



**ИНСТИТУТ ЗА ЈАВНО ЗДРАВЉЕ СРБИЈЕ  
„ДР МИЛАН ЈОВАНОВИЋ БАТУТ”**

**АНАЛИЗА ИСПИТИВАЊА ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ  
У ДРЖАВНИМ ЗДРАВСТВЕНИМ УСТАНОВАМА  
РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ 2014. ГОДИНЕ**

**2015.**

**Аутор анализе:**

Мр сц. мед Весна Хорозовић, специјалиста социјалне медицине<sup>1</sup>

**Припрема и статистичка обрада података:**

Неда Стојановић, дипл. математичар<sup>2</sup>

Лидија Станковић, дипл. инж. информационих система и технологија<sup>2</sup>

Слободанка Томашевић, дипл. инж. информатике<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Центар за анализу, планирање и организацију здравствене заштите, ИЈЗ Србије

<sup>2</sup>Центар за информатику и биостатистику, ИЈЗ Србије

## Садржај:

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Увод .....   | 4  |
| 2. | Метод.....   | 4  |
| 3. | Резултати истраживања.....   | 5  |
| 4. | Закључци и предлози мера.....  | 23 |
| 5. | Прилог 1: Упитник о задовољству запослених, дистрибуција одговора.....                                   | 27 |
| 6. | Прилог 2: Ранг свих здравствених установа према средњој оцени задовољства запослених у 2014. години..... | 29 |
| 7. | Прилог 3: Ранг домова здравља према средњој оцени задовољства запослених у 2014. години.....             | 36 |
| 8. | Прилог 4: Ранг општих болница према средњој оцени задовољства запослених у 2014. години.....             | 40 |

## 1. УВОД

Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут” у сарадњи са Министарством здравља и здравственим установама од 2006. године спроводи истраживање задовољства запослених у здравственим установама у Републици Србији. Национално испитивање задовољства запослених на систематски начин омогућава свим запосленима у здравственим установама у Републици Србији да изнесу своје ставове о опреми, међуљудским односима, времену, могућности професионалног развоја, финансијској надокнади, сарадњи са колегама, претпостављенима, физичкој и емоционалној исцрпљености, па и о томе да ли планирају да промене посао. Ово испитивање, такође, омогућава здравственим установама да, на основу анализа испитивања, идентификују кључне проблеме и разлоге незадовољства својих запослених и покушају да унапреде квалитет свог рада и задовољства послом, па и задовољство својих корисника.

Ово је компаративна анализа ових истраживања на нивоу Републике Србије.

## 2. МЕТОД

Истраживање задовољства запослених спроводи се према стручно-методолошком упутству Института за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут” (<http://www.batut.org.rs/index.php?content=1089>).

У 2014. години истраживање задовољства запослених у здравственим установама спроведено је 8. децембра 2014. године. У домовима здравља у периоду од 7 до 20 часова, односно краја радног времена, у стационарним здравственим установама у периоду од 7 часова 8.12. до 7 часова 9.12.2014. године. У осталим здравственим установама испитивање задовољства запослених спроведено је у радно време тих установа. У истраживању се користио јединствен упитник за све здравствене установе који је обухватао запослене раднике свих профила. Упитник се састојао од 19 питања. Такође, запослени су на крају упитника били у могућности да унесу своје примедбе и предлоге за унапређење квалитета рада и повећање задовољства запослених. Попуњени упитници су се убацивали у за то предвиђене анкетне кутије. Кутије са упитницима су се непосредно по истеку истраживања,

са записницима комисија за стално унапређење квалитета, достављале надлежном институту/заводу за јавно здравље, где је вршен унос и обрада података. Крајем фебруара комплетирана је централна електронска база података (упитници и извештајни обрасци) истраживања у Институту за јавно здравље Србије.

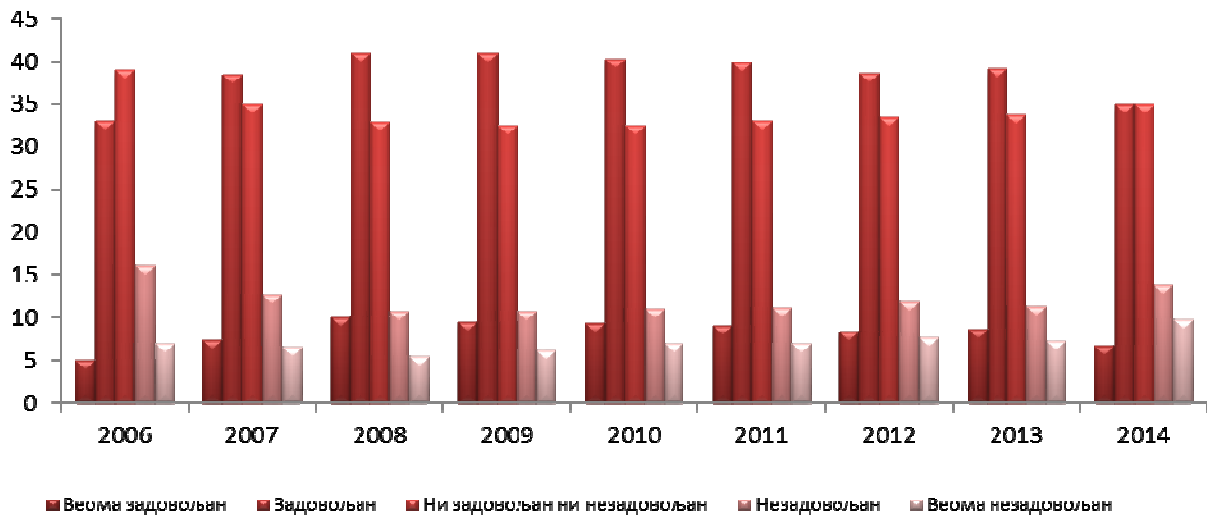
**Статистичка обрада:** Анализа података за потребе ове анализе обављена је у SPSS 20 софтверском пакету. За све варијабле урађена је анализа дистрибуције одговора (фреквенција) 2014. и компаративна анализа (2009–2014) за одабране аспекте.

### 3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У истраживању професионалног задовољства учествовале су 323 здравствене установе. Стопа одговора је 83,12%. Истраживањем су били обухваћени сви запослени присутни на послу 8. децембра 2014. године. Од 80.164 запослених који су тог дана били присутни на послу упитник је подељен за 73.794 запослених, а 61.379 га је попунило. Највећа стопа одговора је била у Севернобачком округу (100%), а најмања у Зајечарском (62,6%).

Компаративна анализа општег задовољства послом је показала да је задовољство међу запосленима континуирано расло од 2006. до 2009. године. Од 2009. до 2014. године проценат задовољних опада и у 2014. проценат задовољних и веома задовољних износи 41,6%. Насупрот томе, број незадовољних и веома незадовољних до 2011. године се сваке године смањивао, и у 2011. износио је 18,1%. Од 2011. до 2014. незадовољство послом се повећава, па је у 2014. број незадовољних и веома незадовољних износио 23,5%. Број оних који су индиферентни према послу порастао је у 2014. у односу на 2013. за један процентни поен и износи 34,9% (графикон 1).

**Графикон 1.** Дистрибуција запослених у здравственим установама према општем задовољству послом, Србија, 2006–2014.



Уколико посматрамо дистрибуцију запослених према занимању, 77,5% запослених су здравствени радници, 4,5% је здравствених сарадника, 7,2% су административни радници и 10,8% су технички радници. Од укупног броја запослених, 14,2% се налази на руководећој функцији и као што је за очекивати, ти запослени су статистички значајно задовољнији својим послом у односу на запослене који нису руководиоци ( $p \leq 0,00$ )

Истраживање професионалне сатисфакције у 2014. години последњих неколико година показало је да се број задовољних и веома задовољних из године у годину смањује и то код свих профила запослених. Истовремено, из године у годину расте број незадовољних и веома незадовољних.

Највећи пад задовољства послом у поређењу са 2013. годином у 2014. години исказали су здравствени радници (7,2 процентна поена) и здравствени сарадници (5,3 процентна поена). Код ових занимања, већи је пад задовољства него пораст незадовољства – здравствени радници: 5,2 процентна поена, а здравствени сарадници: 4 процентна поена. Највише веома незадовољних у 2014. као и претходних година је међу техничким радницима (11,3%), и то за цео процентни поен више него у 2013. години (10,2%). Код административних и техничких радника идентични су проценти пада задовољства и пораста незадовољства послом: 2,7 односно 2,8 процентна поена (табела 1).

**Табела 1.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) према општем задовољству послом и профилу запослених, Србија, 2009 – 2014.

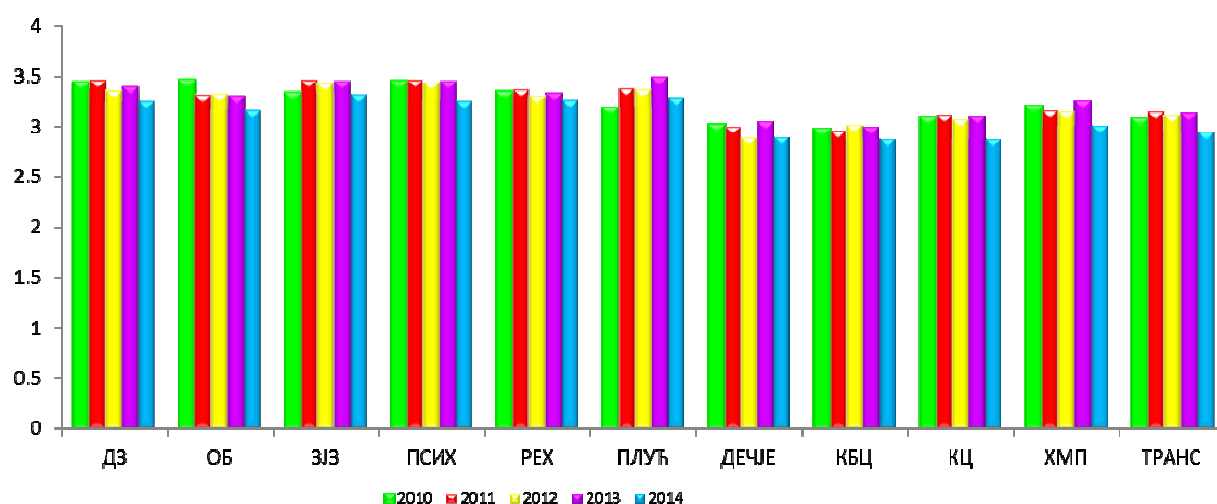
| Задовољство                 | Здравствени радници |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|---------------------|------|------|------|------|------|
|                             | 2009                | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Веома задовољан             | 9,8                 | 9,3  | 9,2  | 8,4  | 8,6  | 6,6  |
| Задовољан                   | 42,1                | 41,3 | 40,9 | 39,6 | 40,2 | 35   |
| Ни задовољан ни незадовољан | 31,5                | 31,7 | 32,5 | 32,9 | 33,1 | 34,8 |
| Незадовољан                 | 10,8                | 11,2 | 10,9 | 11,8 | 11,2 | 14   |
| Веома незадовољан           | 5,8                 | 6,5  | 6,4  | 7,3  | 6,9  | 9,6  |
| Здравствени сарадници       |                     |      |      |      |      |      |
| Задовољство                 | 2009                | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Веома задовољан             | 8,9                 | 8,8  | 9,2  | 8,5  | 8,8  | 7,6  |
| Задовољан                   | 40,2                | 39,3 | 39,6 | 38,1 | 40,0 | 35,9 |
| Ни задовољан ни незадовољан | 33,4                | 32,9 | 31,1 | 33,5 | 31,6 | 33   |
| Незадовољан                 | 10,7                | 11,6 | 13,1 | 12,7 | 12,4 | 14,6 |
| Веома незадовољан           | 6,8                 | 7,3  | 7,1  | 7,2  | 7,1  | 8,9  |
| Административни радници     |                     |      |      |      |      |      |
| Задовољство                 | 2009                | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Веома задовољан             | 9,1                 | 9,9  | 9,7  | 9,0  | 9,9  | 7,3  |
| Задовољан                   | 44,0                | 43,7 | 45,0 | 43,4 | 41,0 | 40,9 |
| Ни задовољан ни незадовољан | 33,0                | 33,3 | 32,2 | 33,3 | 34,2 | 34   |
| Незадовољан                 | 9,0                 | 8,2  | 7,9  | 8,4  | 9,5  | 11,1 |
| Веома незадовољан           | 4,9                 | 4,9  | 5,2  | 5,9  | 5,5  | 6,6  |
| Технички радници            |                     |      |      |      |      |      |
| Задовољство                 | 2009                | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Веома задовољан             | 8,8                 | 9,3  | 7,9  | 8,0  | 8,2  | 6,1  |
| Задовољан                   | 34,3                | 33,6 | 32,2 | 32,2 | 32,7 | 32   |
| Ни задовољан ни незадовољан | 37,0                | 35,5 | 37,2 | 37,3 | 37,3 | 37,3 |
| Незадовољан                 | 10,9                | 11,4 | 11,8 | 12,4 | 11,6 | 13,3 |
| Веома незадовољан           | 9,0                 | 10,2 | 10,9 | 10,1 | 10,2 | 11,3 |

Посматрано према врсти здравствених установа, највишу просечну оцену задовољства (3,31) у 2014. години су имали запослени у институтима и заводима за јавно здравље, након чега следе запослени у болницама за плућне болести (3,28), у болницама за рехабилитацију (3,26), домовима здравља и у психијатријским болницама (по 3,25).

Задовољство послом је оцењено са најнижом оценом међу запосленима у клиничким и клиничко-болничким центрима (по 2,87), у дечјим болницама (2,89) и заводима за трансфузију (2,94) (графикон 2). Иако су запослени у институтима и заводима за јавно здравље најзадовољнији, просечна оцена задовољства у 2014. је нижа него што је била и 2010. године, када је била најнижа. Овакво стање је забележено у свим здравственим установама, осим у болницама за плућне болести, где је задовољство, иако ниже него у прошлој години још увек више (за 0,1) него у 2010.

