PROFESIONALNA SATISFAKCIJA MEDICINSKIH SESTARA/TEHNIČARA

Professional satisfaction of nurses

Maja Grujičić¹, Budimka Novaković²
¹Katedra opšteobrazovnih predmeta, Medicinski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija, ²Katedra za farmaciju, Medicinski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija

Korespondent:
Maja Grujičić, Medicinski fakultet
Univerzitet u Novom Sadu, Hajduk Veljkova 3, 21000 Novi Sad, Srbija
Mobilni telefon: +381 64 1645707
E-mail: maja.grujicic@mf.uns.ac.rs

APSTRAKT
Cilj: Ispitati zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara različitim aspektima posla u domovima zdravlja u Beogradu.
Metode: Istraživanjem je obuhvaćena 261 medicinska sestra/tehničar, zaposlena u dva doma zdravlja. Kao instrument za prikupljanje podataka korišćen je upitnik, koji je bio anoniman.
Rezultati: Medicinske sestre/tehničari su u većem broju bili zadovoljni, nego nezadovoljni, međuljudskim odnosima u ustanovi, visinom novčanog iznosa mesečne zarade, mogućnošću usavršavanja, autonomijom prilikom obavljanja posla i savremenošću opreme za rad. Medicinske sestre/tehničari su bili zadovoljni ispunjenjem pojedinih faktora zadovoljstva poslom, od strane ustanove u kojoj su zaposleni, prema sledećem redosledu: mogućnost usavršavanja, posedovanje savremene opreme za rad, dobri međuljudski odnosi, novčani iznos mesečne zarade i autonomija prilikom obavljanja posla.
Zaključak: Medicinske sestre/tehničari su više zadovoljni, nego nezadovoljni, poslom koji obavljaju. Vodeći faktor zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara prema stepenu njegovog ispunjenja od strane zdravstvene ustanove u kojoj su zaposleni je mogućnost usavršavanja.
Ključne reči: zadovoljstvo poslom, medicinske sestre, upitnici

ABSTRACT
Aim: To examine different aspects of job satisfaction among nurses in health centres in Belgrade.
Methods: The study included 261 nurses, employed in two health centers. For data collecting was used questionnaire which was anonymous.
Results: A considerable number of nurses were more satisfied than dissatisfied with interpersonal relationships, monthly income, training opportunities, autonomy in the workplace, and current equipment. Nurses were satisfied with the fulfillment of certain factors of job satisfaction by health institutions in the following order: training opportunities, current equipment, good interpersonal relationships, monthly income, and autonomy in the workplace.
Conclusion: Nurses were more satisfied than dissatisfied with their job. The leading factor of job satisfaction of nurses in regard to the level of its fulfillment by the health institution is training opportunities.
Key words: job satisfaction, nurses, questionnaires

UVOD
Zadovoljstvo poslom i organizacijom predstavlja veoma složenu manifestaciju ljudskog ponašanja u organizacijama koja obuhvata niz kognitivnih (stav zaposlenih prema poslu u ustanovi u kojoj rade), konativnih (procena adekvatnosti reagovanja ustanove na doprinos zaposlenog grupnim i kolektivnim rezultatima rada - nagrada) i emotivnih (stvaranje pozitivnih stavova i naklonosti prema kolegama i organizaciji u celini, kao i stepen zadovoljstva postojećim međuljudskim odnosima) komponenti (1). Identifikovani su brojni faktori od kojih zavisi da li će zaposleni biti zadovoljniji ili nezadovoljniji poslom koji obavljaju (2). Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih se mogu svrstati u dve kategorije: organizacione i lične (2). Organizacione politike i procedure, kao i elementi samog rada koji utiču na zadovoljstva poslom zaposlenih obuhvataju: nivo radne i socijalne stimulacije, sistem nagrađivanja (distribucija plata, stimulacija i unapređenja), percipirani kvalitet kontrole, prijatne radne uslove i decentralizaciju moći (2). Pored organizacionih, postoji više

