Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu

Adlešić, Rebecca

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:370056

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 1259/SS/2020

Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu

Rebecca Adlešić, 2360/336

Varaždin, srpanj 2020. godine

Sveučilište Sjever

Odjel za Sestrinstvo

Završni rad br. 1259/SS/2020

Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu

Student

Rebecca Adlešić, 2360/336

Mentor

doc. dr. sc. Marijana Neuberg

Varaždin, srpanj 2020. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za sestrinstvo

STUDIJ preddiplomski stručni studij Sestrinstva

PRISTUPNIK Rebecca Adlešić | MATIČNI BROJ 2360/336

DATUM 29.06.2020. | KOLEGIJ Organizacija, upravljanje i administracija u zdr.njezi

NASLOV RADA Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The importance of managerial skills in nursing

MENTOR dr. sc.Marijana Neuberg | ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Josip Pavan, predsjednik
2. doc. dr. sc .Marijana Neuberg, mentor
3. dr.sc. Ivana Živoder, član
4. Ivana Herak, mag.med.techn., zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ 1259/SS/2020

OPIS

Menadžment se bavi procesom koordinacije rada pojedinaca i resursa da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Možemo ga definirati kao poslovni resurs, znanstvenu disciplinu, vještinu, profesiju ili funkciju u organizaciji.Cilj menadžment u sestrinstvu je stvoriti kvalitetan tim koji će se reflektirati na kvalitetu njege bolesnika. Po prvi puta se javlja u Hrvatskoj tek 2006./2007. godine, uvođenjem specijalističkog diplomskog stručnog studija „Menadžment u sestrinstvu" na Zdravstvenom veleučilištu u Zagrebu. Osnovni zadatak menadžmenta u sestrinstvu je osiguranje kvalitetne skrbi na način da se ulaže u podizanje znanja i vještina medicinskih sestara, da se formira kvalitetan tim koji će, uz vodstvo menadžera, ostvariti postavljene ciljeve.
U svom završnom radu će se:
- objasniti što je menadžment
- objasniti važnost menadžmenta u sestrinstvu
- objasniti vještine upravljanja u sestrinstvu
- objasniti motivaciju u radu medicinskih sestara
- iskazati rezultati istraživanja
- citirati literaturu

ZADATAK URUČEN 02.07.2020. | POTPIS MENTORA

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER

Zahvala

Zahvaljujem se svojoj mentorici, Marijani Neuberg, na ukazanom povjerenju, strpljenju i velikoj pomoći oko pisanja završnog rada. Također hvala svim profesorima koji su nas vodili kroz obrazovanje ove tri godine.

Veliko hvala i mojim roditeljima na podršci koju su mi pružali tijekom sve tri godine studija.

Hvala i mojim kolegama i kolegicama koji su mi omogućili da uz njih sve čari studentskog života proživim uspješnije i ljepše.

Sažetak

Cilj menadžment u sestrinstvu je stvoriti kvalitetan tim koji će se reflektirati na kvalitetu njege bolesnika. Po prvi puta se javlja u Hrvatskoj tek 2006./2007. godine, uvođenjem specijalističkog diplomskog stručnog studija „Menadžment u sestrinstvu“ na Zdravstvenom veleučilištu u Zagrebu. Osnovni zadatak menadžmenta u sestrinstvu je osiguranje kvalitetne skrbi na način da se ulaže u podizanje znanja i vještina medicinskih sestara, da se formira kvalitetan tim koji će, uz vodstvo menadžera, ostvariti postavljene ciljeve. Kako bi se cilj ostvario potrebno je produktivno koristiti vrijeme za obavljanje svih aktivnosti koje su planirane. Upravljanje vremenom kao organizacijski resurs današnjice, donosi brojne koristi. U mnogim istraživanjima potvrđeno je da vještine upravljanja vremenom pozitivno utječu na produktivnost i efikasnost pojedinaca, njihovo zadovoljstvo poslom te na zdravlje. Menadžer je osoba koja rukovodi organizacijom te ima tehnička i konceptualna znanja. Djelotvornost rada menadžera se očituje u njegovoj uspješnosti. Menadžer je djelotvoran u svom poslu ako uspješno upravlja vremenom, zadatke slaže po prioritetu i tako ih i rješava, donosi djelotvorne odluke, fokusiran je na doprinos, koristi sve potencijale kako bi cilj realizirao te uspješno upravlja timom. Cilj ovog istraživanja bio je saznati razinu zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara na području Republike Hrvatske; koliko su zadovoljnim trenutnim radnim mjestom, međuljudskim odnosima, što ih motivira u radu, koliko im je mogućnost napredovanja na poslu bitna, dobivaju li pohvalu i priznanja od nadređenih. U istraživanju je sudjelovalo 119 sudionika. Od toga je samo 4 muških, a 115 ženskih sudionika. Istraživanje je provedeno kod medicinskih sestara/tehničara na području Hrvatske. Istraživanjem se pokazalo da u većini organizacija još uvijek ne postoji sustav nagrađivanja i motiviranja od strane nadređenog. Prema rezultatima vidljivo je da je zaposlenicima bitna nagrada i pohvala. Pohvale bi trebale biti dio svakodnevne komunikacije jer se na taj način ohrabruje zaposlenike, grade se čvrste veze i rad je produktivniji.

Ključne riječi: menadžment, upravljanje vremenom, emocionalna inteligencija, motivacija

Summary

The goal of nursing management is to create a quality team that will reflect on the quality of patient care. It is appearing for the first time in Croatia in 2006/2007. year, introducing a specialist graduate professional study "Management in Nursing" at the Medical Polytechnic in Zagreb. The main task of management in nursing is to provide quality care in the way of investing in raising the knowledge and skills of nurses, to form a quality team that will, under the guidance of the manager, achieve the set goals. In order to achieve the goal, it is necessary to use time productively to perform all the activities that were planned. Time management as an organizational resource of today, brings many benefits. Many researchers have confirmed that time management skills positively affect the productivity and efficiency of individuals, their satisfaction with work and their health. A manager is a person who manages an organization and has technical and conceptual knowledge. The effectiveness of the manager's work is reflected in his success. A manager is effective in his work if he successfully manages time, arranges tasks according to priority and thus solves them, makes effective decisions, is focused on contribution, uses all potentials to achieve the goal and successfully manage the team. The aim of this research was to find out about job satisfaction of nurses / technicians in the Republic of Croatia; how satisfied they are with current jobs, interpersonal relationships, what motivates them in their work, how important the possibility of advancement at work is to them, whether they receive praise and recognition from their superiors. 119 participants participated in the study. Of which it were only 4 male and 115 female participants. The research has been proven by nurses / technicians in Croatia. Research has shown that in most organizations there is still no system of reward and motivation by the superior. According to the results, it is clear that rewards and praises are important to the employees. Praise should be part of everyday communication because it encourages employees, evaluates strong connections, and work is more productive.

Key words: management, time management, emotional intelligence, motivation

Sadržaj

1. Uvod 1

1.1. Obilježja menadžmenta 1
1.2. Menadžment u sestrinstvu 2

2. Vještine upravljanja u sestrinstvu 6

2.1. Upravljanje vremenom 6
2.2. Važnost emocionalne inteligencije u upravljanju 8
2.3. Kompetencije menadžera u sestrinstvu 9
2.3.1. Znanja i vještine menadžera 10
2.3.2. Zadaci menadžera u sestrinstvu 12
2.3.3. Osobine koje treba imati menadžer 12

3. Motivacija u radu medicinskih sestara 14

3.1. Pojam motivacije 14
3.2. Teorije motivacije 15
3.2.1. Sadržajne teorije motivacije 15
3.2.2. Procesne teorije motivacije 17
3.3. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika 19
3.3.1. Materijalni motivacijski faktori 20
3.3.2. Nematerijalni motivacijski faktori 20

4. Istraživački dio rada 22

4.1. Cilj 22
4.2. Uzorak istraživanja 22
4.3. Metodologija 22
4.4. Rezultati istraživanja 22
4.5. Rasprava 34

5. Zaključak 38
6. Literatura 39

1. Uvod

1.1. Obilježja menadžmenta

Riječ menadžment engleskog je podrijetla te u hrvatskom jeziku ima više značenja: upravljati, kontrolirati ili uspjeti, ali korijen same riječi potječe iz latinskog izraza „manus“ što znači ruka i „agere“ što znači voditi [1].

Menadžment se bavi procesom koordinacije rada pojedinaca i resursa da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Možemo ga definirati kao poslovni resurs, znanstvenu disciplinu, vještinu, profesiju ili funkciju u organizaciji. Povijesno gledano razvitak menadžmenta bio je raznolik, u prošlosti više je bio fokusiran na strategiju, strukturu rada, tehnologiju, planiranje, a danas se sve više u središte stavljaju ljudi koji djeluju u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te razni stilovi vođenja. Možemo reći da predstavlja jednu vrstu revolucije koja je utjecala na mnoge organizacije na način da je stvorila različite ideje, okolnosti, načine upravljanja i menadžere. Danas menadžment ima veliku ulogu u održavanju i unapređivanju suvremenih organizacijskih cjelina te je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojim pojedinac radi. Veliki dio organizacija danas ne bi mogla uspješno poslovati, a samim time i opstati bez uspješnog menadžmenta.

Temeljna svrha menadžmenta je formiranje organizacije koja kroz zadane aktivnosti uspješno postiže postavljene ciljeve.

Menadžment ima pet funkcija i to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

- Funkcija planiranja se odnosi na definiranje ciljeva, strategije, resursa te aktivnosti koje dovode do realizacije ciljeva.
- Funkcija organiziranja pravovremeno usmjerava i nadgleda uporabu resursa, aktivnosti organizacije i pojedinaca kako bi se utvrđeni ciljevi ostvarili. Organiziranje je bitno u segmentu kada govorimo o težnji maksimalnom učinku iz mjerodavnosti grupe, pojedinca u postizanju ciljeva sa postojećim resursima.
- Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima jedna je od ključnih funkcija menadžmenta. Potrebno je poznavati vještine i potencijale ljudi u organizaciji te kako ih najbolje pravovremeno i učinkovito uporabiti te usmjeriti s ciljem podizanja na višu razinu. Ona osigurava i potrebit broj djelatnika s obzirom na raspored istih u organizaciji. Važno je ulagati u stjecanje novih znanja i vještina prepoznatih potencijala sukladno njihovim predispozicijama , stečenim vještinama i sposobnostima. Osim ulaganja bitna je komunikacija, motivacija i empatija prema zaposlenima.

- Funkcija vođenja je usmjeravati pojedince u smjeru ostvarivanja cilja, motivirati ih u njihovom radu te im omogućiti pravo sudjelovanja u donošenju odluka. Različiti su tipovi vođenja (autokratski, demokratski i Lissez-faire) i oni ovise o samim karakteristikama vođe, zaposlenih, ali i o organizaciji. S obzirom kakav će tip vođenja prevladavati sukladno tome treba motivacijske mehanizme prilagoditi kako bi bila što kvalitetnija realizacija ciljeva.
- Funkcijom kontroliranja definira se razina stupnja realizacije ciljeva. U ovoj fazi se uspoređuju dobiveni rezultati s početnim planovima. Kontrolira se realizacija ciljeva te ide li ona u pravom smjeru i ako ima nekih odstupanja traže se načini korekcije [1].

Uspješnost menadžmenta se postiže kroz njegovu efikasnost i efektivnost. Efikasnost je produktivan proces u obavljanju zadataka s minimalnim utroškom resursa. Dok je efektivnost proces koji dovodi do dobrobiti poduzeća na način da se izaberu pravi zadaci i ciljevi koji se trebaju obaviti i da se nađu prava rješenja kod postojećih problema [1].

Kada govorimo o menadžmentu potrebno je spomenuti i liderstvo koje je usko povezano s menadžmentom. Liderstvo je čin utjecaja i motiviranja skupine ljudi da djeluju u istom smjeru prema zajedničkom cilju, dok je menadžment proces vođenja i usmjeravanja organizacije da postigne svoje ciljeve korištenjem odgovarajućih resursa. Liderstvo ima tri stila vođenja i to su demokratski, autokratski i Lissez- faire stil. Demokratski stil obilježava to da vođa planira aktivnosti zajedno s članovima grupe, kod autokratskog vođa sam planira aktivnosti, kontrolira rad grupe, određuje zadatke grupi, dok kod Lissez-faire stila vođa zada zadatak, ali daje slobodu i odgovornost ostalim članovima grupe da sami pronađu načine rada [1].

Menadžment u zdravstvu se javlja u šezdesetim godinama prošloga stoljeća. U mnogim zemljama je još i danas u fazi početnog razvitka. Zdravstveni sustav je složen sustav koji se sastoji od niza podsustava te zbog toga predstavlja veliki izazov u menadžmentu. Menadžment je neophodan u zdravstvenim sustavima jer je potrebno raspolagati velikim financijskim sredstvima, ljudskim resursima, materijalnim resursima kao i nemedicinskim kapacitetima. Potrebno je rješavati probleme u uvjetima: poslovanja kroz duži vremenski period, stvarati složene organizacijske forme, stvarati i razvijati tržišta zdravstvenih usluga [2].

1.2. Menadžment u sestrinstvu

Sestrinstvo je disciplina koja se rapidno razvija i važan je dio zdravstvenog sustava. Sestrinska skrb štiti i unapređuje čovjekovo zdravlje u cjelini, poboljšava kvalitetu života te osigurava najveću moguću razinu fizičkog i psihičkog zdravlja.

Cilj menadžment u sestrinstvu je stvoriti kvalitetan tim koji će se reflektirati na kvalitetu njege bolesnika. Po prvi puta se javlja u Hrvatskoj tek 2006./2007. godine, uvođenjem specijalističkog diplomskog stručnog studija „Menadžment u sestrinstvu“ na Zdravstvenom veleučilištu u Zagrebu [3].

Osnovni zadatak menadžmenta u sestrinstvu je osiguranje kvalitetne skrbi na način da se ulaže u podizanje znanja i vještina medicinskih sestara, da se formira kvalitetan tim koji će, uz vodstvo menadžera, ostvariti postavljene ciljeve.

Pet funkcija menadžmenta primjenjuje se i u organizaciji rada medicinskih sestara/tehničara i to kroz:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim potencijalima
4. Vođenje
5. Kontroliranje

1. **Funkcija planiranje** provodi se primjenom strateškog i operativnog planiranja. **Strateško planiranje** prva je i najvažnija funkcija koja kreativno predviđa i pronalazi rješenja koja se mogu naći na putu ostvarivanja ciljeva u organizaciji rada medicinskih sestara/tehničara i organizacije sa primjenom psihologije misije i ciljeva u kontekstu vanjskog okruženja. U toj fazi postavljaju se prioriteti za duži vremenski period. Druga vrsta planiranja koja je prisutna u sestrinstvu je **operativno planiranje** gdje se planiraju aktivnosti koje se trebaju provesti. U procesu planiranja važna je izrada samog operativnog plana koji sadrži raspored i broj medicinskih sestara koje se trenutno nalaze u sustavu organizacije, zatim broj osoblja koje nije operativno raspoloživo (školovanje, bolovanje, godišnji odmor), plan godišnjih odmorima, evidencija i plan korištenja slobodnih dana i plan školovanja i usavršavanja. [4]

2. **Funkcija organiziranja** s efikasnim i efektivnim radom ostvaruje zadane ciljeve. S obzirom na zahtjevnost zdravstvene njege u sestrinstvu postoje različiti organizacijski modeli i to su: funkcionalni model, timski model, primarni model, bolesniku usmjeren model, model cjelovite sestrinske skrbi i model upravljanja slučajem. Koji će se model koristiti ovisi još i o obrazovanju osoblja, vrsti zdravstvene ustanove i razini zdravstvene zaštite, opremljenosti ustanove, razvoju tehnologije te financijskim mogućnostima. Kada govorimo o organiziranju rada medicinskih sestara onda treba spomenuti i kategorizaciju pacijenata. Ovisno o njihovoj potrebi za zadovoljenjem osnovnih ljudskih potreba te

dijagnostičkim i terapijskim postupcima, raspoređuju se u četiri kategorije u tablici kategorizacije po čimbenicima (higijena, oblačenje, hranjenje, eliminacija, hodanje, stajanje, sjedenje, premještanje, okretanje, rizik za pad, stanje svijesti, rizik za nastanak dekubitusa, vitalni znakovi, komunikacija, specifični postupci u zdravstvenoj njezi, dijagnostički postupci, terapijski postupci i edukacija). Kategorizacija pomaže da uvidimo stanje pojedinog pacijenta i količinu zdravstvene njege koju treba taj pacijent i broj medicinskih sestara koji je potreban na odjelu [4].