Пад задовољства у односу на прошлу годину највећи је заводима за хитну медицинску помоћ (0,25), клиничким центрима (0,23), плућним (0,21) и психијатријским (0,20) болницама. У клиничко-болничким центрима и заводима за јавно здравље пад задовољства износио је 0,13 средње просечне оцене.

**Графикон 2.** Просечна оцена задовољства послом запослених према врсти здравствене установе, Србија, 2010–2014.

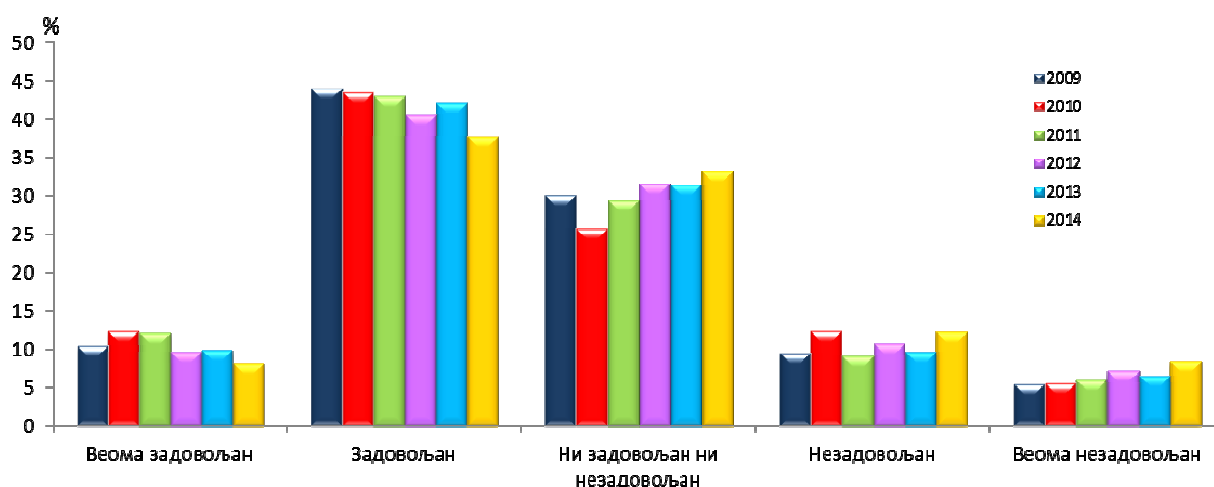


Посматрајући опште задовољство послом запослених у домовима здравља примећује се да од 2009. до 2014. константно пада проценат задовољних и веома задовољних, док се повећава проценат незадовољних и веома незадовољних. Изузетак је 2013. година (графикон 3). По први пут је од 2009. проценат задовољних (37,7%) и веома задовољних (8,2%) послом у домовима здравља мањи од 50% и износи 45,9%.



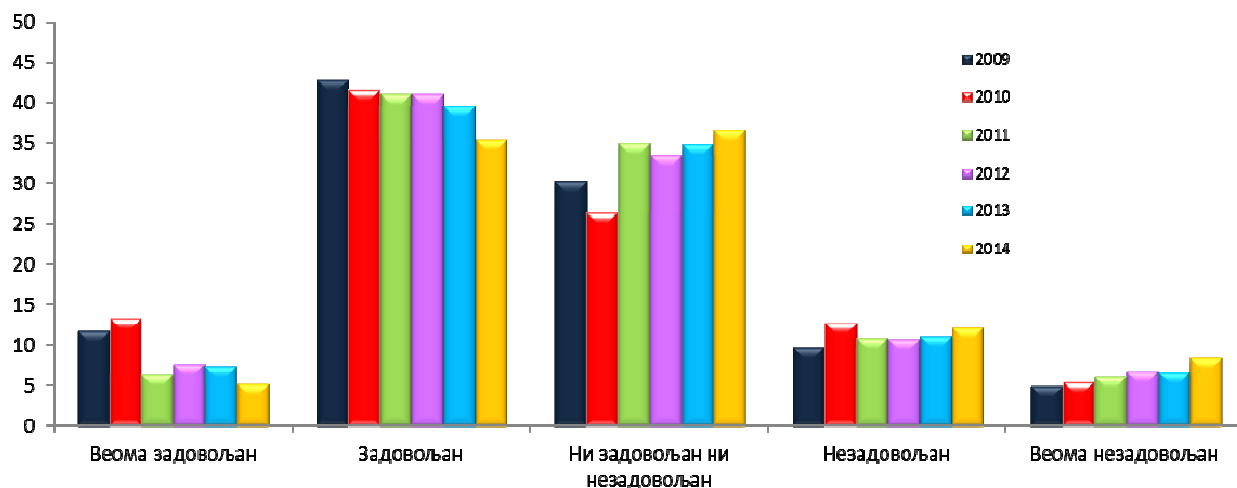
У општим болницама број запослених који су задовољни и веома задовољни послом је у 2014. опао за целих 6,4 процентна поена, док је у 2013. години опао за 0,8 у односу на 2012. Број незадовољних и веома незадовољних је порастао за 2,9 процентних поена, а у 2013. он је порастао за само 0,2 (графикон 4).

**Графикон 3.** Дистрибуција запослених у домовима здравља према општем задовољству послом, Србија, 2009–2014.



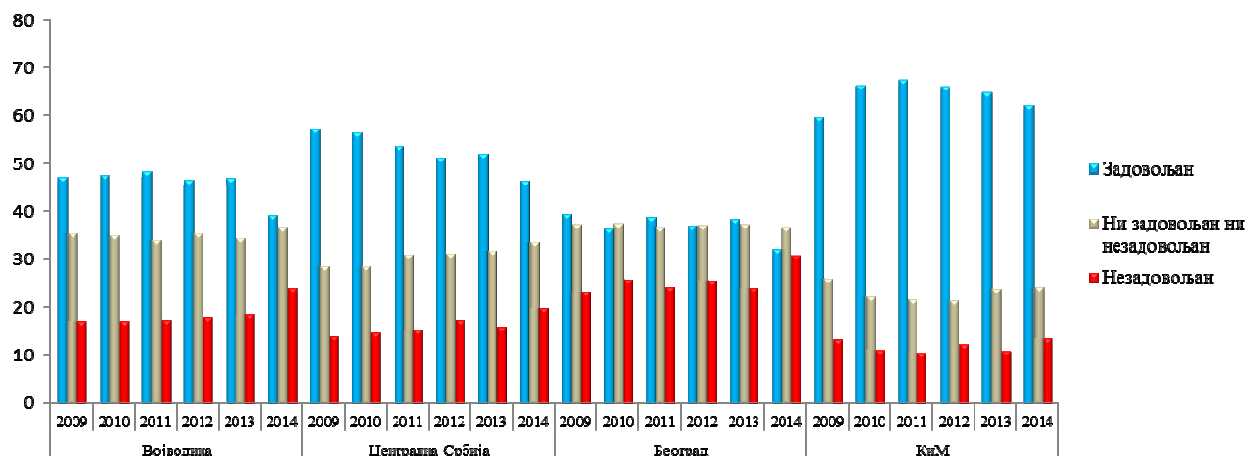
Ако упоредимо задовољство различитим аспектима посла у примарној и болничкој здравственој заштити, закључујемо да је у примарној задовољство веће у свим аспектима. Највеће разлике у задовољству послом између запослених у примарној и болничкој здравственој заштити постоје у односу на следеће карактеристике посла: међуљудским односима задовољно и веома задовољно је 23,4% запослених у примарној здравственој заштити и 18,3%, у болницама; адекватношћу опреме за рад 19% (пзз) према 16,3% (болнице); аутономијом у обављању посла 26,9% (пзз) према 24,3% (болнице). Најмање разлике задовољства послом за ове две категорије запослених су у домену који се односе на подршку претпостављених (24,2% – пзз; 23,9% – болнице) и могућност изношења својих идеја претпостављенима (24,0 – пзз; 23,5% – болнице).

**Графикон 4.** Дистрибуција запослених у општим болницама према општем задовољству послом, Србија, 2009–2014.



Задовољство запослених, посматрано по регионима (за потребе истраживања су овде одвојено приказани подаци за Београд, Војводину, централну Србију и Косово и Метохију), показује да је од 2009. године највећи проценат (31%) незадовољних запослених на територији града Београда. Тај број је у односу на 2013. годину већи за 7 процентних поена. У међувремену, број задовољних се исто толико смањило. С обзиром да је задовољство запослених у клиничко-болничким центрима већ низ година има најниже вредности, разумљиво је и да су запослени у београдским здравственим установама у којима се налазе четири клиничко-болничка центра, најнезадовољнији.

**Графикон 5.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) према општем задовољству послом и регионалним областима, Србија, 2009–2014.

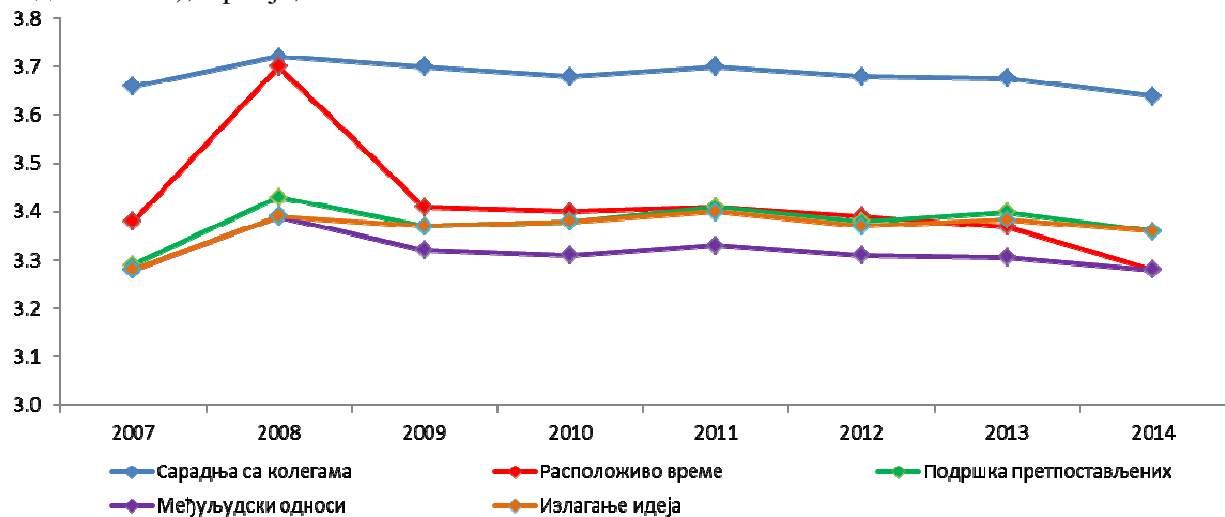


Задовољство запослених показује тренд смањења, односно повећања незадовољства запослених. Овај тренд је најизраженији у централној Србији где је број задовољних опао за 11 (са 57,4% на 46,5%), а број незадовољних порастао 6 процентних поена (13,9% на 19,8%). У Војводини је у 2014. било 39,3% задовољних и 24% незадовољних.

Од када се спроводе истраживања задовољства запослених, убедљиво највиши степен задовољства исказују запослени у здравственим установама на Косову и Метохији, што се одржава и током последњих пет година (графикон 5).

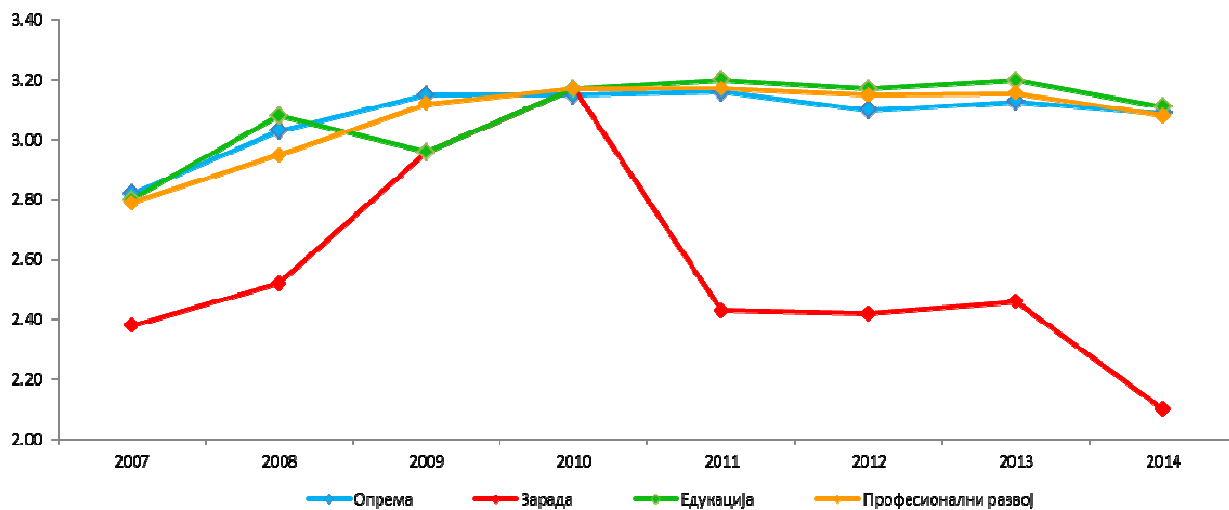
Анализа резултата истраживања показује да су од 2009. године запослени имали готово идентичан однос према различитим аспектима посла. Средња оцена задовољства је за различите аспекте посла варирала у свим посматраним годинама (2007–2014) од 2,8 до 3,7 (графикон 6). Међутим, приметан је пад задовољства по свим аспектима у 2014.

