

# Utjecaj stila vođenja na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara

---

**Martinović Vranješ, Anita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:176:020052>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-01**

*Repository / Repozitorij:*



Sveučilišni odjel zdravstvenih studija  
SVEUČILIŠTE U SPLITU

[Repository of the University Department for Health Studies, University of Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

Podružnica

SVEUČILIŠNI ODJEL ZDRAVSTVENIH STUDIJA

DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ

SESTRINSTVA

Anita Martinović Vranješ

**UTJECAJ STILA VOĐENJA NA ZADOVOLJSTVO  
POSLOM MEDICINSKIH SESTARA / MEDICINSKIH  
TEHNIČARA**

**Diplomski rad**

**Split, 2018.god.**

SVEUČILIŠTE U SPLITU

Podružnica

SVEUČILIŠNI ODJEL ZDRAVSTVENIH STUDIJA

DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ

SESTRINSTVA

Anita Martinović Vranješ

**UTJECAJ STILA VOĐENJA NA ZADOVOLJSTVO  
POSLOM MEDICINSKIH SESTARA / MEDICINSKIH  
TEHNIČARA**

**THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON NURSES'  
JOB SATISFACTION**

**Diplomski rad/ Master's Thesis**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Nataša Boban dr.med.**

**Split, 2018.god.**

## **Zahvala**

*Zahvaljujem posebno doc dr.Vesni Antičević i svojoj mentorici doc dr.sc.Nataši Boban dr.med. na nesebičnoj pomoći u izradi ovog diplomskog rada.*

*Zahvaljujem svim medicinskim sestrama i medicinskim tehničarima KBC Split koji su se odazvali i sudjelovali u istraživanju.*

*Posebno zahvaljujem svojoj djeci, Anđeli i Ivanu, na velikoj podršci i razumijevanju za vrijeme studiranja.*

## **Popis kratica:**

HUMS – Hrvatska udruga medicinskih sestara

HKMS - Hrvatska komora medicinskih sestara

KBC Split – Klinički bolnički centar Split

RH - Republika Hrvatska

EU – Europska unija

## Sadržaj:

1.0. UVOD.....	7
1.1. Zadovoljstvo poslom.....	8
1.1.1. Razvoj menadžmenta i izučavanje čimbenika dobrog upravljanja.....	8
1.1.2. Definicija zadovoljstva poslom.....	9
1.1.3. Razvoj istraživanja zadovoljstvo poslom.....	11
1.1.4. Čimbenici zadovoljstvom poslom.....	12
1.1.4.1. Organizacijski ili entrinzični čimbenici zadovoljstva poslom.....	13
1.1.4.2. Osobni ili intrizični čimbenici zadovoljstva poslom.....	14
1.2. Vođenje i stilovi vođenja.....	16
1.2.1. Modeli vodstva.....	18
1.2.1.1. Model osobina.....	19
1.2.1.2. Bihevioralni modeli.....	19
1.2.1.3. Kontigencijska teorija vodstva.....	20
1.2.1.4. Suvremeni modeli vodstva.....	21
1.3. Transakcijski stil vodstva.....	23
1.4. Transformacijski stil vodstva.....	25
1.4.1. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vođenja.....	26
1.5. Zadovoljstvo poslom medicinskih sestra/tehničara u svijetu i RH.....	29
1.6. Utjecaj sociodemografskih čimbenika na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara.....	31
2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA I HIPOTEZE.....	33
3. METODE.....	34
3.1. Ispitanici.....	34
3.2. Mjerni instrumenti.....	36
3.2.1. Upitnik o sociodemografskim podacima.....	36

3.2.2. Upitnik o zadovoljstvu poslom.....	36
3.2.3. Upitnik stila vodstva.....	38
3.3. Statistička obrada podataka.....	39
4. REZULTATI.....	40
4.1. Povezanost između zadovoljstva poslom i stila vodstva.....	46
4.2. Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na sociodemografske karakteristike....	48
4.3. Povezanost zadovoljstva sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika.....	49
4.4. Razlike u pojedinim komponentama zadovoljstva poslom s obzirom na sociodemografske karakteristike.....	51
4.5. Rezultati hijerarhijske regresijske analize.....	55
5. RASPRAVA.....	57
6. ZAKLJUČCI.....	61
7. LITERATURA.....	62
8. SAŽETAK.....	67
9. SUMMARY.....	68
10. ŽIVOTOPIS.....	69
11. PRILOZI.....	70
11.1. Upitnik o sociodemografskim podacima.....	70
11.2. Upitnik o zadovoljstvu poslom.....	72
11.3. Upitnik stila vodstva.....	74

## 1. UVOD

Polovinom 20.stoljeća napravljen je veliki broj različitih istraživanja kojima je cilj bio ispitivati zadovoljstvo poslom zaposlenika. Zbog intenziviranja problema u organizaciji kvalitetne zdravstvene zaštite, istovjetna istraživanja provedena su i intenzivno se provode i kod medicinskih sestara/medicinskih tehničara. Takva dinamika se nastavlja do danas. Nemali broj rezultata koji se dobiveni u istraživanjima su publicirana u relevantnim biomedicinskim publikacijama.

Zadovoljstvo poslom je vrlo važan dio života a posebno ljudskog zdravlja. Međutim, nerijetko su istraživanja imala za svrhu povećanje produktivnosti zaposlenika. Rast profita je temeljni cilj i glavni pokazatelj kvalitete menadžmenta. Unatoč velikom istraživačkom interesu u ovom području, do danas nisu do kraja jasni svi čimbenici koji pridonose postizanju optimalnih radnih uvjeta, a time i zadovoljstvu zaposlenika.

Zadovoljstvo na poslu usko je vezano s mogućnošću zadovoljavanja potreba djelatnika. Onouključuje veliki broj čimbenika među kojima su: suradničko okruženje, nadređeni, uvjeti rada, radno vrijeme, školovanje, kontinuirana edukacija, unapređenje, plaća, razni benefiti, priznanja, status, uspjeh, sigurnost, odgovornost, mogućnost razvoja i sl.

Pojmom zadovoljstva zaposlenika, opisuje se jesu li zaposlenici sretni na poslu te ispunjava li posao njihove profesionalne potrebe i želje. Rezultati istraživanja ukazuju da je zadovoljstvo zaposlenika čimbenik njihove motivacije i postignuća te pozitivnog stava o radnom mjestu. (1)

Ovim istraživanjem nastojat će se pružiti skroman doprinos poboljšanju statusa medicinskih sestara/medicinskih tehničara i doprinijeti daljnjem poboljšanju zdravstvene njege potrebitih i bolesnih o kojima medicinske sestre svakodnevno skrbe.



## **1.1. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom je jedan od najznačajnijih faktora koji utječu na kvalitetu ljudskog života. Nezadovoljan čovjek vrlo je neproduktivan djelatnik. Njegov odnos prema radnom mjestu, radnim zadacima, okolini i rezultatima koje postiže na radnom mjestu i onima koje bi mogao ili trebao postići na radnom mjestu mogu biti površni i neučinkoviti zbog niske motivacije prema poslu. Ukoliko je radna sredina izvor nezadovoljstva tim gore. Nezadovoljan zaposlenik je nesretan čovjek.

### **1.1.1. Razvoj menadžmenta i izučavanja čimbenika dobrog upravljanja**

U povijesti istraživanja čimbenika zadovoljstva poslom tom su se tematikom bavile različite znanstvene discipline. Izučavanje zadovoljstva poslom je postalo aktualna istraživačka tema krajem prve polovice 20.st. S napretkom tehnologija, promjenama u gospodarskom sektoru, naglim razvojem tehnologija i informacija i potrebom za brzim transformacijama u organizacijskom smislu javila se potreba ozbiljnijeg sagledavanja ovog problema. Psihološki i sociološki pristupisu otvorili nove poglede i razvili nova, adaptivnija promišljanja o značaju zadovoljstva djelatnika. Važnost motivacije postala je okosnica svakog ozbiljnijeg menadžerskog djelovanja. Postepeno dolazi do profiliranja menadžera koji imaju sposobnosti vodstva ljudi i znaju motivirati zaposlenike. Ubrzo se došlo do saznanja o važnosti dobrog vodstva na poboljšanje uvjeta rada, veće učinkovitosti, povećanja ukupne dobiti i povećanja zadovoljstva poslom.

### 1.1.2. Definicija zadovoljstva poslom

Definicija zadovoljstva poslom je vrlo složena tako da postoji veliki broj načina definiranja ovog pojma. Većina autora u literaturi navodi da zaposlenici imaju individualne potrebe tako da se razina zadovoljstvom poslom može mjeriti ispunjenjem istih. Zadovoljstvo poslom je razina zadovoljstva koju čovjek osjeća dok radi, a taj osjećaj značajno utječe na radnu izvedbu koja uključuje kvalitetu rada i ostvarenja radnih zadaća.

U nastavku ćemo navesti definicije poslom koje su do danas najprihvaćenije. Lowler definira zadovoljstvo poslom kao afektivan odnos radnika prema poslu i radnoj situaciji te kao subjektivan izraz ili mjeru kvalitete radnog života.(2) Spector definira zadovoljstvo poslom kao skup evaluativnih osjećaja prema poslu te navodi devet aspekata zadovoljstva poslom koji se mogu mjeriti.(3) Noe, Gerhardt i Wright zadovoljstvo poslom definiraju kao „ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.“(4) Ova definicija odražava tri važna aspekta zadovoljstvom poslom:

1. Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti; definirana kao „ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.“
2. Naglašava da različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne;
3. Treći važan aspekt je percepcija sadašnje situacije s obzirom na vrijednosti koje osoba cijeni. Percepcija mora biti odraz stvarnosti i različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju. Na percepciju ljudi utječe njihov okvir usporedbe, ali ona često odražava i prošla individualna iskustva i percepciju iskustava drugih ljudi iz iste usporedne grupe.

Zadovoljstvo poslom dakle, ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o svom poslu, te o tome kako oni percipiraju određene situacije te kako se žele samoostvariti na poslu. „Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima.“(4)

Zadovoljstvo poslom definira se i kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu (poduzeće, rukovoditelje, suradnike, organizaciju rada).(4) Ono može uključiti i

obiteljske odnose, ali i zdravlje jer i to utječe na posao te je usko vezano s mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenika.

Zadovoljstvo poslom je stav pojedinca o vlastitom poslu, te sadrži tri glava elementa: emocije, misli i ponašanja.

Element emocija je povezan sa stanjem pojedinca koje može biti pozitivno, negativno ili neutralno prema stvarima.

Element misli se sastoji od individualnog znanja prema stvarima.

Element ponašanja povezan je s područjem djelovanja, što je vanjski izgled znanja i emocija.

Postoje dva načina definiranja zadovoljstva.(5) Prvi način ima opći pristup i zadovoljstvo definira kao centralni osjećaj što se dijeli na komponente. Drugi način polazi od pojedinačnog aspekta koji pretpostavlja stavove prema različitim komponentama posla. Zadovoljstvo je prema tome zbroj pojedinih mjerljivih činitelja pa se ovaj pristup naziva faktorskim.

U značajnom broju istraživanja polazi se od definicije zadovoljstva poslom koju je dao Paul Spector, po kojoj zadovoljstvo poslom predstavlja stupanj u kome ljudi vole (zadovoljstvo) ili ne vole (nezadovoljstvo) svoj posao. Spector je definirao zadovoljstvo poslom kao globalni osjećaj koji ljudi imaju prema svom poslu. Istraživanja zadovoljstva poslom se uglavnom promatraju sa dva aspekta. Jedna grupa autora je nastojala utvrditi faktore koji ga uvjetuju, a sa druge strane ispitivane su posljedice koje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom ima na mentalno i fizičko zdravlje, produktivnost, apsentizam i razne druge oblike ponašanja u radnom okruženju. Osobni potencijali svakog zaposlenika mijenjaju se s godinama dok se promjena radnih uvjeta i potencijala odvija u korak s tehnološkim napretkom i sveprisutnom globalizacijom. Ocjena zadovoljstva poslom subjektivna je, jer su pojedincima različito važni pojedini aspekti posla koji dovode do zadovoljstva. Bellou 2010. navodi da pojedinci iskazuju veću razinu zadovoljstva ako svoje sposobnosti, vrijednosti i iskustvo mogu primijeniti na radnom mjestu, kao i da je razina percipirane pravednosti važan preduvjet zadovoljstva poslom.(6) Prema Spectorovu radu iz 1985. godine, zadovoljstvo poslom čini devet aspekata koji međusobno interkoreliraju i utječu na osjećaj zadovoljstva na poslu. Ovi aspekti služe i danas kao indikatori zadovoljstva na radnom mjestu. Iako nisu ključan čimbenik zadovoljstva, djelatnici su zadovoljniji ako su motivirani većim

prihodima ili novčanim nagradama (oni s većim prihodima osjećaju se sretnijima i zadovoljniji su ukupnim životom, materijalnim stanjem, zdravljem, postignućima i sigurnošću svoje budućnosti). Nadalje, napredovanje kao mogućnost i pravednost u dobivenim prilikama, dobitci poput osiguranja, godišnjih odmora i druge pogodnosti. Autor nadalje navodi uvažavanje kroz osjećaj poštovanja među članovima tima, međusobno podržavanje i priznavanje koje se temelji na pravilima i organizacijskoj politici. Značajan je čimbenik primjerena komunikacija, razmjena i protok informacija u organizaciji (verbalno, neverbalno, pismeno, formalno, neformalno).(6)

### **1.1.3. Razvoj istraživanja zadovoljstva poslom**

Zadovoljstvo poslom je predmet mnogobrojnih istraživanja jer utječe na motivaciju zaposlenika. Analizirajući ovaj fenomen u različitim trenucima kroz povijest dalo se zaključiti da motivacija posredno utječe na radne učinke i načine ponašanja zaposlenika. Zadovoljstvo poslom pruža uvid u subjektivni doživljaj i emocionalnu reakciju zaposlenika na uvjete radne okoline. Uključuje nekoliko elemenata: stajalište i vjerovanje u vrijednosti posla koji se obavlja (kognitivna komponenta), osjećaje prema poslu (afektivna komponenta) i rezultate (ishode) koji se na poslu postižu (evaluativna komponenta)(7). Tijekom 19. stoljeća, kada dolazi do snažnog industrijskog procvata, proizvodnja doživljava velike promjene. Inovativni zamah postaje još značajniji kada električna struja dolazi u široku primjenu. Sve te promjene počinju utjecati na načine promišljanja i postavljanje novih zahtjeva pred poslodavce i zaposlenike te se značajno odražava na društvo u cjelini.

Tridesetih godina, 20-tog stoljeća, u literaturi se pojavljuju različita stajališta o zadovoljstvu poslom koja su proizašla iz različitih istraživanja. Početna saznanja citirana su u različitim radovima koji su kasnije objavljivani.(8,9) Sva ta saznanja korištena su u svrhu unapređenja proizvodnje odnosno podizanja profita. Vrlo brzo se dolazi do saznanja da je rast profita jedino moguć ukoliko je zaposlenik zadovoljan poslom što postaje činjenica koju nitko više nije htio zanemariti. Razni autori su

opisivali utjecaj zadovoljstva poslom na radnu učinkovitost iz interdisciplinarne perspektive sagledavajući socijalne, psihološke te sociološke aspekte ovog fenomena.

#### **1.1.4. Čimbenici zadovoljstva**

Čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom svrstavaju se u dvije kategorije: one koji su vezani za organizaciju, radne uvjete i ishode obavljenog posla te one koji se odnose na same zaposlenike i njihove osobne karakteristike. Pojedinci se međusobno razlikuju po važnosti koje za njih imaju pojedini aspekti zadovoljstva poslom. Na temelju analize rezultata istraživanja raznih autora, Kallas i sur.(10) donose pregled čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom među kojima su: visina plaće, razina odgovornosti, neovisnost u radu i sloboda izbora metoda rada, raznolikost i zanimljivost poslova, mogućnosti napredovanja, mogućnosti korištenja vlastitih sposobnosti, fizički uvjeti rada, priznanja za dobar rad te kvalitetni odnose s kolegama i menadžmentom. Razmatrajući radove većine autora, Kallas i sur.(10) ističu kako se na prvom mjestu navodi plaća kao najvažniji čimbenik zadovoljstva. Utjecaj ostalih faktora ovisi o karakteristikama samog posla te o međuljudskim odnosima na radnom mjestu i okruženju.

Drugi teoretičari, Smith i sur.(11), govoreći o čimbenicima koji su izvori zadovoljstvom poslom, podijelili su iste u dvije grupe: izvori vezani za organizaciju koji dolaze iz okoline-ekstrinzične i izvore koji se odnose na osobnost pojedinca- intrinzične.

Intrinzični su faktori koji proizlaze iz pojedinca i za njega imaju značajnu psihološku vrijednost. Primjerice, ekstrinzični čimbenik zadovoljstva mogu biti fizički uvjeti rada, a intrinzični čimbenik je neovisnost pojedinca u obavljanju zadataka u radnom okruženju.

Neki od čimbenika mogu sadržavati aspekt intrinzičnog i ekstrinzičnog utjecaja. Jedan od takvih su odnosi s kolegama. Pojedincu su važni sa psihološkog aspekta jer je čovjek društveno biće pa će svakako nastojati ostati u dobrim odnosima sa suradnicima i kolegama. Međutim, međuljudski odnosi nisu u potpunosti pod njegovom kontrolom pa se stoga mogu kategorizirati i kao ekstrinzični faktor zadovoljstva poslom. Česta je kombinacija oba aspekta zadovoljstva poslom.