različitih ličnih faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih, kao što su: promenljive karakteristike ličnosti (samopoštovanje i sposobnost da se podnese stres), sklad između ličnih interesa zaposlenih i posla kojim se bave, status i radni staž, i opšte zadovoljstvo životom (2).
Zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika predstavlja element kvaliteta rada zdravstvene ustanove, koji utiče kako na radni učinak zdravstvenih radnika, tako i na bolji ishod rada zdravstvene ustanove, kao i kvalitet pružene zdravstvene zaštite (3).
Istraživanja ukazuju da mnogobrojni faktori utiču na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara, a mogu se podeliti u tri grupe: faktore koji se odnose na organizaciju i obavljanje posla (mogućnosti zapošljavanja, politika organizacije ustanove i ograničenja koja ima organizacija, plata, broj zaposlenih na odeljenju, mogućnost unapređenja, rutinsko obavljanje posla, rad u smenama, raznovrsnost posla, sofisticiranost opreme i pribora za rad, i opterećenje na poslu), zatim faktore koji se odnose na

međuljudske odnose (interakcija sa saradnicima i nadređenima, autonomija, različitosti, kvalitet zdravstvene nege, profesionalni razvoj, odnosi sa bolesnikom i njegovom porodicom, zahtevnost zadataka, i podrška kolega i nadređenog) i faktore koji se odnose na lične karakteristike samih zaposlenih (starost, promenljive karakteristike ličnosti, radni staž, status na radnom mestu, pozitivna i negativna emocionalnost, i opšte zadovoljstvo životom) (4).
Značaj izgradnje zadovoljstva poslom se ogleda u pretpostavci da je raspoloženje zaposlenih bitno za funkcionisanje ustanova (2). Zaposleni nezadovoljni poslom pokušavaju da svedu svoje zalaganje na poslu na najmanju moguću meru (odsustvuju sa posla – apstentizam, ili dobrovoljno napuštanju posao – fluktuacija), dok je sa druge strane radni učinak (produktivnost) povezan sa zadovoljstvom poslom zaposlenih (2). Zaposleni će biti produktivan samo ukoliko je zadovoljan poslom koji obavlja (2).
Cilj rada je bio da se ispita zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara različitim aspektima posla u domovima zdravlja u Beogradu.

METODE
Istraživanje u cilju procene stepena zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara je sprovedeno tokom tri meseca 2010/2011. godine, u vidu studije preseka, u prigodno odabrano dva doma zdravlja u Beogradu. Istraživanjem je obuhvaćena 261 medicinska sestra/tehničar.
Kao instrument za prikupljanje podataka korišćen je upitnik, koji je sam autor osmislio. Upitnik je bio anoniman i ponuđen je svim zaposlenima koji su u trenutku sprovođenja anketiranja bili prisutni na poslu, da ga na dobrovoljnoj osnovi samostalno popune. Upitnik se sastojao iz tri dela. Prvi deo upitnika se odnosio na demografske karakteristike ispitanika, drugi na motivacione faktore, dok je treći deo upitnika obuhvatao procenu stepena zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara.
Za određivanje stepena zadovoljenosti pojedinih faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom u upitniku su bila navedena pitanja koja su se odnosila na različite aspekte posla (međuljudski odnosi, autonomija prilikom obavljanja posla, mogućnost usavršavanja, novčani iznos mesečne zarade, posedovanje savremene opreme za rad), a koja su ispitanici ocenjivali petostepenom Likertovom skalom, od 1 = uopšte se ne slažem do 5 = potpuno se slažem.
Kriterijumi prilikom određivanja vodećih faktora prema stepenu njihove zadovoljenosti bili su broj, odnosno procenat medicinskih sestara/tehničara koji su bili zadovoljni stepenom ispunjenosti faktora navedenih u upitniku.

U analizi podataka primenjena je metoda deskriptivne statistike. Za numerička obeležja izračunata je i prikazana aritmetička sredina i opseg vrednosti, dok su za atributivna obeležja prikazani frekvencije i procenti. Za statističku obradu podataka je korišćen program SPSS verzija 17.
Studiju su odobrile uprave domova zdravlja.