**Графикон 6.** Аспекти посла којима су запослени најзадовољнији (просечна оцена задовољства), Србија, 2007–2014.



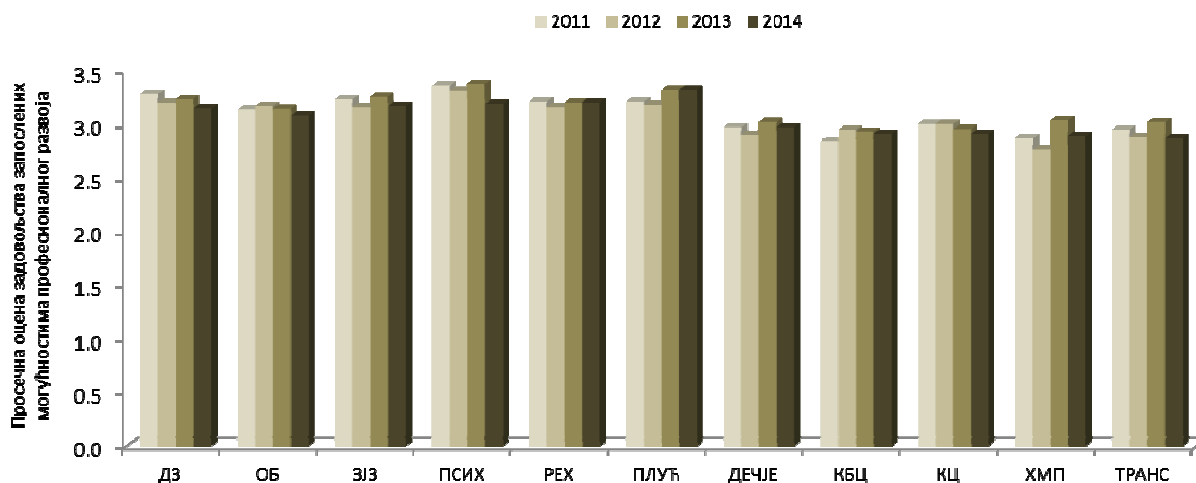
Разлози незадовољства (незадовољни и веома незадовољни) су углавном исти као и претходних година, при чему задовољство зарадом драстично опада: са 2,46 у 2013, на 2,10 у 2014. (графикон 7).

**Графикон 7.** Аспекти посла којима су запослени најнезадовољнији (просечна оцена задовољства), Србија, 2007–2014.



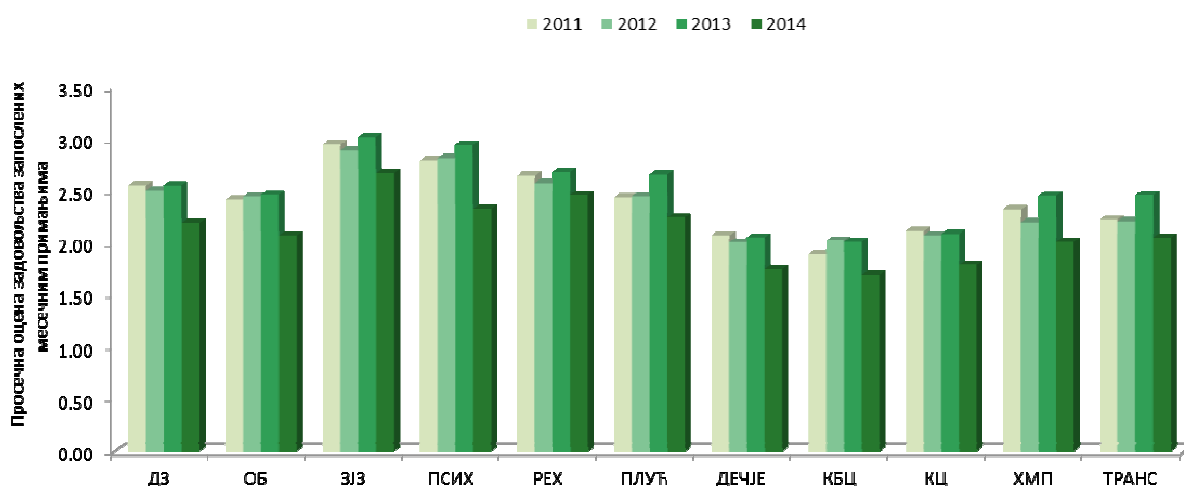
Уколико посматрамо задовољство запослених појединим аспектима посла, а у односу на врсту здравствене установе, резултати су следећи: **професионалним развојем** су најзадовољнији запослени у специјалним болницама за плућне болести. У овим установама просечна оцена је иста као и 2013. године – 3,32. У свим осталим установама задовољство је опало, а највише у специјалним психијатријским установама – за 0,2 просечне оцене. У 2014. години најнезадовољнији су били запослени у заводима за трансфузију (2,87) (графикон 8).

**Графикон 8.** Просечна оцена задовољства запослених могућностима професионалног развоја у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



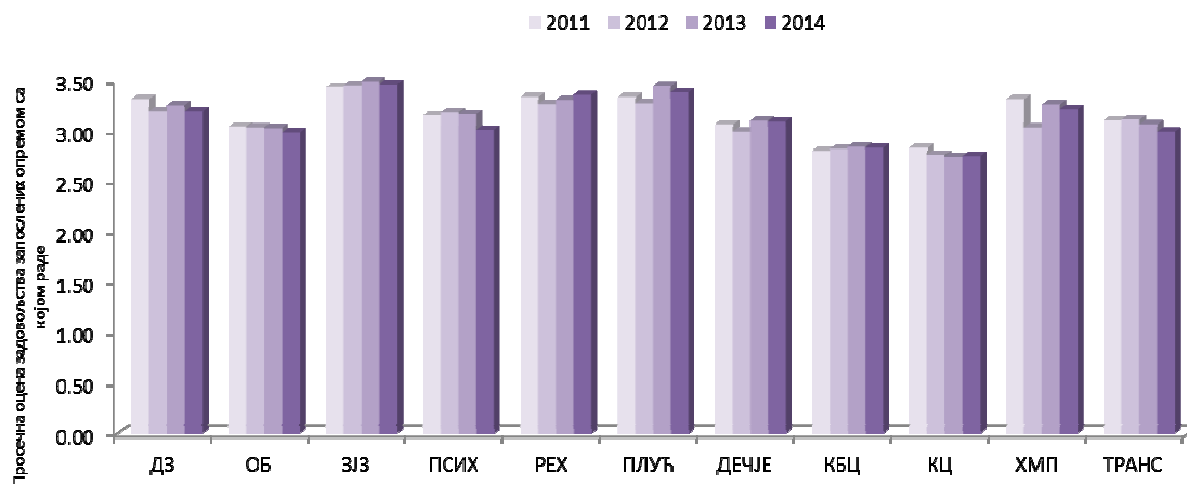
**Месечним примањима** су најзадовољнији запослени у институтима и заводима за јавно здравље (2,66), а најнезадовољнији у клиничко-болничким центрима (1,69) и то је најнижа средња оцена задовољства зарадом од када се врше анкете. Задовољство месечним примањима у односу на 2013. годину опало је у свим установама, а највише у специјалним психијатријским болницама – за 0,61 средње оцене (графикон 9).

**Графикон 9.** Просечна оцена задовољства запослених месечним примањима у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



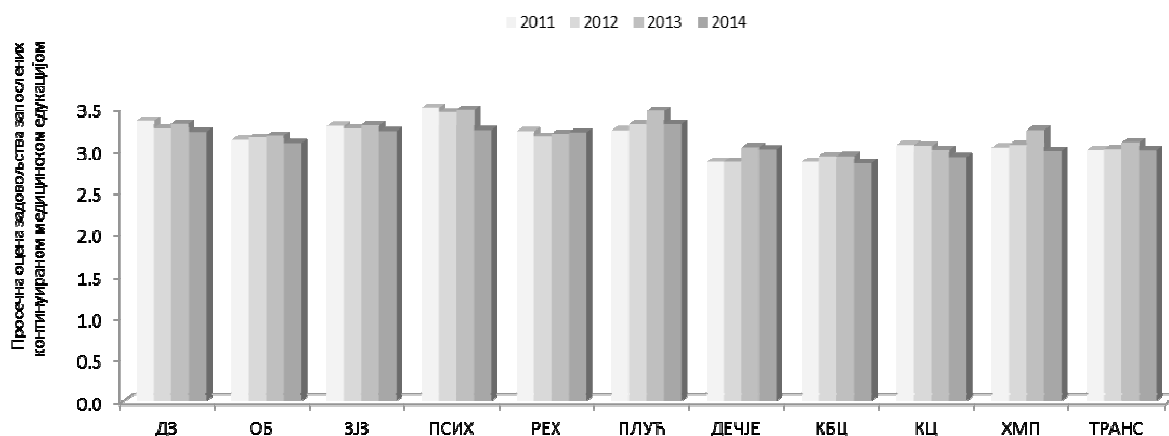
Највећу средњу оцену задовољства **опремом са којом раде** исказали су запослени у установама за рехабилитацију – 3,35. У овим се установама бележи пораст задовољства овим аспектом (за 0,05) у односу на прошлу годину. Најнижу исказану оцену имају клинички центри (2,75), али је и та оцена виша него прошле године (за 0,01). У свим осталим установама задовољство овим аспектом је опало (графикон 10).

**Графикон 10.** Просечна оцена задовољства запослених опремом са којом раде у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



У складу са падом општег задовољства запослених свим аспектима, тако је и задовољство **могућношћу континуиране медицинске едукације** опало у свим установама, а највише (по 0,25 средње оцене) у психијатријским болницама и у заводима за хитну медицинску помоћ. Иако је у овим установама задовољство овим аспектом највише опало, још увек су њиме у психијатријским болницама запослени најзадовољнији (графикон 11).

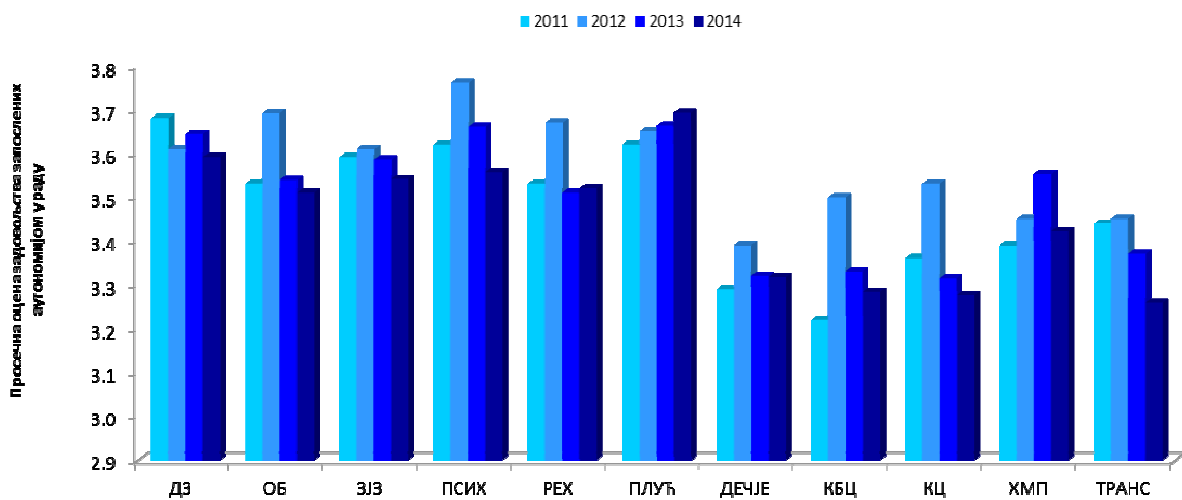
**Графикон 11.** Просечна оцена задовољства запослених континуираном медицинском едукацијом у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



С обзиром да се здравствени професионалци, у много већој мери него друге професије, ослањају на аутономију у раду, значајно је да је ово један од битних аспеката

задовољства запослених. Може се приметити да је иако су по овом аспекту запослени били задовољнији – ниједна средња оцена није била испод 3 – и овде је дошло до пада задовољства у 2014. години. И то у свим установама осим у плућним и болницама за рехабилитацију. Уједно су и запослени у установама за лечење плућних болести најзадовољнији овим аспектом (средња оцена је 3,69 и порасла је за 0,03) (графикон 12).

**Графикон 12.** Просечна оцена задовољства запослених аутономијом у раду у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.

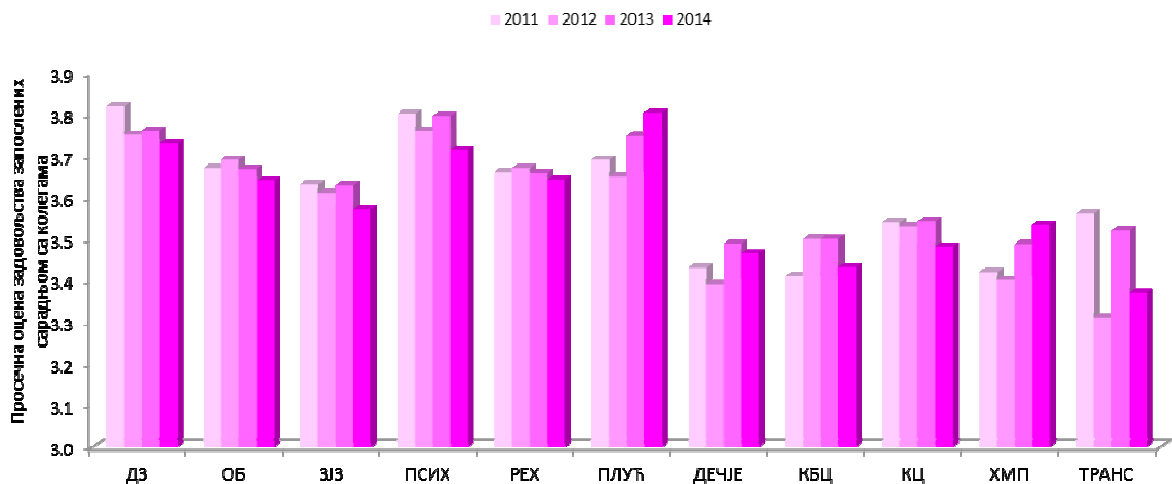


Задовољство **сарадњом са колегама** увек је имало просечну оцену изнад 3,30 (графикон 13). Оцена задовољства запослених у 2014. години овим аспектом у односу на 2013. годину, у већини здравствених установа је била нижа. У 2014. години непосредном сарадњом са колегама најзадовољнији су запослени у специјалним болницама за плућне болести са просечном оценом 3,80, а најнижу у заводима за трансфузију. Запослени у специјалним болницама за плућне болести и у заводима за хитну медицинску помоћ исказали су веће задовољство овим аспектом него у 2013. години.