#### 1.1.4.1. Organizacijski ili entrinzični čimbenici zadovoljstva poslom

Organizacijski ili entrinzični čimbenici zadovoljstva na poslu jesu oni čimbenici zadovoljstva na koje poduzeće, sustav može utjecati jer ti čimbenici proizlaze iz samog poduzeća i radnog mjesta svakog pojedinca. Neki od organizacijskih čimbenika zadovoljstva na radu jesu slijedeći ( Schaufel i Baker): (12)

- **Karakteristike posla** - obuhvaćaju sadržaj i prirodu radnih zadataka. Zaposlenici preferiraju poslove na kojima mogu pokazati stečene vještine i sposobnosti te različite radne zadatke, pri čijem obavljanju imaju određenu slobodu i za koje imaju povratnu informaciju o svojoj učinkovitosti.(12) Većina ljudi je zadovoljnija ako obavlja mentalno zahtjevniji posao.Složeni i zahtjevni poslovi omogućuju kreativnost, a posebno dolazi do izražaja ispitivanje osobnih granica znanja i sposobnosti.
- **Mogućnost napredovanja** – odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za napredovanje zaposlenika. Neki zaposlenici su zainteresirani za napredovanje zbog porasta plaće ili zbog potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem.(12)
- **Suradnici** – odnosi se na odnos s kolegama. Prijateljski i podupirući odnos s kolegama kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva na poslu.(12) Rad u okruženju u kojem se uspostavljene kvalitetni međuljudski odnosi stvaraju osjećaj sigurnosti i opuštenosti. To značajno olakšava postizanje zadanih ciljeva i obavljanje radnih zadataka. Rad u ugodnom okruženju je dodatna motivacija svakom pojedincu pa čak i ukoliko postoje otežavajući faktori kao npr. male plaće ili izostanak drugih materijalnih benefita.
- **Nadređeni** – obuhvaća pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka te socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo zaposlenika.(12) Ukoliko pretpostavljeni prati rad svojih zaposlenika, razvija otvorenu komunikaciju, dosljedan je u provedbi svojih odluka, odgovoran je i moralan, zadovoljstvo će biti na zavidnoj razini. Stoga bi osobe koje rukovode ljudima i procesima rada, ako žele zadržati visoku razinu zadovoljstva svojih zaposlenika, trebale stalno „osluškivati“ njihove potrebe, procjenjivati njihove mogućnosti i rezultate rada. (7)

- **Plaća** – uključuje visinu primanja, percepciju pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća.(12) Cijena rada odražava njihovu važnost te utječe na zadovoljstvo radom. Plaćaje jedan od najsnažnijh motivatorai najčešće spominjani čimbenik zadovoljstva poslom. Percipira se kao ključna odrednica zadovoljstva.
- **Nagrade i priznanja** – odnosi se na beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu. Osim same visine nagrade i priznanja, zaposlenicima je iznimno važna pravednost u načinu nagrađivanja.(12)
- **Uvjeti rada** – uključuju uvjete u kojima zaposlenik radi. Negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod zaposlenika.(12) Nedostatak sredstava rada, zastarjele tehnologije i metode rada, neadekvatna komunikacijska sredstva i prostorno okruženje mogu izazvati osjećaj nelagode i frustracije. Takvi uvjeti rada često rezultiraju manjim zalaganjem što značajno smanjuje radni učinak.
- **Sigurnost zaposlenja** – odnosi se na sklapanje radnog odnosa na neodređeno vrijeme, čime se zaposlenicima pruža određena sigurnost u odnosu na one zaposlenike koji su zaposleni na određeno radno vrijeme.(12) Sigurnost radnog mjesta ozbiljan je uvjet za ostvarenje zadovoljavajućeg socijalnog statusa, kako pojedinca tako i njegove obitelji. Socijalna sigurnost pokazatelj je zrelosti društva i uređenosti države.

#### **1.1.4.2. Osobni ili intrinzični čimbenici koji utječu na zadovoljstvo u radnom okruženju**

Zadovoljstvo poslom donosi ugodno emocionalno stanje koje dovodi do pozitivnog odnosa prema radu i drugim članovima tima, pa će zadovoljan zaposlenik vrlo vjerojatno biti kreativniji, fleksibilniji i odaniji. Intrinzična motivacija kao naslijeđena tendencija za učenjem, istraživanjem, traženjem novosti i izazova, iskorištavanjem vlastitih sposobnosti i talenata i realizacijom svih svojih potencijala (samoaktualizacijom), nužne su za kognitivni i socijalni razvoj i osnovni su izvor radosti i vitalnosti u životu. Radna sredina može facilirati ili inhibirati intrinzičnu motivaciju potičući, odnosno kočeci zadovoljstvo urođenih psihičkih potreba

(kompetentnost, autonomnost i bliskost). Stoga je zadovoljstvo poslom i profesionalni uspjeh glavni čimbenik osobnog zadovoljstva, samopoštovanja i samorazvoja. (7)

Osobni faktori zadovoljstva poslom su unutrašnji faktori zaposlenika koji, kad su optimalni, povećavaju zadovoljstvo poslom. Među osobnim čimbenicima zadovoljstva na radu ističu se slijedeći čimbenici: (13)

- Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije – obuhvaćaju zaposlenikovu sklonost nezadovoljstvu, kritičke osvrte prema samome sebi i drugima te koncentriranje na negativne aspekte.
- Usklađenost osobnih interesa i posla – odnosi se na usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta. Zaposlenik s odgovarajućim kvalifikacijama za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate od zaposlenika koji nema odgovarajuće kvalifikacije za to radno mjesto.(13)Utjecaj ovog faktora je indirektan.
- Dob i radni staž zaposlenika – stariji zaposlenici ili zaposlenici s duljim stažem obično su zadovoljniji poslom jer su već utvrdili pozicije, ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene.(13) Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni poslom, ako se na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom.
- Status – najčešće su zadovoljniji višepozicionirani zaposlenici u odnosu na nižepozicionirane zaposlenike. Višepozicionirani zaposlenici imaju veću plaću i veće priznanje, što utječe na zadovoljstvo poslom.(13)



## 1.2. Vođenje i stilovi vođenja

Jedna od najstarijih osobina čovječanstva je vodstvo. U povijesti postoje nebrojeni primjeri velikih vođa, kojima su njihovi sljedbenici davali herojska, pa i božanska obilježja. Uloga vodstva je prvenstveno voditi, usmjeravati, nadzirati i motivirati podređene. Od vođe se očekuje da donosi odluke u najboljem interesu sustava kojim koordinira.

U 20-tom stoljeću dolazi do značajnog znanstvenog izučavanja vodstva i njegovih obilježja. S vremenom su razvijene mnoge definicije vodstva.

Vodstvo je jedan od gradbenih elemenata funkcije vođenja, za koje je još bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje.<sup>(14)</sup> Mnogi autori su dali različite definicije vodstva.

Neke od tih definicija su: <sup>(15)</sup>

- Bass - „Vodstvo je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.“
- Koontz i Weichrich - „Vodstvo je umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.“
- Cole - „Vodstvo je dinamični proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u provedbi grupnog zadatka u danoj situaciji.“
- Cert i Cert - „Vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put.“
- „Vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, te interakcijski odnos između vođe i sljedbenika. “

Pojam vodstva neodvojiv je od pojma vođe. Vođa je osoba koja vodi, motivira, usmjerava, nadzire i kontrolira podređene. Njegov je zadatak organizirati posao, jasno iznijeti dugoročne i kratkoročne strategije i planove organizacije podređenima, iznijeti viziju, donositi odluke i brinuti se za njihovo izvršenje. Brojni su autori definirali pojma vođe, ali najjednostavnija definicija vođe bi bila:

- Vođa je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Uz to stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti.(13)

Iz prethodnog definiranja vodstva i vođe, vidljivo je da su te definicije gotovo iste. Bitno je naglasiti da vođa ima brojne funkcije, ali se one mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina.

To su : (14)

1. Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, ekspert
2. Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge
3. Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet
4. Političke funkcije: reprezentant
5. Funkcije vezane za međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj

Iz ove podjele vidljivo je da vođa ima veliki broj funkcija i zadataka. Da bi vođa uspješno vodio jedan sustav potrebnu su određene sposobnosti. Prvenstveno su to interpersonalne sposobnosti, sposobnosti motiviranja i pripadajuća moć. Pokušati ćemo prikazati vezu između vodstva i njegovih gradbenih elemenata.

Vođe sa razvijenim interpersonalnim sposobnostima posjeduju veliku raznolikost ponašanja. Te sposobnosti se pokazuju kroz razumijevanje i brigu za ostale, jasnu komunikaciju, poticanje dobrih odnosa sa drugima, rješavanje sukoba i smanjivanje tenzija u okruženju. Uspješnog vođu karakteriziraju *visoke komunikacijske sposobnosti*, a to podrazumijeva sposobnost komunikacije i korištenje prikladnih jezičnih formi. Na taj način vođa uspijeva prenijeti poruku, koja će primaocu biti shvatljiva i jasna. Autentičnost i povjerenje su druga važna interpersonalna vještina vođe. *Autentičnost* se temelji na odnosu između nadređenih i podređenih. *Povjerenje* omogućava vođama pozitivan odnos s podređenima. Izgradnja povjerenja je izuzetno težak i dugotrajan proces, kojeg se da lako uništiti. *Upravljanje konfliktom* je vrlo važna interpersonalna vještina svakog vođe. Rezultate i sami proces rada može ugroziti konflikt koji traje duže vrijeme. Konsenzus, kompromis i pomirenje su metode koje vođa može primijeniti da zaustavi produbljivanje konflikta.

O tome kako će se pojedinci ponašati u okruženju utječu dva faktora. To su način *vodstva i osobna motivacija*. Vođa preko motivacije podređenih postiže bolji radni učinak i veću radnu posvećenost. Motivirani zaposlenik će uložiti puno veći trud u rješavanje ranog zadatka. Vrlo je važno da vođa jasno izloži organizacijske ciljeve i očekivanje pojedinca, te potencijalne dobrobiti i nagrade za pojedinca. Jako je bitno da se zaposlenicima jasno objasne ciljevi, njihova svrha, kao i potencijalne dobiti. To je način kojim se podiže motivacija zaposlenih za postizanje organizacijskih ciljeva.

Sposobnost utjecaja na ponašanje drugih, *moć*, nije nešto što vođa posjeduje. Moć nije stvar koju netko može posjedovati nego više količina utjecaja koju unutar određene grupe ima. Ukoliko vođa dođe u sukob s članovima grupe i izgubi njihovo povjerenje, njegova moć unutar te zajednice prestaje. Vođa posjeduje niz sposobnosti koje mu omogućuju moć. Ima ovlast da svoju moć podijeli s podređenima pa ih tako uključi u procese odlučivanja, postavljanja ciljeva i planiranje aktivnosti. Povećava se razina povjerenja zaposlenika u vođu, a posljedično tome i njihova motivacija za rad, što rezultira boljim poslovnim rezultatima.

### **1.2.1. Modeli vodstva**

Stilovi vodstva nastali su i nastaju kao pokušaj teorijskog objašnjenja trenutnih uvjeta poslovanja i izazova s kojima se vođa susreće. S obzirom da su se poslovanje i uvjeti koji utječu na njega znatno promijenili u proteklih nekoliko desetljeća, tako su razvijeni i brojni modeli vodstva, među kojima postoje znatne razlike. Tako se s vremenom razvilo mnoštvo modela, koji se svrstavaju u četiri osnovne grupe: (14)

1. Modeli osobina
2. Bihevioralni modeli
3. Kontingencijski modeli
4. Suvremeni modeli

#### 1.2.1.1. Model osobina

Model osobinaje kao stil vodstva razvijen 20-ih i 30-ih godina 20.-og stoljeća. Znanstvenici koji su razvijali ovu teoriju pokušali su izdvojiti niz karakteristika po kojima se vođe razlikuju od onih koji nisu vođe.(14) Uz velike napore istraživača, nije bilo moguće dokazati da postoji određeni niz karakteristika koje karakteriziraju vođu. Kasnija istraživanja su bila ipak uspješnija, te je identificirano 7 karakteristika koje razlikuju vođe od onih koji to nisu. Tih sedam karakteristika su: želja za vodstvom, poštenje, samopouzdanje, inteligencija, znanje koje je relevantno za posao koji obavlja, otvorenost i trud.(15)

Modeli osobina su najstariji modeli vodstva. Njihov razvoj prošao je tri faze: (14) teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina.

*Teorija velikih ljudi* smatra da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Sposobnost efikasnog vođenja prirođena je sposobnost koja se ne može steći nikakvom podukom.(14)

*Rani profil osobina* karakterizira mišljenje da uspješni vođa ima određene osobine te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete.(14)

*Suvremeni profil osobina* karakterizira izdvajanje četiri zajedničke grupe osobina uspješnih vođa. To su: (14) upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom. Kasnija istraživanja suvremenog profila osobina su dokazala da niz faktora ima utjecaja na ponašanje vođe i da ne postoji neki veliki niz karakteristika koje mogu opisati svakog vođu.(16,17)

#### 1.2.1.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modelipolaze od pretpostavke da vođe imaju specifična ponašanja po kojima se razlikuju od onih koji nisu vođe.(16) Ova teorija smatra da se liderske karakteristike mogu naučiti, za razliku od teorije modela osobina, koja je smatrala da su liderske karakteristike urođene. Utjecaj primitka nagrade ili izbjegavanja kazne na ponašanje podređenih je tvrdnja koju naglašavaju sve bihevioralne teorije.

Razvijeni su mnogi bihevioralni modeli, ali najpoznatiji su: (14)model autokratsko-demokratskog vodstva, Likertovi modeli vodstva, menadžerska veza i teorija 3-D.

*Model autokratsko-demokratskog vodstva* razvijen je iz teorija demokratskog i autokratskog stila vodstva. Ova teorija pretpostavlja da vođa samo ponekad koristi moć i daje veliku slobodu podređenima. Vođa se oslanja na podređene da individualno odredi ciljeve njihovih aktivnosti, načine izvršenja tih aktivnosti, kao i proces implementacije. Uz to vođa pomaže podređenima da prikupe potrebne informacije i pomaže im osigurati kontakt s vanjskim okruženjem.(18)

*Likertovi sustavi* polaze od pretpostavke da postoje četiri stila vodstva, koja su razvijena na temelju tridesetogodišnjeg istraživanja stilova menadžmenta. Ta četiri stila su: eksploataratsko-autoritativni, benevolentno-autoritativni, konzultativni i participativni stil vodstva.(18)

*Menadžerska mreža* je model koji se temelji na dvjema dimenzijama, orijentaciji na ljude (vertikalna dimenzija) i orijentaciji na proizvodnju (horizontalna dimenzija), koje međusobnim presijecanjem tvore mrežu. Uz to se uvodi i treća dimenzija, motivacija, koja presijeca mrežu pod pravim kutem.(14)

*Teorija 3-D* se naslanja na menadžerski mrežu i postojećem modelu dodaje i treću dimenziju. Uz koncept orijentiranosti na zadatak i koncept orijentiranosti na ljude, uvodi dimenziju efikasnosti.(14)

Bihevioralni modeli vodstva bili su tema mnogih istraživanja, međutim, istraživači nisu uspjeli naći povezanost između ponašanja vođe i grupnih performansi.

### 1.2.1.3. **Kontingencijska teorija vodstva**

Kontingencijska teorija vodstva polazi od pretpostavke da efektivna grupa ovisi o pravilnom odnosu između liderskog stila interakcije sa podređenima i stupnja kontrole i utjecaja vođe u trenutnoj situaciji.(16) Uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje.(14)

Najpoznatije tri kontingencijske teorije vodstva su:(16)Fiedlerov model, Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva i Model put-cilj.

*Fiedlerov model* govori da uspješnost grupe ovisi o sposobnosti odgovora na vođin stil upravljanja i količinu utjecaja i kontrole. Ovaj model pretpostavlja da će najbolji stil vodstva biti onaj koji je najefektivniji u najvećem broju različitih situacija. Potrebno je otkriti najuspješniju kombinaciju stila vodstva i situacije na način da je definiran stil vodstva i moguće situacije. Postoje dva načina za povećati učinkovitost vođe. To su dovesti novog lidera, čiji stil vodstva bolje odgovara podređenima, ili promijeniti okolinu tako da se ona prilagodi stilu vodstva vođe.(16)

*Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva* je model koji je orijentiran na sljedbenike, tj. na njihovo reagiranje na vođu. Ovaj model koristi dvije dimenzije koje je i Fiedler identificirao, a to su zadatak i međusobni odnosi.

*Model put-cilj* karakterizira teza po kojoj je zadaća vođe usmjeravati podređene u postizanju ciljeva i visokih performansi, kao i osiguravanje da su ciljevi podređenih u skladu sa ciljevima organizacije

Prethodno opisani modeli vodstva pretpostavljaju teorijske osvrte na prilike koje su vladale u organizacijskim sustavima tijekom 20-tog stoljeća, kad su i razvijeni. Istraživači su se fokusirali na vođu i njegove osobine. Suvremeno poslovanje mijenja ulogu vođe, autoritativnog vođe, koji samostalno donosi odluke. To je dovelo do razvoja brojnih suvremenih modela vodstva koji pokušavaju objasniti uvjete u kojima vođa djeluje, kao i aktivnosti koje poduzima.