3. **Funkcija upravljanje ljudskim potencijalima**, kad govorimo o funkciji menadžmenta upravljanje ljudskim resursima, potrebno je osigurati dovoljan broj zaposlenika u organizaciji sukladno predviđenom broju s njihovim znanjem i vještinama koji će se usmjeriti na ostvarivanje strateških ciljeva. Veliku ulogu ima menadžer koji će prepoznati kod svih medicinskih sestara njihov potencijal, stručnost, potrebu za usavršavanjem u cilju ostvarivanja zadaća. Menedžment će izvršit rasporeda broja osoblja organizacije , provest plan usavršavanja, provest plan stimulacije jer na učinkovitost i kvalitetu zdravstvene njege, motivaciju i zadovoljstvo poslom svih djelatnika u sestrinstvu utječu i mjere učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima [4].

4. **Funkcija vođenja** je usmjeravati i motivirati medicinske sestre u smjeru uspješnog ostvarivanja ciljeva. Stilovi vođenja koji prevladavaju u sestrinstvu su: autokratski, demokratski i Lissez-fairov stil.
   - **Autokratski stil,** obilježja autokratskog stila su da menadžer samostalno donosi odluke, zaposlenima određuje zadatke i kontrolira izvršenje zadataka. Zaposlenici su usmjereni samo na izvršavanje zadataka u kojem se očituje manjak kreativnosti. Menadžer svojim autoritetom utječe na učinkovitost i profitabilnost osoblja. Komunikacija između menadžera i zaposlenika je stalna, ali jednosmjerna. Ovim stilom vođenja glavna medicinska sestra usmjerava aktivnosti medicinskih sestara prema željenom cilju, kontrolira rad i procjenjuje rezultate rada. Autokratski stil se koristi kada je potrebna brza intervencija, kod manjka vremena ili neinformiranosti djelatnika.
   - **Demokratski stil,** obilježja demokratskog stila su da menadžer planira aktivnosti zajedno s članovima grupe i zajednički donose odluke. Ovim stilom se potiče kreativnost i inovativnost medicinskih sestara jer sve sudjeluju u donošenju odluka.

- **Lissez-faire stil,** kod Lissez-faire stila menadžer daje zadatak, ali dopušta zaposlenicima da sami pronađu načine izvršavanja zadataka i da samostalno donose odluke. Članovi tima postavljaju vlastite ciljeve, a menadžer im pribavlja potrebna sredstva za ostvarenje istih. Unutar ovog stila vođenja visoka je motiviranost zaposlenih. Ovaj stil se provodi u radu sa visokoobrazovanim zaposlenicima [4].

5. **Funkcija kontroliranja** se odnosi na kontroliranje realizacije ciljeva te način na koji organizacija djeluje. Financije, osoblje i kvaliteta zdravstvene njege su dio raspona kontrole. Glavna medicinska sestra kontrolira stanje budžeta, učinkovitost osoblja, količinu i kvalitetu pružene skrbi pacijentu [4].

Možemo reći da su medicinske sestre najbrojniji djelatnici u zdravstvenom sustavu te zbog toga se sve gore navedene funkcije trebaju uskladiti kako bi potrebe pacijenata bile zadovoljene [5].

2. Vještine upravljanja u sestrinstvu

2.1. Upravljanje vremenom

Planiranje i organiziranje su radne aktivnosti koje su dio organizacije i poslovnog i privatnog života svakog čovjeka. Usklađivanje svih aktivnosti s vremenom danas je postao pravi izazov zbog ubrzanog načina života, razvoja tehnologije i pojave svjetskih trendova. Vrijeme nije samo najcjenjeniji resurs svakog pojedinca, već je jedinstven resurs i organizacije. Jedna od temeljnih vještina menadžmenta je učinkovito upravljanje vremenom. To je niz aktivnosti koje se obavljaju u određenom vremenskom periodu [4]. Kako bi se cilj ostvario potrebno je produktivno koristiti vrijeme za obavljanje svih aktivnosti koje su planirane. Proces upravljanja vremenom se sastoji od dvije faze. Prva faza je definiranje ciljeva, određivanje potreba i prioriteta. Drugu fazu čini izvršavanje zadataka koji dovode do ostvarivanja postavljenih ciljeva i provođenje definiranog plana [4].

Delegiranje je važna sastavnica upravljanja vremenom. To je odluka kako i koje zadatke rasporediti osoblju, a koje zadatke ostaviti za menadžera. Odgovornost za rezultate zadataka ostaje na osobi koja je delegirala zadatke. Postavlja se pitanje zašto uopće delegirati zadatke? Delegiranjem se pravilno raspoređuju zadaci kojima se povećava kvaliteta učinka, a smanjuje se utrošak resursa. Pravodobnom raspodjelom zadataka zaposlenici su efektivniji i efikasniji u radu, profesionalno se razvijaju, tim je snažniji i fleksibilniji. Poboljšava se motivacija, menadžer vjeruje svojim članovima tima, prepoznaje i cijeni njihove kvalitete te se na taj način gradi povjerenje unutar tima. Zaposleni imaju veću razina samopouzdanja i povjerenja u organizaciju. Organizacija štedi resurse (novac), potiče na stvaranje timskog rada, povećava profesionalizam, produktivnost i efikasnost rada.

Pravila za uspješno delegiranje uključuju:

- Odrediti prioritete, zadatke i kome će se ti zadaci dodijeliti
- Jasno objasniti zadatke
- Omogućiti postavljanje pitanja i objašnjavanje nejasnoća
- Provoditi nadzor i kontrolu nad radom
- Nagraditi osoblje za dobro obavljen posao

Delegirati se trebaju zadaci koji su rutinski i koji zahtijevaju više vremena za realizaciju, specifične zadatke treba dodijeliti osobama koje su osposobljene za tu specifikaciju te zadatke za koje je netko jako zainteresiran. Zadaci koji se ne bi trebali delegirati su donošenje jako važnih

odluka, pravila rada, osobne zadatke [4]. Smisao je u uspjehu jer dobri poslovni rezultati se postižu korištenjem talenata, sposobnostima, idejama, učincima i ukupnom doprinosu svih zaposlenih.

Postoje razne metode koje se danas koriste u organizacijama, a pomažu u postavljanju ciljeva, rasporedu zadataka i načinu organiziranja rada. Neke od njih su: ABC- analiza, Paretova analiza, SMART tehnika, POSEC metoda.

- **ABC- analiza** je tehnika kojom se kategoriziraju veliki podaci u različite skupine. Te su skupine označene slovima **A, B** i **C**. **A** označava zadatke koji su hitni i važni, **B** su zadaci koji su važni, ali nisu hitni i **C** su zadaci koji su nevažni, ali hitni [6].
- **Pareto analiza** se odnosi na pravilo 80/20. To znači da se 80% zadataka može obaviti u 20% raspoloživog vremena. Ovom metodom se zadaci dijele na dva dijela te se zadacima koji se nalaze u prvoj kategoriji pridaje veći prioritet. Paretovo pravilo se može koristiti i u produktivnosti osoblja na način da se 80% produktivnosti može postići obavljanjem 20% zadataka i obrnuto, 80% rezultata se može pripisati 20% aktivnosti [7].
- **SMART tehnika** se koristi za postavljanje ciljeva. Ti ciljevi moraju biti **specifični (Specific)**, **mjerljivi (Measurable)**, **ostvarivi (Achievable)**, **realni (Relistic)** i **vremenski definirani (Timely)**. Kada kažemo da cilj treba biti specifičan to znači da se mora definirati što želimo postići, koja je svrha, tko je uključen u realizaciju cilja i gdje cilj možemo postići da bi se on ostvario. Mjerljivo znači da treba sadržavati brojke koje su ostvarive. Cilj mora biti realan i dostupan da bi bio ostvariv. Cilj mora imati vremenski okvir. Vremensko razdoblje za njegovu realizaciju može biti kratkoročno (od jednog dana do tri mjeseca), srednjoročno (od tri mjeseca do godine dana) i dugoročno (od jedna do pet godina) [4].
- **POSEC metoda** služi za izradu osobne učinkovitosti i bolje učinkovitosti tima koji radi zajedno te također pomaže u postavljanju ciljeva prema važnosti kako bi rad bio što kvalitetniji. Hijerarhija se sastoji od**: Prioritiziranja (Prioritizing)** što znači da se trebaju odrediti ciljevi i složiti ih po prioritetima. **Organiziranje (Organizing)** podrazumijeva da redovito moramo postizati obiteljske i financijske ciljeve da bi bili uspješni. **Pojednostavljanje (Streamlining)** su zadaci koje možda ne volimo, ali ih moramo odraditi jer su potrebni za našu životnu stabilnost i sigurnost. **Ekonomičnost (Economize)** podrazumijeva aktivnosti koje donose ugodu poput zabave i druženja s obitelji i prijateljima. Posljednji dio je **doprinos (Contributing)**, a odnosi se na socijalne obveze tj sve ono što dajemo svijetu i društvu [8].

U sklopu učinkovitog upravljanja vremenom javljaju se i razni kradljivci vremena. Oni su svakodnevni dio našega života, obraćali mi na to pažnju ili ne. To su sve aktivnosti koje ne dovode nas do naših postavljenih ciljeva nego kontinuirano troše naše vrijeme. U sestrinstvu postoji niz takvih aktivnosti, a neki od njih su: ometanje posjetitelja, nesposobnost reći „ne“, dugi, česti i neučinkoviti sastanci, kontinuirano javljanje na telefon, nedostatna komunikacija između članova tima, umor, nedostatni uvjeti za rad, odgađanje važnih sastanaka, loša organizacija i često prekidanje posla [9].

Upravljanje vremenom kao organizacijski resurs današnjice, donosi brojne koristi. U mnogim istraživanjima potvrđeno je da vještine upravljanja vremenom pozitivno utječu na produktivnost i efikasnost pojedinaca, njihovo zadovoljstvo poslom te na zdravlje. Smanjenje stresa i emocionalne iscrpljenosti uvelike su bitni u radu. Svaki pojedinac treba kontrolirati i nadzirati svoje osobno i profesionalno vrijeme. Nemogućnost rađenja strateških planova, dnevnih planova, prioriteta, pogrešno postavljanje ciljeva, korištenje prekomjernih telefonskih poziva, interneta, surfanja općenito i neorganiziranost dovest će do rasipanja vremena. Način na koji se pojedinac nosi s vremenom te na koji način će se organizirati određuje koliko će biti uspješan i produktivan.

2.2. Važnost emocionalne inteligencije u upravljanju

Emocija je urođeni, snažni i uglavnom nesvjesni proces koji je vidljiv u govoru tijela [10]. Emocija dolazi od latinske riječi „emovare“ i označava sve ono što nas može pokrenuti, bilo to ugodno ili ne ugodno. Emocionalna energija je gorivo koje pokreće ljude da reagiraju na određen način. Emocije su produkt naših misli i percepcije. Život bez osjećaja je nezamisliv pa gotovo i nemoguć. Osjećaji utječu i na rad srca, krvni tlak i disanje. Čovjek mora znati razumjeti svoje osjećaje da bi znao i razumio tuđe [11].

Emocionalna inteligencija (EI) je sposobnost uočavanja i usvajanja emocionalnih osjećaja, razumijevanja emocija i sposobnost upravljanja njima. Definira se i kao empatija s drugim ljudima. Važnost EI sve više se prihvaća u raznim organizacijama. Smatra se jednom od najznačajnijih i najdinamičnijih kvaliteta. Organizacije visokog učinka imaju tendenciju da imaju visoku razinu emocionalne inteligencije među svojim članovima i pokazuju jaku povezanost između emocionalnih sposobnosti zaposlenika i njihovih vještina. Time se naglašava izgradnja odnosa, empatija i društvena odgovornost. Ovi atributi povećavaju povjerenje i predanost te olakšavaju vezu između menadžera i ostatka tima [11].

Suprotno tome, emocionalna nesposobnost može spriječiti pojedince da ostvari svoj puni potencijal. Istraživanja pokazuju da ljudi koji imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju i koji je razvijaju, više su zadovoljni svojim životom, imaju kvalitetne odnose, sposobni su upravljati raspoloženjima i vrlo su predani [11].

Važnost emocionalne inteligencije je više istaknuta kod organizacijskih vođa. Predanost i povjerenje koji se stvaraju i održavaju u organizaciji, su temeljni čimbenici vodstva [12]. Menadžer pozitivnim emocijama (osjećaj priznanja, podrška, prihvaćanje) utječe na svoje zaposlene jer se na taj način povećava njihova efikasnost i kvaliteta rada. Prema Danielu Golemanu, osoba mora biti samosvjesna i društvena kako bi mogla voditi grupu ljudi i njome upravljati [12].

Emocionalna svijest, precizna samoprocjena i samopouzdanje su komponente koje treba razvijati menadžer da bi bio samosvjestan. Način na koji se razvija emocionalna samosvijest i samoprocjena je da se spoznaju vlastite emocije, način na koji djeluju te da se odredi vlastita emocionalna snaga i ograničenja [12]. Samopouzdanje proizlazi iz samopoštovanja odnosno iz osjećaja vlastite vrijednosti i sposobnosti [11].

Menadžeri trebaju biti autentični i predani svome radu. Na otvoren i iskren način iznositi svoje stavove i želje te na taj način sa što većom lakoćom rješavati probleme koji se ističu unutar organizacije. Uz pomoć vlastite samokontrole menadžer može vladati situacijom [12].

Kada je menadžer emotivno stabilan onda svaki problem u organizaciji vidi kao mogućnost za napredak i poboljšanje trenutnog stanja. Osoblje u svom radu nailazi na razne poteškoće kao što su manjak motivacije, emocionalne iscrpljenosti te međuljudski sukobi unutar tima. Vođa tima prepoznaje nezadovoljstvo svojih zaposlenih, razumije njihove emocije te održava zdrave međuljudske odnose, podupire svoje zaposlenike u ostvarivanju ciljeva, promjena i zadataka koji se pred njih postavljaju. Kako profesionalna tako i prijateljska atmosfera dovodi do veće učinkovitosti i kvalitete rada osoblja kao te se tako i njihovo cjelokupno zadovoljstvo poslom povećava [12]. Menadžeri s razvijenom emocionalnom inteligencijom imaju sposobnost snažno utjecati na svoj tim tako da ih motivira na razne načine i utječe na njihovu sposobnost da ostvare ili čak nadmaše svoje ciljeve.

2.3. Kompetencije menadžera u sestrinstvu

Menadžer je osoba koja rukovodi organizacijom te ima tehnička i konceptualna znanja. Upravlja ljudskim potencijalima, kreira radnu atmosferu i delegira zadatke. Uspjeh organizacije se nalazi u kvaliteti menadžera [13]. Postoje tri razine menadžmenta i menadžera:

- Menadžeri na najvišoj razini donose dugoročne odluke te se na taj način brinu o budućnosti organizacije, postavljaju ciljeve, razvijaju strategije. U ovu razinu spada: predsjednik i izvršni direktor.