Редовне евалуације рада и **могућност да користе знања и вештине** су аспекти посла који су значајни за задовољство запослених, а посебно за професионално задовољство средњег медицинског кадра. Генерално, запослени су задовољнији уколико им се пружа могућност да током обављања посла користе знања и вештине које поседују. Редовније евалуације рада од стране надређених подстичу задовољство послом.

Задовољство расположивим временом за обављање послова је и одраз организације процеса рада у здравственој установи (графикони 14, 15 и 16) и генерално, ови аспекти посла су уско повезани са начином руковођења и организацијом рада једне установе.

**Графикон 13.** Просечна оцена задовољства запослених сарадњом са колегама у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.

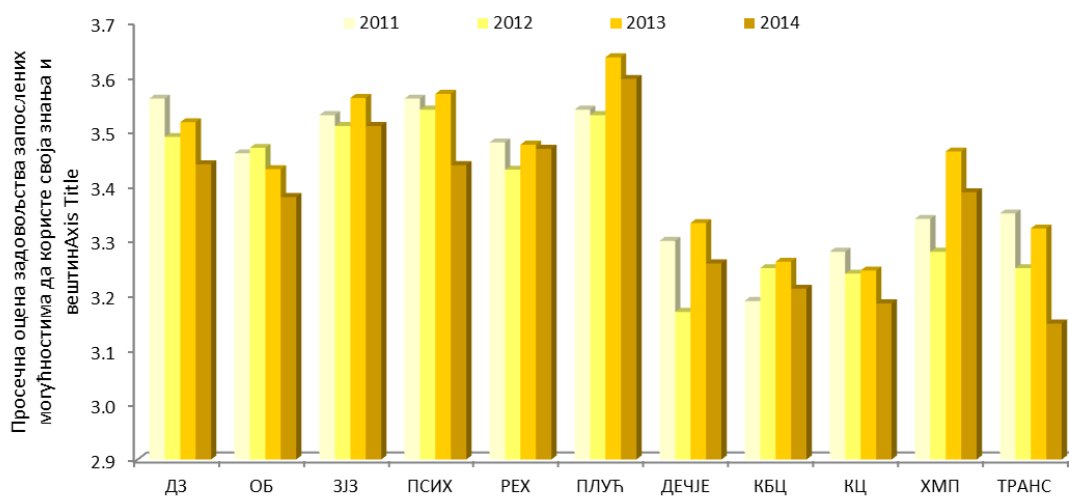


Као и осталим аспектима, тако и могућношћу да користе своја знања и вештине, запослени у 2014. години су незадовољнији него у прошлој години. Најзадовољнији су опет запослени у болницама за лечење плућних болести (3,60), а запослени у заводима за трансфузију најнезадовољнији (3,15) (графикон 14).

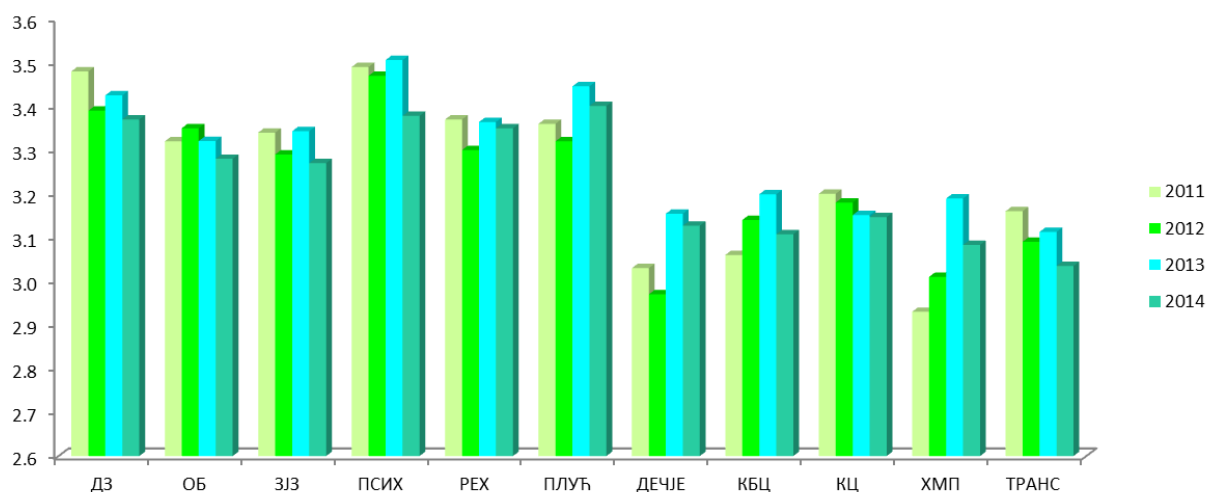
Задовољство запослених **редовним евалуацијама рада од стране надређених** опет је највеће у плућним болницама (3,4), иако је генерално ниже у свим установама у односу на 2013. годину, а најниже је у заводима за трансфузију (3,03) (графикон 15).



**Графикон 14.** Просечна оцена задовољства запослених могућностима да користе своја знања и вештине у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



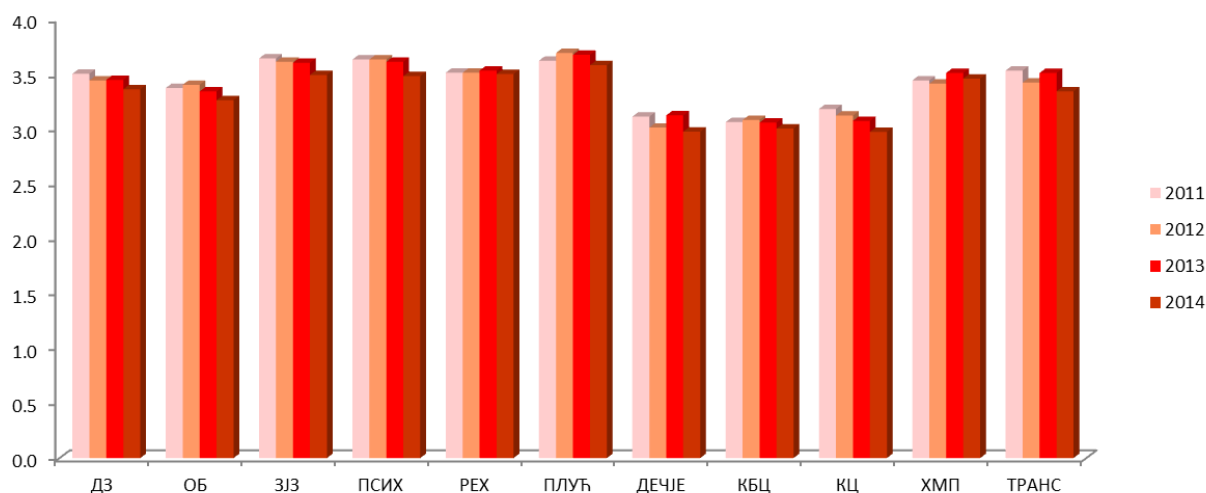
**Графикон 15.** Просечна оцена задовољства запослених редовним евалуацијама рада од стране надређених у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



Као и у осталим аспектима задовољства, расположивим временом за обављање посла у 2014. години у односу на 2013. није забележено повећање средње оцено задовољства, најзадовољнији су запослени у болницама за лечење плућних болести (3,58),

док су најнезадовољнији запослени у клиничким центрима и дечјим болницама (2,97) (графикон 16).

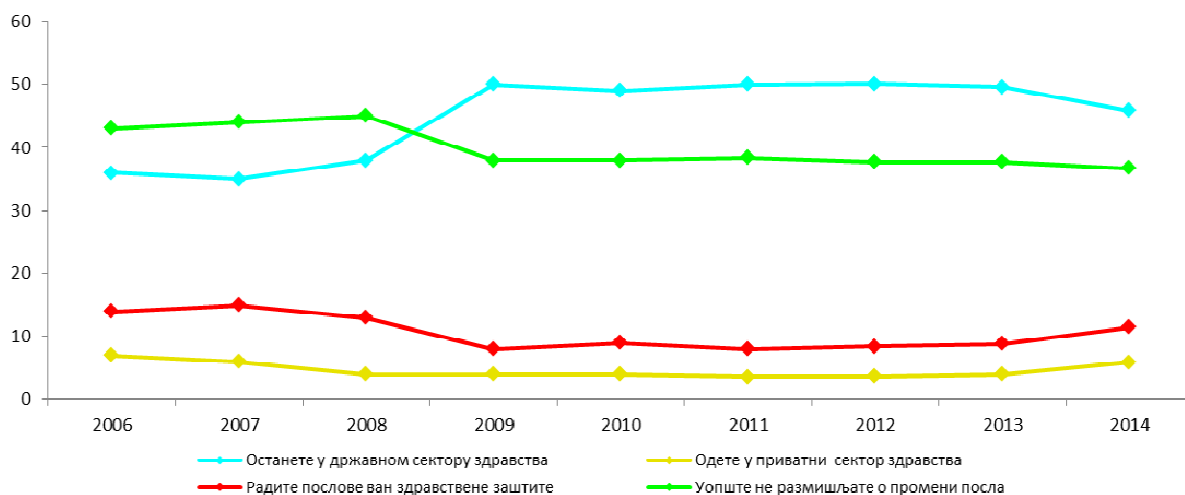
**Графикон 16.** Просечна оцена задовољства запослених расположивим временом за обављање посла, у односу на врсту здравствене установе, Србија, 2011–2014.



На питање које се односило на **промену посла**, гласило је: „У наредних 5 година планирате да ...”, запослени су дали следеће одговоре: 36,7% запослених је изјавило да уопште не би мењали посао, 45,9% би остало у државном сектору здравства, 11,5% би радили послове који су ван система здравствене заштите и 5,9% би отишло да ради у приватни здравствени сектор.

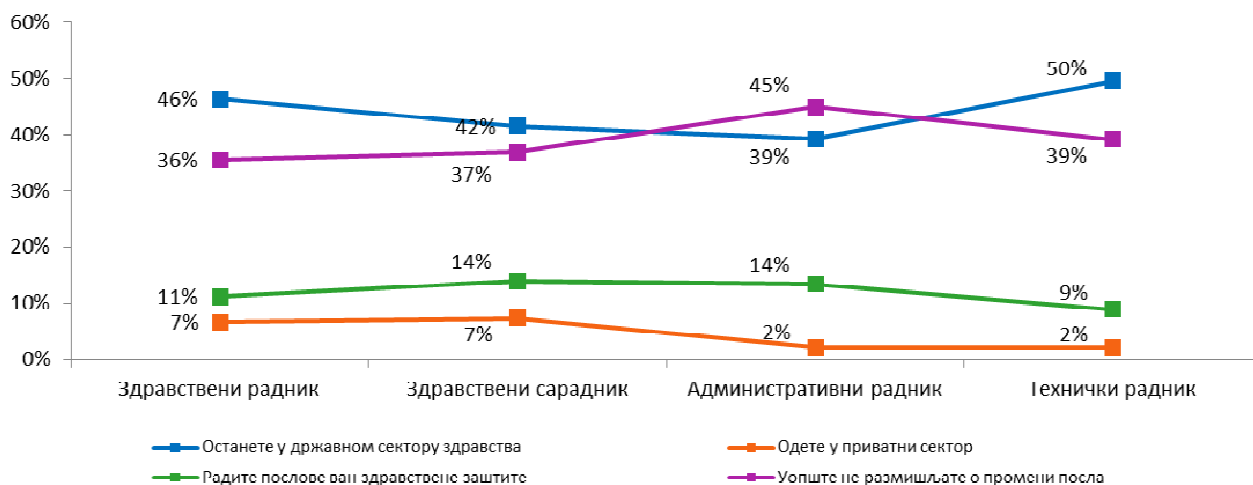
Као што се може видети из графикона 17. од 2009. до 2013. године планови запослених у здравственим установама се нису или су се врло незнатно мењали. Међутим, у 2014. години за 2 процентна поена порастао је број оних који планирају да оду у приватни сектор здравства, па и оних који планирају да потпуно напусте посао у здравственој заштити (за 2,6 процентна поена). Истовремено опада број оних који не размишљају о промени посла (за 1 процентни поен), или планирају да остану у државном сектору (за 3,71 процентних поена).

**Графикон 17.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) у односу на питање где планирају да раде у наредних пет година, Србија, 2006–2014.