#### **1.2.1.4. Suvremeni modeli vodstva**

Suvremeni modeli vodstva nastali su kao posljedica krupnih promjena u poslovanju krajem 20.-og i početkom 21.-og stoljeća. Brzi napredak tehnologija te proces globalizacije utjecali su na potrebu mijenjanja organizacijske hijerarhije i kulture. Suvremeno poslovanje karakterizira sve veće uključivanje zaposlenih u odlučivanje posebno kod potrebe za brzim odlučivanjem. Vođa je pred brojnim izazovima pa ne može koristiti samo jedan stil vodstva, nego kombinirati nekoliko njih. Ipak najvažniji izazovi koje suvremeno poslovanje stavlja pred vođu su: razvijanje povjerenja, prenošenje ovlasti na podređene te vodstvo među različitim kulturama.(16)

*Razvijanje međusobnog povjerenja* je jedan od najvažnijih, ali i najtežih zadataka svakoga vođe i njegovih podređenih. Vođa uspijeva zadobiti povjerenje svojih

podređenih sa posebnim vještinama koje posjeduje, kao što su sposobnost motiviranja, radne vještine i poštenje.

*Prenošenje ovlasti na podređene* je drugi najvažniji izazov, a javlja se kao posljedica potrebe donošenja brzih odluka. Smatra se da će najbolju odluku o nekom problemu donijeti osoba koja ima najviše znanja o tom problemu, a to je najčešće zaposlenik tog odjeljenja. Prenošenjem dijela ovlasti na podređene, oni dobivaju mogućnost donositi odluke koje direktno utječu na njegov posao.

*Vodstvo među različitim kulturama* je posljedica procesa globalizacije. Vođe se susreću s različitim kulturama i ne mogu koristiti isti stil vodstva, nego moraju stil vodstva prilagoditi okruženju.

Suvremene teorije vodstva su skupni naziv za niz novonastalih teorija vodstva. Mnoge nisu doživjele znatnije znanstveno izučavanje. Ono što je zajedničko gotovo svim suvremenim teorijama vodstva je aktivnije uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja. S vremenom su razvijene brojne suvremene teorije vodstva, koje objašnjavaju razne uvjete u kojima vođa djeluje.

Najpoznatije suvremene teorije vodstva su: transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo, uslužno vodstvo, karizmatsko vodstvo, interaktivno vodstvo, atributivna teorija vodstva, autentično vodstvo, kompleksno vodstvo, XML teorija vodstva i E-vodstvo. U ovom ćemo se uvodu osvrnuti na transakcijsko i transformacijsko vodstvo koje je predmet ovog istraživanja.

### 1.3. Transakcijski stil vođenja

Transakcijski stil vodstva je prvi put opisan u djelima Maxa Webera 1947. god i Bernarda Bassa 1981.godine.(19) Ovaj stil fokusira se na procese kontrole, organiziranja i kratkoročnog planiranja. Od svih suvremenih teorija vodstva, ova je najbliža tradicionalnim teorijama vodstva.

Glavne pretpostavke modela su: (20)

1. ljude se motivira nagradama i kaznama
2. podređeni trebaju slijediti naredbe vođe
3. postoji jasan lanac zapovijedanja
4. podređeni nisu samo-motivirani, stoga ih je potrebno nadzirati

Ova teorija vodstva drži se stava da članovi tima prihvaćaju slijediti vođu u trenutku kad prihvate posao. Vođa organizira posao na način da su jasno definirane dužnosti podređenih i koje su nagrade za uspješno izvršen posao. Istodobno ima mogućnost kazniti podređene u slučaju da ne zadovoljavaju unaprijed postavljene standarde. Smatra se da će vođa biti uspješniji ako podređeni prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasno prezentiraju.

Ako želi koristiti ovaj stil vodstva, vođa mora: (19)

- razumjeti što motivira njegove podređene
- osigurati da podređeni razumiju sustav nagrada i kazni
- osigurati potporu podređenima tijekom radnog procesa
- konstantno nagrađivati i kažnjavati podređene

Vrlo je značajno da vođa shvati što motivira njegove podređene. Faktori motivacije se razlikuju od pojedinca do pojedinca, stoga je vođi bitno utvrditi koji intrinzični ili ekstrinzični faktori pozitivno utječu na njegove podređene. Takva saznanja mu omogućavaju da lakše usmjeri zaposlene prema željenom cilju te osigura visoku posvećenost djelatnika. Isto tako jako je bitno podređenima jasno izložiti sustav nagrada i kazni, te taj sustav redovno i provoditi. To je način da se stvara organizacijska kultura koja vrednuje bolje radne učinke. S druge strane sustav kazni može negativno djelovati na raspoloženje zaposlenih i dovesti do povećanja stresa. Stoga je potrebno da vođa osigura svu potrebnu potporu zaposlenima prilikom izvršenja određenih zadataka.



Odnos između vođei podređenih ima 4 dimenzije: (19)

1. Moguće nagrade
2. Aktivni menadžment po iznimci
3. Pasivni menadžment po iznimci
4. Laissez-faire

Prvu dimenziju karakterizira to da vođa iznosi ciljeve i očekivanja, osigurava potrebne resurse i osigurava *različite nagrade* za uspješno provođenje radnih zadataka. Vođa postavlja realne, mjerljive i dostižne ciljeve.

*Aktivni menadžment po iznimci* karakterizira to da vođa aktivno motri rad podređenih i u slučaju odstupanja od postavljenih pravila i standarda poduzima korektivne akcije.(14) *Pasivni menadžment po iznimci* karakterizira to što vođa intervenira tek ako standardi nisu ispunjeni ili radni zadaci podređenih nisu izvršeni na zadovoljavajući način. Ponekad se koristi i kažnjavanje podređenih kao odgovor na loše izvršene zadatke.(14)

*Laissez-faire* karakterizira to da vođa stvara okruženje u kojem podređeni imaju mnogo prilika za donositi odluke.(19) Vođa izbjegava donositi odluke i prenosi odgovornost na podređene.

Smatra se da ovaj tip vodstva dovodi do povećane produktivnosti. Jedan od razloga je to što podređene sudi po njihovom radu. Stoga oni koji su ambiciozni i imaju motivaciju obično napreduju.(21) Negativna strana ovog stila vodstva odnosi se na nemogućnost podređenih da utječu na razinu zadovoljstva na poslu.

#### 1.4. Transformacijski stil vodstva

Transformacijsko vodstvo se definira kao sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare radne ishode iznad svojih normalnih očekivanja.

Pretpostavke modela su: (14)

- ljudi će slijediti osobu koja ih inspirira
- osoba sa vizijom i strasti može postići velike stvari
- unošenjem entuzijazma i energije u rad podređenih poboljšavaju se ukupni rezultati

Transformacijski vođa se definira kao osoba koja mijenja osnovne stavove i vjerovanja podređenih, kako bi povećao njihovu radnu učinkovitost i predanost organizaciji.(22) Ovaj stil vodstva se najčešće definira kao „inspirativni“ i „karizmatički“. Fokusira se na viziju budućnosti, te razvijanje zajedničkih normi i vrijednosti.

Transformacijski stil vodstva ima 4 dimenzije: (23)

1. Individualni pristup
2. Intelektualna stimulacija
3. Inspiracijska motivacija
4. Idealizirani utjecaj

*Individualni pristup* je prva dimenzija. Karakterizira je sposobnost vođe da razumije potrebe podređenih. Davanje potpore zaposlenima, postavljanje izazova pred njih te kontinuirano pomaganje zaposlenima su okosnica ovog načina komunikacije između vođe i podređenih. Motivacija zaposlenih proizlazi iz činjenice što imaju motiv za osobnim usavršavanjem, te sukladno tome višu motivaciju i radne performanse.

Druga dimenzija je *intelektualna stimulacija*. Podrazumijeva poticanje kreativnosti i eksperimentiranja kod zaposlenih. Cilj je postići da vođa i zaposleni stalno propitkuju do tada ustaljene pretpostavke. Istovremeno pokušavaju se pronaći novi načini rješavanja problema, što za posljedicu ima određenu dozu rizika. Temeljna karakteristika ove dimenzije je činjenica što organizacijski sustavi svaku nepredviđenu situaciju počinju sagledavati kao potencijalnu priliku.

*Inspiracijska motivacija* je dimenzija koja podrazumijeva da vođe, sa ovom vrstom motivacije, daju značenje zadatku, a istovremeno postavljaju visoke standarde oko izvršenja zadatka. Vođe optimistično pričaju o budućim ciljevima i na taj način povećavaju trud zaposlenih, podižu razinu entuzijazma i altruizma kod podređenih što značajno povećava njihovu učinkovitost i zadovoljstvo.

*Idealizirani utjecaj* je dimenzija koju karakterizira razvijanje međusobnog povjerenja između vođe i podređenih te postavljanje etičkih načela.

Ovaj stil vodstva se smatra najboljim za uspješan rast i poslovanje poduzeća. Transformacijski stil vodstva je u nekim elementima sličan karizmatičkom stilu vodstva, ali se od njega razlikuje sposobnošću da unosi inovacije i promjene. (14)

Pri implementiranju transformacijskog stila vodstva menadžeri bi trebali: (24)

1. razviti atraktivnu i poticajnu viziju u suradnji sa podređenima
2. povezati misiju sa strategijom
3. razviti viziju, odrediti je i prenijeti je u konkretne akcije
4. izraziti samopouzdanje, odlučnost i optimizam u vezi misije i njene implementacije
5. realizirati viziju kroz više manjih faza

Na taj način vođe osiguravaju prihvaćanje vizije od strane podređenih i izbjegavanje mogućih nelogičnosti. Također se podiže i motivacija zaposlenih zbog njihovog aktivnog sudjelovanja u kreiranju vizije.

#### **1.4.1. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vođenja**

Transakcijski i transformacijski stil vodstva pripadaju suvremenim stilovima vođenja, ali imaju drugačiji pristup u upravljanju. Razlike i utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo zaposlenika te na ostvarenje zadanih ciljeva višestruko su istraživani. Značajnija istraživanja započinju u drugoj polovici 20-tog stoljeća, a provode se i u današnje vrijeme. Moderni stilovi vodstva omogućuju menadžmentu bržu implementaciju modernih tehnologija te veću ostvarivost zadanih ciljeva. Suvremena istraživanja

pokušavaju dati odgovore na konkretna pitanja u svrhu ostvarenja što većeg profita, ali i zadovoljstva zaposlenika koji je preduvjet tome. U istraživanju Lee-ja je utvrđeno da transakcijski i transformacijski stil vodstva pozitivno utječu na karakteristike organizacije, kao i na zadovoljstvo zaposlenih. (25) S obzirom da je transformacijski vođa obično osoba koja inspirira ljude, osoba s vizijom, koja intelektualno stimulira svoje podređene te im individualno pristupa, za očekivati je da će zaposleni, koji imaju takvog vođu, lakše prihvaćati promjene i novosti u organizaciji. Općenito je razvijanje povjerenja između vođe i njegovih podređenih iznimno bitno za provođenje potrebnih promjena. S druge strane transakcijski vođa svoje podređene pridobiva potencijalnim nagradama, ali i kaznama u slučaju rezultata koji su lošiji od očekivanja. (25)

Burns (26) je pokušao opisati razlike između transakcijskih vođa, koji osiguravaju lojalnost zaposlenika putem nagrada i kazni, i transformacijskih vođa koji su usmjereni na potrebe zaposlenika. Za razliku od Burnsa, Bass (27) smatra da su transakcijski i transformacijski vođe dio istog kontinuuma i da se ne mogu promatrati razdvojeno (28). U daljnjim istraživanjima Bass (28) objašnjava kako se vrlo malo suvremenih menadžera oslanja isključivo na svoju legitimnu moć ili moć kažnjavanja koje se manifestiraju kroz naredbe i jednosmjernu komunikaciju. Alternativna takvim stavovima je određena interakcija, međuodnos (transakcija) s podređenima. Taj proces se odvija na način da zaposlenik zna što se od njega očekuje u smislu obavljanja posla, te kakvu vrstu kompenzacije, kazne, dobiti ili/i benefita može očekivati za obavljen posao. Isti teoretičar (28) navodi da se stil takav vodstva pokazao osrednjim, osobito kad se radi o pasivnom menadžmentu kažnjavanja. On tvrdi da postoje dva faktora transakcijskog vodstva s obzirom na razinu vođine aktivnosti i prirode odnosa s podređenima. Tako razlikuje vođenje potencijalnim nagradama i vođenju kaznama. Kako objašnjava Bass smatra se aktivnim i pozitivnim načinom komunikacije gdje su zaposlenici nagrađeni za ispunjenje dogovorenih ciljeva. Nagrade u vidu priznanja za obavljen rad, bonusa ili povećanja plaće. Ako je vođa fokusiran na pogreške, kasni u donošenju odluka i ne intervenira prije nego što dođe do pogrešaka govorimo o pasivnom vodstvu. Vođa koji kritizira i kori ili prebacuje kad su pogreške već učinjene jer čeka da se zadatak izvrši do kraja da bi ustanovio da postoji problem. Temeljni problem kod transakcijskog stila vodstva je, prema Bassu (27), to što je upitno hoće li nagrade i

kazne uopće motivirati zaposlene. Problemje i u tome ima li menadžer uopće ovlasti za dodjeljivanje istih kao i žele li zaposlenici nagrade te boje li se kazni.

Neki drugi teoretičari, Raza (29) objašnjava kako sustav temeljen na nagradama i kaznama ne motivira zaposlene da se trude više od onog što je nužno. Zaposleni će raditi tek toliko da zadovolje minimalna očekivanja i izbjegnu kazne.

Prema Bassu (27) transformacijsko vodstvo suprotnost je transakcijskom stilu vodstva. Daje superiornije rezultate u odnosu na transakcijsko vodstvo. Ovaj stil vodstva, po Bassu (27), pojavljuje se kada menadžer proširuje i unapređuje interese zaposlenika koji postaju svjesni zajedničke misije te ju prihvaćaju, a širu dobrobit stavljaju ispred vlastitih interesa. Transformacijski vođe su uzori koji imaju povjerenja u zaposlenike i poštuju ih. Visoki etički standardi temeljna su poslovna i osobna karakteristika takvog vođe. To su vođe koji pokazuju entuzijazam i optimizam te prepoznaju značenje poslova koje obavljaju njihovi suradnici. Jasno predočavaju ciljeve i delegiraju zadatke potrebne za njihovo ostvarenje.

Transformacijsko vodstvo teži inovacijama i stvaranju novih prilika za zaposlene i to ga čini značajno različitim od transakcijskog. Zaposlenici se osjećaju nagrađenima kad preuzimaju inicijativu. Transformacijski vođe svoju moć nagrađivanja koriste za poticanje kreativnosti i inovativnosti, dok transakcijski vođe nagrađuju za izvršenje konkretnog zadatka. Raza (29) ovo opisuje kao negativan aspekt jer se zaposlenike ne potiče da iskažu svoje sposobnosti i vještine te da uoče nepravilnosti i nelogičnosti u konkretnom trenutku.

Jandaghi i sur. (30), zaključili su da transformacijsko vodstvo daje u praksi bolje rezultate nego drugi stilovi vodstva. Transakcijski i transformacijski stil vodstva ne moraju se nužno promatrati kao suprotnosti i međusobno isključivi stilovi.

Ova dva naizgled suprotstavljena suvremena stila vodstva imaju puno podudarnosti ali i različitosti što svakom posebno daje autonomnost u istraživanjima i u implementaciji. Neki od teoretičara baveći se istraživanjima zauzeli su stav da je transformacijsko vodstvo napredna verzija transakcijskog. Transformacijski vođa nije opterećen sustavom nagrade i kazne. On je fokusiran na individualni i intelektualni pristup pojedincu ali i problemu kojeg treba riješiti. U takvom pristupu vidi način motivacije

svojih podređenih, sljedbenika, koji su spremni promijeniti način razmišljanja i pristupa radu. Takav stav povećava njihovo zadovoljstvo poslom i odanost sustavu u kojem rade.

### **1.5. Zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara u svijetu i RH**

Zadovoljstvo poslom stav je pojedinca prema profesiji te je povezan s izvođenjem svakodnevnih aktivnosti tijekom procesa rada. Zadovoljstvo poslom i doživljavanje pozitivnih emocija na poslu smatra se važnim dijelom sestrinskog profesionalnog života. Ovaj osjećaj ima značajan utjecaj na sigurnost pacijenata, kvalitetu zdravstvene njege i skrbi za bolesnika, predanost i ostanak u profesiji. Nerijetko, upravo nezadovoljstvo poslom jedan je od ključnih razloga zbog kojeg medicinske sestre napuštaju profesiju.

Zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih djelatnika ima značajan utjecaj na stupanj kvalitete i učinkovitost na radu, te i na pacijente i zdravstveni sustav. Pregledom literature o zadovoljstvu poslom kod medicinskih sestara identificirane su mnogobrojne odrednice koje se mogu svrstati u tri kategorije: one koje se odnose na organizaciju i obavljanje posla, one koje se odnose na međuljudske odnose te one koje se odnose na osobne karakteristike samih djelatnika.<sup>(31)</sup> Od organizacijskih determinanti zadovoljstva poslom su: politika organizacije ustanove i ograničenja koja organizacija ima, mogućnosti zapošljavanja, plaća, prilike za promoviranje, broj zaposlenih na odjelu, rutinsko obavljanje posla, sofisticiranost opreme i pribora, raznovrsnost posla, opterećenje na poslu te rad u smjenama. Od međuljudskih to su najčešće: autonomija, interakcija sa suradnicima i nadređenima, različitosti, profesionalni razvoj, kvaliteta zdravstvene njege, odnosi s bolesnikom i njegovom obitelji, podrška kolega i nadređenoga i zahtjevnost zadataka.<sup>(31)</sup> Kako se sestrinska profesija generalno karakterizira kao emocionalno i fizički zahtjevan posao, većina istraživanja upravo je usmjerena prema radnim uvjetima medicinskih sestara, pokazujući kako različiti aspekti radne situacije utječu na zadovoljstvo poslom <sup>(32,33)</sup>, međutim, dva se područja pokazuju značajnima: međuljudski odnosi između medicinskih sestara te sestrinska skrb za bolesnike, dok kao iznimno važno u svojem radu medicinske sestre navode upravo

rad usmjeren prema pacijentu.(34,35)Neprikladni radni uvjeti redovito rezultiraju nezadovoljstvom u izvršavanju zadataka, što je osnovni čimbenik za razvoj stresa, a što u završnici uzrokuje slabiju kvalitetu rada medicinske sestre.(36)Od velikog je značaja da se medicinske sestre i tehničari, kao i ostali zdravstveni djelatnici osjećaju zadovoljnima na radnom mjestu. Važno je to kako za pacijente tako i za medicinske djelatnike, njihove suradnike, članove obitelji i za cijelu zajednicu.

Prema Pravilniku o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene, u članku 3. na četvrtom mjestu stoji zadovoljstvo osoblja kao standard kvalitete zdravstvene zaštite. U članku 7. točka 4.8 stoji da zdravstvena ustanova mora jednom godišnje provesti anketu i analizu zadovoljstva osoblja radnim uvjetima, organizacijom rada i kulturom komunikacije (Pravilnik o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene, 2011.).(6)

U studijama o zadovoljstvu poslom u Republici Hrvatskoj nijedna ne proizlazi iz analize zadovoljstva poslom medicinskih sestara te zbog toga nije moguće imati podatke o čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara, kao ni efektima toga zadovoljstva.(37)U posljednjih 20 godina provedeno je više individualnih istraživanja zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara u različitim hrvatskim bolnicama. Na osnovu njih ne možemo donijeti generalni stav o ovom aspektu rada i života zdravstvenih djelatnika. Ono što je značajno je da su medicinske sestre vrlo podijeljene kad je u fokusu tema njihovog zadovoljstva poslom. Duljina staža, međuljudski odnosi, stil vodstva koji i nije stil nego pukom delegiranje zadataka po inerciji u okvirima zahtijeva uprave ustanova, značajno utječu na stvaranje osjećaja nezadovoljstva i nemoći. Upravo ti osjećaji izvor su dodatne frustracije koja utječe na kvalitetu zdravstvene njege i zdravstvenog sustava, lošu komunikaciju između članova tima. Medicinske sestre/tehničari koji obnašaju dužnosti voditelja na radilištima i upravama ustanova nisu dovoljno educirani o vodstvu i ne pridaju tome važnost. Vodstvo kao faktor koji značajno utječe na rad i svakodnevicu medicinskih sestara nije prepoznato kao ozbiljna tema o kojoj treba razmišljati, kontinuirano educirati ali i implementirati u zdravstveni sustav RH, posebno u području zdravstvene njege. Uz ove faktore na zadovoljstvo medicinskih sestara/tehničara utječu i globalna previranja i kretanja na tržištu rada. Zbog sustava školstvakoji nije redefiniran, veliko

nezadovoljstvo pojavljuje se kod medicinskih sestara/tehničara koji imaju srednjoškolsko obrazovanje. Ova populacija se stavlja na marginu sustava, a njihova znanja i sposobnosti koji su neupitni, neprepoznati su. Istovjetno su događa i sa institucijama EU, čije pojedine članice, medicinske sestre/tehničare koji dolaze iz RH ne prepoznaju kao visokovrijedan i kadar koji ima stručni i iskustveni potencijal. Autori koji su se bavili zadovoljstvom medicinskih sestara/tehničara u drugim zemljama, npr. u Sloveniji, uglavnom navode iste izvore zadovoljstva i nezadovoljstva. Obrazovane medicinske sestre i tehničari iz zemlja istočne Europe uglavnom u potrazi za boljim uvjetima rada, primarno novčanom zaradom, emigriraju u srednju i zapadnu Europu i tu ostvaruju svoju potpunu afirmaciju.(7)

Zdravstveni djelatnici zapadne, sjeverne Europe, Kanade, Sjeverne Amerike uglavnom navode iste izvore nezadovoljstva, po autorima.(7) To su mali broj zaposlenika na radilištima što rezultira preopterećenošću na radnom mjestu, veliki broj radnih sati, slaba uključenost državnog aparata u zaštitu prava i sigurnosti medicinskih sestara/tehničara. Navedeni razlozi uvjetuju napuštanje profesije privremeno a nerijetko i trajno.

#### **1.6. Utjecaj sociodemografskih čimbenika na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara**

Zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih djelatnika ima značajan utjecaj na stupanj kvalitete zdravstvene njege i sveukupne skrbi za bolesnika te učinkovitost na radu. Način vođenja, komunikacija među članovima tima, dostupnost sredstava rada i okruženje u kojem medicinske sestre rade, novčana dobit i drugi benefiti, mogućnost napredovanja i edukacije, čimbenici su višekratno mjereni i korišteni u ocjeni zadovoljstva poslom.

Sociodemografske karakteristike i njihov utjecaj na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara nisu bile do sada osnovna tema analiziranja posebno ne u korelaciji s onim transformacijskog stila vođenja.



Čimbenici koje sagledavamo kao sociodemografske karakteristike prvenstveno su životna dob, radni staž i razina obrazovanja. Ostali faktori nisu zanemareni nego ih koristimo kao dodatni izvor informacija. Duljina rada na istom radilištu i njegove karakteristike, pozicioniranost u timu, iskustva rada u privatnom i javnom sektoru donose različita iskustva i razinu zadovoljstva.

*Sklad između osobnih interesa i posla* podižu razinu osobnog zadovoljstva zaposlenika, koji se odražavana sve segmente njegova djelovanja. Zadovoljniji poslom su oni radnici čija osobnost, znanja i sposobnosti bolje odgovaraju potrebama radnog mjesta na kome se nalaze. Utjecaj ovog faktora je indirektan. Sklad između sposobnosti i zahtjeva posla vodi do boljih radnih rezultata, većih nagrada što rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih.

*Radni staž i starosna dob* zaposlenika bitna su komponenta. Stariji i ljudi s većim radnim stažem imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni s manjim stažem na određenom poslu. To se događa ne samo zato što čovjek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog efekta koji je izazvan time. Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom.

*Pozicija i status* ne rijetko se sagledavaju kroz razinu obrazovanja koju zaposlenik ima kao temeljno obrazovanje. Sklonost kontinuiranoj edukaciji, usvajanju novih znanja i vještina daje mogućnost napredovanja na hijerarhijskoj ljestvici, bolje pozicioniranje u radnom okruženju ali i u društvu općenito. Što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok je i u tome što viši položaji idu uz veća primanja kao i uz određene statusne simbole, veću moć i društveni utjecaj što sve vodi većem zadovoljstvu.(7)

Pregledom literature nisu pronađeni radovi u kojima je ispitivan utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo medicinskih sestara. Zato smo u ovom radu željeli ispitati u kojoj mjeri način vođenja determinira zadovoljstvo medicinskih sestara.

## 2. Ciljevi istraživanja i hipoteze

Glavni cilj ovog istraživanja je ispitati utjecaj stila vođenja na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara. Kao kategorija uzročnih determinanti u zadovoljstvu poslom navode se sociodemografske karakteristike kao dob, radni staž, statusna razina obrazovanja, pozicioniranost unutar radne skupine i u sustavu općenito, radno mjesto i broj godina proveden na istom, iskustva iz radnih sredina od ranije, radni zadaci koje izvršava.

Specifični ciljevi ovog istraživanja su:

- ispitati doprinos komponenti transformacijskog stila vođenja i sociodemografskih karakteristika (dob, radni staž, stupanj obrazovanja) na komponente zadovoljstva poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara u Kliničkom bolničkom centru Split.

Hipoteza 1:komponente pozitivne procjene transformacijskog stila vodstva neposredno nadređene osobe će predviđati višu razinu zadovoljstva poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara.

Hipoteza 2: Starija životna dob, viši stupanj obrazovanja i duži radni staž će dodatno doprinostiti predviđanju zadovoljstva poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara.

### 3. Metode

#### 3.1. Ispitanici

Istraživanje je provedeno od travnja do kraja lipnja mjeseca, 2017.god. na različitim klinikama, zavodima i odjelima Kliničkog bolničkog centra Split(KBC).U istraživanju je sudjelovalo 107 (96%) žena te 5 muškaraca (4%). Ispitanici su bili u dobi od 21-63 godina. Duljine radnog staža od 1-44 godina. Svi ispitanici su zaposlenici KBC Split (tablica 1). U svrhu obrade podataka zaposlenici su grupirani po djelatnostima kojima njihove Klinike, Zavodi i/ili Odjeli pripadaju. Tako su u istu grupu svrstani ispitanici koji su djelatnici u internističkim djelatnostima ( Zavod za gastroenterologiju, Klinika za interne bolesti, Klinika za neurologiju, Objedinjeni bolnički hitni prijam, Služba za epidemiologiju ). Drugu grupu čine ispitanici koji su zaposlenici Jedinice za intenzivno liječenje s anestezijom. U trećoj skupini su grupirani ispitanici koji se bave kirurškom djelatnosti ( Klinika za kirurgiju, Zavod za traumatologiju i ortopediju, Klinički odjel za neurokirurgiju, Klinički odjel za kardiokirurgiju). Četvrtu grupu čine djelatnici koji se brinu o dječjoj populaciji (Klinika za dječje bolesti , Klinika za dječju kirurgiju).

Tablica 1. Broj (%) ispitanika prema spolu, stručnoj spremi , radnom mjestu i smjenskom radu

		Broj (%)
Spol	Žene	107 (96)
	Muškarci	5 (4)
Stručna sprema	Srednja	63 (56,8)
	Viša	43 (38,7)
	Visoka	5 (4,5)
Radno mjesto	Internističke djelatnosti	34 (31,8)
	JIL	20 (18,7)
	Kirurške djelatnosti	41 (38,3)
	Pedijatrija	12 (11,2)
Smjene	Jutarnja	39 (36)
	Dvije smjene	12 (11)
	Turnus	57 (53)

U tablici 2 je prikazana struktura ispitanika prema dobi i radnom stažu.

Tablica 2. Prikaz ispitanika prema dobi i stažu

	Medijan (min-max)
Dob (god.) medijan (min-maks)	40 (21-63)
Dobne skupine (god.) ; n (%)	
<31	25 (22,9)
31-40	32 (29,4)
41-49	27 (24,8)
>49	25 (22,9)
Radni staž (god.) medijan (min-max)	20 (1-44)
Godine radnog staža; n(%)	
<8,5	28 (25)
8,5-20	30 (26,8)
21-28,5	26 (23,2)
>28,5	28 (25)

Ispitanicima je podijeljeno ukupno 150 anonimnih anketnih paketića sa ukupno 3 upitnika. U daljnju obadu je uvršteno 112 ispitanika jer ih dio nije vratio upitnike ili su oni bili neispravno ispunjeni. Dakle, postotak odaziva je 74.6%. Istraživanje je bilo anonimno i dobrovoljno pa su svi ispitanici popunjene upitnike vratili istraživačici u zatvorenim omotnicama. Ispitanici su bili upoznati sa svrhom prikupljanja ovih podataka, te o tome da su prikupljene informacije povjerljive i bit će korištene samo u svrhu ovog istraživanja. Etičko povjerenstvo KBC Split odobrilo je ovo istraživanje u travnju 2017.god.

## **3.2. Mjerni instrumenti**

### **3.2.1. Upitnik sociodemografskih podataka**

Upitnik o sociodemografskim podacima (prilog 1) sastavljen je za potrebu ovog istraživanja i sadrži pitanja kojima saznajemo opće podatke o ispitanicima.

Sastoji se od 9 pitanja pomoću kojih su prikupljeni podaci. Pitanja sadrže informacije o spolu i dobi, stručnoj spremi, godinama ukupnog staža u struci, godinama rada u KBC-u Split, eventualnom ranijem zaposlenju u privatnom sektoru, trenutnoj dužnosti koju obavljaju (radnoj poziciji ispitanika), djelatnosti u kojoj trenutno rade te na koje su radno mjesto trenutno raspoređeni.

### **3.2.2. Upitnik o zadovoljstvu poslom (38)**

Upitnik o zadovoljstvu poslom ( prilog 2.) je namijenjen procjeni zadovoljstva poslom, a primjenjuje se za procjenu zadovoljstva poslom kod uslužnih, javnih i neprofitnih djelatnosti.

Skala mjeri zadovoljstvo s devet aspekata posla (F1- zadovoljstvo plaćom i naknadama, F2- zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, F3- zadovoljstvo nadređenima, F4- zadovoljstvo s novčanim i nenovčanim povlasticama, F5- zadovoljstvo s pohvalama, priznanjima i nagradama, F6- zadovoljstvo radnim uvjetima i procedurama, F7- zadovoljstvo sa suradnicima, F8- zadovoljstvo poslom samim po sebi , F9- zadovoljstvo komunikacijom).

Sadrži ukupno 36 čestica, od kojih se po četiri odnose na svaku pojedinu podskalu. Svaka podskala (subskala) mjeri zadovoljstvo jednim od devet aspekata posla.

F1- skalu zadovoljstva plaćom i naknadama definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 1, 10, 19, 28) , npr. "Mislim da sam adekvatno plaćen/a za posao koji obavljam."  
F2 - skalu zadovoljstva mogućnošću napredovanja definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 2, 11, 20, 33), npr. "Na mom poslu postoji malo prilika za napredovanje."

F3 - skalu zadovoljstva s neposrednim nadređenim definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 3, 12, 21, 30), npr. "Moj pretpostavljeni je dovoljno kompetentan za posao koji obavlja."

F4-skalu zadovoljstva s novčanim i nenovčanim nagradama definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 4, 13, 22, 29), npr. "Nisam zadovoljan/na beneficijama koje nudi moj poslodavac."

F5- skalu zadovoljstva pohvalama, priznanjima i nagradama za učinkovit rad definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 5, 14, 23, 32), npr. "Kada na poslu uradim nešto dobro, dobijem adekvatno priznanje za to."

F6- skalu zadovoljstva radnim uvjetima i procedurama definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 6, 15, 24, 31), npr. "Mislim da mnoga pravila i procedure u mojoj organizaciji otežavaju obavljanje posla."

F7- skalu zadovoljstva suradnicima definiraju četiri pitanje (čestice 7, 16, 25, 34) npr. "Sviđaju mi se ljudi sa kojima radim."

F8-skalu zadovoljstva poslom samim po sebi definiraju odgovorina četiri pitanja (čestice 8, 17, 27, 35) npr. "Ponekad mislim da je posao koji radim besmislen."

F9- skalu zadovoljstva komunikacijom definiraju odgovori na četiri pitanja (čestice 9, 18, 26, 36) npr. "Mislim da je komunikacija u mojoj organizaciji dobra."

Ukupno zadovoljstvo poslom se izražava ukupnom sumom odgovora na svim česticama.

Svaka čestica odnosno tvrdnja procjenjuje se na Likertovoj skali sa šest stupnjeva, gdje 1 znači uopće se ne slažem, 2 znači ne slažem se, 3 znači više se ne slažem nego što se slažem, 4 znači više se slažem nego što se ne slažem, 5 znači slažem se, a 6 znači potpuno se slažem. Rezultat ukupnog zadovoljstva poslom izražen je kao aritmetička sredina svih čestica.

Ovom upitniku višestruko je ispitivana pouzdanost i valjanost. Koeficijent unutarnje konzistencije, Cronbach alpha, koji navodi autor iznosi 0,91 (Spector, 1997).

Devet subskala međusobno je umjereno do jako dobro povezano.

F1- zadovoljstvo plaćom i naknadama, koeficijent Cronbach alpha 0,75

F2- zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, koeficijent Cronbach alpha 0,73

F3- zadovoljstvo nadređenima, koeficijent Cronbach alpha 0,82

F4- zadovoljstvo s novčanim i nenovčanim povlasticama, koeficijent Cronbach alpha 0,73

F5- zadovoljstvo s pohvalama, priznanjima i nagradama, koeficijent Cronbach alpha 0,76

F6- zadovoljstvo radnim uvjetima i procedurama, koeficijent Cronbach alpha, 0,62

F7- zadovoljstvo sa suradnicima, koeficijent Cronbach alpha, 60

F8- zadovoljstvo poslom samim po sebi, koeficijent Cronbach alpha 0,78

F9- zadovoljstvo komunikacijom, koeficijent Cronbach alpha 0,71 (Spector, 1997)

### **3.2.3. Upitnik stila vodstva (39)**

Upitnik stila vodstva ( Podsakoff i sur.,1990) sadrži 28 tvrdnji na koje ispitanici trebaju ocijeniti osobu koja im je neposredno nadređena. Upitnik je na hrvatski jezik prevela Pomper (40).