- Menadžeri na srednjoj razini su fokusirani na bližu budućnost, uspostavljaju dobru komunikaciju s osobljem, bave se međuljudskim odnosima i konfliktima. U ovu razinu spadaju rukovoditelji odjela.
- Menadžeri na prvoj razini postavljanju ciljeve koje treba ostvariti u što kraćem roku, odgovorni su za proizvodnju dobara i usluga [14].

2.3.1. Znanja i vještine menadžera

Poslovni uspjeh menadžera ovisi o količini znanja i vještina koje posjeduje, ali i o osobnosti. Menadžer bi trebao imati razvijen širok spektar vještina koje se temelje na specifičnim sposobnostima, znanju, informacijama i praksi. Obrazovanje pojedinih menadžera je raznoliko. Razina stečenog znanja i vještina mora odgovarati razini menadžmenta koji prevladava u organizaciji. Vještine koje treba menadžer imati su:

- **Konceptualne i tehničke vještine**

Konceptualne vještine odnose se na razumijevanje modela poslovanja organizacije. Menadžer treba znati sagledati poduzeće kao cjelinu, položaj poduzeća u odnosu na granu kojoj poduzeće pripada i položaj u socijalnoj okolini. Treba znati postaviti strategiju organizacije i kako tu strategiju ostvariti. Konceptualne vještine uključuju sposobnost vođe da zna prepoznati probleme i riješiti ih te primijeniti i korištenje tehnologije u radu. Tehničke vještine podrazumijevaju da menadžer ima znanja koja su potrebna za rješavanje specifičnih zadataka. Treba znati kako prodati i kako proizvoditi. Treba znati kako se koristiti alatima i tehnikom za obavljanje zadataka i rješavanje problema [1].

- **Vještine oblikovanja**

Vještine oblikovanja su sposobnost menadžera da uvidi problem i nađe najbolje rješenje koje će poduzeću donijeti najviše koristi. Kada dođe do rješenja treba ga znati primijeniti, generirati i artikulirati [1].

- **Vještine rada s ljudima**

Vještine rada s ljudima podrazumijeva da menadžer zna napraviti kvalitetan tim koji će pod njegovim vodstvo doći do realizacije cilja. Treba se znati odnositi prema drugim ljudima. Te koordinirati njihov rad. Komunikacija je jako važna između menadžera i tima, održavanje zdravih međuljudskih odnosa ključ je uspjeha organizacije. Menadžer treba znati razumjeti svoje zaposlenike, uvažavati njihove ideje i ohrabrivati ih u poslu. Mora znati prepoznati njihove potencijale te ih znati usmjeriti i iskoristiti u pravom smjeru [15].

- **Socijalne vještine**

U socijalne vještine spada komuniciranje s osobljem, njihova međusobna interakcija i međuljudski odnosi. Kada vlada dobra međuljudska komunikacija dolazi do boljih društvenih odnosa. Što se više razvijaju socijalne vještine to je osoba karizmatičnija. Radna atmosfera utječe na kvalitetu rada. Druženje i prijateljstvo među zaposlenima smanjuje negativne učinke i stres, a jača samopoštovanje. Kako bi interakcija između nadređenog i zaposlenih bila učinkovita potrebno je razvijati komunikacijske vještine. One su sastavni dio socijalnih vještina. Komunikacijskim vještinama menadžer jasno izražava činjenice, ideje i mišljenja. Razvija komunikaciju između tima i pojedinaca u timu. U kvalitetnu i primjerenu komunikaciju spadaju jasnoća i kvaliteta izražavanja te izbor primjerenog rječnika. Komunikacija nema samo ulogu prijenosa informacija, već i motivacijsku i koordinacijsku ulogu. Vještinu komuniciranja prati i vještina slušanja. Aktivnim i objektivnim slušanjem menadžer razumije svoje djelatnike. Vještine prezentiranja su također dio socijalnih vještina koje je poželjno da menadžer ima [1].

- **Vještina planiranja**

Planiranjem menadžer određuje trenutni položaj poduzeća i na osnovu toga određuje cilj te strategiju kako do cilja doći. Planira aktivnosti izradbom rasporeda [1].

- **Vještina organiziranja**

Organiziranje je nastavak planiranja. Kada se odrede ciljevi i strategija potrebno je organizirati tim koji će dovesti do realizacije tog cilja. Menadžer treba znati kome i kakve zadatke delegirati. Mora znati izabrati adekvatnu organizacijsku strukturu rada koja će ostvariti najbolji učinak [1].

- **Vještina upravljanja ljudskim potencijalima**

Kada su uloge određene potrebno ih je i dodijeliti zaposlenima. Menadžer mora znati kolikim kadrom upravlja, treba li možda uvesti nove kadrove, identificirati svoje osoblje i znati prepoznati tko će od njih u kojem području se pokazati najuspješnijim [1].

- **Vještina vođenja**

Vještinom vođenja menadžer usmjerava tim ka ostvarenju cilja. Dobar vođa treba znati predvoditi tim, upravljati njime i održavati slad unutar tima. Menadžer mora imati razumijevanja za svoje djelatnike, znati razgovarati s njima, otkriti njihove sposobnosti, ali i slabosti. Tim na taj način shvaća da svojim radom i sposobnošću doprinosi organizaciji i ostvaruje ciljeve [1].

- **Vještina kontroliranja**

Menadžer kontrolom prati i nadzire rad tima. Na taj način se ispravljaju problemi i teškoće unutar planova i prati se ostvarivanje zacrtanih ciljeva [1].

2.3.2. Zadaci menadžera u sestrinstvu

Zadaci koje menadžeri obavljaju, na bilo kojoj razini menadžmenta, su isti, ali razina znanja i vještina koje posjeduje te način rada, su različiti. Zadaci menadžera su da postavlja ciljeve, osmišljava strategiju na način da prikuplja relevantne informacije, prati zakonske propise i sukladno tome i djeluje, da prilagođava strategiju poduzeća s obzirom na mogućnosti koje poduzeće ima. Bavi se izradom i rasporedom budžeta. Planira aktivnosti kako bi se ciljevi ostvarili, upravlja ljudskim resursima u cilju efektivne i efikasne realizacije ciljeva. Formira, motivira i razvija kvalitetan tim koji koordinira na izvršavanje zadataka. Djelotvornost rada menadžera se očituje u njegovoj uspješnosti. Menadžer je djelotvoran u svom poslu ako uspješno upravlja vremenom, zadatke slaže po prioritetu i tako ih i rješava, donosi djelotvorne odluke, fokusiran je na doprinos, koristi sve potencijale kako bi cilj realizirao te uspješno upravlja timom [16].

U sestrinstvu zadaci menadžera su: da osigura kontinuirano stručno usavršavanje medicinskih sestara/tehničara na odjelu, razvija i podiže kvalitetu zdravstvene njege, sagledava i prati trendove u potrebama stanovništva za zdravstvenom njegom, provodi istraživanja te unapređuje sestrinsku praksu novim saznanjima i vještinama, profesionalno povezuje sestre i jača utjecaj na razvoj profesije, organizira osoblje, financije, informacije i okruženje, donosi i provodi odluke, motivira svoje zaposlene, utvrđuje standarde, mjeri aktualne rezultate i poduzima korektivne akcije [17].

2.3.3. Osobine koje treba imati menadžer

Menadžer je osoba koja inspirira svoje djelatnike i osim znanja i vještina koje posjeduje, vrlo su važne osobine i kvalitete menadžera koje definiraju njegov karakter. Neke od važnih menadžerskih kvaliteta i osobina su:

- Inteligencija, obuhvaća zapažanje, obradu informacija, način i mogućnost rasuđivanja, sposobnost kreativnog razmišljanja kao i sposobnost pamćenja.
- Vizionarstvo, obuhvaća sposobnost menadžera da ono što zamisli pretvori u realnost, da ima viziju budućnosti poduzeća.

- Entuzijazam, uključuje pozitivne emocije i pozitivan stav koji onda prenosi na osoblje te tako stvara pozitivnu i opuštenu radnu atmosferu u kojoj su zaposlenici motivirani i zainteresirani za rad.
- Samopouzdanje, podrazumijeva sigurnost u samoga sebe i svoje odluke. Svojim stavom i samopouzdanjem stvara autoritet u organizaciji.
- Odlučnost i upornost, podrazumijevaju da menadžer u svojim odlukama bude ustrajan, energičan i da bude uporan i dosljedan u ostvarivanju ciljeva.
- Karizma i empatija, izazivaju privrženost timu. Razumijevanje svakog pojedinca u organizaciji, povjerenje i osjećaj pripadanja pridonose razvijanju kvalitetnih međuljudskih odnosa koji su ključ uspjeha.
- Integritet, uključuje iskrenost i povjerenje menadžera.
- Otvorenost novim iskustvima, podrazumijeva da menadžer koristi nove spoznaje i alternative te ih primjenjuje u svom radu. Otvoren je za razne metode poboljšanja kvalitete rada i rješavanja problema unutar poduzeća [18].

Dobar menadžer je osoba koja aktivno izgrađuje svoj karakter te svojim primjerom i načinom rada utječe na razvitak ljudi s kojima radi. Na taj način dobiva zadovoljstvo i ponos. Optimizmom podiže moral kada se pojave teškoće te obećava samo ono što može i ispuniti. Menadžer će izgradnjom svog karaktera i radom na ovim osobinama, pomoći pojedincima iz svoga tima da spoznaju vlastitu vrijednost, snagu i slabosti. Znati će prihvatiti i uskladiti različitosti kod svakog pojedinca. Poticat će da se neprestano razvijaju i iskazuju te im pružiti potporu. Sve to dovodi do uspješnog vođenja poduzeća i ostvarivanje ciljeva [19].

3. Motivacija u radu medicinskih sestara

Motivacija zaposlenih danas predstavlja najvažniji dio suvremenog menadžmenta. Motivirati pojedinu osobu je izazov za sve menadžere. Kako bi menadžeri motivirali pojedince na uspješniji rad i bolje rezultate bitno je upoznati svakog pojedinačno te otkriti što ga zapravo motivira, odnosno što mu je važno.

3.1. Pojam motivacije

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači pomicanje. Brojne su definicije motivacije. Autori Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., definiraju motivaciju kao:

- „Motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe“;
- „Motivacija obuhvaća niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja“;
- „Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitetu rada“ [20].

Problematika motivacije i motiviranje zaposlenih teme su i daleke prošlosti, ali prva sistematska razmišljanja javljaju se oko 1930. godine. Motivacija je važna jer potiče na kreativnost, efikasnost i produktivnost te se tako kvaliteta organizacije jača. Promatramo je sa stajališta pojedinca i sa stajališta menadžera. Pojedinac mora imati unutarnju motivaciju koja vodi ostvarenju cilja, a menadžer mora raznim načinima motivacije tima postići da oni teže ka ostvarenju ciljeva. Faktori koji utječu na motivaciju su:

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Organizacijske karakteristike

- **Individualne karakteristike** obuhvaćaju osobine, stavove i vrijednosti svakog pojedinca. One se razlikuju od osobe do osobe. Zbog različitosti osobina javljaju se i različiti motivi u radu. Nemaju svi iste motive, neki su motivirani novcem, neki slobodnim danima, neki međuljudskim odnosima.

- **Karakteristike posla** se razlikuju s obzirom na obilježja. Neki poslovi mogu biti kompleksniji ili zahtjevniji od drugih. Menadžment mora uspostaviti sklad između karakteristika posla i individualnih karakteristika. Mora znati koje poslove kome dodijeliti.
- **Organizacijske karakteristike** uključuju pravila i procedure organizacije koje trebaju privlačiti nove i zadržavati postojeće zaposlenike.

Cilj motiviranja je osiguranje zadovoljstva radnika. Tim procesom potičemo zaposlene da svojim sposobnostima unaprijede proizvodni ciklus. Učinak pojedinca uvelike ovisi i o njegovoj motiviranosti u radu jer dobrom motivacijom najbolje se iskorištavaju sposobnosti koje imamo [20].

3.2. Teorije motivacije

Teorije motivacije pomažu menadžeru u zadovoljenju ljudskih potreba zaposlenih. Možemo ih podijeliti na sadržajne i procesne teorije motivacije.

3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Aldeferova teorija potreba, McLellandova teorija potreba i Herzbergova dvočimbenička teorija. Sadržajne teorije koriste menadžeru na način da kontinuirano razvija zaposlene, da uvodi nove strategije motiviranja jer ne može uvijek motivirati zaposlene na isti način, da uvidi raznovrsnost potreba koji ljudi žele zadovoljiti i da prilagođava strategije i motive kod motiviranja prema potrebama pojedinaca.

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow je psiholog koji je prvi razvio teoriju motivacije u kojoj je definirana hijerarhija ljudskih potreba. Ljudske potrebe se temelje na trima pretpostavkama:

1. Ljudske potrebe je moguće hijerarhijski klasificirati
2. Ljudske potrebe nikada nisu u potpunosti zadovoljene
3. Ljudsko ponašanje je svrhovito i motivirano zadovoljenjem neke potrebe.

Maslow je definirao hijerarhiju potreba koju je podjelo u pet kategorija. Potrebe su rangirane redoslijedom na način da se fiziološke potrebe nalaze na samom dnu piramide, zatim ide potreba za sigurnošću pa potreba za pripadanjem zatim potreba za poštovanjem te potreba za

samoaktualizacijom. Maslow smatra da čovjek ne može imati potrebu višeg reda ako nije zadovoljio potrebu nižeg reda.

Fiziološke potrebe su potrebne za održavanje ljudskog života, a to su hrana, voda, odjeća, stanovanje itd. U radu ta potreba se odnosi na zadovoljenje radnih uvjeta i sigurnom plaćom zaposlenika.

Potreba za sigurnošću odnosi se na fizičku i emocionalnu sigurnost. Na radnom mjestu to se odnosi na sigurnost na poslu i oslobađanja straha od gubitka posla, hrane ili doma u kojem zaposlenik živi. Ljudi zadovoljavaju ovu potrebu na način da kupuju police osiguranja, štede za mirovinu itd.

Potreba za pripadanjem se odnosi na potrebu za prijateljstvom, ljubavlju i povezivanjem s drugima. U menadžmentu ta potreba se zadovoljava na način da se pravovremeno rješavaju sukobi među zaposlenima i da se održavaju zdravi međuljudski odnosi. Druženje, izleti i ostale društvene aktivnosti stvaraju neformalnu organizaciju u kojoj se rad puno lakše obavlja.

Potreba za poštovanjem se odnosi na to da pojedinac stvori status i ugled unutar društva koji će mu donijeti poštovanje i priznanje drugih. Time podiže i gradi svoje samopouzdanje i samopoštovanje. Ova potreba se zadovoljava na način da menadžer pruža razne nagrade, priznanja i unapređenja svojim zaposlenicima te se oni na taj način osjećaju vrednovanima.

Potreba za samoaktualizacijom podrazumijeva to da osoba razvija svoje potencijale i ostvari svoje zacrtane ciljeve i misije. U menadžmentu edukacija, određena autonomija u radu te razvitak talenata doprinosi razvitku samoaktualizacije svakog pojedinca unutar organizacije.

Zadovoljenje potreba se razlikuje od osobe do osobe. To znači da su neki zadovoljni samo kada ostvare fiziološke potrebe za preživljavanje ili potrebe za pripadanjem, a nekima je jako važna potreba za samoakutualizacijom i da budu vrednovani u svom radu. Zadovoljenje potreba ovisi o karakterima i osobnosti svakog pojedinca [1].