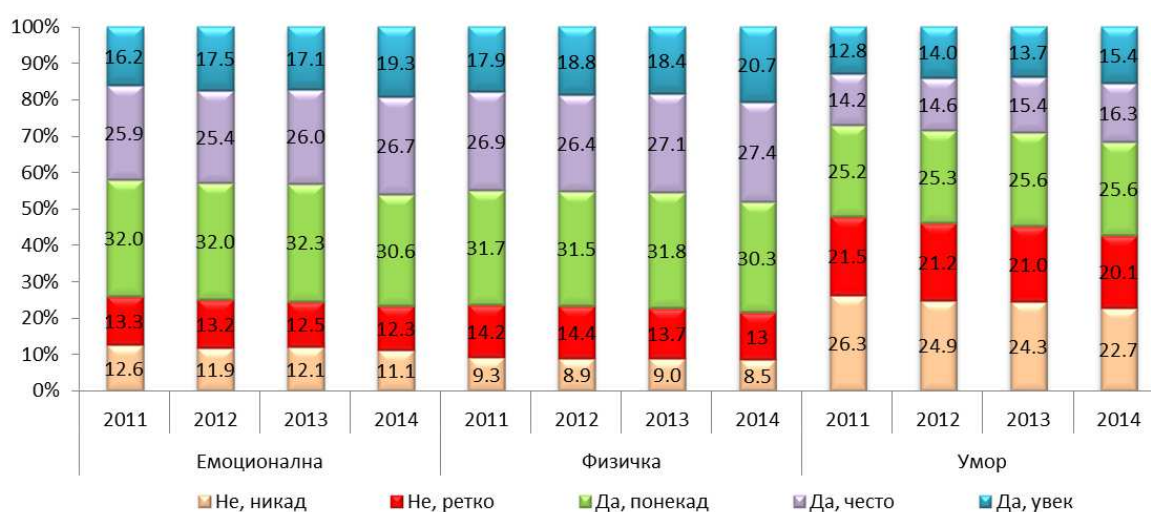
Дистрибуција запослених у односу на питање да ли би променили посао према занимању (графикон 18) је показала да од свих запослених који не би мењали посао, највећи је проценат административних радника, док је најмањи проценат међу здравственим радницима. Највећи проценат запослених који би радили послове ван система здравствене заштите је међу здравственим сарадницима (14%), а најмањи међу техничким радницима. Значајни су подаци да је 36% здравствених радника изјавило да уопште не би мењало посао и још 46% би остало да ради у државном сектору. Око 7% здравствених радника планира у наредних пет година да мења посао тако што би отишло у приватни сектор, односно 11% би радило послове ван система здравствене заштите. Интересантна је чињеница да 89% техничких радника не планира да мења посао или ако буде мењало планира да остане у државном сектору здравства.

**Графикон 18.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) у односу на питање где планирају да раде у наредних пет година а према профилима запослених, Србија, 2014.



На скали од 1 до 5, запослени су оцењивали **емоционалну исцрпљеност** повезану са послом, **физичку исцрпљеност** повезану са послом и у којој мери осећају **умор при самој помисли на посао** (графикон 19). Примећено је да од 2011. године број запослених који понекада, често или увек осећа умор, емоционалну и физичку исцрпљеност континуирано расте, док се смањује проценат оних који ове проблеме немају никада или их имају ретко.

**Графикон 19.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) у односу на осећање исцрпљености повезане са послом, Србија, 2011–2014.

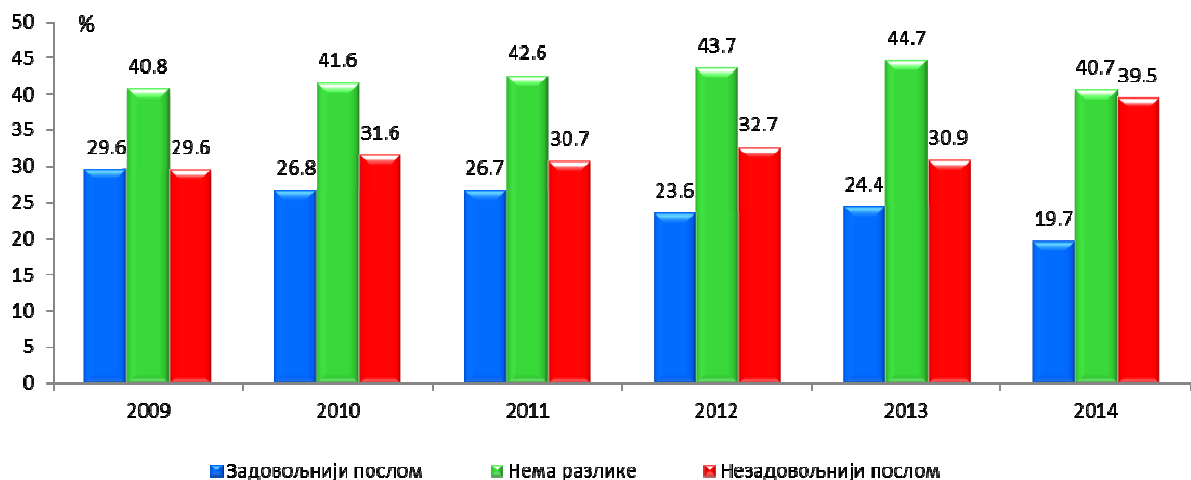


Посматрајући исцрпљеност повезану са послом по врсти здравствене установе у којој раде, емоционалну исцрпљеност (да, понекада, да често и да, увек) у највећем проценту осећају запослени у дечјим болницама (87,8% запослених), клиничко-болничким центрима (85,1%) и клиничким центрима (83,4%). Слична је ситуација и са физичком исцрпљеношћу. Она је такође најприсутнија међу запосленима у дечјим болницама (73,6%), клиничко-болничким центрима (70,5%) и клиничким центрима (68,5%). Запослени у дечјим болницама најчешће осећају умор при помисли на посао, и то у скоро 90% (89,9%). Нешто мањи проценат исказују запослени у клиничко-болничким (88,2%) и клиничким (86,0%) центрима.

Умор при самој помисли на посао, емоционална и физичка исцрпљеност су најређе присутне међу запосленима у специјалним болницама за лечење плућних болести.

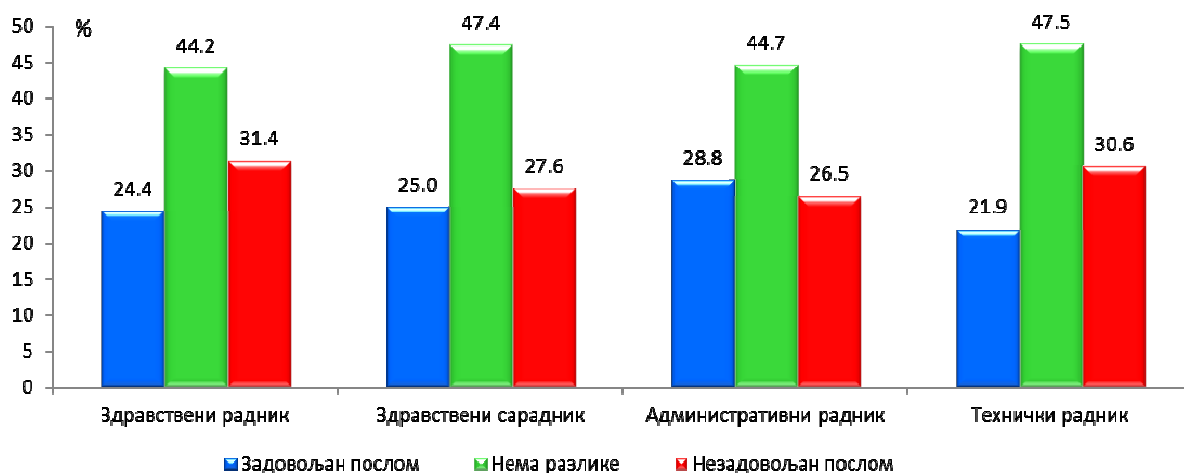
Од 2009. године запослени су одговарали и на питање да ли су задовољнији послом који обављају у односу на време од пре пет година. Постепено се смањује проценат запослених који сматра да је данас задовољнији послом него што је био пре пет година, а расте проценат оних који не виде разлику, односно проценат запослених који се осећа данас незадовољније него пре пет година (графикон 20). Процент задовољних послом у 2014. години бележи пад у односу на 2009. годину за целих 10 процентних поена, док је проценат незадовољних за исти број процентних поена опао.

**Графикон 20.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) према поређењу задовољства послом од пре пет година и данас, Србија, 2009–2014.



Посматрано по врсти здравствене установе, једино запослени у здравственим центрима сматрају да су данас задовољнији послом у односу на време од пре пет година. Односно, проценат задовољнијих је већи (32,9%) од незадовољнијих (12,8%). У заводима за здравствену заштиту студената, 52,2% запослених је данас незадовољније послом, док је 20,5% њих задовољније. У општим болницама је 19,2% запослених који су задовољнији сада послом, у односу на 39,1% који је незадовољнији. У домовима здравља 20,8% запослених су задовољнији послом у односу на 36,9% колико их је незадовољније.

**Графикон 21.** Дистрибуција запослених у здравственим установама (изражена у процентима) према поређењу задовољства послом од пре пет година и данас и профилу запослених, Србија, 2014.



Уколико се пореди задовољство послом пре пет година и данас према профилу запослених (графикон 21), највише незадовољнијих је међу здравственим радницима, где је једна трећина здравствених радника незадовољнија данас послом у односу на мање од једне четвртине која је задовољнија, а највише задовољних је међу административним радницима. Најнижи проценат задовољних запослених је у групи техничких радника.

#### 4. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕДЛОЗИ МЕРА

1. Из године у годину опада број професионалног задовољства у здравственим установама у Републици Србији. Мање од половине (41,6%) запослених је задовољно (задовољно и веома задовољно) послом који обавља. Незадовољних и веома незадовољних је 23,5%. Индиферентних је 34,9%.
2. Када се посматра професионално задовољство према структури, највећи пад задовољства послом у поређењу са 2013. годином у 2014. години исказали су здравствени радници и здравствени сарадници. Највише веома незадовољних у 2014, као и претходних година, је међу техничким радницима. Код административних и техничких радника идентични су проценти пада задовољства и пораста незадовољства послом.
3. Просечна оцена задовољства у 2014. је нижа него што је била и 2010. године, када је била најнижа. Овакво стање је забележено у свим здравственим установама, осим у болницама за плућне болести, где је задовољство, иако ниже него у прошлој години још увек више (за 0,1) него у 2010. Пад задовољства у односу на прошлу годину највећи је у заводима за хитну медицинску помоћ, клиничким центрима, плућним и психијатријским болницама.
4. У примарној здравственој заштити задовољство запослених је веће по свим аспектима него у секундарној и терцијарној. Највеће разлике у задовољству послом између запослених у примарној и болничкој здравственој заштити постоје у односу на следеће карактеристике посла: међуљудски односи, адекватност опреме за рад и аутономија у обављању посла.
5. Од када се спроводе истраживања задовољства запослених, убедљиво највиши степен задовољства исказују запослени у здравственим установама на Косову и Метохији, што се одржава и током последњих пет година, док је убедљиво најниже задовољство код запослених у здравственим установама на територији града Београда. Задовољство запослених показује тренд смањења, односно повећања незадовољства запослених. Овај тренд је најизраженији у централној Србији.
6. У 2014. приметан је пад задовољства по свим аспектима посла. Разлози незадовољства су углавном исти као и претходних година, при чему задовољство зарадом драстично опада. Свакако да разлоге треба тражити у економским

- приликама и чињеници да су примања у државном сектору здравства од новембра 2014. смањена.
7. Запослени су и у 2014. години били најзадовољнији оним аспектима посла којима су били задовољни и у претходним годинама. То су социјални аспекти као што су међуљудски односи и сарадња са колегама, али и подршка претпостављених, расположиво време за обављање послова и могућност изношења сопствених идеја. Међутим, приметан је пад задовољства и у овим аспектима у 2014.
  8. Посматрано према врсти здравствених установа, највишу просечну оцену задовољства у 2014. години су имали запослени у институтима и заводима за јавно здравље, након чега следе запослени у болницама за плућне болести, у болницама за рехабилитацију, домовима здравља и у психијатријским болницама. Задовољство послом је оцењено са најнижом оценом међу запосленима у клиничким и клиничко-болничким центрима, у дечјим болницама и заводима за трансфузију.
  9. Пад задовољства у односу на прошлу годину највећи је у заводима за хитну медицинску помоћ, клиничким центрима, плућним и психијатријским болницама.
  10. Планови запослених у здравственим установама се нису или су се врло незнатно мењали. Међутим, у 2014. години порастао је број оних који планирају да оду у приватни сектор здравства, па и оних који планирају да потпуно напусте посао у здравственој заштити. Истовремено опада број оних који не размишљају о промени посла, или планирају да остану у државном сектору.
  11. Од свих запослених који не би мењали посао, највећи је проценат административних радника, док је најмањи проценат међу здравственим радницима. Највећи проценат запослених који би радили послове ван система здравствене заштите је међу здравственим сарадницима (14%), а најмањи међу техничким радницима. Значајни су подаци да је 36% здравствених радника изјавило да уопште не би мењало посао и још 46% би остало да ради у државном сектору. Око 7% здравствених радника планира у наредних пет година да мења посао тако што би отишло у приватни сектор, односно 11% би радило послове ван система здравствене заштите. Интересантна је чињеница да 89% техничких радника не планира да мења посао или ако буде мењало планира да остане у државном сектору здравства.
  12. Физичку и емоционалну исцрпљеност повезану са послом најчешће осећају запослени који раде у специјалним дечјим болницама, клиничко-болничким и



клиничким центрима. Запослени у дечјим болницама најчешће осећају и умор при помисли на посао, и то у скоро 90% (89,9%). Нешто мањи проценат исказују запослени у клиничко-болничким (88,2%) и клиничким (86,0%) центрима. Када се има у виду да су то установе највишег нивоа здравствене заштите које збрињавају врло осетљиву популациону групу, неопходно је утврдити разлоге присутног незадовољства које је константно из године у годину. Након тога би требало да надлежни, заједно са запосленима, нађу начине за обезбеђење услова и процеса рада којима би се умањио овако висок проценат незадовољних и послом исцрпљених запослених. Умор при самој помисли на посао, емоционална и физичка исцрпљеност су најређе присутне међу запосленима у специјалним болницама за лечење плућних болести.

13. Постепено се смањује проценат запослених који сматра да је данас задовољнији послом него што је био пре пет година, а расте проценат оних који не виде разлику, односно проценат запослених који се осећа данас незадовољније него пре пет година. Процент задовољних послом у 2014. години бележи пад у односу на 2009. годину за целих 10 процентних поена, док је проценат незадовољних за исти број процентних поена опао.
14. Посматрано по врсти здравствене установе, једино запослени у здравственим центрима сматрају да су данас задовољнији послом у односу на време од пре пет година. Односно, проценат задовољнијих је већи (32,9%) од незадовољнијих (12,8%).
15. Уколико се пореди задовољство послом пре пет година и данас према профилима запослених, највише незадовољнијих је међу здравственим радницима, где је једна трећина здравствених радника незадовољнија данас послом у односу на мање од једне четвртине која је задовољнија, а највише задовољних је међу административним радницима. Најнижи проценат задовољних запослених је у групи техничких радника.