REZULTATI

Tabela 1- Distribucija medicinskih sestara/tehničara prema polu

Pol	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
Muškarci	16	6,1
Žene	245	93,9
Ukupno	261	100,0

Među medicinskim sestrama/ tehničarima je bilo 6,1% muškaraca i 93,9% žena (Tabela 1). Najveći broj medicinskih sestara/tehničara je bio životne dobi od 46 do 50 godina (24,5%), zatim od 35 i manje godina (23,8%) i starosne grupe od 41 do 45 godina (20,7%). Nešto manji broj medicinskih sestara/tehničara je bio starosnih dobi od 36 do 40 godina (12,6%) i od 51 do 55 godina (12,6%), zatim medicinske sestre/tehničari starosti od 56 do 60 godina (4,2%), dok je najmanje medicinskih sestara/tehničara bilo starosti 61 i više godina (1,5%) (Tabela 2). Najmlađa medicinska sestra/tehničar je bila starosti 21 godinu, a najstarija 65 godina.

Tabela 2. Distribucija medicinskih sestara/tehničara prema godinama života

Starosne kategorije (godine)	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
≤ 35	62	23,8
36 - 40	33	12,6
41 - 45	54	20,7
46 - 50	64	24,5
51 - 55	33	12,6
56 - 60	11	4,2
≥ 61	4	1,5
Ukupno	261	100,0
min - max	21 - 65	
x	43,0	

Više od polovine (65,5%) medicinskih sestara/tehničara se slagalo, i to delimično i potpuno, sa stavom - u ustanovi u kojoj radim vladaju dobri međuljudski odnosi (Tabela 3). 17,7% medicinskih sestara/tehničara nije bilo, uopšte i delimično, zadovoljno postojećim međuljudskim odnosima u ustanovi u kojoj su zaposleni.

Tabela 3. Slaganje medicinskih sestara/tehničara sa stavom: U ustanovi u kojoj radim vladaju dobri međuljudski odnosi

U ustanovi u kojoj radim vladaju dobri međuljudski odnosi	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
Uopšte se ne slažem	20	7,7
Delimično se ne slažem	26	10,0
Nisam siguran/a	44	16,9
Delimično se slažem	83	31,8
Potpuno se slažem	88	33,7
Ukupno	261	100,0

Sa stavom - zadovoljan/a sam visinom novčanog iznosa mesečne zarade se, delimično i potpuno, slagalo više od polovine (62,4%) medicinskih sestara/tehničara, a 25,7% medicinskih sestara/tehničara nije bilo, uopšte i delimično, zadovoljno visinom novčanog iznosa mesečne zarade (Tabela 4).

Tabela 4 - Slaganje medicinskih sestara/tehničara sa stavom: Zadovoljan/a sam visinom novčanog iznosa mesečne zarade

Zadovoljan/a sam visinom novčanog iznosa mesečne zarade	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
Uopšte se ne slažem	41	15,7
Delimično se ne slažem	26	10,0
Nisam siguran/a	31	11,9
Delimično se slažem	76	29,1
Potpuno se slažem	87	33,3
Ukupno	261	100,0

Većina (72,0%) medicinskih sestara/ tehničara se slagala, i to delimično i potpuno, sa stavom - ustanova u kojoj radim mi pruža mogućnost stalnog usavršavanja (Tabela 5). Medicinskih sestara/ tehničara koji, uopšte i delimično, nisu bili zadovoljni mogućnošću stalnog usavršavanja koju im pruža ustanova u kojoj su zaposleni je bilo 14,2%.

Tabela 5. Slaganje medicinskih sestara/tehničara sa stavom: Ustanova u kojoj radim mi pruža mogućnost stalnog usavršavanja

Ustanova u kojoj radim mi pruža mogućnost stalnog usavršavanja	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
Uopšte se ne slažem	23	8,8
Delimično se ne slažem	14	5,4
Nisam siguran/a	36	13,8
Delimično se slažem	77	29,5
Potpuno se slažem	111	42,5
Ukupno	261	100,0

Približno polovina (49,4%) medicinskih sestara/tehničara se, delimično i potpuno, slagala sa stavom - rukovodilac mi omogućava da upotrebim samostalnost kod rutinskih zadataka, dok 28,4% medicinskih sestara/tehničara nije bilo, uopšte i delimično, zadovoljno stepenom samostalnosti prilikom obavljanja posla (Tabela 6).