Alderferova teorija potreba

Aldeferova teorija potreba obuhvaća tri kategorije, a to su: egzistencijalne potrebe, potreba za povezivanjem i potreba za rastom. ERG skraćenica potječe iz početnih slova engleskih riječi Existence, Relatedness i Growth. Egzistencijalne potrebe se odnose na zadovoljenje fizioloških potreba i potreba za materijalnim sredstvima. Potreba za povezivanjem se odnosi na potrebu za druženjem i povezivanjem s drugim ljudima. Pružanje i primanje ljubavi donosi čovjeku radost, sreću i sigurnost. Rast i razvoj podrazumijevaju rad na sebi. Javlja se potreba za razvitkom vlastitih sposobnosti, potencijala, kreativnosti i talenata. Aldefer smatra da se ove potrebe mogu javiti istovremeno, a ne hijerarhijski kao kod Maslowa [1].

McLellandova teorija potreba

U McLellandovu teoriju potreba spadaju: potreba za postignućem, potreba za pripadanjem i potreba za moći. McLelland navodi da su ove potrebe stečene jer se razvijaju s obzirom na društveno- kulturološko okruženje.

Potreba za postignućem se odnosi na izvrsnost u radu, rješavanje složenih zadataka i otvorenost prema novim radnim izazovima. Preuzimanjem rizika i eksperimentiranjem dolaze do uspjeha u svom radu. Takvi ljudi vole raditi sami i preferiraju autonomiju.

Potreba za pripadanjem se odnosi na stvaranje prijateljskih odnosa i zdrave međuljudske okoline, gdje će si međusobno pomagati i biti potpora.

Potreba za moći teži da pojedinac upravlja i utječe na ponašanje drugih ljudi. Uz moć dolazi i odgovornost koju treba imati osoba koja želi voditi organizaciju.

Prema ovoj teoriji zadatak menadžera je da prepozna koje potrebe preferiraju zaposlenici te im omogućiti njihovo zadovoljenje [1].

Herzbergova dvočimbenička teorija

Federic Herzberg je došao do zaključka da različiti čimbenici utječu na zadovoljstvo poslom. Podijelio ih je u dvije skupine odnosno na motivacijske čimbenike i higijenske čimbenike. Motivacijski čimbenici izazivaju zadovoljstvo dok higijenski čimbenici izazivaju nezadovoljstvo. U motivacijske čimbenike spada odgovornost, priznanje, uspjeh, mogućnost napredovanja i razvoja. Dok je ovih čimbenika djelatnici će biti zadovoljni i motivirani. U higijenske čimbenike spada sve ono što radnika može dovesti do njegovog nezadovoljstva na poslu. To mogu biti međuljudski odnosi, plaća, sigurnost na poslu, radni uvjeti, postojeća politika i nadzor. U menadžmentu ova teorija se provodi na način da menadžeri trebaju osigurati prvo motivacijske čimbenike i nakon toga se posvetiti higijenskim čimbenicima. Higijenske čimbenike treba unapređivati kako bi se postigla veća kvaliteta organizacije. Motivacijski i hijerarhijski čimbenici uvelike utječu na zadovoljstvo poslom zaposlenih. Mjesto za druženje, visina plaće, mogućnost vježbanja i ostalih aktivnosti doprinose boljoj motivaciji u radnoj okolini [1].

3.2.2. Procesne teorije motivacije

Za razliku od sadržajnih teorija, procesne teorije se bave procesom razmišljanja. U procesne teorije spadaju teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva.

Teorija jednakosti

Teoriju jednakosti je postavio Stacey Adams. Teorija jednakosti se bavi time jesu li zaposlenici pravedno nagrađeni s obzirom na posao koji obavljaju u odnosu na druge. Zaposlenici u svoj rad ulažu svoje znanje, iskustvo, napor, vrijeme, kreativnost i ugled. Ishod njihovog rada se utvrđuje na temelju plaće, raznih beneficija, priznanja, nagrada, napredovanjem i slično. Djelatnici se vrlo često uspoređuju s kolegama s kojima rade i u kojem se oni nalaze položaju s obzirom na druge. Ako se javi različiti omjer u njihovom ulaganju i koristi s ulaganjem drugih, smatrat će to nepravednim. Kao posljedica toga mijenjat će ponašanje na način da će se požaliti menadžeru, etičkom odboru ili sudu. Ako se ne promijeni ta nepravednost radnik će sve manje ulagati u rad. Ova teorija se temelju na percepciji zaposlenika jer nisu svi jednako osjetljivi na nejednakost u nagrađivanju. Menadžment treba uvidjeti pojavu nejednakosti te dati mogućnost izražavanja mišljenja zaposlenika i zajedno doći do uklanjanja negativnog ponašanja i nezadovoljstva [1].

Teorija očekivanja

Teoriju očekivanja postavio je psiholog Victor H. Vroom. Teorija očekivanja ovisi o čimbenicima valencije, očekivanja i instrumentalnosti.

1. Valencije je vrijednost ili važnost koju osoba pridodaje nekom ishodu ili nagradi
2. Očekivanje je uvjerenje da će određeno ulaganje dovesti do očekivanih rezultata
3. Instrumentalnost je očekivanje da će rad dovesti do ishoda koji je poželjan.

Motivacija je umnožak ovih navedenih kategorija

Motivacija= valencija x očekivanje x instrumentalnost

U menadžmentu ova teorija se može primijeniti na način da se zaposlenima pruži jamstvo da će za svoj rad biti nagrađeni. Zaposlenici će biti motivirani s obzirom na vrijednost koju pridaju rezultatima svojih napora, trud koji ulažu u rad i očekivanje da će ishod rada dovesti do nagrade koju zaslužuju. Primjenom ove teorije se uviđaju individualne potrebe i ciljevi koji se mogu razlikovati od ciljeva organizacije, ali se ti ciljevi međusobno usklađuju [1].

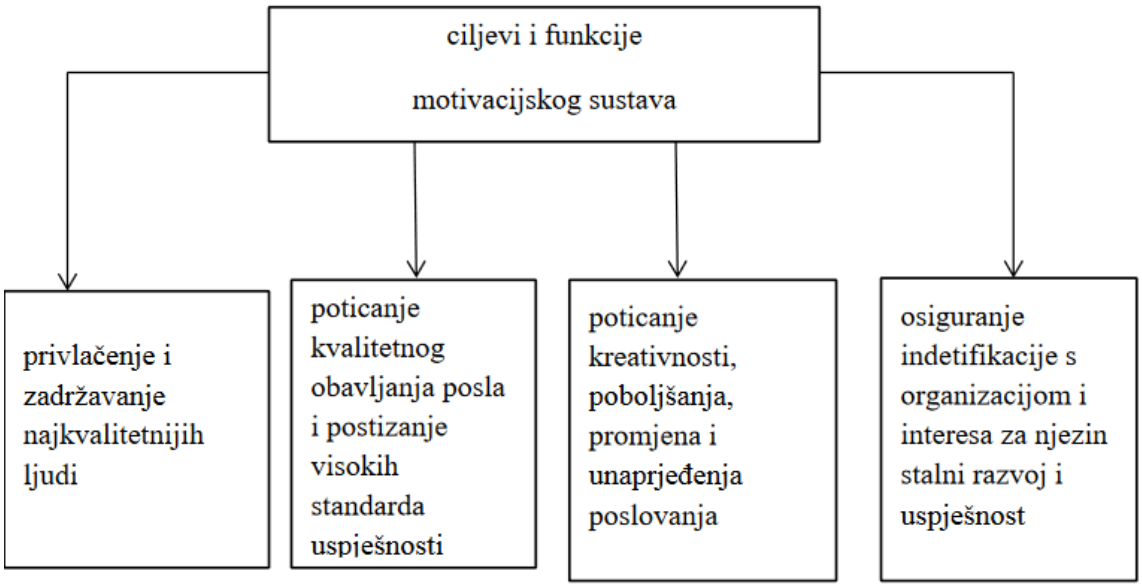
Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva temelji se na tome da će zaposleni biti motivirani ako su ciljevi jasno definirani. Ova teorija koristi tehniku SMART (eng. Specific, Measurable, Attainable, Results- Oriented, Timely) u definiranju ciljeva. Ciljevi moraju biti: jasno definirani, mjerljivi, ostvarljivi, usmjereni na rezultat i vremenski ograničeni. Cilj je nešto što osoba želi ostvariti,

motivacijska sila koja pokreće ponašanje pojedinaca. Cilj djeluje na ponašanje zaposlenih tako što usmjerava pažnju, ustrajnost i napor u radu kod osobe koja će onda biti motivirana u razvijanju strategija kako bi se cilj ostvario. Motivacija zaposlenika će biti još veća ako sudjeluju u postavljanju ciljeva [1].

3.3. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika

Motivacijski sustav čine motivacijski faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se nalaze u radnoj organizaciji i služe za motiviranje zaposlenika. On ima nekoliko funkcija i ciljeva koji su potrebni za motiviranje ljudi, koje prikazuje tablica 3.3.1.



Tablica 3.3.1. „Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava“

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F. Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.

Motivacijski faktori potiču i motiviraju razne oblike ponašanja i dijele se na materijalna i nematerijalna sredstva. Oni privlače i zadržavaju zaposlenike u organizaciji. Menadžeri motivacijskim faktorima povećavaju kvalitetu rada, proizvoda i usluga, dugoročno zadržavaju visokoobrazovane i stručne djelatnike, neprestano razvijaju znanja i sposobnosti zaposlenih [14].

3.3.1. Materijalni motivacijski faktori

Materijalni motivacijski faktori su složeni oblici motiviranja koji su usmjereni na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Oni su pokazatelji radne uspješnosti pojedinca ili grupe. Materijalne stimulacije dijele se na izravne i neizravne.

U izravne materijalne stimulacije spada plaća i drugi financijski dobitci kao što su: naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnosti, itd. Svi navedeni čimbenici predstavljaju nagradu za obavljen rad.

Neizravne materijalne stimulacije utječu na materijalni položaj radnika, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje radnik dobiva kada se zaposli u organizaciji, na primjer plaćeno mirovinsko i zdravstveno osiguranje, primanje stipendije ili odlazak na školovanje.

Materijalna motivacija je ključan faktor na kojima se temelji organizacijska praksa motiviranja rada. Napredovanje, priznanja, plaća i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi vrednovanja rada unutar politike i prakse svake organizacije.

3.3.2. Nematerijalni motivacijski faktori

Uz materijalne faktore važni su i nematerijalni faktori koji zadovoljavaju ljudske potrebe u organizacijama. Za zadovoljenje potreba nisu dovoljni samo materijalni faktori. Danas za većinu zaposlenika su bitne tako zvane potrebe višeg reda, a to su: napredak, uvažavanje, poštivanje, pohvala, itd. Provode se razne nematerijalne strategije poput feedbacka, fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti usavršavanja i napredovanja na radnom mjestu koje zajedno s materijalnim strategijama čine motivacijski sustav [14].

Prikaz materijalnih i nematerijalnih faktora možemo vidjeti u tablici 3.3.2.



Tablica 3.3.2. „ Motivacijska kompenzacija“

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F. Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.

4. Istraživački dio rada

4.1. Cilj

Cilj ovog istraživanja bio saznati razinu zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara na području Republike Hrvatske. Koliko su zadovoljnim trenutnim radnim mjestom, međuljudskim odnosima, što ih motivira u radu, koliko im je mogućnost napredovanja na poslu bitna, dobivaju li pohvalu i priznanja od nadređenih.

4.2. Uzorak istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 119 sudionika. Od toga je samo 4 muških, a 115 ženskih sudionika. Istraživanje je provedeno na medicinskim sestrama/tehničarima na području Hrvatske. Većina ispitanika je u dobi od trideset do četrdeset godina (41,2%).

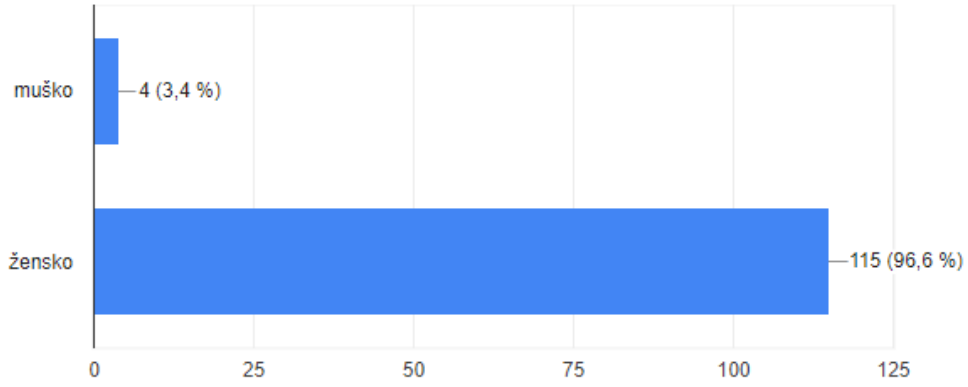
4.3. Metodologija

Pretraživanjem literature sastavljena je anketu od 19 pitanja. Istraživanje je provedeno online anketom u razdoblju od 20.4. do 30.5. Većina pitanja u anketi su bila kategorijalnog tipa, broj kategorija se kretao od 1 do 5. Prvih šest pitanja odnosi se na opće podatke. Sedmo, osmo i deveto pitanje odnose se na razinu zadovoljstva poslom, međuljudskim odnosima i odnosom s nadređenim. Deseto pitanje odnosi se na motivaciju u radu, to pitanje je bilo otvorenog tipa, ispitanici sami napisali što njih motivira u radu. Jedanaesto pitanje se odnosi na mogućnost napredovanja na radnom mjestu, dvanaesto pitanje je pitanje u vezi sustava nagrađivanja u organizaciji rada. Trinaesto i četrnaesto pitanje se odnose na odnos zaposlenih s nadređenim. Preostalih pet pitanja se odnose na motivacijske čimbenike i na koji način ih nadređeni motivira i pohvaljuje.

Sudionici su bili obavješteni da je anketa anonimna te da će se rezultati koristiti isključivo u istraživačke svrhe.

4.4. Rezultati istraživanja

Prvo pitanje se odnosi na spol sudionika. (Grafikon 4.4.1.)

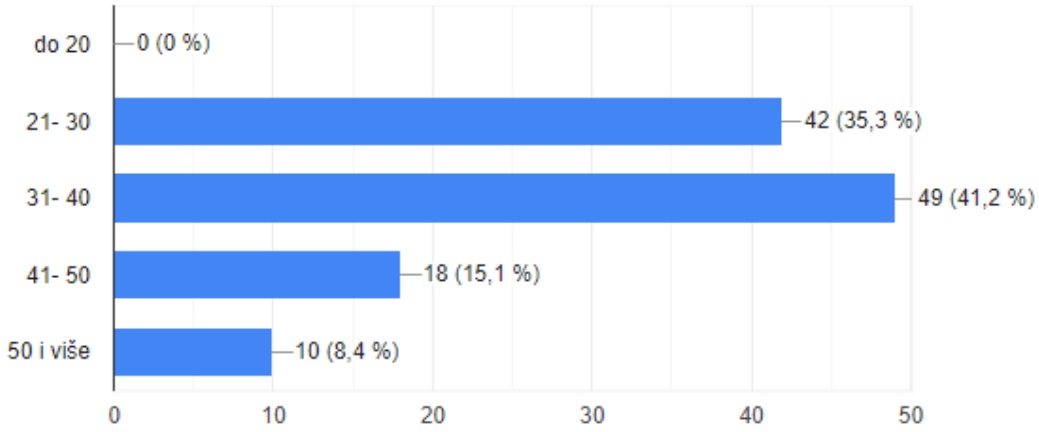


Grafikon 4.4.1. Prikaz spola medicinskih sestara/tehničar

Izvor: autor R.A.

