVA POSLOM I MOTIVACIJA KAO MENADŽERSKA SREDSTVA ZA UNAPREĐENJE KVALITETA RADA ZDRAVSTVENIH USTANOVA“ izrađena je u skladu sa savremenim principima naučno-istraživačkog rada i predstavlja aktuelan i naučno zasnovan rad. Kandidat je adekvatno koncipirao istraživanje, dobro definisao metod rada, pokazao sposobnost za adekvatno korišćenje literature, kao i sposobnost za interpretaciju dobijenih rezultata. Poseban doprinos predstavlja predloženo grupisanje faktora zadovoljstva zaposlenih, što je stvorilo dobru bazu za jasno tumačenje rezultata, ali i za definisanje predloga mera u zaključku disertacije. Ciljevi rada su adekvatno postavljeni, hipoteze jasne, rezultati koncizni i primenljivi. Zaključci daju jasne odgovore na postavljene ciljeve istraživanja. Doprinos ove disertacije jeste kompleksan predlog mera kojim su date smernice, ali i menadžerski instrumenti za rukovođenje ljudskim resursima u zdravstvenim ustanovama. Zbog svega navedenog, Komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Medicinskog fakulteta Univerziteta u Nišu da usvoji pozitivnu ocenu izrađene doktorske disertacije i da odobri Mr sc med Roberti Marković javnu odbranu.

Komisija za ocenu i odbranu izrađene doktorske disertacije:

Prof. dr Marina Deljanin Ilić – predsednik

---

Prof. dr Zoran Milošević – mentor i član

---

Prof. dr Slobodan Cvetanović – član

---



Marković R, Deljanin Ilić M, Milošević Z, Vasić M, Bogdanović D, Šagrić Č. **Procena zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama Nišavskog i Topličkog okruga poslom koji obavljaju.** Medicinski pregled 2013, LXVI (9-10):379-385.