Približno polovina (49,4%) medicinskih sestara/tehničara se, delimično i potpuno, slagala sa stavom - rukovodilac mi omogućava da upotrebim samostalnost kod rutinskih zadataka, dok 28,4% medicinskih sestara/tehničara nije bilo, uopšte i delimično, zadovoljno stepenom samostalnosti prilikom obavljanja posla (Tabela 6).

Tabela 6. Slaganje medicinskih sestara/tehničara sa stavom: Rukovodilac mi omogućava da upotrebim samostalnost kod rutinskih zadataka

Rukovodilac mi omogućava da upotrebim samostalnost kod rutinskih zadataka	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
Uopšte se ne slažem	50	19,2
Delimično se ne slažem	24	9,2
Nisam siguran/a	58	22,2
Delimično se slažem	60	23,0
Potpuno se slažem	69	26,4
Ukupno	261	100,0

Delimično i potpuno, zadovoljno savremenošću opreme za rad bilo je više od polovine (68,9%) medicinskih sestara/tehničara (Tabela 7). Sa tvrdnjom - ustanova u kojoj radim mi obezbeđuje savremenu opremu za obavljanje posla se nije, uopšte i delimično, slagalo 14,6% medicinskih sestara/tehničara.

Tabela 7. Slaganje medicinskih sestara/tehničara sa stavom: Ustanova u kojoj radim mi obezbeđuje savremenu opremu za obavljanje posla

Ustanova u kojoj radim mi obezbeđuje savremenu opremu za obavljanje posla	Medicinske sestre/tehničari	
	n	%
Uopšte se ne slažem	24	9,2
Delimično se ne slažem	14	5,4
Nisam siguran/a	43	16,5
Delimično se slažem	81	31,0
Potpuno se slažem	99	37,9
Ukupno	261	100,0

Tabela 8. Vodeći faktori zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara prema stepenu njihovog ispunjenja od strane zdravstvene ustanove u kojoj su zaposleni

Faktor	Rang	Zadovoljni (%)
Mogućnost usavršavanja	1	72,0
Posedovanje savremene opreme za rad	2	68,9
Dobri međuljudski odnosi	3	65,5
Novčani iznos mesečne zarade	4	62,4
Autonomija prilikom obavljanja posla	5	49,4

Medicinske sestre/tehničari su bili zadovoljni ispunjenjem pojedinih faktora zadovoljstva poslom, od strane ustanove u kojoj su zaposleni, prema sledećem redosledu: mogućnost usavršavanja (72,0% zadovoljnih ispitanika), posedovanje savremene opreme za rad (68,9% zadovoljnih ispitanika), dobri međuljudski odnosi (65,5% zadovoljnih ispitanika), novčani iznos mesečne zarade (62,4% zadovoljnih ispitanika) i autonomija prilikom obavljanja posla (49,4% zadovoljnih ispitanika) (Tabela 8).

DISKUSIJA

Naše istraživanje pokazuje da su medicinske sestre/tehničari u većem broju bili zadovoljni, nego nezadovoljni, postojećim međuljudskim odnosima u ustanovi u kojoj su zaposleni, visinom novčanog iznosa mesečne zarade, mogućnošću stalnog usavršavanja koju im pruža ustanova u kojoj rade, stepenom samostalnosti prilikom obavljanja posla i savremenošću opreme za rad.

U Republici Srbiji je 2007. godine donet „Pravilnik o bližim uslovima za sprovođenje kontinuirane edukacije za zdravstvene radnike i zdravstvene saradnike” (5), te je veoma značajno, i očekivano, da je većina medicinskih sestara/tehničara u našem istraživanju bila zadovoljna mogućnošću stalnog usavršavanja obzirom na postojanje obaveze pohađanja edukativnih programa na akreditovanim kursevima zbog licenciranja.