Iz grafikona 4.4.1. vidi se da u istraživanju je većina sudionika bila ženskog spola (96,6%), a ostatak su sudionika je bio muškog spola (3,4%).

Drugo pitanje odnosilo se na godine starosti sudionika, prikazano u Grafikonu 4.4.2.

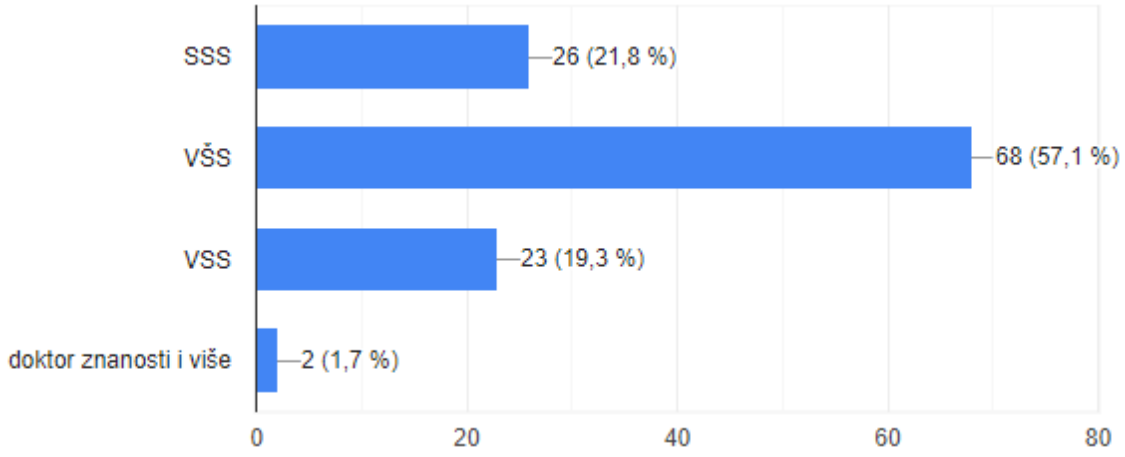


Grafikon 4.4.2. Prikaz godina starosti medicinskih sestara/tehničara

Izvor: autor R.A.

Na Grafikonu 4.4.2. se vidi da je većina sudionika bila u rasponu dobi od 31 do 40 godina (41,2%), u rasponu dobi od 21 do 30 godina bilo je 42 sudionika (35,3%), od 41 do 50 godina bilo ih je 18 (15,1%), u rasponu od 50 i više njih bilo je 10 sudionika (8,4%), a u rasponu do 20 godina starosti nije bilo niti jednog sudionika.

Treće pitanje odnosilo se na stupanj obrazovanja prikazanog u Grafikonu 4.4.3.

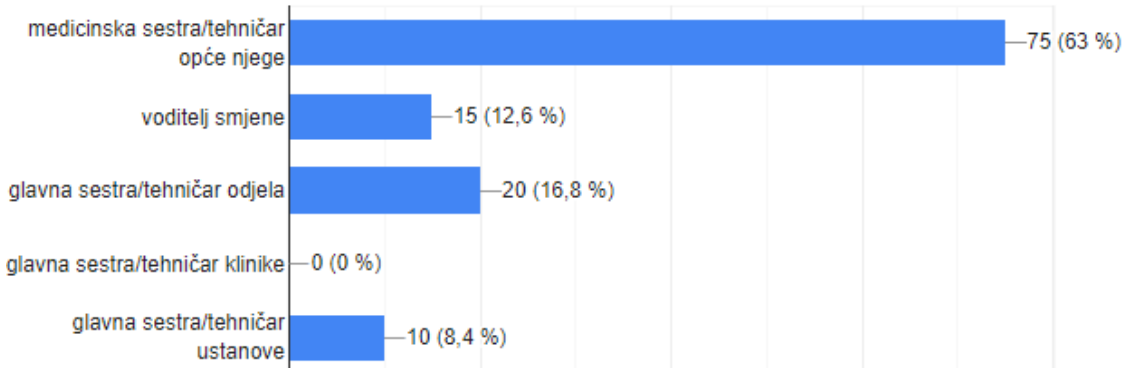


Grafikon 4.4.3. Prikaz stupnja obrazovanja medicinskih sestara/tehničara

Izvor: autor R.A.

Iz Grafikona 4.4.3. vidi se da 68 sudionika su prvostupnici sestrinstva (57,1%), njih 26 je medicinska sestra/tehničar opće njege (21,8%), dok njih 23 je magistra sestrinstva(19,3%), a samo 2 ih je doktor znanosti i više (1,7%).

Četvrto pitanje se odnosilo na kojem radnom mjestu rade sudionici istraživanja (Grafikon 4.4.4.).

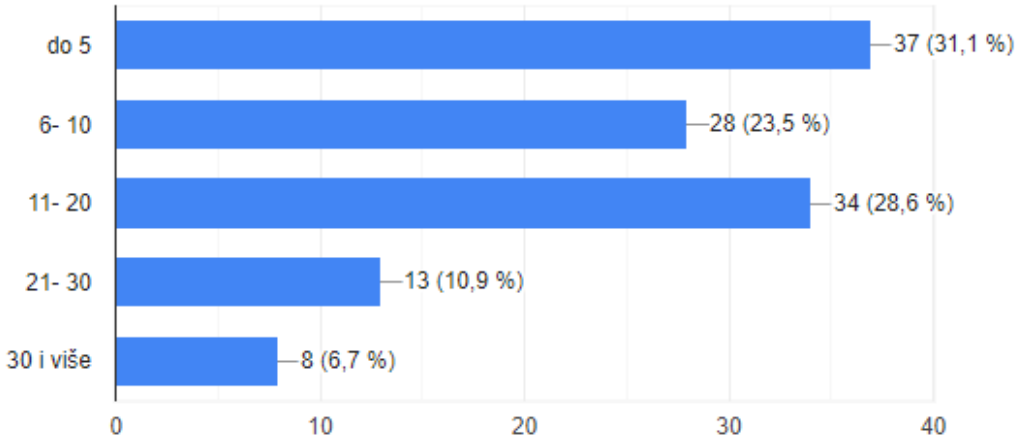


Grafikon 4.4.4. Prikaz radnog mjesta medicinske sestre/tehničara

Izvor: autor R.A.

Na Grafikonu 4.4.4. se vidi da 75 sudionika (63%) radi kao medicinska sestra/ tehničar opće njege, njih 15 (12,6%) radi na poziciji voditelja smjene, 20 sudionika (16,8%) je glavna sestra/tehničar odjela te preostalih 10 sudionika (8,4%) je glavna sestra/tehničar ustanove.

Peto pitanje se odnosilo na broj godina radnog staža, rezultati su prikazani u Grafikonu 4.4.5.

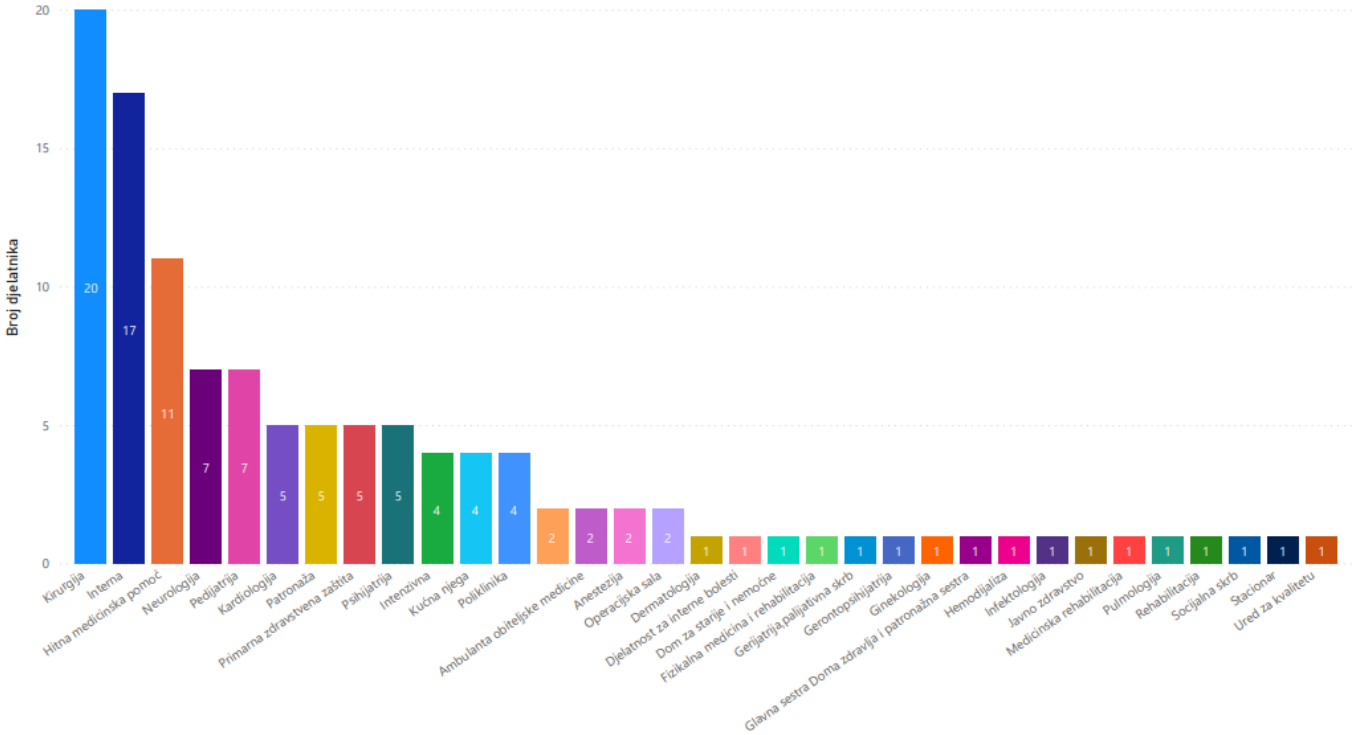


Grafikon 4.4.5. Prikaz broja godina staža medicinskih sestara/tehničara

Izvor: autor R.A.

Rezultati pokazuju da 37 sudionika (31,1%) ima radnog staža do 5 godina, 28 sudionika (23,5%) ima radnog staža od 6 do 10 godina. Nadalje, 34 sudionika (28,6%) ima radnog staža od 11 do 20 godina, 13 njih (10,9%) ima od 21 do 30 godina, a samo njih 8 (6,7%) ima 30 i više godina.

Šesto pitanje se odnosilo na radno mjesto medicinskih sestara/tehničara koji su sudjelovali u istraživanju. (Grafikon 4.4.6.)

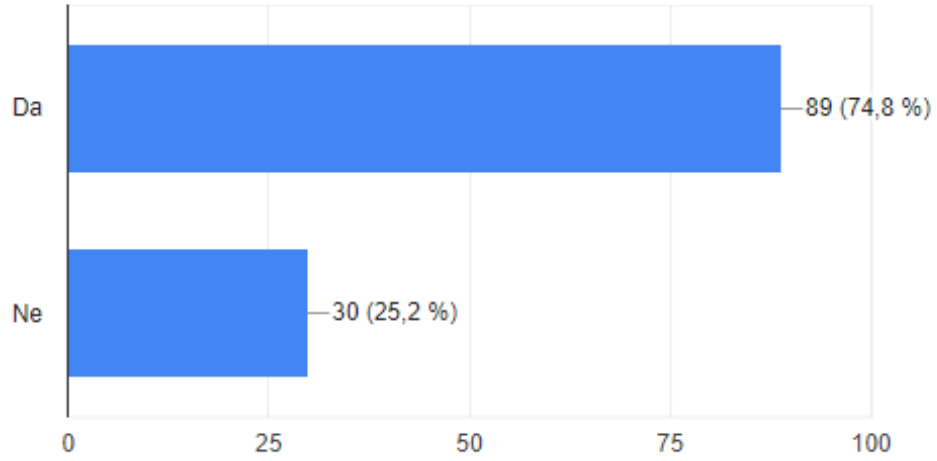


Grafikon 4.4.6. Prikaz odjela na kojem rade sudionici istraživanja

Izvor: autor R.A.

Iz grafikona se može vidjeti da najviše ispitanika radi na odjelu kirurgije, interne i hitne medicinske pomoći. Ima ih i na neurologiji, pedijatriji, kardiologiji i ostalim odjelima.

Sedmo pitanje nam govori jesu li sudionici zadovoljni trenutnim radnim mjesto, rezultate možemo vidjeti na Grafikonu 4.4.7.

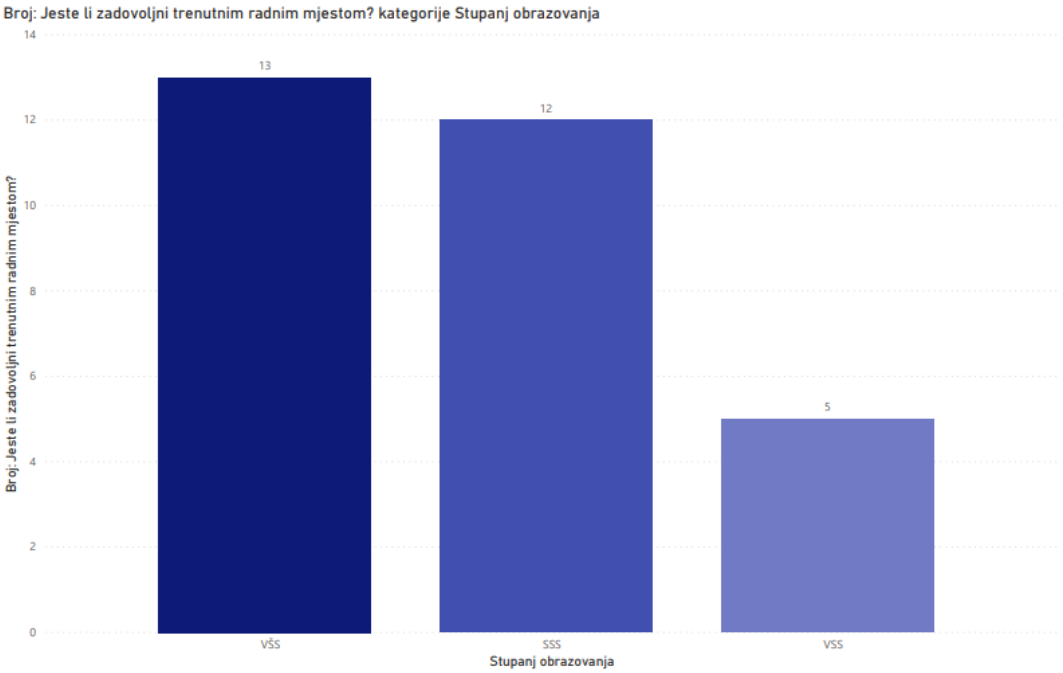


Grafikon 4.4.7. „Jeste li zadovoljni trenutnim radnim mjestom?“

Izvor: autor R.A.