Tvrdnje su grupirane u sedam kategorija kojima se procjenjuju pojedine komponente transformacijskog stila vodstva: I- artikuliranje vizije, II - pružanje prikladnog uzora, III - poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, IV – visoka očekivanja o radnom učinku, V- individualizirana podrška, VI- intelektualna stimulacija, VII – potencijalne nagrade. Tvrdnje su se procjenjivale na Likertovoj skali od sedam stupnjeva, od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (izrazito se slažem), što znači da veća ocjena ukazuje na veću prisutnost značajki transformacijskog vodstva.

### **3.3. Statistička obrada podataka**

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su putem upitnika o sociodemografskim podacima (prilog 1), upitnika o zadovoljstvu poslom (prilog 2) i upitnika stila vodstva (prilog 3), a zatim su uneseni u Excel tablicu. Obradeni su u statističkom paketu SPSS20.

Rezultati su prikazani uz pomoć srednjih vrijednosti/standardnih devijacija. Usporedbe broja bodova prema istraživanim kategorijama u odnosu na kategorije sociodemografskih karakteristika napravljene su Anova testom (post hoc: Bonferroni test). Ili T –testom.

Za korelaciju dviju kvantitativnih varijabli koristili smo Pearson koeficijent korelacije  $r$ . Za predviđanje rezultata zadovoljstva poslom korištena je hijerarhijska regresijska analiza. Rezultati su interpretirani na razini značajnosti  $p < 0,05$ .



## 4. Rezultati

U prvom dijelu će biti prikazani deskriptivni parametri i udjeli srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova po pojedinim komponentama Upitnika stila vodstva (tablica 3).

Tablica 3. Deskriptivna statistika stila vodstva po česticama

Komponenta	Čestice po komponentama	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Udio srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova
I Artikuliranje vizije	4	3,49	1,54	53%,
	12	3,72	1,51	
	18	3,83	1,41	
	20	3,72	1,29	
	24	4,24	1,35	
II Pružanje prikladnog uzora	5	3,69	1,43	39%
	8	4,19	1,42	
	26	4,35	1,41	
III Poticanje grupnih ciljeva	16	3,82	1,54	57%
	22	4,21	1,37	
	25	4,23	1,40	
	28	4,02	1,54	
IV Visoka očekivanja o radnom učinku	1	4,43	1,17	58%
	10	4,39	1,32	
	14	3,78	1,42	
V Individualna podrška	3**	3,38	1,39	52%
	7	3,63	1,44	
	9	3,71	1,46	
	11**	3,1	1,31	
VI Intelektualna stimulacija	19	3,89	1,43	54%
	21	3,62	1,35	
	23	4,09	1,35	
	27	4,04	1,31	

VII Nagrade	2	3,71	1,41	50%
	6	3,40	1,43	
	13	3,68	1,45	
	15	3,56	1,38	
	17**	2,69	1,23	

\*moguće ocjene su od 1 do 7

\*\* pitanja u negativnoj formi moguće ocjene su od 1 do 6

Prva komponente stila vodstva, artikuliranje vizije, ima najbolje ocijenjenu 24.česticu iz čega proizlazi da su njihovi nadređeni često u stanju pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.

Na drugoj komponenti stila vodstva, pružanje prikladnog uzora, najnižu prosječnu ocjenu ima čestica „*Druge radije vod svojim djelima, nego samo "riječima"*“.

Poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva kao treća komponenta stila vodstva sastoji se od četiri čestice odnosno tvrdnje. Ovdje nemaznačajnih odstupanja glede prosječnih ocjena.

Na četvrtojkomponenti, očekivanja o radnom učinku, najnižu prosječnu ocjenu ima čestica „*Ne zadovoljava se time da bude drugi najbolji*“.

Peta komponenta se odnosina individualnu podršku. Prosječne su ocjene najniže u odnosu na dosad spomenute komponente iz čega se može zaključiti da ispitanici nisuzadovoljni podrškom od strane nadređenog. Od četiri čestice kojima se ispitivala individualnapodrška dvije su bile u negativnoj formi što je uzeto u obzir kod analize (ako je ocjena bila 7, kod analize se uzimala kao 1 i tako redom za ostale ocjene).

Sljedeća komponenta vodstva je intelektualna stimulacija. Najnižom prosječnom ocjenom je ocijenjena tvrdnja „*Postavlja pitanja koja me primoravaju na razmišljanje*“.

Zadnja komponenta vodstva jesu potencijalne nagrade na kojoj su prosječne ocjene među najnižima, a najniže je ocijenjena čestica „*Najčešće ne priznaje moj dobar radni učinak*“ .Ona je bila postavljena u negativnoj formi, pa je za analizu uzeta u obzir suprotna ocjena.

Najniži broj bodova uočavamo u komponentiPružanje prikladnog uzora, a najviši u komponentiPoticanje grupnih ciljeva iVisoka očekivanja o radnom učinku.

Udio srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova po svakoj pojedinoj komponenti kreće se oko 50% (tablica 3):

- za komponentu I iznosi 53%,

- za komponentu II iznosi 39%
- za komponentu III iznosi 57%
- za komponentu IV iznosi 58%
- za komponentu V iznosi 52%
- za komponentu VI iznosi 54%
- za komponentu VII iznosi 50%

Maksimalni broj bodova koju pojedinac može dati (stupanj suglasja) po svakoj pojedinoj komponenti ovisi o broju čestica od kojih se sastoji komponenta. Osim maksimalnog broja bodova prikazana je i srednja vrijednost po pojedincu (tablica 4).

Tablica 4. Deskriptivna statistika za komponente stila vodstva

Komponente stila vodstva	Broj čestica: Maksimum bodova	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
I Artikuliranje vizije	5;35	18,57	5,85
II Pružanje prikladnog uzora	3;21	11,70	3,71
III Poticanje prihvatanja grupnih ciljeva	4;28	16	5,16
IV Visoka očekivanja o radnom učinku	3;21	12,14	2,70
V Individualizirana pogreška	4;28	14,64	4,17
VI Intelektualna stimulacija	4;28	15,12	4,61
VII Potencijalne nagrade	5;35	17,65	5,79

U nastavku će biti prikazani deskriptivni parametri i udjeli srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova po pojedinim komponentama Upitnika o zadovoljstvu poslom (tablica 5).

Tablica 5. Deskriptivna statistika zadovoljstva poslom po česticama

Komponenta	Čestice po komponentama	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Udio srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova po komponenti
Zadovoljstvo plaćom i naknadama	1	2,72	1,30	41%
	10**	1,80	1,14	
	19**	2,77	1,45	
	28	2,67	1,48	
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	2**	2,85	1,37	45%
	11	2,47	1,47	
	20	2,38	1,19	
	33	3,00	1,54	
Zadovoljstvo nadređenima	3	4,66	1,12	70%
	12**	4,43	1,49	
	21**	3,63	1,63	
	30	4,13	1,44	
Zadovoljstvo s novčanim i nenovčanim povlasticama	4**	2,75	1,70	41%
	13	2,61	1,46	
	22	2,47	1,41	
	29**	2,00	1,44	
Zadovoljstvo s pohvalama, priznanjima i nagradama	5	2,40	1,29	42%
	14**	2,65	1,50	
	23**	2,53	1,49	
	32**	2,5	1,33	
Zadovoljstvo radnim uvjetima i procedurama	6**	2,62	1,45	47%
	15	3,95	1,44	
	24**	2,55	1,42	
	31**	2,25	1,30	
Zadovoljstvo sa suradnicima	7	4,50	1,19	68%
	16**	4,30	1,46	
	25	4,36	1,17	
	34**	3,28	1,46	
Zadovoljstvo poslom samim po sebi	8**	4,42	1,60	75%
	17	4,86	1,24	
	27	4,63	1,28	
	35	3,93	1,28	
Zadovoljstvo komunikacijom	9	3,56	1,48	57%
	18**	3,69	1,56	
	26**	3,17	1,51	
	36**	3,21	1,42	

Prva komponenta zadovoljstva sastoji se od četiri čestice niskih prosječnih vrijednosti. Artikulira se zadovoljstvo plaćom kao komponentom zadovoljstva poslom. Najnižu prosječnu vrijednost imala je čestica „*Povišice u mojoj organizaciji su male i rijetko se dobivaju*“. Ona je bila postavljena u negativnoj formi, pa je za analizu uzeta u obzir suprotna ocjena.

U drugoj komponenti upitnika o zadovoljstvu poslom najnižu prosječnu vrijednost imala je čestica „*Zaposleni u mojoj organizaciji napreduju jednako brzo kao i zaposleni u drugim organizacijama*“. Ova komponenta iskazuje nezadovoljstvo mogućnošću napredovanja.

U trećoj komponenti upitnika o zadovoljstvu poslom artikulira se zadovoljstvo nadređenima. Najvišu prosječnu vrijednost imala je čestica „*Moj pretpostavljeni je dovoljno kompetentan za posao koji obavlja*“.

U četvrtoj komponenti zadovoljstva koja artikulira zadovoljstvo novčanim i nenovčanim nagradama najnižu prosječnu vrijednost imala je čestica „*Mislim da postoje beneficije koje zaposleni u mojoj organizaciji nemaju a trebali bi ih imati*“. Ona je bila postavljena u negativnoj formi, pa je za analizu uzeta u obzir suprotna ocjena.

U petoj komponenti zadovoljstva sve su čestice imale podjednako nisku prosječnu vrijednost. Ova komponenta iskazuje zadovoljstvo pohvalama, priznanjima i nagradama za učinkovitost. Tri čestice su bile postavljene u negativnoj formi, pa je za analizu uzeta u obzir suprotna ocjena.

U šestoj komponenti ističe se čestica „*Rijetko dolazim u situaciju da me netko ili nešto sprječava u nastojanjima da dobro obavim posao*“ s najvećom prosječnom vrijednosti. Ova komponenta iskazuje zadovoljstvo uvjetima i procedurama. Najnižu prosječnu vrijednost ima čestica „*Na mom poslu ima mnogo „papirologije*““.

Sedma komponenta zadovoljstva sastoji se od tri čestice podjednakih prosječnih vrijednosti. Iskazuje zadovoljstvo suradnicima. Najnižu prosječnu vrijednost imala je čestica „*Na mom poslu ima previše nesuglasica i svađa*“. Ona je bila postavljena u negativnoj formi, pa je za analizu uzeta u obzir suprotna ocjena.

Osma komponenta ima visoke prosječne vrijednosti među kojima je najniža u čestici „*Mislim da je moj posao ugodan*“. Ova čestica opisuje zadovoljstvom poslom samim po sebi kao komponentom zadovoljstva poslom.

Deveta komponenta se sastoji od četiri čestice podjednake prosječne vrijednosti. Iskazuje zadovoljstvo komunikacijom.

Komponente "zadovoljstva" prikazane su u tablici 5. Maksimalni broj bodova koju pojedinac može dati (stupanj suglasja) po svakoj pojedinoj komponenti iznosi 24. Osim maksimalnog broja bodova prikazana je i srednja vrijednost po pojedincu. Udio srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova po komponenti:

- za komponentu 1 iznosi 41%,
- za komponentu 2 iznosi 45%
- za komponentu 3 iznosi 70%
- za komponentu 4 iznosi 41%
- za komponentu 5 iznosi 42%
- za komponentu 6 iznosi 47%
- za komponentu 7 iznosi 68%
- za komponentu 8 iznosi 75%
- za komponentu 9 iznosi 57%.

Komponente Zadovoljstvo nadređenima, Zadovoljstvo suradnicima, i Zadovoljstvo poslom samim po sebi imaju preko 70%. Komponenta Zadovoljstvo komunikacijom je oko 57%, a ostale četiri su ispod 50%.

Maksimalni broj bodova koju pojedinac može dati (stupanj suglasja) po svakoj pojedinoj komponenti ovisi o broju čestica od kojih se sastoji komponenta.

Osim maksimalnog broja bodova prikazana je i srednja vrijednost po pojedincu (tablica 6).

Tablica 6. Deskriptivna statistika za komponente zadovoljstva poslom

Komponente	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
F1 – zadovoljstvo plaćom i naknadama	9,94	3,88
F2- zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	10,72	3,54
F3 – zadovoljstvo s neposrednim nadređenima	16,89	4,24
F4 – zadovoljstvo s novčanim i nenovčanim nagradama	9,75	3,38
F5 – zadovoljstvo pohvalama, priznanjima i nagradama	10,06	3,83
F6 – zadovoljstvo radnim uvjetima i procedurama	11,36	3,20
F7 – zadovoljstvo suradnicima	16,42	3,59
F8 – zadovoljstvo poslom samim po sebi	17,95	3,48
F9 – zadovoljstvo komunikacijom	13,66	4,16
Ukupno	115,63	20,24

Maksimalni broj bodova pojedinog ispitanika po svakoj pojedinoj komponenti “zadovoljstva” iznosi 24.

#### 4.1. Povezanost između zadovoljstva poslom i stila vodstva

U tablici 7 prikazana je korelacija ukupnog broja bodova “zadovoljstva” i pojedinih komponenti “zadovoljstva” s ukupnim brojem bodova “stila vodstva”.

Postoji statistički značajna pozitivna korelacija ukupnog broja bodova “stila vodstva” ukupnim brojem bodova “zadovoljstva” ( $P < 0,001$ ), s komponentom zadovoljstva F2 ( $P < 0,001$ ), s komponentom zadovoljstva F3 ( $P < 0,001$ ), s komponentom zadovoljstva F5 ( $P < 0,001$ ), s komponentom zadovoljstva F7 ( $P < 0,001$ ) i s komponentom zadovoljstva F9 ( $P < 0,001$ ).

Tablica 7. Pearson koeficijent korelacije (r) stila vodstva sa zadovoljstvom poslom

Koeficijent korelacije stila vodstva s:	Pearsov koeficijent korelacije (dvosmjerni test) (r)	P
Ukupnim zadovoljstvom	0,59**	<0,001
F1-zadovoljstvo plaćom i naknadama	0,24**	0,016
F2-zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	0,44**	<0,001
F3-zadovoljstvo nadređenima	0,64**	<0,001
F4-zadovoljstvo novčanim i nenovčanim povlasticama	0,21*	0,048
F5-zadovoljstvo s pohvalama, priznanjima i nagradama	0,50**	<0,001
F6-zadovoljstvo radnim uvjetima i procedurama	0,38**	<0,001
F7-zadovoljstvo suradnicima	0,38**	<0,001
F8-zadovoljstvo samimposlom	0,20*	0,047
F9-zadovoljstvo komunikacijom	0,38**	<0,001

\* p <0,05

\*\* p <0,01

Iz tablice 7 je vidljivo da je stil vođenja značajno pozitivno povezan sa svim komponentama zadovoljstva poslom što znači da viši stupnjevi transformacijskog stila vodstva uvjetuju veće zadovoljstvo medicinskih sestara.



#### 4.2. Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na sociodemografske karakteristike

Nismo dokazali statistički značajnu razliku ukupnog “zadovoljstva” s dobnim skupinama ( $F=2,17$ ;  $P=0,097$ ), radnim stazom ( $F=1,31$ ;  $P=0,276$ ), spremom ( $T=1,355$ ;  $P=0,178$ ), smjenama ( $F=0,111$ ;  $P=0,895$ ) i radnim mjestom ( $F=0,127$ ;  $P=0,877$ ) (tablica 8).

Ispitanici se značajno ne razlikuju u stupnju zadovoljstva poslom s obzirom na dob, staž, spremu i radno mjesto. Bez obzira kojoj podkategoriji dobi, spola, stručne spreme, duljine radnog staža ili radnog mjesta pripadaju, zadovoljstvo poslom im je slično.