Задовољство послом је субјективна категорија и представља личну перцепцију запосленог у којој мери су задовољена његова очекивања од посла којим се бави. Као такво, сигурно да је подложно укупном осећању мањег задовољства због економске нестабилности и несигурности времена у коме је истраживање спроведено.

Задовољство послом представља једно од најкомплекснијих подручја са којим се суочавају руководиоци. Како постоји значајан утицај који задовољство послом има на читаву установу, неопходно је настојати да радници буду задовољни и испуњени послом који обављају.

Поред зараде коју запослени добијају као компензацију за свој рад, значајне су и остале бенефиције јер повећавају осећај корисности на послу. Системи награђивања могу бити индивидуални (за изузетно залагање, прековремени рад), и групни (тимски и групни бонуси, односно стимулације). Претпоставка ефикасног награђивања радног учинка захтева квалитетну анализу и комуникацију између запослених и руководства. Запослени често повезују професионални развој с унапређењем. Поједине установе и поједина радна места не могу обезбедити хијерархијско напредовање. Због тога је потребно да се стратегија награђивања базира на подстицању појединаца да унапређење препозна у професионалном и личном развоју, уместо у напредовању у хијерархији према све вишим платним нивоима.

Систем стимулације и мотивације запослених поред материјалних, мора обухватати и оне нематеријалног карактера јер им је циљ задовољење различитих људских потреба. Будући да потребе нису само материјалне, већ и социјалне и психолошке (потребе раста и развоја појединца, професионално признавање способности, статуса, социјални контакти...) потребно је систем материјалне стимулације допунити нематеријалним подстицајима који истичу значај сваког појединца за установу и уважавају његов индивидуални допринос. Ови подстицаји укључују све више и остале факторе мотивације попут: партиципације у постављању циљева и одлучивању, аутономије у обављању задатака и одговорности, дефинисања послова, сарадње са другим институцијама, могућности континуиране едукације, флексибилног радно време, итд.



## РЕЗУЛТАТИ ИСПИТИВАЊА ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ 2014. ГОДИНЕ

### 1. У којој мери сте задовољни:

|   | <i>Веома<br/>незадовољан</i> | <i>Незадовољан</i> | <i>Ни задовољан<br/>ни незадовољан</i> | <i>Задовољан</i> | <i>Веома<br/>задовољан</i> |
|---|------------------------------|--------------------|--|------------------|----------------------------|
| Адекватношћу опреме за рад у служби                                     | 9,2%                         | 20,0%              | 31,4%                                  | 32%              | 7,4%                       |
| Међуљудским односима  | 7,9%                         | 15,5%              | 27,8%                                  | 38,5%            | 10,2%                      |
| Непосредном сарадњом са колегама  | 3,6%                         | 7,7%               | 24,5%                                  | 49,1%            | 15,0%                      |
| Аутономијом у обављању посла  | 4,4%                         | 10,0%              | 28,2%                                  | 45,6%            | 11,8%                      |
| Могућностима професионалног развоја које вам пружа садашњи посао        | 9,4%                         | 20,4%              | 30,6%                                  | 31,7%            | 7,9%                       |
| Расположивим временом за обављање задатих послова                       | 7,2%                         | 16,5%              | 25,6%                                  | 42,5%            | 8,2%                       |
| Могућностима да у раду користите сва своја знања, способности и вештине | 5,8%                         | 13,3%              | 28,0%                                  | 43,0%            | 9,9%                       |
| Финансијском надокнадом за рад  | 38,7%                        | 29,9%              | 17,2%                                  | 10,7%            | 3,5%                       |
| Могућностима које имате за континуирану едукацију                       | 10,1%                        | 19,4%              | 28,0%                                  | 33,9%            | 8,6%                       |
| Постојањем редовних евалуација вашег рада од стране руководиоца         | 7,2%                         | 13,1%              | 32,6%                                  | 37,9%            | 9,2%                       |
| Подршком претпостављених  | 8,8%                         | 13,0%              | 25,3%                                  | 39,0%            | 13,9%                      |
| Могућностима да изнесете своје идеје претпостављенима                   | 7,8%                         | 13,2%              | 26,7%                                  | 40,0%            | 12,3%                      |
| Добијањем јасних упутстава шта се од вас очекује у оквиру посла         | 6,6%                         | 11,8%              | 27,5%                                  | 42,9%            | 11,2%                      |

### 2. На скали од 1 до 5 (1 = не, никад; 2 = не, ретко; 3 = да, понекад; 4 = да, често; 5 = да, увек) означите сваку понуђену изјаву о исцрпљености која је повезана са послом.

|  | <i>Не, никад</i> | <i>Не, ретко</i> | <i>Да, понекад</i> | <i>Да, често</i> | <i>Да, увек</i> |
|--|------------------|------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| Осећам се емоционално исцрпљен након посла       | 10,9%            | 12,0%            | 30,3%              | 26,8%            | 19,9%           |
| Осећам се физички исцрпљен након посла           | 8,2%             | 12,6%            | 30,0%              | 27,7%            | 21,4%           |
| Осетим умор на помисао да треба да идем на посао | 22,2%            | 19,8%            | 25,5%              | 16,4%            | 16,1%           |

Код следећих питања заокружити од свих понуђених одговора један

3. Када поредите колико сте били задовољни послом пре пет година и данас, да ли сте сада:

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Задовољнији послом   | 19,7% |
| Нема разлике         | 40,7% |
| Незадовољнији послом | 30,5% |

4. Када размишљате о послу у наредних пет година, да ли планирате да:

|  |       |
|--|-------|
| Останете у државном сектору здравства  | 45,9% |
| Одете у приватни сектор здравства      | 5,9%  |
| Радите послове ван здравствене заштите | 11,5% |
| Уопште не размишљате о промени посла   | 36,7% |

5. Узимајући све наведено у обзир, оцените задовољство послом који сада обављате:

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| Веома незадовољан            | 9,7%  |
| Незадовољан                  | 13,8% |
| Ни задовољан, ни незадовољан | 34,9% |
| Задовољан                    | 34,9% |
| Веома задовољан              | 6,7%  |

6. Да ли тренутно обављате неку руководећу функцију?

|       |       |
|-------|-------|
| Да    | Не    |
| 14,2% | 85,8% |

7. Занимање:

|                        |       |
|------------------------|-------|
| Здравствени радник     | 77,5% |
| Здравствени сарадник   | 4,5%  |
| Административни радник | 7,2%  |
| Технички радник        | 10,8% |

Ранг свих здравствених установа према средњој оцени здовољства запослених у 2014.  
години

| Ранг | Здравствена установа                               | Задовољство<br>послом који<br>сада<br>обављате |
|------|--|--|
| 1    | Дом здравља Варварин                               | 4,60   |
| 2    | Дом здравља Инђија                                 | 4,59   |
| 3    | Дом здравља Вршац                                  | 4,12   |
| 4    | Дом здравља Крушевац                               | 4,09   |
| 5    | Специјална болница Соко Бања                       | 4,07   |
| 6    | Општа болница Јагодина                             | 4,06   |
| 7    | Дом здравља Осечина                                | 4,00   |
| 8    | Завод за антирабичну заштиту Нови Сад              | 4,00   |
| 9    | Завод за јавно здравље Кикинда                     | 3,96   |
| 10   | Дом здравља Куршумлија                             | 3,93   |
| 11   | Специјална болница за рехабилитацију Бања Ковиљача | 3,91   |
| 12   | Дом здравља Приштина                               | 3,88   |
| 13   | Дом здравља Чајетина                               | 3,87   |
| 14   | Дом здравља Косовска Митровица                     | 3,87   |
| 15   | Завод за ваздухопловну медицину                    | 3,86   |
| 16   | Дом здравља Србобран                               | 3,86   |
| 17   | Општа болница Косовска Митровица                   | 3,83   |
| 18   | Дом здравља Нови Бечеј                             | 3,83   |
| 19   | Дом здравља Нова Црња                              | 3,81   |
| 20   | Дом здравља Трговиште                              | 3,81   |
| 21   | Завод за јавно здравље Ужице                       | 3,80   |
| 22   | Институт за ментално здравље                       | 3,80   |
| 23   | Специјална болница Матарушка Бања Краљево          | 3,80   |
| 24   | Дом здравља Пирот                                  | 3,80   |
| 25   | Институт за јавно здравље Крагујевац               | 3,80   |
| 26   | Дом здравља Бујановац                              | 3,79   |
| 27   | Дом здравља Владимирци                             | 3,79   |
| 28   | Клиника за стоматологију Војводине                 | 3,77   |
| 29   | Општа болница Крушевац                             | 3,76   |
| 30   | Специјална болница за реуматске болести Нови Сад   | 3,75   |
| 31   | Специјална болница за психијатријске болести Врсац | 3,74   |
| 32   | Дом здравља Савски Венац                           | 3,73   |
| 33   | Специјална болница Меркур Врњачка Бања             | 3,71   |
| 34   | Дом здравља Баточина                               | 3,70   |
| 35   | Специјална болница Врање                           | 3,70   |
| 36   | Завод за јавно здравље Ћуприја                     | 3,69   |
| 37   | Дом здравља Меровина                               | 3,68   |
| 38   | Дом здравља Медвеђа                                | 3,66   |
| 39   | Дом здравља Мало Црниће                            | 3,64   |
| 40   | Дом здравља Мали Зворник                           | 3,64   |
| 41   | Дом здравља Власотинце                             | 3,64   |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 42 | Дом здравља Бела Паланка                         | 3,62 |
| 43 | Завод за судску медицину Ниш                     | 3,62 |
| 44 | Специјална болница Нови Пазар                    | 3,61 |
| 45 | Дом здравља Косјерић                             | 3,60 |
| 46 | Дом здравља Лозница                              | 3,60 |
| 47 | Завод за јавно здравље Сремска Митровица         | 3,59 |
| 48 | Дом здравља Косово Поље                          | 3,59 |
| 49 | Завод за јавно здравље Косовска Митровица        | 3,59 |
| 50 | Специјална болница за рехабилитацију Аранђеловац | 3,59 |
| 51 | Дом здравља Ниш                                  | 3,59 |
| 52 | Дом здравља Зубин Поток                          | 3,58 |
| 53 | Дом здравља Љубовија                             | 3,58 |
| 54 | Институт за јавно здравље Војводине              | 3,57 |
| 55 | Специјална болница за рехабилитацију Зајечар     | 3,57 |
| 56 | Завод за јавно здравље Суботица                  | 3,57 |
| 57 | Дом здравља Сечањ                                | 3,56 |
| 58 | Дом здравља Ковачица                             | 3,56 |
| 59 | Дом здравља Александровац                        | 3,55 |
| 60 | Дом здравља Рашка                                | 3,55 |
| 61 | Дом здравља Ћићевац                              | 3,53 |
| 62 | Дом здравља Алибунар                             | 3,53 |
| 63 | Дом здравља Жагубица                             | 3,51 |
| 64 | Дом здравља Обреновац                            | 3,51 |
| 65 | Дом здравља Нова Варош                           | 3,51 |
| 66 | Дом здравља Лучани                               | 3,51 |
| 67 | Клиника за стоматологију Ниш                     | 3,50 |
| 68 | Дом здравља Мали Иђош                            | 3,50 |
| 69 | Завод за јавно здравље Крушевац                  | 3,50 |
| 70 | ЗЦ Гњилане                                       | 3,50 |
| 71 | Дом здравља Ивањица                              | 3,49 |
| 72 | Дом здравља Мајданпек                            | 3,49 |
| 73 | Дом здравља Сврљиг                               | 3,49 |
| 74 | Дом здравља Пећинци                              | 3,48 |
| 75 | Дом здравља Доњевац                              | 3,47 |
| 76 | Дом здравља Звечан                               | 3,47 |
| 77 | Општа болница Парацин                            | 3,47 |
| 78 | Дом здравља Врњачка Бања                         | 3,47 |
| 79 | Дом здравља Сурдулица                            | 3,46 |
| 80 | Дом здравља Лепосавић                            | 3,45 |
| 81 | Дом здравља Коцељева                             | 3,45 |
| 82 | Дом здравља Мионица                              | 3,45 |
| 83 | ЗЗЗЗ радника Ниш                                 | 3,44 |
| 84 | Специјална болница за рехабилитацију Меленци     | 3,44 |
| 85 | Дом здравља Жабари                               | 3,44 |
| 86 | Општа болница Сурдулица                          | 3,43 |
| 87 | Општа болница Лесковац                           | 3,43 |
| 88 | ЗЦ Горњи Милановац                               | 3,43 |
| 89 | Завод за плућне болести и туберкулозу Ниш        | 3,43 |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 90  | Специјална болница за плућне болести Бела Црква          | 3,43 |
| 91  | Дом здравља Кучево                                       | 3,43 |
| 92  | Дом здравља Сремска Митровица                            | 3,43 |
| 93  | Дом здравља Кула   | 3,41 |
| 94  | Дом здравља Голубац                                      | 3,41 |
| 95  | Дом здравља Тител  | 3,41 |
| 96  | Дом здравља Јагодина                                     | 3,40 |
| 97  | Дом здравља Лапово                                       | 3,40 |
| 98  | Завод за јавно здравље Краљево                           | 3,40 |
| 99  | Дом здравља Грачаница                                    | 3,40 |
| 100 | ЗЗЗЗ студената Ниш                                       | 3,39 |
| 101 | Дом здравља Доња Гуштерица                               | 3,39 |
| 102 | Дом здравља Пландиште                                    | 3,39 |
| 103 | Дом здравља Кнић   | 3,39 |
| 104 | Дом здравља Прешево                                      | 3,38 |
| 105 | Дом здравља Брус   | 3,38 |
| 106 | Специјална болница за плућне болести Зрењанин            | 3,38 |
| 107 | Дом здравља Пожаревац                                    | 3,38 |
| 108 | Завод за јавно здравље Зрењанин                          | 3,38 |
| 109 | Дом здравља Тутин  | 3,38 |
| 110 | Дом здравља Крупањ                                       | 3,38 |
| 111 | Дом здравља Ковин  | 3,37 |
| 112 | Дом здравља Врбас  | 3,37 |
| 113 | Дом здравља Житорађа                                     | 3,36 |
| 114 | Дом здравља Топола                                       | 3,36 |
| 115 | Дом здравља Житиште                                      | 3,36 |
| 116 | Дом здравља Деспотовац                                   | 3,35 |
| 117 | Дом здравља Параћин                                      | 3,35 |
| 118 | Завод за трансфузију крви Војводине Нови Сад             | 3,35 |
| 119 | Институт за јавно здравље Ниш                            | 3,35 |
| 120 | Дом здравља Ражањ  | 3,34 |
| 121 | Завод за психофизиолошке поремећаје и говорну патологију | 3,34 |
| 122 | Дом здравља Бечеј  | 3,34 |
| 123 | Општа болница Прибој                                     | 3,33 |
| 124 | Институт за кардиоваскуларне болести Сремска Каменица    | 3,33 |
| 125 | Специјална болница за психијатријске болести Н. Кнежевац | 3,33 |
| 126 | Дом здравља Стара Пазова                                 | 3,33 |
| 127 | Специјална болница Сурдулица                             | 3,32 |
| 128 | Општа болница Ћуприја                                    | 3,32 |
| 129 | Дом здравља Нови Пазар                                   | 3,32 |
| 130 | Дом здравља Беочин                                       | 3,32 |
| 131 | Институт за рехабилитацију Београд                       | 3,31 |
| 132 | Институт за неонатологију                                | 3,31 |
| 133 | Дом здравља Гадзин Хан                                   | 3,31 |
| 134 | Дом здравља Смедерево                                    | 3,30 |
| 135 | Дом здравља Димитровград                                 | 3,30 |
| 136 | Дом здравља Бајина Башта                                 | 3,30 |
| 137 | Специјална болница Крушевац                              | 3,29 |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 138 | Дом здравља Богатић                                    | 3,29 |
| 139 | Завод за јавно здравље Лесковац                        | 3,29 |
| 140 | Завод за биоциде и медицинску екологију                | 3,28 |
| 141 | Дом здравља Бољевац                                    | 3,27 |
| 142 | Завод за стоматологију Крагујевац                      | 3,27 |
| 143 | Специјална болница за рехабилитацију Врдник            | 3,27 |
| 144 | Општа болница Књажевац                                 | 3,26 |
| 145 | Дом здравља Владичин Хан                               | 3,26 |
| 146 | Специјална болница за болести штитасте жлезде Чајетина | 3,26 |
| 147 | Завод за здравствену заштиту студената Нови Сад        | 3,26 |
| 148 | Дом здравља Ваљево                                     | 3,26 |
| 149 | Дом здравља Рача                                       | 3,25 |
| 150 | Дом здравља Алексинац                                  | 3,25 |
| 151 | Дом здравља Барајево                                   | 3,25 |
| 152 | Дом здравља Велико Градиште                            | 3,25 |
| 153 | Дом здравља Кањижа                                     | 3,25 |
| 154 | Дом здравља Трстеник                                   | 3,24 |
| 155 | Дом здравља Сомбор                                     | 3,23 |
| 156 | Институт за реуматологију                              | 3,23 |
| 157 | Дом здравља Аранђеловац                                | 3,23 |
| 158 | Дом здравља Босилеград                                 | 3,23 |
| 159 | Институт за кардиоваскуларне болести Дедиње            | 3,23 |
| 160 | Општа болница Алексинац                                | 3,22 |
| 161 | Дом здравља Земун                                      | 3,22 |
| 162 | Завод за јавно здравље Чачак                           | 3,22 |
| 163 | Дом здравља Штрпце                                     | 3,22 |
| 164 | Дом здравља Љиг  | 3,22 |
| 165 | Клинички центар Ниш                                    | 3,22 |
| 166 | Дом здравља Шабац                                      | 3,21 |
| 167 | Дом здравља Врање                                      | 3,21 |
| 168 | Дом здравља Чачак                                      | 3,21 |
| 169 | Општа болница Шабац                                    | 3,21 |
| 170 | Општа болница Нови Пазар                               | 3,20 |
| 171 | Завод за јавно здравље Шабац                           | 3,20 |
| 172 | Специјална болница Свети Сава                          | 3,20 |
| 173 | Специјална болница за болести зависности               | 3,20 |
| 174 | Дом здравља Зрењанин                                   | 3,19 |
| 175 | Специјална болница Лазаревац                           | 3,19 |
| 176 | Општа болница Вршац                                    | 3,19 |
| 177 | Градски завод за козно венерицне болести               | 3,19 |
| 178 | Општа болница Смедерево                                | 3,19 |
| 179 | Дом здравља Опово                                      | 3,18 |
| 180 | Специјална болница за рехабилитацију Ивањица           | 3,18 |
| 181 | Дом здравља Велика Плана                               | 3,18 |
| 182 | Дом здравља Прилужје                                   | 3,17 |
| 183 | Дом здравља Сјеница                                    | 3,17 |
| 184 | Општа болница Прокупље                                 | 3,17 |
| 185 | Дом здравља Пријепоље                                  | 3,17 |