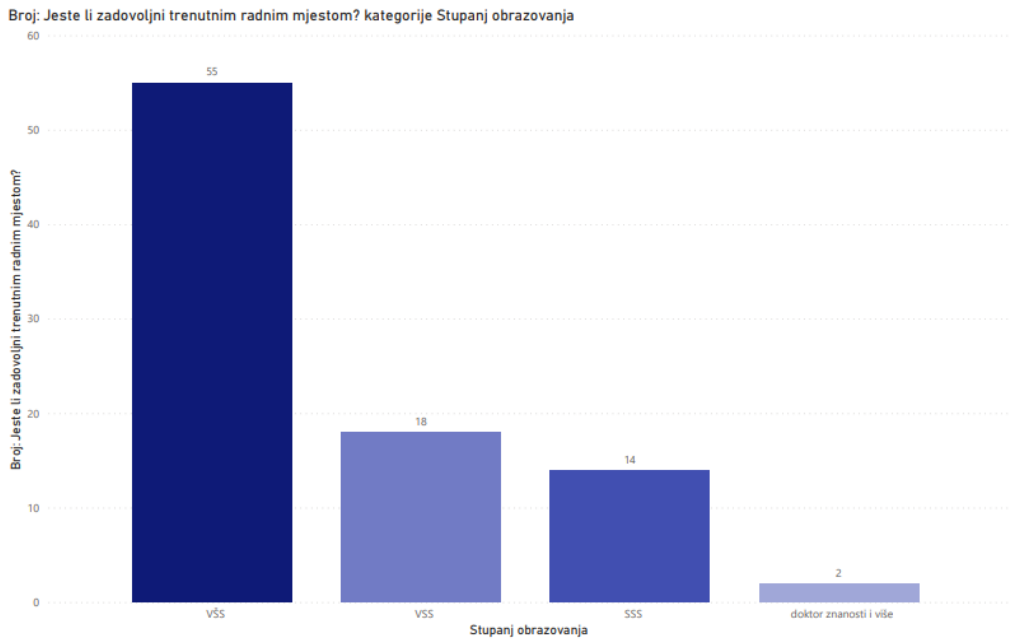
Iz grafikona se može vidjeti da 89 ispitanika (74,8%) su zadovoljni trenutnim radnim mjestom, dok njih 30 (25,2%) nije zadovoljno.

Isto tako u Grafikonima 4.4.8. i 4.4.9 možemo vidjeti razinu zadovoljstva poslom s obzirom na stupanj obrazovanja medicinskih sestara/tehničara.



Grafikon 4.4.8. Prikaz zadovoljstva poslom s obzirom na stupanj obrazovanja, odgovor „ne“

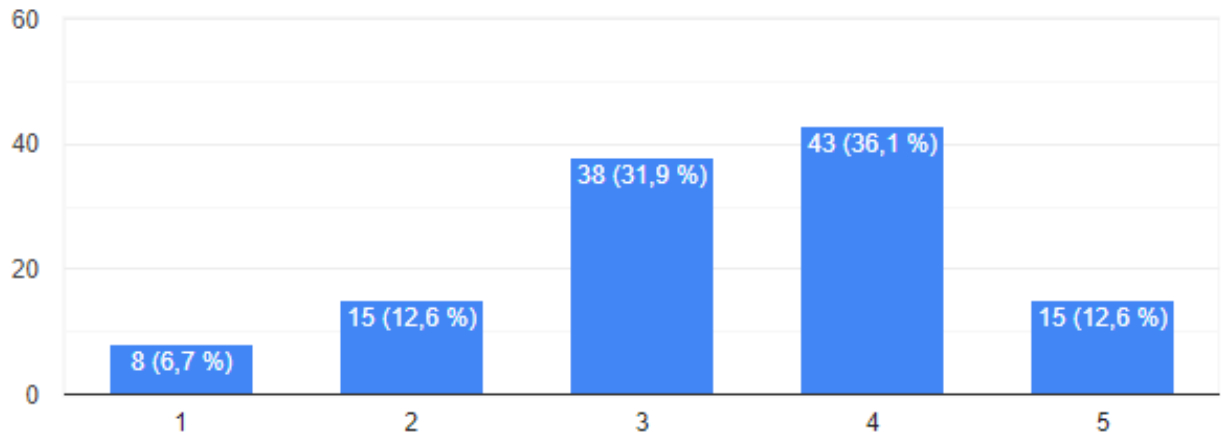
Izvor: autor R.A.



Grafikon 4.4.9. Prikaz zadovoljstva poslom s obzirom na stupanj obrazovanja, odgovor „da“
Izvor: autor R.A.

Na Grafikonu 4.4.8. možemo vidjeti da 13 ispitanika prvostupnika sestrinstva, 12 ispitanika medicinska sestra/tehničar opće njege i 5 ispitanika magistra sestrinstva nije zadovoljno svojim trenutnim radnim mjestom. Na Grafikonu 4.4.9. možemo vidjeti da 55 ispitanika prvostupnika sestrinstva, 18 ispitanika magistra sestrinstva, 14 ispitanika medicinska sestra/tehničar opće njege i 2 ispitanika u grupi „doktor znanosti i više“ je zadovoljno trenutnim radnim mjestom.

Osmo pitanje je bilo zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji u kojoj rade, taj tip pitanja bio je kategorijalan, što znači da su ispitanici ocjenama od 1 do 5 ocijenili svoje zadovoljstvo. Ocjena 1 je označavala da je ispitanik vrlo nezadovoljan međuljudskim odnosima, a ocjena 5 da je vrlo zadovoljan. Rezultati su prikazani u Grafikonu 4.4.10.

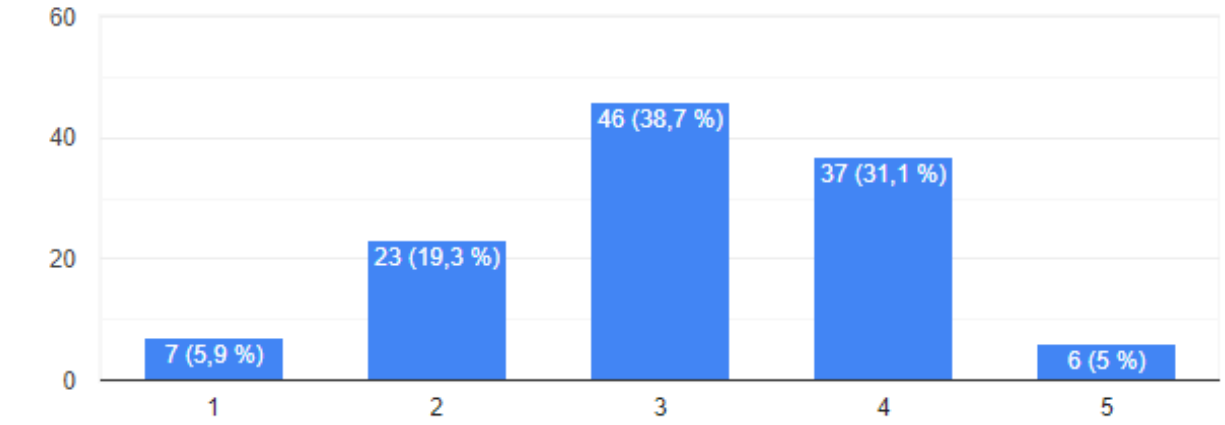


Grafikon 4.4.10. „Ocijenite od 1-5 Vaše zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji u kojoj radite.“

Izvor: autor R.A.

Iz Grafikona 4.4.10. vidimo da je ocjenu 5 dalo 15 ispitanika (12,6%), njih 43 (36,1%) je dalo ocjenu 4, ocjenu 3 je dalo 38 ispitanika (31,9%), ocjenu 2 je dalo 15 ispitanika (12,6%), a ocjenu 1 je dalo 8 ispitanika (6,7%).

Deveto pitanje se odnosilo na zadovoljstvo visine plaće. (Grafikon 4.4.11.)



Grafikon 4.4.11. „Ocijenite od 1-5 Vaše zadovoljstvo visinom trenutne plaće.“

Izvor: autor R.A.

Rezultati na grafikonu pokazuju da je samo 6 ispitanika (5%) dalo ocjenu 5, ocjenu 4 dalo je njih 37 (38,7%), ocjenom 3 ocijenilo je 46 ispitanika (38,7%), ocjenom 2 ocijenilo je 23 ispitanika (19,3%), a ocjenom 1 ocijenilo je 7 ispitanika (5,9%).

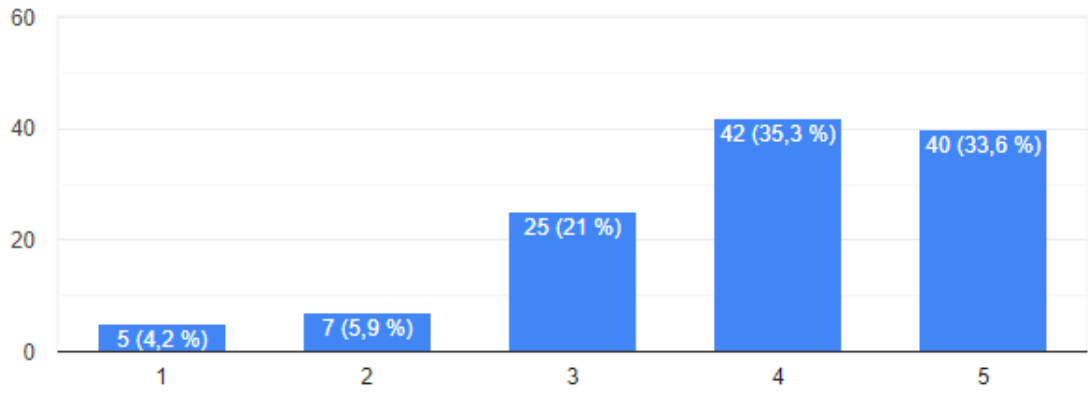
Deseto pitanje se odnosilo na motivaciju za radom. Pitanje je bilo otvorenog tipa te su ispitanici trebali napisati što njih motivira u njihovom svakodnevnom radu. U Tablici 4.4.1. su prikazani neki od odgovora ispitanika.

„Plaća“	„Dobar timski rad“
„Pacijenti“	„Učenje, stjecanje novih vještina i kompetencija“
„Ljubav prema poslu“	„Podrška i pohvala“
„Obitelj“	„Dobri međuljudski odnosi, plaća, ozdravljenje pacijenata“
„Pomaganje drugima“	„Plaća, zadovoljstvo ljudi oko mene“
„Zadovoljstvo pacijenta, osjećaj korisnosti“	„Želja za učenjem, napredovanjem“
„Radna etika“	„Izazovnost radnih zadataka“
„Osmijeh ljudi“	„Napredak na radnom mjestu i plaća“

Tablica 4.4.1. Prikaz odgovora ispitanika na pitanje što ih motivira u radu

Izvor: autor R.A.

Jedanaesto pitanje je glasilo: „Koliko Vam je mogućnost napredovanja na poslu bitna?“ , rezultati su prikazani na Grafikonu 4.4.12.

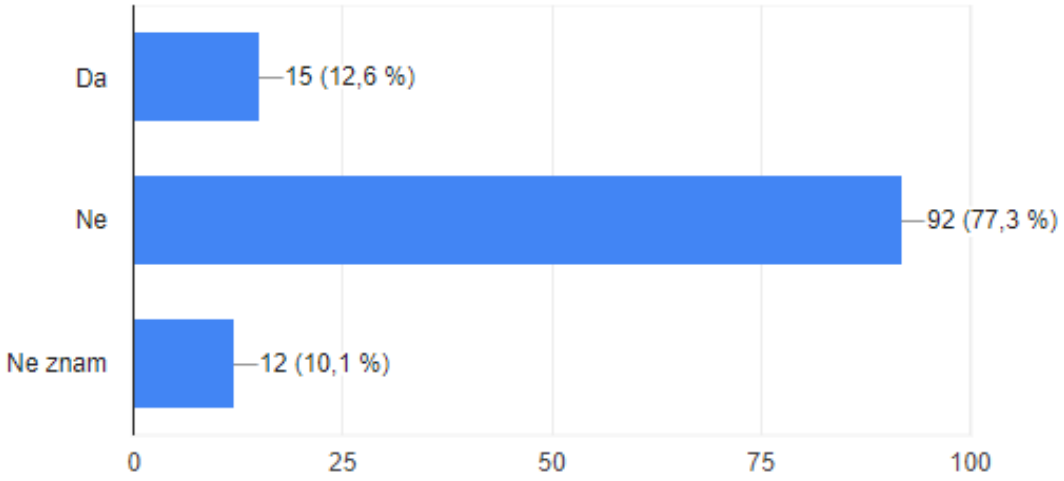


Grafikon 4.4.12. „Kolika Vam je mogućnost napredovanja na poslu bitna?“

Izvor: autor R.A.

Rezultati pokazuju da je 40 ispitanika (33,6%) ocijenilo s ocjenom 5 (vrlo bitna) mogućnost napredovanja na poslu, 42 ispitanika (35,3%) je ocijenilo ocjenom 4, ocjenu 3 dalo je 25 ispitanika (21%), ocjenu 2 dalo je njih 7 (5,9%), a ocjenu 1 je dalo njih 5 (4,2%).

Dvanaesto pitanje je glasilo: „Postoji li u Vašoj organizaciji rada sustav nagrađivanja?“ (Grafikon 4.4.13.)

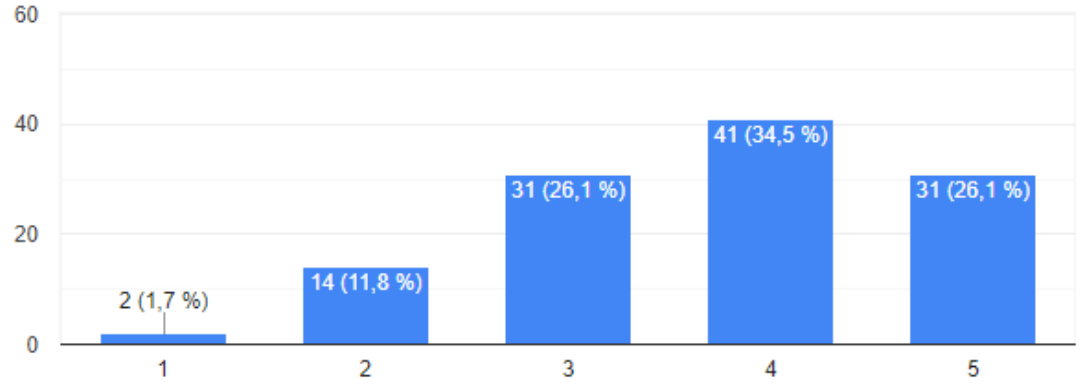


Grafikon 4.4.13. „Postoji li u Vašoj organizaciji rada sustav nagrađivanja?“

Izvor: autor R.A.

Dakle, 15 sudionika (12,6%) je odgovorilo da u njihovim organizacijskim sustavima postoji sustav nagrađivanja. Njih 92 (77,3%) je reklo da u njihovim organizacijskim sustavima nema sustava nagrađivanje, dok je odgovor „Ne znam“ dalo 12 sudionika (10,1%).

Trinaesto pitanje je glasilo: „Ocijenite od 1-5 Vaš odnos s nadređenim?“. (Grafikon 4.4.14.) Ocjena 5 označavala je odličan odnos s nadređenim, a ocjena 1 vrlo loš odnos.