Tablica 8. Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na sociodemografske karakteristike ispitanika

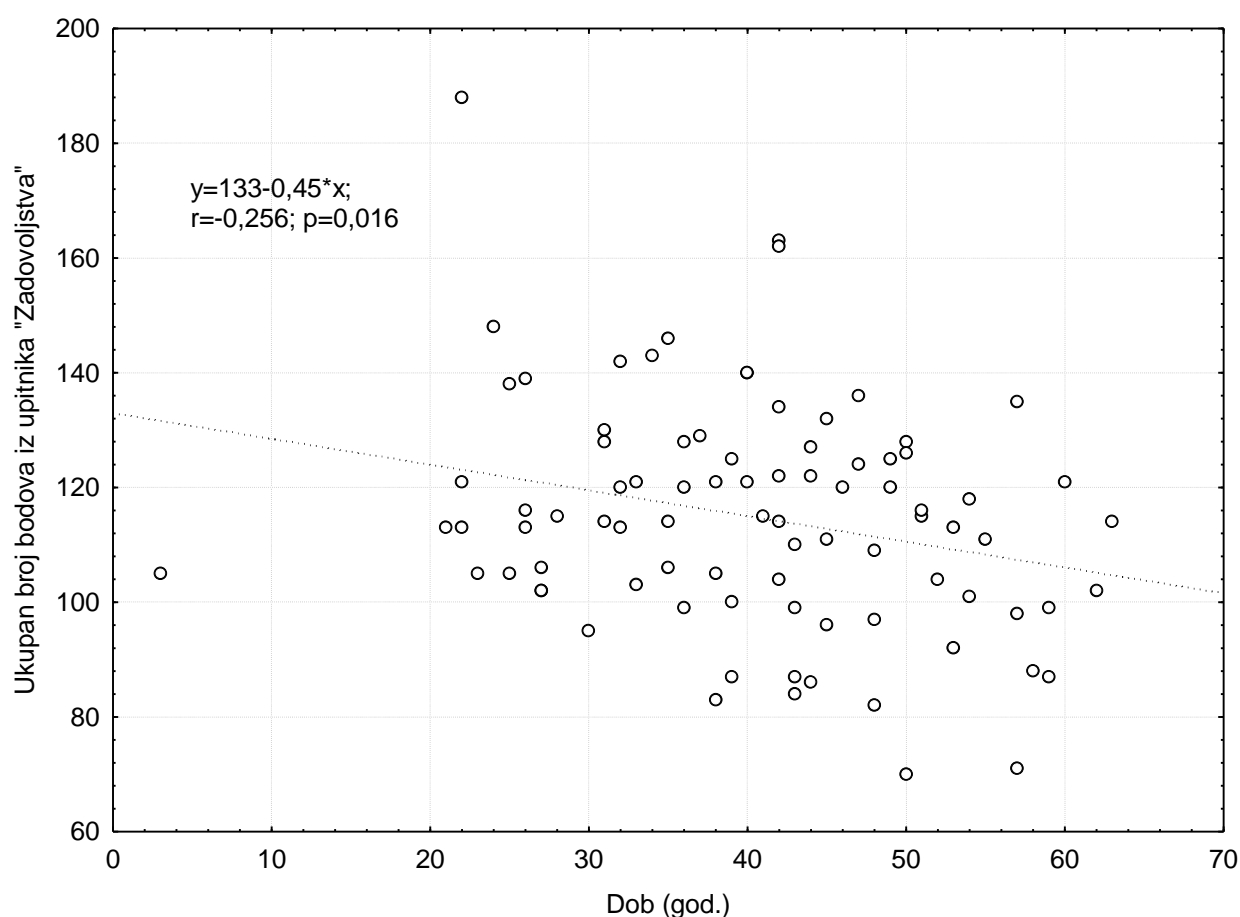
	Kategorije	Ukupno zadovoljstvo	
		Srednja vrijednost ± SD	P
Dobne skupine (god.)	<31	119±22,9	0,097*
	31-40	119,12±17	
	41-49	115,24±21,3	
	>49	105,45±17,7	
Staž (god.)	<8,5	121±21,4	0,276*
	8,5-20	117±20,42	
	21-28,5	115,6±21,8	
	>28,5	109,13±16,3	
Sprema	SSS	118,78±20,2	0,178†
	VŠS/VSS	113±20,1	
Smjene	Jutarnja	114,68±18,8	0,895*
	Dvije smjene	117±21	
	Turnus	116,77±21,9	
Radno mjesto	Interna	113,7±23,1	0,877*
	JIL	116,4±19,1	

Kirurgija	115,5±17,8
Pedijatrija	120±24,8

\*ANOVA; †T-test

### 4.3. Povezanost zadovoljstva sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika

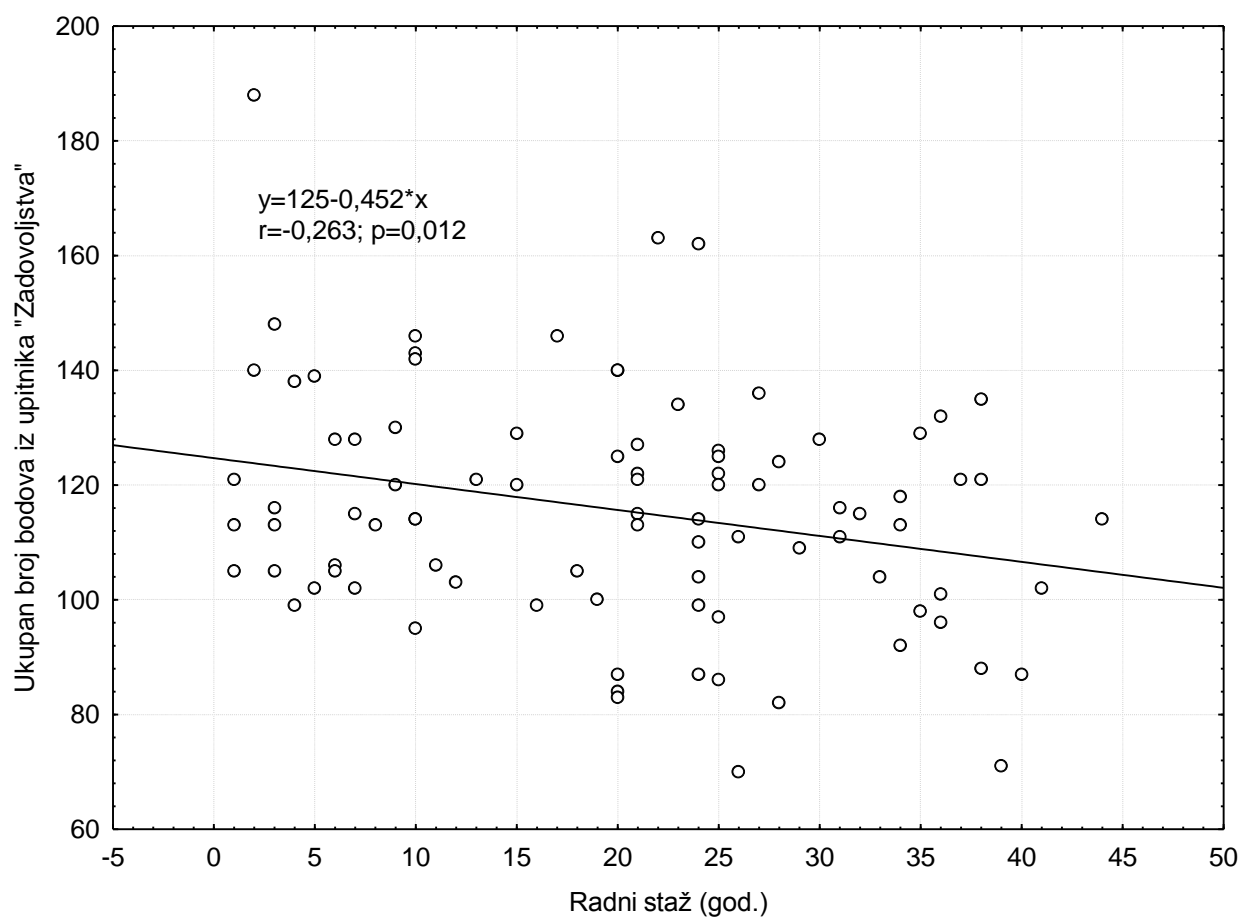
Pearsonov koeficijent korelacije ukupnog zadovoljstva s dobi je negativan i iznosi  $r=-0,26$  ( $p=0,016$ ) (slika 1.). Iz rezultata vidljivo je da što su ispitanici stariji manje su zadovoljni s poslom.



Slika 1. Povezanost zadovoljstva poslom sa dobi ispitanika

Pearsonov koeficijent korelacije ukupnog zadovoljstva sa stazom je negativan i iznosi  $r=-0,25$  ( $p=0,020$ ) (slika 2.). S godinama staža smanjuje se zadovoljstvo poslom.

Slika2



Slika 2. Povezanost zadovoljstva poslom sa duljinom radnog staža

#### **4.4. Razlike u pojedinim komponentama zadovoljstva poslom s obzirom na sociodemografske karakteristike**

U nastavku smo testirali značajnost razlika u pojedinačnim komponentama zadovoljstva poslom s obzirom na sociodemografske karakteristike ispitanika (dob, radni staž, stručna sprema, radno mjesto, smjenski rad). Prikazane su samo statistički značajne razlike.

Ispitanici u različitim dobnim skupinama se statistički značajno razlikuju u komponenti zadovoljstva „Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja“ ( $F=3,37$ ;  $P=0,021$ ). Srednja vrijednost stupnja suglasja u najmlađoj dobnoj skupini veća je od onih u dobnim skupinama 31-40 god. za 2,57 i 41-49 god. za 2,67 ( $p<0,05$ ).

Mlađi ispitanici su zadovoljniji mogućnošću napredovanja.

Ispitanici sa kraćim radnim stažom su zadovoljniji mogućnostima napredovanja u odnosu na ispitanike sa većim brojem godina radnog staža ( $F=3,0$ ;  $P=0,034$ ). Srednja vrijednost stupnja suglasja u skupini s najkraćim radnim stažom veća je od one u skupini ispitanika 8,5-20 godina staža za 2,5 ( $p<0,05$ ),

Ispitanici koji rade u dvije smjene značajno su zadovoljniji mogućnostima napredovanja od onih koji rade ujutro ( $F=4,4$ ;  $P=0,015$ ).

Srednja vrijednost stupnja suglasja u skupini smjenskog rada veća je od one u skupini koja radi samo ujutro za 3,5 ( $p<0,05$ ) (tablica 9).

Tablica 9. Razlike u komponenti „Zadovoljstva mogućnošću napredovanja“ s obzirom na sociodemografske karakteristike ispitanika

		Broj bodova	
		Srednja vrijednost ±	P
		SD	
Dobne skupine (god.)	<31	12,37±4,0	0,021*
	31-40	9,8±3,3	
	41-49	9,7±2,9	
	>49	10,8±3,2	
Stož (god.)	<8,5	12,4±4,0	0,034*
	8,5-20	9,9±3,6	
	21-28,5	10,0±2,9	
	>28,5	10,5±3,0	
Sprema	SSS	10,5±3,5	0,572†
	VŠS/VSS	10,9±3,5	
Smjene	Jutarnja	9,9±3,0	0,015*
	Dvije smjene	13,4±3,2	
	Turnus	10,7±3,8	
Radno mjesto	Interna	19,2±3,6	0,506*
	JIL	11,4±3,5	
	Kirurgija	10,3±3,0	
	Pedijatrija	11,4±4,7	

\*ANOVA( post hoc:Bonferroni test); †T-test

Iz tablice 10 je vidljivo da se ispitanici značajno razlikuju u komponenti „Zadovoljstvo suradnicima“ s obzirom na dobne skupine (F=3,11; P=0,029).

Stupanj suglasja s komponentom zadovoljstva F7 veći je u dobnoj skupini 2 od one u dobnoj skupini 4 za 2,8 ( $P < 0,05$ ). Mlađi ispitanici zadovoljniji su suradnicima u odnosu na svoje starije kolege.

Ispitanici se značajno razlikuju u komponenti „Zadovoljstvo suradnicima“ s obzirom na radni staž ( $F=2,81$ ;  $P=0,043$ ). Stupanj suglasja s komponentom zadovoljstva F7 veći je u skupini staža 2 od one u skupini staža 4 za 2,5 ( $P < 0,05$ ). Ispitanici s manje radnog staža su zadovoljniji kolegama (tablica 10).

Tablica 10. Razlike u komponenti „Zadovoljstvo suradnicima“ s obzirom na sociodemografske karakteristike ispitanika

		Broj bodova	
		Srednja vrijednost ±	P
		SD	
Dobne skupine (god.)	<31	16,6±3,3	0,029*
	31-40	17,7±2,7	
	41-49	15,7±4,2	
	>49	14,9±3,7	
Stož (god.)	<8,5	16,9±3,0	0,043*
	8,5-20	17,6±2,7	
	21-28,5	15,9±4,6	
	>28,5	15,1±3,6	
Sprema	SSS	15,9±3,8	0,087†
	VŠS/VSS	17,1±3,2	
Smjene	Jutarnja	16,7±4,0	0,789*
	Dvije smjene	16,5±3,6	
	Turnus	16,2±3,3	
Radno mjesto	Interna	15,7±3,6	0,530*
	JIL	16,6±2,9	
	Kirurgija	16,6±3,7	
	Pedijatrija	17,4±4,3	

\*ANOVA (post hoc: Bonferroni); †T-test

Ispitanici se značajno razlikuju u komponenti „Zadovoljstvo komunikacijom“ s obzirom na dobne skupine ( $F=5,53$ ;  $P=0,001$ ) (tablica 11).

Stupanj suglasja s komponentom zadovoljstva F7 veći je u najmlađoj dobnoj skupini od one u najstarijoj dobnoj skupini za 3,9 ( $P<0,05$ ). Mlađi ispitanici zadovoljniji su komunikacijom u odnosu na svoje starije kolege.

Ispitanici se značajno razlikuju u komponenti „Zadovoljstvo komunikacijom“ s obzirom na radni staž ( $F=4,3$ ;  $P=0,006$ ). Stupanj suglasja s komponentom zadovoljstva F7 veći je u skupini ispitanika s najkraćim stažem od one u skupini sa najdužim stažem za 3,2 ( $P<0,05$ ) i u skupini staža 2 od one u skupini staža 4 za 3.1 ( $P<0,05$ )(tablica 11). Ispitanici s manje radnog staža su zadovoljniji komunikacijom od svojih starijih kolega.

Tablica 11. Razlike u komponenti „Zadovoljstvo komunikacijom“ s obzirom na sociodemografske karakteristike ispitanika

		Ukupno zadovoljstvo	
		Srednja vrijednost ±	P
		SD	
Dobne skupine (god.)	<31	14,9±3,9	0,001*
	31-40	14,8±4,4	
	41-49	13,1±3,8	
	>49	11±3,3	
Staž (god.)	<8,5	15±4,3	0,006*
	8,5-20	14,9±4,1	
	21-28,5	12,7±4,0	
	>28,5	11,8±3,5	
Sprema	SSS	13,5±4,4	0,615†
	VŠS/VSS	13,9±3,9	
Smjene	Jutarnja	13,6±3,9	0,921*
	Dvije smjene	14,2±4,8	
	Turnus	13,6±4,3	

Radno mjesto	Interna	12,7±4,6	0,097*
	JIL	14,7±3,3	
	Kirurgija	13,1±4,2	
	Pedijatrija	15,7±3,7	

\*ANOVA (post hoc: Bonferroni); †T-test

#### 4.5. Rezultati hijerarhijske regresijske analize

Da bismo provjerili je li moguće predviđati zadovoljstvo poslom medicinskih sestara temeljem njihovog zadovoljstva vođama provedena je hijerarhijska regresijska analiza.

U prvom bloku analize uključeni su sociodemografski prediktori ispitanica: dobne skupine, skupine prema stažu, stručna sprema, smjena i radno mjesto, a u drugom bloku komponente stila vodstva. Zavisnu varijablu čini ukupno zadovoljstvo poslom.

Hijerarhijskom regresijskom analizom dobili smo dva modela:

- Model 1 koji uključuje sociodemografske prediktore
- Model 2 koji osim sociodemografskih prediktora uključuje i stilove vodstva

Model 1 nije statistički značajno povezan s ukupnim zadovoljstvom poslom ( $P=0,414$ ).

Model 2 statistički je značajno povezan s ukupnim zadovoljstvom poslom ( $P<0,001$ ) (tablica 12).

Tablica 12. Sumarni model i rezultati ANOVA testa

Model	R	R <sup>2</sup>	F;p
1	0,26	0,07	1,02; 0,414
2	0,69	0,48	4,9;<0,001



U tablici 13 prikazani su koeficijenti Modela 2.

Tablica 13. Regresijski koeficijenti (Modela 2).

Prediktori	Pearson koeficijent r (P)	B(SE)	Standardizirani koeficijent beta	P
Dobne skupine	-0,21 (0,033)	-1,3 (3,5)	0,07	0,714
Skupine po stažu	-0,16 (0,08)	-3,3 (3,4)	-0,18	0,327
Stručna sprema	0,14 (0,12)	6,4 (4,5)	0,16	0,163
Smjenski rad	-0,003 (0,5)	4,3 (2,3)	0,20	0,067
Radno mjesto	0,02 (0,44)	1,5 (2,1)	0,07	0,476
<b>Komponente vodstva</b>				
I Artikuliranje vizije	0,61 (<0,001)	2,2 (0,8)	0,63**	0,009
II Pružanje uzora	0,50 (<0,001)	-1,7 (1,3)	-0,3	0,208
III Poticanje ciljeva	0,60 (<0,001)	1,2 (0,9)	0,3	0,191
IV Očekivanja učinka	0,25 (0,015)	0,12 (0,9)	0,02	0,900
V Podrška	0,49 (<0,001)	-0,42(0,8)	-0,08	0,589
VI Stimulacija	0,48 (<0,001)	-0,67(0,93)	-0,15	0,481
VII Nagrade	0,58 (<0,001)	0,92 (0,65)	0,27	0,161

r je koeficijent korelacije „ukupnog zadovoljstva“ s pojedinim prediktorima.

R<sup>2</sup>koeficijent determinacije

\*\* p<0,05

Zavisnu varijablu čini: ukupno zadovoljstvo.

Iz gore navedene analize vidljivo je da je u našem uzorku za ukupno zadovoljstvo bitna samo komponenta vodstva „Artikuliranje vizije“ (standardizirani koeficijent beta=0,63; P=0,009). Zadovoljstvo poslom moguće je predvidjeti samo na osnovi komponente vodstva- Artikuliranje vizije.