Dobijeni rezultat našeg istraživanja, da je više od polovine medicinskih sestara/tehničara bilo zadovoljno visinom novčanog iznosa mesečne zarade je iznenađujuć, obzirom na ekonomsku situaciju u našoj zemlji.

Medicinske sestre/tehničari, u našem istraživanju, su bili najviše zadovoljni mogućnošću usavršavanja, zatim savremenošću opreme za rad, međuljudskim odnosima, novčanim iznosom mesečne zarade, dok su najmanje bili zadovoljni stepenom autonomije prilikom obavljanja posla. Istraživanja pokazuju da specijalizacija, u smislu edukacije, predstavlja jedan od ključnih faktora koji utiče na zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara (6). Gardulf i saradnici (7), u studiji sprovedenoj u Švedskoj, ukazuju da su dva najznačajnija faktora kvaliteta radnog života medicinskih sestara/tehničara novac i autonomija u obavljanju posla. Rezultati istraživanja Mrayyana (8) koje je sprovedeno u Jordanu, pokazuju da su medicinske sestre/tehničari najmanje zadovoljni spoljašnjim nagradama (plata, godišnji odmor i beneficije) i uspostavljanjem ravnoteže između posla i porodice.

U istraživanju sprovedenom u Švedskoj, Petterson i saradnici (9), su dobili rezultate koji ukazuju na pet najznačajnijih faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara, a to su: prepoznavanje profesionalne kompetentnosti medicinskih sestara/tehničara, razumevanje neposrednog rukovodioca za njihovo kontinuirano usavršavanje, mogućnost daljeg razvoja kompetencija na poslu koji trenutno obavljaju, mogućnost unapređenja i komunikacija sa neposrednim rukovodiocima o vrednovanju posla koji obavljaju na godišnjem nivou. Studije pokazuju da su medicinske sestre/tehničari koji smatraju da imaju mogućnost za unapređenje zadovoljnije poslom u odnosu na ostale medicinske sestre/tehničare (6).

Ispitivanja koja se bave zadovoljstvom poslom pokazuju da ostvarivanje adekvatne saradnje sa pacijentima (prihvatanje terapije, predloženih procedura, zdravstvenih saveta), a samim tim i zadovoljstvo korisnika zdravstvene zaštite, zavisi od toga kako medicinske sestre/tehničari doživljavaju posao koji obavljaju, u smislu da li su zadovoljne ili nezadovoljne svojim poslom (10). Prema istraživanjima zadovoljstvo poslom je od presudne važnosti u zadržavanju medicinskih sestara/tehničara (6). Od zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva, poslom medicinskih sestara/tehničara zavisi da li će doći do promena posla kod zdravstvenih radnika (10).

Dobijeni rezultati u studiji sprovedenoj u Domu zdravlja u Tuzli, pokazuju da su medicinske sestre/tehničari

ZAKLJUČAK

Medicinske sestre/tehničari su više zadovoljni, nego nezadovoljni, poslom koji obavljaju. Vodeći faktor zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara prema stepenu njegovog ispunjenja

LITERATURA:

- Mihailović D, Ristić S. Organizaciono ponašanje. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, 2009.
- Grinberg Dž, Baron RA. Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. Beograd: Želnid, 1998.
- Ministarstvo zdravlja Republike Srbije. Bolje zdravlje za sve u trećem milenijumu. Beograd: Ministarstvo zdravlja Republike Srbije, 2003.
- Hayes B, Bonner A, Pryor J. Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. J Nurs Manag 2010; 18: 804-14.
- Pravilnik o bližim uslovima za sprovođenje kontinuirane edukacije za zdravstvene radnike i zdravstvene saradnike. Službeni glasnik RS, broj 130/2007.
- Stoiljković M, Cvijanović D, Vojnović B. Menadžment zadovoljstvom i motivacijom u zdravstvenim ustanovama. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2013.
- Gardulf A, Orton ML, Eriksson LE, Undén M, Arnetz B, Kajermo KN, Nordström G. Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. Scand J Caring Sci 2008; 22: 151-60.
- Mrayyan MT. Jordanian nurses’ job satisfaction, patients’ satisfaction and quality of nursing care. Int Nurs Rev 2006; 53: 224-30.
- Petterson IL, Arnetz BB, Arnetz JE. Predictors of job satisfaction and job influence – results from national sample of Swedish nurses. Psychother Psychosom 1995; 64: 9-19.
- Lu H, While AE, Barriball KL. Job satisfaction among nurses: a literature review. Int J Nurs Stud 2005; 42: 211-27.
- Aščerić T. Motivacija i modifikovano ponašanje zdravstvenih radnika. Panevropski univerzitet „Apeiron”, Banja Luka 2008; Diplomski/specijalistički rad.