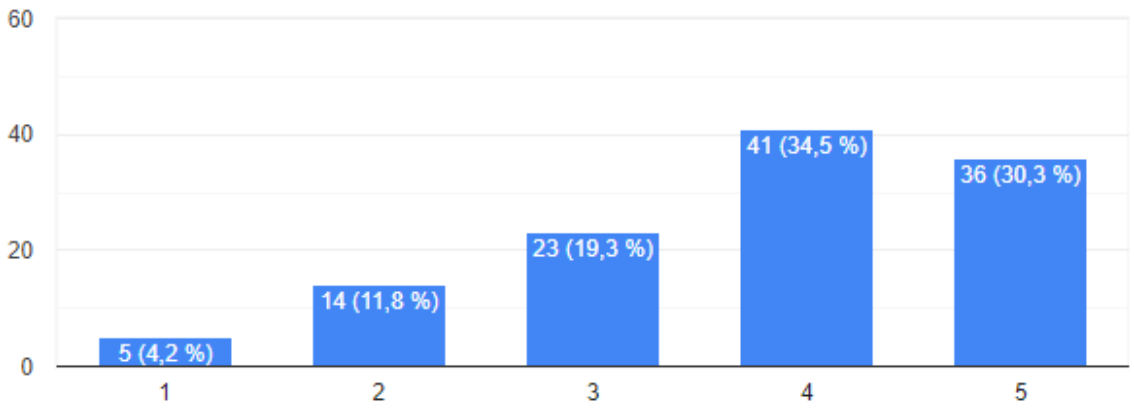


Grafikon 4.4.14. „Ocijenite od 1-5 Vaš odnos s nadređenim?“

Izvor: autor R.A.

Iz grafikona se vidi da je 31 ispitanik (26,1%) da0 ocjenu 5 (26,1%), ocjenu 4 dalo je 41 sudionik (34,5%), ocjenu 3 dao je, također 31 sudionik (26,1%), ocjenu 2 dalo je 14 sudionika (11,8%), a ocjenu 1 dalo je 2 sudionika (1,7%).

Četrnaesto pitanje je glasilo: „Ocijenite od 1 do 5 Vašu komunikaciju s nadređenim.“ (Grafikon 4.4.15.)

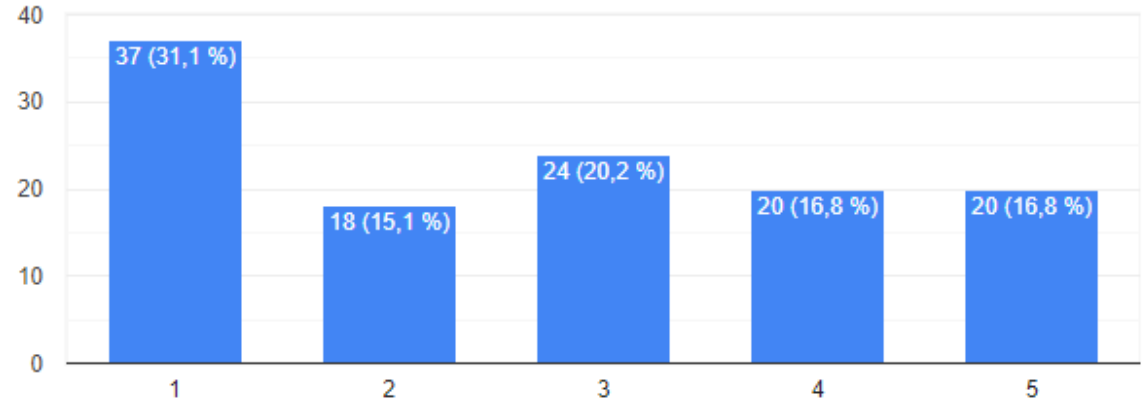


Grafikon 4.4.15. „Ocijenite od 1 do 5 Vašu komunikaciju s nadređenim.“

Izvor: autor R.A.

Rezultati pokazuju da 36 ispitanika (30,3%) ima odličan odnos s nadređenim (ocjena 5), ocjenu 4 dao je 41 ispitanik (34,5%), 23 ispitanika (19,3%) dalo je ocjenu 3, ocjenu 2 dalo je 14 sudionika (11,8%), a ocjenu 1 dalo je 5 sudionika (4,2%).

Petnaesto pitanje glasi: „Koliko često dobijete pohvalu/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“ (Grafikon 4.4.16.)



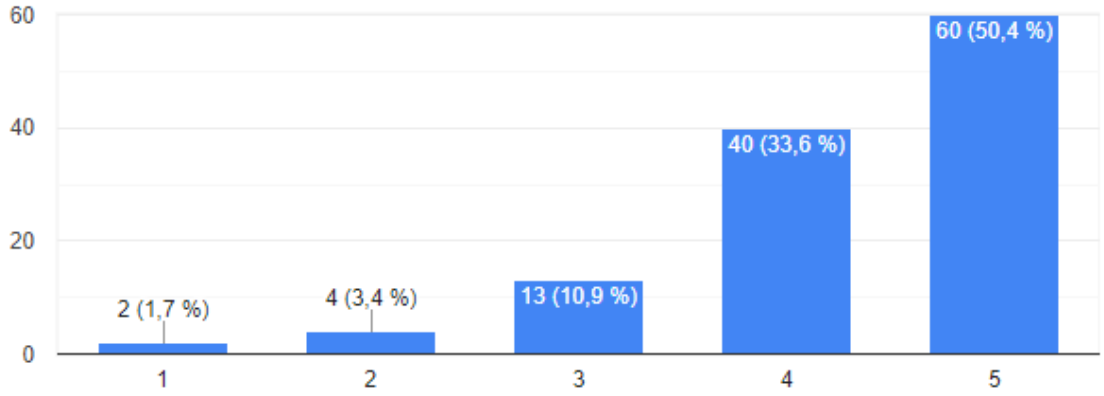
Grafikon 4.4.16. „Koliko često dobijete pohvalu/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“

Izvor: autor R.A.

Rezultati pokazuju da 20 sudionika (16,8%) dobije pohvalu/priznanje vrlo često (ocjena 5), također 20 sudionika (16,8%) često (ocjena 4) dobije pohvalu/priznanje na radnom mjestu, 24 sudionika (20,2%) ponekad (ocjena 3) dobije pohvalu/priznanje, 18 sudionika (15,1%) dobije

rijetko (ocjena 2) pohvalu/priznanje, a 37 sudionika (31,1%) vrlo rijetko (ocjena 1) dobije pohvalu/priznanje.

Šesnaesto pitanje je glasilo: „Ocijenite koliko je za Vas bitna pohvala/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“ (Grafikon 4.4.17.)

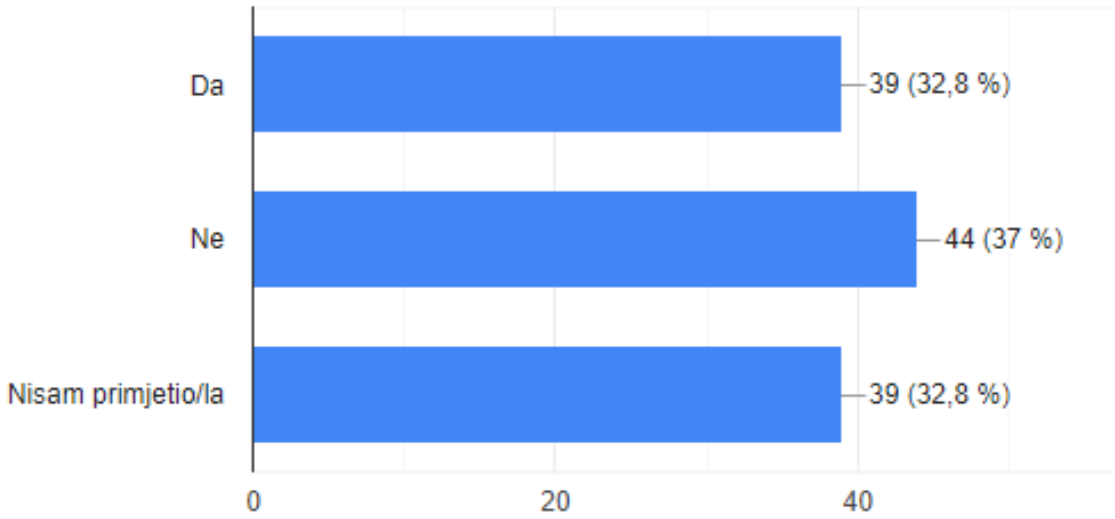


Grafikon 4.4.17. „Ocijenite koliko je za Vas bitna pohvala/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“

Izvor: autor R.A.

Rezultati pokazuju da je s ocjenom 5 ocijenilo njih 60 (50,4%), ocjenom 4 ocijenilo je 40 (33,6%) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 13 ispitanika (10,9%), ocjenu 2 dalo je 4 ispitanika (3,4%), a ocjenu 1 dalo je 2 ispitanika (1,7%).

Sedamnaesto pitanje je glasilo: „Pohvaljuje li Vaš nadređeni djelatnike pred svima?“ Rezultati su vidljivi na Grafikonu 4.4.18.

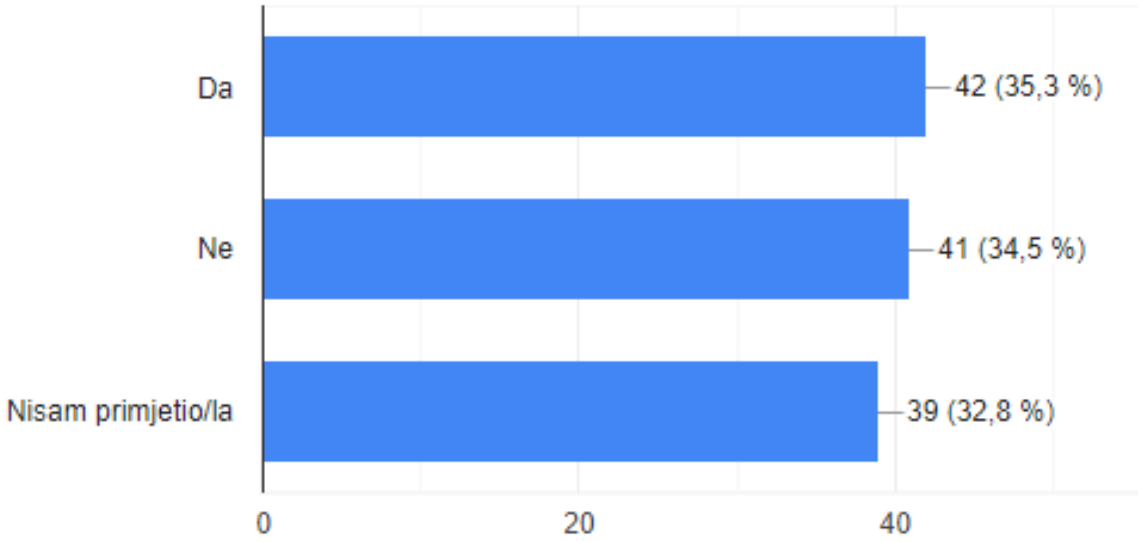


Grafikon 4.4.18. „Pohvaljuje li Vaš nadređeni djelatnike pred svima?“

Izvor: autor R.A.

Iz grafikona se vidi da je 39 ispitanika (32,8%) odgovorilo da ih njihov nadređeni pohvaljuje pred svima, 44 ispitanika (37%) je odgovorilo da ih njihov nadređeni ne pohvaljuje pred svima, a ostatak ispitanika, njih 39 (32,8%) je odgovorilo s „Nisam primjetio/la“.

Osamnaesto pitanje je glasilo: „U Vašoj organizaciji rada motivira li i ohrabruje li nadređeni svoje zaposlenike?“. Rezultati su prikazani na Grafikonu 4.4.19.

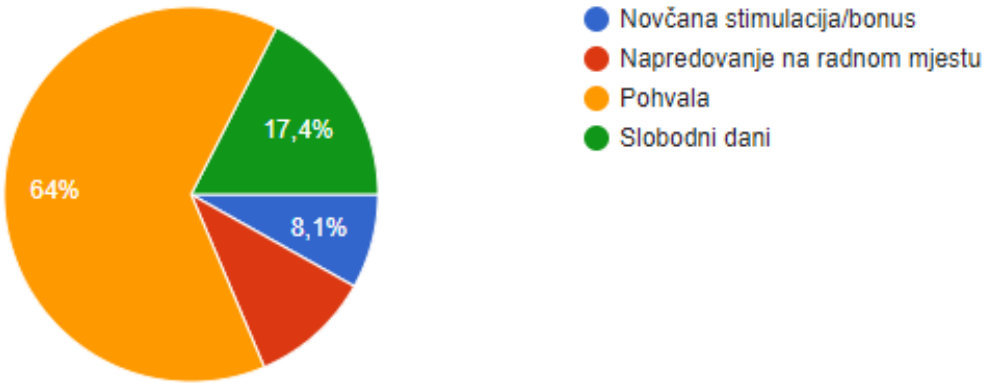


Grafikon 4.4.19. „U Vašoj organizaciji rada motivira li i ohrabruje li nadređeni svoje zaposlenike?“

Izvor: autor R.A.

Rezultati pokazuju da kod 42 ispitanika (35,3%) nadređeni pohvaljuje i ohrabruje svoje zaposlenike, kod 41 ispitanika (34,5%) nadređeni ne pohvaljuje i ne ohrabruje svoje zaposlenike, a 39 ispitanika (32,8%) nisu primijetila pohvaljuje li i ohrabruje li nadređeni svoje zaposlenike.

Devetnaesto pitanje je bilo na koji način nadređeni motivira svoje zaposlenike. (Grafikon 4.4.20.)



Grafikon 4.4.20. „Način na koji Vas nadređeni motivira je?“

Izvor: autor R.A.

Iz kružnog grafa se vidi da kod 55 (64%) ispitanika nadređeni pohvalom motivira svoje zaposlenike, 15 ispitanika (17,4%) je reklo da ih nadređeni motivira slobodnim danima, 7 ispitanika (8,1%) je reklo da ih motivira novčanom stimulacijom, a 9 ispitanika (10,5%) je reklo da ih nadređeni motivira napredovanjem na radnom mjestu.

4.5. Rasprava

U istraživanju „Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu“ sudjelovalo je 119 ispitanika. Prema rezultatima se može vidjeti da ih je većina bila ženskog spola (96,6%). Prosječna dob ispitanika bila je u rasponu od 31 do 40 godina (41,2%). Stupanj obrazovanja koji većina ispitanika ima je viša stručna sprema (57,1%). Najviše je bilo medicinskih sestara/tehničara opće njege (63%).

Na pitanje „Jeste li zadovoljni trenutnim radnim mjestom“ pozitivno je odgovorilo 89 ispitanika (74,8%), a negativno 30 ispitanika (25,2%). S obzirom na stupanj obrazovanja na Grafikonima 4.4.8. i 4.4.9. vidimo da u svim stupnjevima obrazovanje je više onih koji su zadovoljni svojim trenutnim radnim mjestom nego onih koji nisu. Rezultate možemo usporediti s rezultatima iz jednog istraživanja naziva „Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara

koji rade u operacijskim salama i kirurškim odjelima Kliničkog bolničkog centra Rijeka“, autorice Marije Spevan, objavljenog 2017. godine. Rezultati u tom istraživanju pokazuju da ispitanici nižeg stupnja obrazovanja su značajno manje bili zadovoljni poslom u odnosu na ispitanike višeg stupnja obrazovanja. U mom istraživanju se može vidjeti da nema velike razlike između stupnjeva obrazovanja ispitanika i njihovog zadovoljstva poslom. Može se zaključiti na temelju ovih rezultata da se sestrinstvo tijekom godina rapidno razvija, a time se i poboljšavaju radni odnosi, organizacija rada, međuljudski odnosi, odnos prema zaposlenima koji pridonose tome da se zaposlenik osjeća zadovoljnije na poslu [21].

U pitanju „Ocijenite od 1 do 5 Vaš odnos s nadređenim?“ najviše je ispitanika dalo ocjenu 4, njih 41 (34,5%), što znači da imaju vrlo dobre odnose s nadređenima za razliku od rezultata koji su pokazali u jednom istraživanju „Motivacija u radu medicinskih sestara“, autora Branislava Stanuge, godine 1990. gdje je gotovo polovica medicinskih sestara tvrdila da su odnosi loši [22]. Na temelju ovoga možemo zaključiti da su se međuljudski odnosi poboljšali, a tome pridonosi i obrazovanje koje je uvelike kvalitetnije nego što je nekada bilo. Komunikacijske vještine, empatičnost, emocionalna inteligencija su pojmovi novijeg vijeka o kojima se malo i pisalo i znalo u prošlosti. Razvitkom toga došlo je do poboljšanja odnosa između radnika i nadređenih.