## 5. Rasprava

U ovom istraživanju je ispitivan utjecaj stila vodstva i sociodemografskih obilježja medicinskih sestara/medicinskih tehničara na njihovo zadovoljstvo poslom. Nalazi ukazuju na osrednji stupanj zadovoljstva stilom vođenja na odjelima/klinikama i na osrednji stupanj zadovoljstva poslom među medicinskim sestrama/tehničarima u KBC-u Split. Prema procjenama medicinskih sestara/tehničara, model transformacijskog vodstva ne dominira među voditeljima odjela, zavoda i klinika, već se u manjoj mjeri kombinira sa zastupljenijim transakcijskim (tradicionalnim) stilom vođenja. Medicinske sestre/tehničari koji su zadovoljniji stilom vodstva na svom radnom mjestu iskazuju i viši stupanj zadovoljstva poslom. Medicinske sestre/tehničari se međusobno ne razlikuju u ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na dob, dužinu radnog staža, stručnu spremu, smjenski rad i mjesto zaposlenja. Međutim, ukupno zadovoljstvo poslom opada sa dobi i godinama radnog staža. Medicinske sestre/tehničari u mlađim dobnim kategorijama zadovoljniji su mogućnostima napredovanja, odnosima sa suradnicima te su zadovoljniji komunikacijom na svom radnom mjestu. Navedeni nalazi djelomično potvrđuju prvu istraživačku hipotezu. Na osnovi sociodemografskih karakteristika nije moguće predviđati zadovoljstvo poslom, već samo na osnovi komponente stila vodstva- *artikuliranje vizije*. Ovaj nalaz djelomično potvrđuje drugu istraživačku hipotezu.

Nalaz o pozitivnoj povezanosti transformacijskog stila vodstva sa zadovoljstvom poslom potvrđuje nalaze ranijih istraživanja prema kojima transformacijski stil vodstvanje izravno utječe na zadovoljstvo medicinskih sestara usporedno s razvijanjem radnog mjesta kojim se upravlja takvim stilom. Voditelji koji upravljaju transformacijskim stilom potiču sestričku profesiju prema postizanju visoke kvalitete rada.(41) Ljudi koji su zadovoljniji svojim vođama i načinima na koje oni upravljaju ustanovom, ujedno su zadovoljniji svojim radnim mjestom i poslom u cjelini. Zadovoljstvo poslom je naročito važno u zdravstvu jer se odražava na kvalitetu zdravstvene njege.(42) U ovom istraživanju ispitanici su umjereno zadovoljni stilom vodstva i poslom u cjelini s time da su ipak zadovoljniji poslom, nego stilom vođenja. Za pitanje stila vođenja, izvori iz literature nisu jednodušni o tome je li

transformacijski stil vođenja superiorniji transakcijskom (tradicionalnom) stilu vođenja. U istraživanju Changa i Lee-ja(25) je utvrđeno da transakcijski i transformacijski stil vodstva pozitivno utječu na karakteristike organizacije, kao i na zadovoljstvo zaposlenih. Međutim, navodi se da je transformacijski stil inspirativniji za zaposlenike i da stimulira njihovu autonomiju i kreativnost, dok se transakcijski stil temelji na uzajamnom odnosu između vođe i zaposlenika pri kojemu vođa postavlja ciljeve i kontrolira njihovo izvršenje. Jandaghi i sur. (30), zaključili su da transformacijsko vodstvo daje u praksi bolje rezultate nego drugi stilovi vodstva. Prema nalazima ovog istraživanja u KBC-u je u većoj mjeri zastupljen transakcijski nego transformacijski stil vođenja. Iako tradicionalne hijerarhijske strukture u bolnicama često rezultiraju dominacijom liječničke i potiskivanjem sestrinske profesije u bolničkim okruženjima (43), budući se radi o ustanovi koja odgovara za zdravlje i živote bolesnika, to ne mora nužno biti loše. Naime, zdravstveno osoblje je često primorano djelovati u hitnim i nepredvidljivim situacijama vezanim uz zdravlje bolesnika. U takvim kriznim situacijama postojanje hijerarhijski organizirane strukture u kojoj svaki djelatnik djeluje u okvirima svojih profesionalnih kompetencija, izuzetno je važno da se zna tko je za što odgovoran s ciljem postizanja veće djelotvornosti. Međutim, to ne znači da u bolnicama nije moguće provoditi transformacijski stil vodstva. Čini se da stupanj provedbe transformacijskog stila u bolnicama u najvećoj mjeri ovisi o sposobnostima i osobnosti voditelja. Voditelji odjela/klinika koji uspješno osmišljavaju viziju i razvojnu strategiju u koju uključuju sve djelatnike, u većoj će mjeri potaknuti motivaciju i kreativnost zaposlenika u odnosu na voditelje koji upravljaju po principu delegiranja obaveza i određivanja nagrada/kazni za ishode radnih zadataka. Stoga je za očekivati da će se, sa razvojem zdravstvenog sustava, sve više poticati uvođenje transformacijskog stila vodstva. Nadalje, nalazi ovog istraživanja pokazuju da medicinske sestre, od komponenti transformacijskog stila vodstva, kod svojih voditelja najvišim ocjenama ocjenjuju njegovu/njezinu sposobnost poticanja ostvarivanja grupnih ciljeva i visoka očekivanja o radnom učinku, dok najniže ocjenjuju pružanje prikladnog uzora vlastitim primjerom. Svaki vođa mora biti model ponašanja svojim zaposlenicima od kojega oni žele učiti i usvajati nova znanja/vještine. U ovom istraživanju medicinske sestre u niskom stupnju vide pozitivan model ponašanja u svojim vođama što ne doprinosi njihovoj motivaciji i radnom angažmanu, a moguće i utječe na zadovoljstvo poslom.

Po pitanju zadovoljstva poslom, medicinske sestre u ovom uzorku pokazuju osrednji stupanj zadovoljstva čime se potvrđuju nalazi ranijih istraživanja Umjereni stupanj zadovoljstva poslom medicinskih sestara pronađen je i u istraživanju.(44) U ranijim istraživanjima je utvrđen značaj sociodemografskih čimbenika na zadovoljstvo poslom.Nalazi ovog istraživanja to samo djelomično potvrđuju. Naime, medicinske sestre se razlikuju u pojedinim komponentama zadovoljstva poslom samo s obzirom na dob i duljinu radnog staža. Medicinske sestre u mlađim dobnim skupinama sa manjim brojem godina radnog staža su zadovoljnije mogućnostima napredovanja, svojim suradnicima i komunikacijom na radnom mjestu u odnosu na medicinske sestre u starijim dobnim skupinama. Moguće je da mlađe sestre imaju veću motivaciju i entuzijazam pa na pozitivnij način procjenjuju druge ljude i budućnost. Isto je tako moguće, da mlađe medicinske setre imaju i više stupnjeve obrazovanja (preddiplomski ili diplomski studij) pa na osnovi toga predviđaju veću mogućnost napredovanja u odnosu na starije kolegice koje češće imaju srednju stručnu spremu. Ovaj nalaz potvrđuje nalaz ranijeg istraživanja ukojemu je utvrđeno da se s povećanjem radnog staža percepcija zadovoljstva poslom smanjuje.(45)Godine života kao čimbenik zadovoljstva poslom stvaraju nedosljedne rezultate.U studiji Ruggierosa(46), dob ispitanika nije pokazala znatnu povezanost sa zadovoljstvom u poslu, dok Ingersoll(47) i suradnici navode kako sestre u dobi iznad 50 godina pokazuju veće zadovoljstvo u odnosu na mlađe kolegice.U suprotnosti s očekivanjima je nalaz o nepostojanju razlika u zadovoljstvu poslom s obzirom na mjesto rada. Često se u literaturi ističe da se zadovoljstvo poslom medicinskih sestara razlikuje s obzirom na odjel na kojemu rade. Tako se u drugom hrvatskom istraživanju pronalazi najveći stupanj zadovoljstva u obavljanju radnih aktivnosti kod medicinskih sestara koje rade na bolničkim odjelima, a najmanji kod medicinskih sestara koje rade u patronažnoj zdravstvenoj zaštiti (48). Međutim, u našem uzorku su bile zastupljene sestre koje sve rade na odjelima na kojima se liječe teški bolesnici (interni, kirurški, JIL, pedijatrijski) pa je moguće da se, iz tog razloga, nisu razlikovale u stupnju zadovoljstva poslom.

U ovom istraživanju je također utvrđeno da je samo komponenta stila vodstva-*artikuliranje vizije* prediktor ukupnog zadovoljstva poslom, dok sve ostale komponente vodstva i sociodemografske karakteristike nisu predviđale zadovoljstvo poslom. To

znači da medicinske sestre čiji voditelji iznose vlastite vizije napretka u koji uključuju sve djelatnike imaju viši stupanj zadovoljstva poslom. Ovakav nalaz je očekivan s obzirom da seovakav stil vodstva, prema Bassu (27), pojavljuje kada voditelj proširuje i unapređuje interese zaposlenika koji postaju svjesni zajedničke misije te ju prihvaćaju, a širu dobrobit stavljaju ispred vlastitih interesa. Transformacijski vođe su uzori koji imaju povjerenja u zaposlenike i poštuju ih te prepoznaju značenje poslova koje obavljaju njihovi suradnici (49, 50). Stoga je za očekivati da će artikuliranje vizije zajedničkog napretka od strane voditelja imati pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara (51,52).

Doprinos ovog istraživanja je u tome što su nalazi unaprijedili postojeće spoznaje o razlozima zadovoljstva/nezadovoljstva medicinskih sestara i povezanost tog zadovoljstva sa stilovima vodstva u bolničkoj ustanovi. Poseban doprinos je što su uključene sestre sa različitih bolničkih odjela što nam je pružilo širu sliku stanja. Ovo je prvo istraživanje, prema našim saznanjima, u Republici Hrvatskoj koje povezuje transformacijski stil vodstva sa zadovoljstvom medicinskih sestara. Međutim, ovo istraživanje ima i neka ograničenja koja sprečavaju generalizaciju nalaza. Korištene su mjere samoprocjene (upitnici sa skalama Likertovog tipa) koje nisu uvijek objektivni pokazatelj jer su odgovori podložne trenutnom raspoloženju ispitanika i njihovoj spremnosti za iskreno odgovaranje. Isto tako bi broj ispitanika u ovom istraživanju trebao biti veći i uključiti populaciju medicinskih sestara iz drugih regija Republike Hrvatske.

## 6. ZAKLJUČCI

U ovom istraživanju je ispitivan utjecaj stila vodstva i sociodemografskih obilježja medicinskih sestara/medicinskih tehničara na njihovo zadovoljstvo poslom. Nalazi ukazuju na osrednji stupanj zadovoljstva stilom vođenja na odjelima/klinikama i na osrednji stupanj zadovoljstva poslom među medicinskim sestrama/tehničarima u KBC-u Split. Prema procjenama medicinskih sestara/tehničara, model transformacijskog vodstva ne dominira među voditeljima odjela, zavoda i klinika, već se u manjoj mjeri kombinira sa zastupljenijim transakcijskim (tradicionalnim) stilom vođenja. Medicinske sestre/tehničari koji su zadovoljniji stilom vodstva na svom radnom mjestu iskazuju i viši stupanj zadovoljstva poslom. Medicinske sestre/tehničari se međusobno ne razlikuju u ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na dob, dužinu radnog staža, stručnu spremu, smjenski rad i mjesto zaposlenja. Međutim, ukupno zadovoljstvo poslom opada sa dobi i godinama radnog staža. Medicinske sestre/tehničari u mlađim dobnim kategorijama zadovoljniji su mogućnostima napredovanja, odnosima sa suradnicima te su zadovoljniji komunikacijom na svom radnom mjestu. Na osnovi sociodemografskih karakteristika nije moguće predviđati zadovoljstvo poslom, već samo na osnovi komponente stila vodstva- *artikuliranje vizije*.

## 7. LITERATURA

1. Sageer A, Rafat S, Agarwal P, Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. ISOR Journal of Business and management (IOSR-JBM). ISSN:2278-487X 1;9-10.2012: 32-39
2. Lawler EE, Motivation in work organisations. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company. 1973.
3. Spector PE, Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE publications. London. Delhi. 1997:2-71
4. Noe R.A, Hollenberk J.R, Gerhart B, Wright P.M, Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o. 3. izdanje, Zagreb, 2006:321-322
5. Marušić S, Upravljanje ljudskim potencijalima. ADECO, Zagreb, 2006:247
6. Spevan M, Bošković S, Kosić R. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara koji rade u operacijskim salama i kirurškim odjelima Kliničkog bolničkog centra Rijeka SG 2017;22:129-37.  
[Dostupno na: doi: https://doi.org/10.11608/sgnj.2017.22.027](https://doi.org/10.11608/sgnj.2017.22.027) (10.09.2018.)
7. Kalauz S, Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege. Medicinska naklada, Zagreb, 2015:61-63
8. Hoppock R. Job satisfaction. New York: Harper. 1935.
9. Brayfield AH, Rothe HF. Journal of Applied Psychology, 35(5):1951: 307-311
10. Kallas E, Mötsmees P, Reino A. (2010.). "Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation", Rev Int Comp Manag, 2010: 11, 4, 708–18.
11. Smith PC, Kendall LM, Hulin CC. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally, 1969.
12. Schaufeli WB, Bakker AB. UWES\*Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual., Version 1.1, 2004: Department of Psychology, Utrecht University.
13. Babić M, Veza između motivacije i zadovoljstva poslom na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM trgovine d.o.o, Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Splitu. Split. 2017  
[dostupno na : https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:026168](https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:026168) (01.06.2018.)

14. Noe R.A, Hollenberk J.R, Gerhart B, Wright P.M, Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o; Zagreb, 2006: 365-366
15. Buble M, Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000; 309-405
16. Robbins S. P, Coulter M, Gotal. M, Management, Eleventh Edition, Prentice Hall, 2010: 459-481
17. Robbins, SP, Organizational behaviour: Concepts, Controversies and Applications, Prentice Hall, 1992: 368-472
18. Bass, Bernard M, The Future of Leadership in Learning Organizations. State University of New York, 2000: 87
19. Gallo P, Gonos J, Model for Leadership Style Evaluation. 2013: 157-168
20. Teck T M, Leadership in organization. Business Process Management, 2012: 3-8
21. Douglas L, Modern Leadership Styles in Changing World, Eastern University, 2011: 1-7
22. Murray A, The Wall Street Journal Guide to Management, Harper Bussines, 2010: 2
23. Podaskoff P, Mackenzie S, Moorman R, Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers. 1991: 14
24. Damirich Q, Rahimi G, Seyyedi H, Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate. 2011: 121
25. Lee J. Leader power for managing change. Academy of Management Review, 1977, 2, 73–80.
26. Burns J M. Leadership. 1978. New York: Harper & Row.
27. Bass B. Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications; 1990: New York: Free Press.
28. Judge T, Piccolo RF. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. J Appl Psychol, 2004, 89: 755–68.
29. Raza T. Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles, 2011 [online], Queen's University iRC, dostupno na: <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-and-transactional-leadership-styles> (pristupljeno: 20. 08. 2018.)
30. Jandaghi G, Matin H, Farjami A. Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies, Afr J Bus Manag. 2009; 3,7, 272-80.



31. Yukl G, An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*. 1999: 285-394
32. Di Schiena R, Letens G, Van Aken E, Fariis J, Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organization in Deployed Military Units: An Exploratory Study; *Administrative Science*, Basel, Switzerland, 2013:143-148
33. 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.
34. Ryan RM, Deci EL. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemp Educ Psychol*. 2000;25:54–67.
35. Piko BF. Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health amongst Hungarian healthcare staff: a questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*. 2006;43:311-8.
36. Mäkinen A, Kivimäki M, Elovainio M, Virtanen M, Bond S. Organization of nursing care as a determinant of job satisfaction among hospital nurses. *J Nurs Manag*. 2003; 11:299-360.
37. McLennan M. Nurses views on work enabling factors. *J Nurs Manag* 2005;35:311-8.
38. Spector PE. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, 1997: Thousand Oaks, CA: Sage.
39. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors” *The Leadership Quarterly*, 1990; 1,2, 107–42.
40. Pomper I. Povezanost transformacijskog vodstva s osnovnim vrstama stavova zaposlenika o poslu (diplomski rad). 2016; Sveučilište u Zagrebu: Varaždin
41. Marinić F, Pleše D, Vuković D. Stress and nursing profession. *Sestrinski glasnik/Nursing Journal* 2011;16:43-4
42. Barać I, Plužarić J, Kanisek S, Dubac Nemetl L. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *Sestrinski glasnik* 20(1):27-32 [dostupno na:doi: https://doi.org/10.11608/sgnj.2015.20](https://doi.org/10.11608/sgnj.2015.20). (10.09.2018.)