|     |  |      |
|-----|--|------|
| 186 | Специјална болница за интерне болести Врњачка Бања     | 3,17 |
| 187 | Дом здравља УБ   | 3,17 |
| 188 | Дом здравља Чока                                       | 3,16 |
| 189 | Дом здравља Сента                                      | 3,16 |
| 190 | Дом здравља Суботица                                   | 3,16 |
| 191 | Дом здравља Зајечар                                    | 3,16 |
| 192 | Дом здравља Кикинда                                    | 3,16 |
| 193 | Дом здравља Лесковац                                   | 3,16 |
| 194 | Дом здравља Бабушница                                  | 3,16 |
| 195 | Дом здравља Бачка Топола                               | 3,16 |
| 196 | Дом здравља Лајковац                                   | 3,16 |
| 197 | Општа болница Врање                                    | 3,15 |
| 198 | Дом здравља Крагујевац                                 | 3,15 |
| 199 | Општа болница Сомбор                                   | 3,15 |
| 200 | Завод за јавно здравље Ваљево                          | 3,14 |
| 201 | Општа болница Петровац                                 | 3,14 |
| 202 | Завод за хитну медицинску помоћ Нови Сад               | 3,13 |
| 203 | Специјална болница за рехабилитацију Апатин            | 3,13 |
| 204 | Дом здравља Лебане                                     | 3,13 |
| 205 | Дом здравља Ариље                                      | 3,12 |
| 206 | Општа болница Смедеревска Паланка                      | 3,12 |
| 207 | Институт за лецење и рехабилитацију Ниш                | 3,12 |
| 208 | Дом здравља Одзаци                                     | 3,12 |
| 209 | Специјална болница Озрен                               | 3,12 |
| 210 | Општа болница Пријепоље                                | 3,12 |
| 211 | Институт за медицину рада Србије др Драгомир Карајовић | 3,11 |
| 212 | Дом здравља Горњи Милановац                            | 3,11 |
| 213 | Дом здравља Нови Кнежевац                              | 3,11 |
| 214 | Дом здравља Пожега                                     | 3,11 |
| 215 | Клиничко болнички центар Драгиша Мишовић Дедиње        | 3,10 |
| 216 | Специјална болница Г.Топоница                          | 3,09 |
| 217 | Дом здравља Књажевац                                   | 3,09 |
| 218 | Дом здравља Чукарица                                   | 3,09 |
| 219 | Дом здравља Прибој                                     | 3,09 |
| 220 | Завод за јавно здравље Пожаревац                       | 3,09 |
| 221 | Општа болница Врбас                                    | 3,09 |
| 222 | Дом здравља Рековац                                    | 3,08 |
| 223 | Дом здравља Рума                                       | 3,08 |
| 224 | Општа болница Зајечар                                  | 3,07 |
| 225 | Општа болница Сента                                    | 3,07 |
| 226 | Дом здравља Бела Црква                                 | 3,07 |
| 227 | Општа болница Неготин                                  | 3,07 |
| 228 | Градски завод за плућне болести и туберкулозу          | 3,06 |
| 229 | Дом здравља Смедеревска Паланка                        | 3,06 |
| 230 | Општа болница Чачак                                    | 3,06 |
| 231 | Дом здравља Сопот                                      | 3,05 |
| 232 | Дом здравља Прокупље                                   | 3,05 |
| 233 | Дом здравља Раковица                                   | 3,05 |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 234 | Дом здравља Апатин  | 3,04 |
| 235 | Општа болница Бор   | 3,03 |
| 236 | Дом здравља Шид   | 3,03 |
| 237 | Дом здравља Ириг  | 3,03 |
| 238 | Завод за јавно здравље Панчево                              | 3,01 |
| 239 | Општа болница Зрењанин                                      | 3,01 |
| 240 | Дом здравља Палилула  | 3,01 |
| 241 | Специјална болница за психијатријске болести Ковин          | 3,01 |
| 242 | Општа болница Кикинда                                       | 3,01 |
| 243 | Специјална болница Бујановац                                | 3,00 |
| 244 | Дом здравља Ужице   | 3,00 |
| 245 | Дом здравља Звездара  | 2,99 |
| 246 | Дом здравља Вождовац  | 2,99 |
| 247 | Завод за јавно здравље Зајецар                              | 2,99 |
| 248 | Градски завод за хитну медицинску помоћ                     | 2,98 |
| 249 | Општа болница Лозница                                       | 2,98 |
| 250 | КБЦ Приштина-Грачаница                                      | 2,98 |
| 251 | Дом здравља Блаце   | 2,98 |
| 252 | Градски завод за јавно здравље Београд                      | 2,97 |
| 253 | Општа болница Пожаревац                                     | 2,97 |
| 254 | Завод за хитну медицинску помоћ Крагујевац                  | 2,97 |
| 255 | Општа болница Суботица                                      | 2,97 |
| 256 | Институт за јавно здравље Србије                            | 2,97 |
| 257 | Клиника за рехабилитацију Др Мирослав Зотовић               | 2,96 |
| 258 | Институт за ортопедско - хируршке болести Бањица            | 2,96 |
| 259 | Завод за здравствену заштиту радника МУП-а                  | 2,96 |
| 260 | Дом здравља Бојник  | 2,95 |
| 261 | Клинички центар Крагујевац                                  | 2,95 |
| 262 | Специјална болница за рехабилитацију Бања Кањижа            | 2,95 |
| 263 | Дом здравља Панчево   | 2,95 |
| 264 | Специјална болница др Лаза Лазаревић                        | 2,93 |
| 265 | Дом здравља Краљево   | 2,93 |
| 266 | Дом здравља Бач   | 2,93 |
| 267 | Општа болница Аранђеловац                                   | 2,92 |
| 268 | Специјална болница Медвеђа                                  | 2,92 |
| 269 | Завод за здравствену заштиту радника Крагујевац             | 2,91 |
| 270 | Дом здравља Младеновац                                      | 2,91 |
| 271 | Општа болница Краљево                                       | 2,91 |
| 272 | Дом здравља Лазаревац                                       | 2,90 |
| 273 | Завод за јавно здравље Пирот                                | 2,90 |
| 274 | Општа болница Пирот   | 2,90 |
| 275 | Општа болница Ужице   | 2,89 |
| 276 | Градски завод за геронтологију                              | 2,89 |
| 277 | Клиника за неурологију и психијатрију за децу и омладину    | 2,89 |
| 278 | Специјална болница за рехабилитацију и ортопедску протетику | 2,89 |
| 279 | Дом здравља Петровац  | 2,89 |
| 280 | Општа болница Ваљево  | 2,89 |
| 281 | Клинички центар Војводине                                   | 2,88 |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 282 | Дом здравља Темерин                                      | 2,88 |
| 283 | Дом здравља Жабалъ                                       | 2,88 |
| 284 | Завод за трансфузију крви Ниш                            | 2,87 |
| 285 | Завод за здравствену заштиту радника Нови Сад            | 2,87 |
| 286 | Дом здравља Бачки Петровац                               | 2,87 |
| 287 | Институт за трансфузију крви Србије                      | 2,87 |
| 288 | Институт за здравствену заштиту деце и омладине Нови Сад | 2,86 |
| 289 | Дом здравља Стари Град                                   | 2,86 |
| 290 | Дом здравља Свилајнац                                    | 2,85 |
| 291 | Дом здравља Бор  | 2,85 |
| 292 | Универзитетска дечја клиника                             | 2,84 |
| 293 | Општа болница Сремска Митровица                          | 2,84 |
| 294 | Дом здравља Гроцка                                       | 2,84 |
| 295 | Дом здравља Соко Бања                                    | 2,84 |
| 296 | Институт за плућне болести Сремска Каменица              | 2,83 |
| 297 | Завод за јавно здравље Сомбор                            | 2,83 |
| 298 | Институт за здравствену заштиту мајке и детета Србије    | 2,83 |
| 299 | Специјална болница Младеновац                            | 2,82 |
| 300 | Клиничко болнички центар Земун                           | 2,82 |
| 301 | Дом здравља Нови Сад                                     | 2,81 |
| 302 | Дом здравља Бачка Паланка                                | 2,81 |
| 303 | Дом здравља Врачар                                       | 2,80 |
| 304 | Дом здравља Неготин                                      | 2,80 |
| 305 | Клиничко болнички центар Звездара                        | 2,80 |
| 306 | Завод за здравствену заштиту студената                   | 2,80 |
| 307 | Институт за вирусологију, вакцине и серуме Торлак        | 2,79 |
| 308 | 3333 радника ЖТП Београд                                 | 2,78 |
| 309 | Општа болница Кладово                                    | 2,77 |
| 310 | Клинички центар Србије                                   | 2,75 |
| 311 | Дом здравља Кладово                                      | 2,74 |
| 312 | Гинеколошко - акушерска клиника „Народни фронт”          | 2,71 |
| 313 | Општа болница Панцево                                    | 2,68 |
| 314 | Специјална болница за церебралну парализу                | 2,66 |
| 315 | Специјална болница Стари Сланкамен                       | 2,61 |
| 316 | Дом здравља Нови Београд                                 | 2,59 |
| 317 | Институт за онкологију и радиологију Србије              | 2,57 |
| 318 | Клиничко болнички центар Бежанијска Коса                 | 2,57 |
| 319 | Завод за ХМП Ниш   | 2,55 |
| 320 | Дом здравља Ада  | 2,52 |
| 321 | Завод за јавно здравље Врање                             | 2,50 |
| 322 | Дом здравља Ћуприја                                      | 2,45 |
| 323 | Институт за онкологију Сремска Каменица                  | 2,30 |
|     | Средња оцена задовољства запослених                      | 3,15 |