najviše zadovoljne poslom po pitanju mogućnosti da mogu da učine nešto zbog čega će imati dobro mišljenje o sebi, zatim slede mogućnosti da učine nešto vredno, nauče nove stvari i razvijaju svoje veštine i sposobnosti (11). Ista studija ukazuje da su medicinske sestre/tehničari najmanje zadovoljni visinom plate, potom slede mogućnost napredovanja ili dobijanja boljeg posla, sigurnost zaposlenja i stepen slobode u radu (11).

Rezultat istraživanja Koraća (12) o zadovoljstvu poslom zdravstvenih radnika u Srbiji pokazuje da adekvatno rukovođenje medicinskim sestrama/tehničarima podrazumeva postavljanje dobro definisanih, realnih i dostižnih ciljeva. Medicinske sestre/tehničari su zadovoljne poslom ukoliko su uključene u donošenje odluka u ustanovi u kojoj su zaposlene (participatorno rukovođenje) (12). Studija Nikića i saradnika (13), sprovedena u Kliničkom centru u Nišu, ukazuje da su medicinske sestre/tehničari zadovoljni timskim radom u zdravstvenoj ustanovi u kojoj su zaposleni.

Stojilković i saradnici (6) u ispitivanju sprovedenom u zdravstvenim ustanovama u Smederevskoj Palanci pokazuju da zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika prevashodno zavisi od zanimanja (zdravstveni radnici, ostali zaposleni). Ista studija ukazuje da su najzadovoljniji poslom zdravstveni radnici, dok su zdravstveni saradnici nešto manje zadovoljni poslom koji obavljaju (6). Ispitivanje sprovedeno u Smederevskoj Palanci pokazuje i da su faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara, rangirani prema značaju, sledeći: način organizovanja posla, veza između zaposlenih i rukovodilaca, način na koji određeni rukovode, radni uslovi, mogućnost stručnog usavršavanja, korektnost pri unapređivanju zaposlenih, stres na radu i strah od gubitka posla (6).

Preduslov kvaliteta rada zdravstvenih ustanova predstavlja spremnost menadžmenta zdravstvenih ustanova da prepozna šta zaposlene čini zadovoljnim, a što je još važnije šta dovodi do nezadovoljstva zaposlenih poslom (14). Neophodno je najmanje jednom godišnje sprovođiti ispitivanja zadovoljstva poslom na što većem broju zdravstvenih radnika iz različitih zdravstvenih ustanova i preduzeti aktivnosti na unapređenju zadovoljstva svih zdravstvenih radnika (lekara i medicinskih sestara/tehničara) poslom (15).

od strane zdravstvene ustanove u kojoj su zaposleni je mogućnost usavršavanja.

LITERATURA:

12. Korać V. Procena zadovoljstva poslom i unapređenje motivacije zaposlenih u funkciji menadžmenta zdravstvene ustanove. Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad; Stomatološki fakultet, Pančevo 2008; Doktorska disertacija.

13. Nikić D, Arandelović M, Nikolić M, Stanković A. Zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih radnika. *Acta Medica Medianae* 2008; 47: 9-12.

14. Marković R. Procena zadovoljstva poslom i motivacija kao menadžerska sredstva za unapređenje kvaliteta rada zdravstvenih ustanova. Medicinski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš 2014; Doktorska disertacija.

15. Grujičić M. Motivacija i zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika u centralnoj Srbiji. Medicinski fakultet i Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd 2011; Završni rad.