43. Boamah SA, Laschinger HKS, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*. 2018; 66(2): 180-9. Klein K, House JR, On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. University of Maryland, 1995: 189
44. Barać I, Plužarić J, Kanišek S. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *SG*. 2015;20:27-32 Grint K. *Classical Contemporary and Critical Approaches*, 1997: 203
45. Birks MJ, Chapman Y, Francis K. Women and nursing in Malaysia: unspoken status. *J Transcult Nurs*. 2009; 20(1):116-23. Avolio B, Walumbwa FO, Weber T, *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, Management Department Faculty Publications, 2009: 423-440
46. Ovčina A, Švrakić S, Derišević E, Smajović M, Džomba S. *Rauche*. 2014; 12-
47. Ruggiero JS. Health, work variables and job satisfaction among nurses. *J Nurs Adm*. 2005;35:254-63. Bien M, Marion R, McKelvey B, *Complexity Leadership Theory*. 2007: 2-9
48. Ingersoll GL, Olsan T, Drew-Cates J, DeVinney BC, Davies J. Nurses job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *J Nurs Adm*. 2002;32:250-63.
49. Liden R, *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. 1996: 612-634
50. Lorber M, Skela Savic B. Zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i utvrđivanje faktora zadovoljstva poslom u slovenskim bolnicama. *CroatMed J*. 2012; 53(3):263-270.  
Dostupno na: <http://doi.org/10.3325/cmj.2012.53.263> (10.09.2018.)
51. Melo Márcia Borges de, Barbosa Maria Alves, Souza Paula Regina de. Job satisfaction of nursing staff: integrative review. *Latino-Am. Enfermagem* 19( 4 ): 1047-1055.  
Dostupno na: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692011000400026&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000400026&lng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692011000400026>(11.09.2018)

52. Lu H, Barriball KL, Zhang X, While AE. Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *Int J Nurs Stud.* 2012;49(8):1017-38.

Dostupno na: [doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009).(11.09.2018.)

## 8. SAŽETAK

**Cilj:** U ovom istraživanju ispitivan je doprinos komponenti transformacijskog stila vođenja i sociodemografskih karakteristika na komponente zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara.

**Metode:** U istraživanju je sudjelovalo 107 žena i 5 muškaraca u dobi od 21-63 godina, medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u KBC-u Split. Primijenjeni su sljedeći upitnici: Upitnik o zadovoljstvu poslom, Upitnik stila vodstva i Upitnik sociodemografskih podataka.

**Rezultati:** Nalazi ukazuju na osrednji stupanj zadovoljstva stilom vođenja na odjelima/klinikama (udio srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova iznosi oko 50%) i na osrednji stupanj zadovoljstva poslom (udio srednjih vrijednosti u odnosu na maksimalni broj bodova iznosi oko 60%) među medicinskim sestrama/tehničarima. Medicinske sestre/tehničari koji su zadovoljniji stilom vodstva na svom radnom mjestu iskazuju i viši stupanj zadovoljstva poslom ( $r = 0,59$ ,  $P < 0,001$ ). Medicinske sestre/tehničari se međusobno ne razlikuju u ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na dob ( $P > 0,05$ ), dužinu radnog staža ( $P > 0,05$ ), stručnu spremu ( $P > 0,05$ ), smjenski rad ( $P > 0,05$ ) i mjesto zaposlenja ( $P > 0,05$ ). Međutim, ukupno zadovoljstvo poslom opada sa dobi ( $r = -0,26$ ,  $P < 0,05$ ) i godinama radnog staža ( $r = -0,25$ ,  $P < 0,05$ ). Medicinske sestre/tehničari u mlađim dobnim kategorijama zadovoljniji su mogućnostima napredovanja ( $p < 0,05$ ), odnosima sa suradnicima ( $p < 0,05$ ) te su zadovoljniji komunikacijom na svom radnom mjestu ( $p < 0,05$ ). Na osnovi sociodemografskih karakteristika nije moguće predviđati zadovoljstvo poslom, već samo na osnovi komponente stila vodstva- *artikuliranje vizije* ( $\beta = 0,63$ ,  $p < 0,05$ ).

**Zaključak:** Medicinske sestre/tehničari u osrednjem su stupnju zadovoljni svojim poslom i stilom vodstva. Zadovoljstvo poslom je pozitivno povezano sa stilom vodstva, te opada s dobi i godinama radnog staža. Komponenta stila vodstva-*artikuliranje vizije* predviđa zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara.

## 9. SUMMARY

**Goal.**The contribution of components of transformational leadership and sociodemographic characteristics to the job satisfaction in nurses was examined.

**Methods:** The study included 107 women and 5 men aged 21-63, all were nurses employed at Split University Hospital Centre. The following questionnaires were applied: Job Satisfaction Survey, Leadership Style Questionnaire and Socio-demographic data questionnaire.

**Results:** The findings indicate a moderate degree of satisfaction with the leadership style at the clinics (the mean of the mean value versus the maximum number of points is about 50%) and a moderate degree of job satisfaction (the mean value of the maximum score is about 60%) among nurses / technicians. Nurses who are more satisfied with the leadership style at their workplace also show a higher degree of job satisfaction ( $r = 0.59, P < 0.001$ ). Nurses do not differ in overall work satisfaction with regard to age ( $P > 0.05$ ), years of service ( $P > 0.05$ ), vocational qualification ( $P > 0.05$ ), shift work ( $P > 0.05$ ) and place of employment ( $P > 0.05$ ). However, overall job satisfaction decreases with age ( $r = -0.26, P < 0.05$ ) and years of service ( $r = -0.25, P < 0.05$ ). Nurses in the younger age categories are more satisfied with the possibilities of advancement ( $p < 0.05$ ), their co-workers ( $p < 0.05$ ) and are more satisfied with communication at their workplace ( $p < 0.05$ ). On the basis of socio-demographic characteristics it is not possible to predict job satisfaction, but only on the basis of the component of the leadership style—articulation of vision ( $\beta = 0.63, p < 0.05$ ).

**Conclusion:** Nurses are in moderate degree satisfied with their job and leadership style. Job satisfaction is positively associated with leadership style, and decreases with age and years of work experience. Only one component of leadership style—articulation of vision predicts job satisfaction in nurses.

## 10. ŽIVOTOPIS

1. Ime i prezime: Anita Martinović Vranješ
2. Mjesto i datum rođenja: Split, 29.listopada 1970.god.
3. Adresa: Put mira 74/A, Solin
4. Kontakt: 098 918 46 76 ; [amartinovicvranjes@gmail.com](mailto:amartinovicvranjes@gmail.com)
  
5. 1985. –završila Osnovnu školu "Kajo Gizdić" u Klisu
6. 1989. –završila srednju Zdravstvenu školu u Splitu, zvanje: medicinska sestra općeg smjera
7. 1991. – završila pripravnički staž u Domu zdravlja "Dr. Petar Vitezica" u Splitu
8. 1991. – položila stručni ispit
9. 2008.- završila Stručni studij sestrinstva, Medicinski fakultet u Splitu Sveučilišta u Splitu, tema završnog rada *Akutne leukemije kod djece u KBC Split u razdoblju od 1995-2005.god*
10. mentor: prof.dr.sc. Srđana Čulić dr. med. , zvanje: viša medicinska sestra
11. 2014.- završila Razlikovni modul, Sveučilišni odjel zdravstvenih studija u Splitu, Sveučilišni studij sestrinstva
12. 2018.-brani diplomski/magistarski rad nakon završenog Diplomskog studija sestrinstva sa temom: *Utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara/medicinskih tehničara*, mentor: doc.dr.sc. Nataša Boban, dr. med.

## 11. PRILOZI

### 11.1. Upitnik o sociodemografskim podacima

U suradnji s Vama željeli bismo procijeniti čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom s obzirom na stil vođenja.

Stoga Vas molimo, pažljivo ispunite formular i odgovorite na SVAKO pitanje, ne izostavljajući ih. Na pitanja odgovarajte zaokruživanjem broja ponuđenog odgovora koji najbolje opisuje Vaše mišljenje ili upisivanjem Vašeg odgovora na predviđeno mjesto. Sve informacije su povjerljive i bit će upotrijebljene samo u svrhu zaštite zdravlja na radu. Zahvaljujemo.

Datum \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

#### OPĆI PODACI

1. Spol:    M                    Ž
  
2. Godine života: \_\_\_\_\_
  
3. Stručna sprema:
  - a. Srednja stručna sprema
  - b. Viša stručna sprema
  - c. Visoka stručna sprema
  
4. U struci radite \_\_\_\_\_ godina
  
5. KBC Split je Vaš prvi i jedini poslodavac:        DA                    NE
  
6. Ranije ste bili zaposleni u privatnom sektoru:    DA                    NE
  
7. Trenutno obavljate dužnost:
  - a) medicinske sestre /tehničara u : \*jutarnjoj smjeni        \*dvije smjene

\* turnusu

b) glavne sestre/tehničara:      \* odsjeka      \*odjela      \*zavoda  
\*klinike

8.                      Trenutno      ste      djelatnik      klinike/zavoda/kliničkog      odjela:

\_\_\_\_\_

9. Trenutno ste raspoređeni na radno mjesto medicinske sestre/medicinskog tehničara:

- |                                                  |                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| a) Na odjelu                                     | e) na hitnom prijemu                             |
| b) U jedinici za intezivno liječenje             | f) u operacijskoj sali                           |
| c) U jedinici za intezivnu njegu<br>dijagnostiku | g) u laboratoriju za invazivnu<br>dijagnostiku   |
| d) U dnevnoj bolnici<br>dijagnostiku             | h) u laboratoriju za neinvazivnu<br>dijagnostiku |
| i) polikliničko/specijalističkoj ambulanti       |                                                  |



## 11.2. Upitnik o zadovoljstvu poslom

Dolje navedene tvrdnje opisuju Vaše stavove i mišljenja. Za svaku pročitane tvrdnju navedite koliko se ona na Vas odnosi. Za svaku tvrdnju zaokružite samo jedan broj koji Vas najbolje opisuje.

	uopće se ne slažem 1	ne slažem se 2	više se ne slažem nego što se slažem 3	više se slažem nego što se ne slažem se 4	slažem se 5	potpuno se slažem 6
<b>UPITNIK O ZADOVOLJSTVU POSLOM</b> Paul E. Spector Department of Psychology University of SouthFlorida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. Translated by Zvezdana Barišić, 2014.						
PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA VAŠE MIŠLJENJE.						Uopće se ne slažem Ne slažem se Više se ne slažem nego što se slažem Više se slažem nego što se ne slažem Slažem se Potpuno se slažem
1	Mislim da sam adekvatno plaćen/a za posao koji obavljam.					1 2 3 4 5 6
2	Na mom poslu postoji malo prilika za napredovanje.					1 2 3 4 5 6
3	Moj pretpostavljeni je dovoljno kompetentan za posao koji obavlja.					1 2 3 4 5 6
4	Nisam zadovoljan/na beneficijama koje nudi moj poslodavac.					1 2 3 4 5 6
5	Kada na poslu uradim nešto dobro, dobijem adekvatno priznanje za to.					1 2 3 4 5 6
6	Mislim da mnoga pravila i procedure u mojoj organizaciji otežavaju obavljanje posla.					1 2 3 4 5 6
7	Sviđaju mi se ljudi sa kojima radim.					1 2 3 4 5 6
8	Ponekad mislim da je posao koji radim besmislen.					1 2 3 4 5 6
9	Mislim da je komunikacija u mojoj organizaciji dobra.					1 2 3 4 5 6
10	Povišice u mojoj organizaciji su premale i rijetko se dobivaju.					1 2 3 4 5 6
11	Mislim da svi zaposleni u mojoj organizaciji, koji dobro rade svoj posao, imaju jednake šanse biti unapređeni.					1 2 3 4 5 6
12	Mislim da moj pretpostavljeni nije fer prema meni.					1 2 3 4 5 6
13	Beneficije za zaposlene u mojoj organizaciji su podjednako dobre kao u većini organizacija.					1 2 3 4 5 6
14	Nemam osjećaj da je posao koji obavljam dovoljno cijenjen u organizaciji.					1 2 3 4 5 6
15	Rijetko dolazim u situaciju da me netko ili nešto sprječava u nastojanjima da dobro obavim posao.					1 2 3 4 5 6

16	Mislim da na poslu moram napornije raditi zato što moji suradnici nisu dovoljno sposobni.	1	2	3	4	5	6
17	Volim obavljati aktivnosti koje su sastavni dio mog posla.	1	2	3	4	5	6
18	Ciljevi moje organizacije mi nisu dovoljno jasni.	1	2	3	4	5	6
	<p style="text-align: center;"> <b>PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA VAŠE MIŠLJENJE.</b>            Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.         </p>	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Više se ne slažem nego što se slažem	Više se slažem nego što se ne slažem	Slažem se	Popuno se slažem
19	Kada razmišljam o svojoj plaći, pomislim da me organizacija ne cijeni dovoljno.	1	2	3	4	5	6
20	Zaposleni u mojoj organizaciji napreduju jednako brzo kao i zaposleni u drugim organizacijama.	1	2	3	4	5	6
21	Moj pretpostavljeni nije dovoljno zainteresiran za osjećaje svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
22	Mislim da je paket beneficija koji imamo u organizaciji pravedan.	1	2	3	4	5	6
23	Mislim da su zaposleni u mojoj organizaciji loše nagrađeni.	1	2	3	4	5	6
24	Imam previše obveza na svom poslu.	1	2	3	4	5	6
25	Uživam u radu sa svojim kolegama.	1	2	3	4	5	6
26	Često imam osjećaj da ne znam što se događa u mojoj organizaciji.	1	2	3	4	5	6
27	Osjećam se ponosnim/om dok obavljam svoj posao.	1	2	3	4	5	6
28	Zadovoljan/na sam mogućnostima za povećanje plaće koje mi se pružaju.	1	2	3	4	5	6
29	Mislim da postoje beneficije koje zaposleni u mojoj organizaciji nemaju, a trebali bi ih imati.	1	2	3	4	5	6
30	Sviđa mi se moj pretpostavljeni.	1	2	3	4	5	6
31	Na mom poslu ima mnogo "papirologije".	1	2	3	4	5	6
32	Smatram da moj trud nije nagrađen onako kako bi trebao biti.	1	2	3	4	5	6
33	Zadovoljan/na sam prilikama za napredovanje koje mi se pružaju.	1	2	3	4	5	6
34	Na mom poslu ima previše nesuglasica i svađa.	1	2	3	4	5	6
35	Mislim da je moj posao ugodan.	1	2	3	4	5	6
36	Mislim da radni zadaci u mojoj nisu potpuno definirani.	1	2	3	4	5	6

### 10.3. Upitnik o zadovoljstvu vodstvom

Dolje navedene tvrdnje opisuju Vaše stavove i mišljenja. Za svaku pročitano tvrdnju navedite koliko se ona na Vas odnosi. Za svaku tvrdnju zaokružite samo jedan broj koji Vas najbolje opisuje.

uopće se ne slažem 1	ne slažem se 2	više se ne slažem nego što se slažem 3	više se slažem nego što se ne slažem se 4	slažem se 5	potpuno se slažem 6
-------------------------	-------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------------	----------------	------------------------

<p align="center"><b>UPITNIK STILA VODSTVA</b> Paul E. Spector Department of Psychology University of SouthFlorida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>							
<p align="center">PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA VAŠE MIŠLJENJE.</p>		<p align="center">Uopće se ne slažem Ne slažem se Više se ne slažem nego što se slažem Više se slažem nego što se ne slažem Slažem se Potpuno se slažem</p>					
1	Pokazuje nama zaposlenicima da od nas puno očekuje.	1	2	3	4	5	6
2	Uvijek mi daje pozitivne povratne informacije kad dobro obavim posao.	1	2	3	4	5	6
3	U svom djelovanju ne uzima u obzir moje osjećaje.	1	2	3	4	5	6
4	Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše poslovne jedinice.	1	2	3	4	5	6
5	Druge radije vodi svojim "djelim", nego samo "riječima".	1	2	3	4	5	6
6	Daje mi posebno priznanje kad vrlo dobro obavim posao.	1	2	3	4	5	6
7	Pokazuje obzirnost prema mojim posebnim osjećajima.	1	2	3	4	5	6
8	Pružna mi dobar uzor koji mogu slijediti.	1	2	3	4	5	6
9	Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.	1	2	3	4	5	6
10	Inzistira isključivo na najboljem radnom učinku.	1	2	3	4	5	6
11	U ophođenju sa mnom ne uzima ne uzima u obzir moje osobne osjećaje.	1	2	3	4	5	6
12	Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.	1	2	3	4	5	6
13	Pohvaljuje me kad posao obavim bolje od prosjeka.	1	2	3	4	5	6
14	Ne zadovoljava se tim da bude drugi najbolji.	1	2	3	4	5	6
15	Osobno me pohvaljuje kad izvrsno obavim posao.	1	2	3	4	5	6
16	Potiče suradnju između radnih skupina.	1	2	3	4	5	6
17	Najčešće ne priznaje moj dobar radni učinak.	1	2	3	4	5	6

18	Inspirira druge svojim planovima za budućnost.	1	2	3	4	5	6
19	Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.	1	2	3	4	5	6
20	U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.	1	2	3	4	5	6
21	Postavlja pitanja koja me primoravaju na razmišljanje.	1	2	3	4	5	6
22	Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	1	2	3	4	5	6
23	Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.	1	2	3	4	5	6
24	Uvijek traži nove mogućnosti za poduzeće.	1	2	3	4	5	6
25	Pridobiva grupu da zajednički radi na istom cilju.	1	2	3	4	5	6
26	Vodi primjerom.	1	2	3	4	5	6
27	Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.	1	2	3	4	5	6
28	Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.	1	2	3	4	5	6