Ранг домова здравља према средњој оцени задовољства запослених у 2014. години

| Ранг | Здравствена установа           | Задовољство<br>послом који<br>сада<br>обављате |
|------|--------------------------------|--|
| 1    | Дом здравља Варварин           | 4,60   |
| 2    | Дом здравља Инђија             | 4,59   |
| 3    | Дом здравља Вршац              | 4,12   |
| 4    | Дом здравља Крушевац           | 4,09   |
| 5    | Дом здравља Осечина            | 4,00   |
| 6    | Дом здравља Куршумлија         | 3,93   |
| 7    | Дом здравља Приштина           | 3,88   |
| 8    | Дом здравља Чајетина           | 3,87   |
| 9    | Дом здравља Косовска Митровица | 3,87   |
| 10   | Дом здравља Србобран           | 3,86   |
| 11   | Дом здравља Нови Бечеј         | 3,83   |
| 12   | Дом здравља Нова Црња          | 3,81   |
| 13   | Дом здравља Трговиште          | 3,81   |
| 14   | Дом здравља Пирот              | 3,80   |
| 15   | Дом здравља Бујановац          | 3,79   |
| 16   | Дом здравља Владимирци         | 3,79   |
| 17   | Дом здравља Савски Венац       | 3,73   |
| 18   | Дом здравља Баточина           | 3,70   |
| 19   | Дом здравља Меровина           | 3,68   |
| 20   | Дом здравља Медвеђа            | 3,66   |
| 21   | Дом здравља Мало Црниће        | 3,64   |
| 22   | Дом здравља Мали Зворник       | 3,64   |
| 23   | Дом здравља Власотинце         | 3,64   |
| 24   | Дом здравља Бела Паланка       | 3,62   |
| 25   | Дом здравља Косјерић           | 3,60   |
| 26   | Дом здравља Лозница            | 3,60   |
| 27   | Дом здравља Косово Поље        | 3,59   |
| 28   | Дом здравља Ниш                | 3,59   |
| 29   | Дом здравља Зубин Поток        | 3,58   |
| 30   | Дом здравља Љубовија           | 3,58   |
| 31   | Дом здравља Сечањ              | 3,56   |
| 32   | Дом здравља Ковачица           | 3,56   |
| 33   | Дом здравља Александровац      | 3,55   |
| 34   | Дом здравља Рашка              | 3,55   |
| 35   | Дом здравља Ћићевац            | 3,53   |
| 36   | Дом здравља Алибунар           | 3,53   |
| 37   | Дом здравља Жагубица           | 3,51   |
| 38   | Дом здравља Обреновац          | 3,51   |
| 39   | Дом здравља Нова Варош         | 3,51   |
| 40   | Дом здравља Лучани             | 3,51   |
| 41   | Дом здравља Мали Иђош          | 3,50   |
| 42   | Дом здравља Ивањица            | 3,49   |

|    |                               |      |
|----|-------------------------------|------|
| 43 | Дом здравља Мајданпек         | 3,49 |
| 44 | Дом здравља Сврљиг            | 3,49 |
| 45 | Дом здравља Пећинци           | 3,48 |
| 46 | Дом здравља Дољевац           | 3,47 |
| 47 | Дом здравља Звечан            | 3,47 |
| 48 | Дом здравља Врњачка Бања      | 3,47 |
| 49 | Дом здравља Сурдулица         | 3,46 |
| 50 | Дом здравља Лепосавић         | 3,45 |
| 51 | Дом здравља Коцељева          | 3,45 |
| 52 | Дом здравља Мионица           | 3,45 |
| 53 | Дом здравља Жабари            | 3,44 |
| 54 | Дом здравља Кучево            | 3,43 |
| 55 | Дом здравља Сремска Митровица | 3,43 |
| 56 | Дом здравља Кула              | 3,41 |
| 57 | Дом здравља Голубац           | 3,41 |
| 58 | Дом здравља Тител             | 3,41 |
| 59 | Дом здравља Јагодина          | 3,40 |
| 60 | Дом здравља Лапово            | 3,40 |
| 61 | Дом здравља Грачаница         | 3,40 |
| 62 | Дом здравља Доња Гуштерица    | 3,39 |
| 63 | Дом здравља Пландиште         | 3,39 |
| 64 | Дом здравља Кнић              | 3,39 |
| 65 | Дом здравља Прешево           | 3,38 |
| 66 | Дом здравља Брус              | 3,38 |
| 67 | Дом здравља Пожаревац         | 3,38 |
| 68 | Дом здравља Тутин             | 3,38 |
| 69 | Дом здравља Крупањ            | 3,38 |
| 70 | Дом здравља Ковин             | 3,37 |
| 71 | Дом здравља Врбас             | 3,37 |
| 72 | Дом здравља Житорађа          | 3,36 |
| 73 | Дом здравља Топола            | 3,36 |
| 74 | Дом здравља Житиште           | 3,36 |
| 75 | Дом здравља Деспотовац        | 3,35 |
| 76 | Дом здравља Параћин           | 3,35 |
| 77 | Дом здравља Ражањ             | 3,34 |
| 78 | Дом здравља Бечеј             | 3,34 |
| 79 | Дом здравља Стара Пазова      | 3,33 |
| 80 | Дом здравља Нови Пазар        | 3,32 |
| 81 | Дом здравља Беочин            | 3,32 |
| 82 | Дом здравља Гадзин Хан        | 3,31 |
| 83 | Дом здравља Смедерево         | 3,30 |
| 84 | Дом здравља Димитровград      | 3,30 |
| 85 | Дом здравља Бајина Башта      | 3,30 |
| 86 | Дом здравља Богатић           | 3,29 |
| 87 | Дом здравља Бољевац           | 3,27 |
| 88 | Дом здравља Владичин Хан      | 3,26 |
| 89 | Дом здравља Ваљево            | 3,26 |
| 90 | Дом здравља Рача              | 3,25 |

|     |                                 |      |
|-----|---------------------------------|------|
| 91  | Дом здравља Алексинач           | 3,25 |
| 92  | Дом здравља Барајево            | 3,25 |
| 93  | Дом здравља Велико Градиште     | 3,25 |
| 94  | Дом здравља Кањижа              | 3,25 |
| 95  | Дом здравља Трстеник            | 3,24 |
| 96  | Дом здравља Сомбор              | 3,23 |
| 97  | Дом здравља Аранђеловац         | 3,23 |
| 98  | Дом здравља Босилеград          | 3,23 |
| 99  | Дом здравља Земун               | 3,22 |
| 100 | Дом здравља Штрпце              | 3,22 |
| 101 | Дом здравља Љиг                 | 3,22 |
| 102 | Дом здравља Шабац               | 3,21 |
| 103 | Дом здравља Врање               | 3,21 |
| 104 | Дом здравља Чачак               | 3,21 |
| 105 | Дом здравља Зрењанин            | 3,19 |
| 106 | Дом здравља Опово               | 3,18 |
| 107 | Дом здравља Велика Плана        | 3,18 |
| 108 | Дом здравља Прилужје            | 3,17 |
| 109 | Дом здравља Сјеница             | 3,17 |
| 110 | Дом здравља Пријеполје          | 3,17 |
| 111 | Дом здравља Уб                  | 3,17 |
| 112 | Дом здравља Чока                | 3,16 |
| 113 | Дом здравља Сента               | 3,16 |
| 114 | Дом здравља Суботица            | 3,16 |
| 115 | Дом здравља Зајечар             | 3,16 |
| 116 | Дом здравља Кикинда             | 3,16 |
| 117 | Дом здравља Лесковац            | 3,16 |
| 118 | Дом здравља Бабушница           | 3,16 |
| 119 | Дом здравља Бачка Топола        | 3,16 |
| 120 | Дом здравља Лајковац            | 3,16 |
| 121 | Дом здравља Крагујевац          | 3,15 |
| 122 | Дом здравља Лебане              | 3,13 |
| 123 | Дом здравља Ариље               | 3,12 |
| 124 | Дом здравља Одзаци              | 3,12 |
| 125 | Дом здравља Горњи Милановац     | 3,11 |
| 126 | Дом здравља Нови Кнежевац       | 3,11 |
| 127 | Дом здравља Пожега              | 3,11 |
| 128 | Дом здравља Књажевац            | 3,09 |
| 129 | Дом здравља Чукарица            | 3,09 |
| 130 | Дом здравља Прибој              | 3,09 |
| 131 | Дом здравља Рековац             | 3,08 |
| 132 | Дом здравља Рума                | 3,08 |
| 133 | Дом здравља Бела Црква          | 3,07 |
| 134 | Дом здравља Смедеревска Паланка | 3,06 |
| 135 | Дом здравља Сопот               | 3,05 |
| 136 | Дом здравља Прокупље            | 3,05 |
| 137 | Дом здравља Раковица            | 3,05 |
| 138 | Дом здравља Апатин              | 3,04 |

|     |                            |      |
|-----|----------------------------|------|
| 139 | Дом здравља Шид            | 3,03 |
| 140 | Дом здравља Ириг           | 3,03 |
| 141 | Дом здравља Палилула       | 3,01 |
| 142 | Дом здравља Ужице          | 3,00 |
| 143 | Дом здравља Звездара       | 2,99 |
| 144 | Дом здравља Вождовац       | 2,99 |
| 145 | Дом здравља Блаце          | 2,98 |
| 146 | Дом здравља Бојник         | 2,95 |
| 147 | Дом здравља Панчево        | 2,95 |
| 148 | Дом здравља Краљево        | 2,93 |
| 149 | Дом здравља Бач            | 2,93 |
| 150 | Дом здравља Младеновац     | 2,91 |
| 151 | Дом здравља Лазаревац      | 2,90 |
| 152 | Дом здравља Петровац       | 2,89 |
| 153 | Дом здравља Темерин        | 2,88 |
| 154 | Дом здравља Жабалъ         | 2,88 |
| 155 | Дом здравља Бачки Петровац | 2,87 |
| 156 | Дом здравља Стари Град     | 2,86 |
| 157 | Дом здравља Свилајнац      | 2,85 |
| 158 | Дом здравља Бор            | 2,85 |
| 159 | Дом здравља Гроцка         | 2,84 |
| 160 | Дом здравља Соко Бања      | 2,84 |
| 161 | Дом здравља Нови Сад       | 2,81 |
| 162 | Дом здравља Бачка Паланка  | 2,81 |
| 163 | Дом здравља Врачар         | 2,80 |
| 164 | Дом здравља Неготин        | 2,80 |
| 165 | Дом здравља Кладово        | 2,74 |
| 166 | Дом здравља Нови Београд   | 2,59 |
| 167 | Дом здравља Ада            | 2,52 |
| 168 | Дом здравља Ћуприја        | 2,45 |

Ранг опшних болница према средњој оцени задовољства запослених у 2014. години

| Ранг | Здравствена установа              | Задовољство<br>послом који<br>сада<br>обављате |
|------|-----------------------------------|--|
| 1    | Општа болница Јагодина            | 4,06   |
| 2    | Општа болница Косовска Митровица  | 3,83   |
| 3    | Општа болница Крушевац            | 3,76   |
| 4    | Општа болница Параћин             | 3,47   |
| 5    | Општа болница Сурдулица           | 3,43   |
| 6    | Општа болница Лесковац            | 3,43   |
| 7    | Општа болница Прибој              | 3,33   |
| 8    | Општа болница Ћуприја             | 3,32   |
| 9    | Општа болница Књажевац            | 3,26   |
| 10   | Општа болница Алексинац           | 3,22   |
| 11   | Општа болница Шабац               | 3,21   |
| 12   | Општа болница Нови Пазар          | 3,20   |
| 13   | Општа болница Вршац               | 3,19   |
| 14   | Општа болница Смедерево           | 3,19   |
| 15   | Општа болница Прокупље            | 3,17   |
| 16   | Општа болница Врање               | 3,15   |
| 17   | Општа болница Сомбор              | 3,15   |
| 18   | Општа болница Петровац            | 3,14   |
| 19   | Општа болница Смедеревска Паланка | 3,12   |
| 20   | Општа болница Пријеполје          | 3,12   |
| 21   | Општа болница Врбас               | 3,09   |
| 22   | Општа болница Зајечар             | 3,07   |
| 23   | Општа болница Сента               | 3,07   |
| 24   | Општа болница Неготин             | 3,07   |
| 25   | Општа болница Чачак               | 3,06   |
| 26   | Општа болница Бор                 | 3,03   |
| 27   | Општа болница Зрењанин            | 3,01   |
| 28   | Општа болница Кикинда             | 3,01   |
| 29   | Општа болница Лозница             | 2,98   |
| 30   | Општа болница Пожаревац           | 2,97   |
| 31   | Општа болница Суботица            | 2,97   |
| 32   | Општа болница Аранђеловац         | 2,92   |
| 33   | Општа болница Краљево             | 2,91   |
| 34   | Општа болница Пирот               | 2,90   |
| 35   | Општа болница Ужице               | 2,89   |
| 36   | Општа болница Ваљево              | 2,89   |
| 37   | Општа болница Сремска Митровица   | 2,84   |
| 38   | Општа болница Кладово             | 2,77   |
| 39   | Општа болница Панчево             | 2,68   |