Na dvanaesto pitanje („Postoji li u Vašoj organizaciji rada sustav nagrađivanja?“) 92 ispitanika (77,3%) je reklo da u njihovoj organizaciji rada ne postoji sustav nagrađivanja, 15 ispitanika (12,6%) je reklo da u njihovoj organizaciji rada postoji sustav nagrađivanja, a njih 12 (10,1%) jer reklo da ne zna. Pohvala i nagrada je jedan od čimbenika motivacije koji bi trebao biti prisutan u organizacijama i na taj način se potiče zaposlenike da budu još bolji nego što jesu. Na temelju ovih rezultata vidimo da u većini organizacija takav sustav nagrađivanja ne postoji. Na to se nadovezuje i petnaesto pitanje („Koliko često dobijete pohvalu/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“) gdje je 31,1% ispitanika reklo da nikad ne dobiju pohvalu niti priznanje od svog nadređenog. U šesnaestom pitanju („Ocijenite koliko je za Vas bitna pohvala/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“) vidimo da je 60 ispitanika (50,4%) reklo da ima je pohvala/priznanje vrlo bitno na radnom mjestu.

U osamnaestom pitanju („U Vašoj organizaciji rada motivira li i ohrabruje li nadređeni svoje zaposlenike?“) vidimo da 42 ispitanika (35,3%) je reklo da nadređeni motivira i ohrabruje svoje zaposlenike, 41 ispitanik (34,5%) je rekao da njihov nadređeni ne motivira i ne ohrabruje svoje djelatnike, a 39 ispitanika (32,8%) nije primjetilo.

Rezultati pokazuju da u većini organizacija još uvijek ne postoji sustav nagrađivanja i motiviranja od strane nadređenog. Prema rezultatima vidimo da je zaposlenicima bitna nagrada i pohvala. Pohvale bi trebale biti dio svakodnevne komunikacije jer se na taj način ohrabruje zaposlenike, grade se čvrste veze i rad je produktivniji. Rezultate možemo usporediti s

istraživanjem koje je proveo Bagat, naziva „Istraživanje motivacije zdravstvenih djelatnika u Hrvatskoj“, u kojem se istraživalo koliko motivacijskih čimbenika se koristi u motivaciji zaposlenih. Rezultati su pokazali da samo 13% ispitanika smatra da se provodi motivacija zaposlenika u organizacijama. Najčešći oblik motivacije bio je upućivanje na obrazovanje i stručno usavršavanje, time se pokazuje da ostali čimbenici, poput pohvale, priznanja, se upotrebljavaju rijetko. Rezultati su pokazali i to da zdravstvenim organizacijama upravljaju ljudi koji nisu educirani za upravljanje ljudskim potencijalima [23].

U Južnoj Africi provodilo se istraživanje motivacije glavnih medicinskih sestara u trinaest klinika u Rustenburgu. Istraživanjem se htjelo otkriti razinu motivacije medicinskih sestara na osnovu triju potreba: potreba za moći, potreba za sigurnošću i za postignućem. Rezultati su pokazali da je većina ispitanika imala potrebu za stjecanjem priznanja, a manje potrebu za moći [24].

U Cipru je provedeno istraživanje u Općoj bolnici u Nikozi, u kojem su sudjelovali medicinske sestre i liječnici. Cilj je bio istražiti kako na medicinsko osoblje utječu specifični motivacijski čimbenici. Motivacijski čimbenici koji su se istraživali su: plaća, radni uvjeti, postignuća i suradnici. Rezultati su pokazali da su postignuća i priznanja od strane menadžera i kolega najveći motivatori [25].

U svim ovim istraživanjima vidimo da je najveći motivator pohvala i priznanje koji se u mnogim zemljama ne provodi ili se provodi u nedovoljnoj mjeri. Danas ljudi sve manje vide potrebu nekoga ohrabriti ili pohvaliti zato što se danas još uvijek malo uči o tome i to zahtjeva određenu koncentraciju, pažnju i održavanje kontakta. U suvremenom svijetu u kojem tehnologija sve više prevladava, čovjek se polako gubi i zaboravlja na vještine komuniciranja i socijaliziranja s drugim ljudima.

Istraživanja motivacije zaposlenika prikazana su u ovom radu s namjerom da se ukaže na važnost motivacije zaposlenika u svrhu povećanja učinkovitosti zdravstvenih sustava. Problem zdravstvenog sustava je masovni odlazak medicinskog osoblja u druge zemlje. Motivacijskim strategijama bi se trebalo zadržati osoblje. Zakonom su propisani svi motivacijski čimbenici, a rezultati istraživanja pokazuju da se unutar zdravstvenih sustava još uvijek ne provode i ne rade motivacijski planovi.

Kako bi se poboljšala učinkovitost osoblja medicinske sestre menadžeri bi se trebali fokusirati na profesionalne kompetencije zaposlenika koje će postići kontinuiranim obrazovanjem, stvoriti pozitivnu radnu okolinu, otvorenu komunikaciju i pozitivno emocionalno stanje. Potrebno je kombinirati nematerijalne i materijalne čimbenike motivacije. U istraživanjima se pokazalo da su medicinskim sestrama/tehničarima bitniji nematerijalni čimbenici motivacije poput pohvale ili priznanja. Zadovoljavanje materijalnih i egzistencijalnih uvjeta u radu je neophodno, a

nematerijalnim kompenzacijama se podiže cjelokupno zadovoljstvo radom zaposlenika. Menadžeri bi trebali provoditi razne motivacijske strategije poput: praćenja dostignuća i uspjeha zaposlenika, vješta komunikacija sa zaposlenicima, modificiranje ponašanja i uvažavanje sposobnosti zaposlenika. Menadžeri bi trebali poznavati ljudsku psihologiju kako bi vještim motiviranjem mogli izvući ono najbolje iz svojih zaposlenika.

5. Zaključak

Menadžment je pokretačka snaga svake organizacije iza koje stoje brojne aktivnosti i postignuća. Organizacija rada je sveobuhvatan proces koji uključuje aktivnosti planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja kojima se postižu postavljeni ciljevi. Važnost menadžmenta u sestrinstvu se očituje kroz pružanje kvalitetne zdravstvene njege bolesniku ili zdravom pojedincu. Također je važan u zdravstvenoj radnoj organizaciji, koordinaciji medicinskih sestara, materijalnih sredstava i ostalog zdravstvenog, ali i ne zdravstvenog osoblja. Upravljanje zdravstvenom njegom zahtjeva znanja i vještine u području planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja ljudskim, materijalnim, financijskim i informatičkim resursima. Spoj socijalnih i tehničkih komponenti dovodi do ostvarenja ciljeva. Na menadžment utječe i karakter i osobine menadžera te tim kojim upravlja. Na koji način će tim biti organiziran i kako će biti njegovo djelovanje ovisi o organizaciji rada koju formira menadžer, kako se odnosi prema zaposlenima i na koji način ih motivira.

Medicinske sestre/tehničari su zadovoljni poslom koji rade te im je motivacija i napredovanje na radnom mjestu vrlo bitna. Problem se javlja kod toga da sustav nagrađivanja, kao jedan od motivacijskih čimbenika, se ne provodi u brojnim zdravstvenim organizacijama. Nadređeni ne pohvaljuju svoje zaposlenike u dovoljnoj mjeri. Pozitivne riječi, pohvale i ohrabrenje su poželjne u radnom okruženju. Danas se pohvala koristi samo kao nagrada za uspješna postignuća, ali trebala bi se koristiti kao alat koji potiče ta uspješna postignuća i veću djelotvornost zaposlenog. Cjelokupno zadovoljstvo poslom se povećava ako se uloži svjesni trud u izricanju pohvala, riječi ohrabrenja i priznanja.

U Varaždinu, 23.7.2020. Rebecca Adlešić

6. Literatura

[1] N. Rupčić, *Suvremeni menadžment Teorija i praksa Suvremeni menadžment-teorija i praksa*., Rijeka, 2018 .

[2] M. Dubovečak, I. Marijetić, I. Šmit, N. Graho, i A. Vukoja, „Manadžment u zdravstvu“, Hrana u Zdr. i Boles. Znan. časopis za Nutr. i dijetetiku, sv. Specijalno izdanje, izd. 11. Štamparovi dani, str. 60–67, pros. 2019.

[3] V. Mrnjec, "Povijesni pregled obrazovanja medicinskih sestara u Republici Hrvatskoj, Historical overview of the education of nurses in Croatia", Sestrinski glasnik, vol.19, br. 3, str. 246-249, 2014. https://hrcak.srce.hr/129828. Dostupno: 28.6.2020.

[4] S. Kalauz, Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege. Zagreb, 2015.

[5] B. Mihelčić, "Menadžment u sestrinstvu – viđenje profesionalnog razvoja, Hrvatski časopis za javno zdravstvo“. http://hcjz.hr/index.php/hcjz/article/view/1042/1000. Dostupno: 28.6.2020.

[6] M. C. Yu, „Multi-criteria ABC analysis using artificial-intelligence-based classification techniques“, *Expert Syst. Appl.*, sv. 38, izd. 4, str. 3416–3421, tra. 2011, doi: 10.1016/j.eswa.2010.08.127.

[7] https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2016/03/07/80-20-rule/#6751d8133814. Dostupno: 28.6.2020.

[8] https://www.time-management-abilities.com/posec-method.html. Dostupno: 28.6.2020.

[9] M. Grković, „Mui knjiga za uspjeh“, Belišće, 2011.

[10] R. Sylwester, „ERIC - EJ617845 - Unconscious Emotions, Conscious Feelings., Educational Leadership, 2000“. https://eric.ed.gov/?id=EJ617845. Dostupno: 28.6.2020.

[11] D. Goleman, „Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", 2005.

[12] O. Bin Sayeed i M. Shanker, „Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles“, 2009.

[13] Rauché, „Značaj i uticaj emocionalne inteligencije (ei) za menadžera i menadžersku funkciju". http://www.rauche.net/izdanja/broj-1/znacaj-i-uticaj-emocionalne-inteligencije-ei-za-menadzera-i-menadzersku-funkciju/. Dostupno: 28.6.2020.

[14] P. Sikavica, F. Bahrijarević- Šiber, N. Pološki- Vokić, „Temelji menadžmenta“, Zagreb, 2008.

[15] http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=128. Dostupno: 29.6.2020.

[16] https://www.biznis-akademija.com/sta-radi-opis-posla-menadzer-1#. Dostupno: 29.6.2020.

[17] G. Magdelinić i M. Magdelinić, „Medicinska sestra menadžer, Nurse menager“.

https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-8422/2019/0354-84221978037M.pdf. Dostupno 1.7.2020.

[18] M. Bartoluci i S. Škorić, „Karakteristike Menadžera u upravljanju sportskim organizacijama“. https://www.hrks.hr/skole/18_ljetna_skola/358-363.pdf. Dostupno: 29.6.2020.

[19] M. Gajić-Stevanović *i ostali*, „Uloga i osobine menadžera u strateškoj transformaciji zdravstvenog menadžmenta The role and characteristics of a manager in the strategic transformation of the health care system“, *Serbian Dent. J*, str. 55, 2008, doi: 10.2298/SGS0804247G.

[20] R. Lončarević, B. Mašić, J. Đurđević- Boljanović, „Knjiga US - Menadžment“, Beograd, 2007.

[21] M. Spevan, S. Bošković, i R. Kosić, „Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara koji rade u operacijskim salama i kirurškim odjelima Kliničkog bolničkog centra Rijeka Job satisfaction within the nurses and technicians who work in operating and surgical wards in University Hospital Centre Rijeka“, *Sestrin. Glas. J.*, sv. 22, izd. 2, str. 129–137, ruj. 2017, doi: 10.11608/sgnj.2017.22.027.

[22] B. Stanuga, „Motivacija u radu medicinskih sestara“, *Rev. Sociol.*, sv. 21, izd. 2, str. 371–390, lip. 1990.

[23] M. Bagat, „Motivacija radnika u sustavu zdravstva u Hrvatskoj“, *Liječničke novine (Hrvatska liječnička komora)*, sv. 132, izd. 14, str. 11–13, velj. 2017.

[24] K. Jooste i M. Hamani, „The motivational needs of primary health care nurses to acquire power as leaders in a mine clinic setting“, *Heal. SA Gesondheid*, sv. 22, str. 43–51, 2017, doi: 10.1016/j.hsag.2016.09.005.

[25] P. Lambrou, N. Kontodimopoulos, i D. Niakas, „Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital“, *Hum. Resour. Health*, sv. 8, stu. 2010, doi: 10.1186/1478-4491-8-26.

Popis slika

Tablica 3.3.1. „Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava“ 19
Izvor: Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F. Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008. 19
Tablica 3.3.2. „ Motivacijska kompenzacija“.....21
Izvor: Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F. Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008. 21
Grafikon 4.4.1. Prikaz spola medicinskih sestara/tehničar.....23
Izvor: autor R.A. 23
Grafikon 4.4.2. Prikaz godina starosti medicinskih sestara/tehničara.....23
Izvor: autor R.A. 23
Grafikon 4.4.3. Prikaz stupnja obrazovanja medicinskih sestara/tehničara 24
Izvor: autor R.A. 24
Grafikon 4.4.4. Prikaz radnog mjesta medicinske sestre/tehničara.....24
Izvor: autor R.A. 24
Grafikon 4.4.5. Prikaz broja godina staža medicinskih sestara/tehničara 25
Izvor: autor R.A. 25
Grafikon 4.4.6. Prikaz odjela na kojem rade sudionici istraživanja.....25
Izvor: autor R.A. 25
Grafikon 4.4.7. „Jeste li zadovoljni trenutnim radnim mjestom?“.....26
Izvor: autor R.A. 26
Grafikon 4.4.8. Prikaz zadovoljstva poslom s obzirom na stupanj obrazovanja, odgovor „ne“ ...26
Izvor: autor R.A. 26
Grafikon 4.4.9. Prikaz zadovoljstva poslom s obzirom na stupanj obrazovanja, odgovor „da“ ...27
Izvor: autor R.A. 27
Grafikon 4.4.10. „Ocijenite od 1-5 Vaše zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji u kojoj radite.“ 28
Izvor: autor R.A. 28
Grafikon 4.4.11. „Ocijenite od 1-5 Vaše zadovoljstvo visinom trenutne plaće.“ 28
Izvor: autor R.A. 28
Tablica 4.4.1. Prikaz odgovora ispitanika na pitanje što ih motivira u radu 29
Izvor: autor R.A. 29
Grafikon 4.4.12. „Kolika Vam je mogućnost napredovanja na poslu bitna?“ 29
Izvor: autor R.A. 29

Grafikon 4.4.13. „Postoji li u Vašoj organizaciji rada sustav nagrađivanja?“ 30
Izvor: autor R.A. 30
Grafikon 4.4.14. „Ocijenite od 1-5 Vaš odnos s nadređenim?“ 30
Izvor: autor R.A. 30
Grafikon 4.4.15. „Ocijenite od 1 do 5 Vašu komunikaciju s nadređenim.“ 31
Izvor: autor R.A. 31
Grafikon 4.4.16. „Koliko često dobijete pohvalu/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“ 31
Izvor: autor R.A. 31
Grafikon 4.4.17. „Ocijenite koliko je za Vas bitna pohvala/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?“ 32
Izvor: autor R.A. 32
Grafikon 4.4.18. „Pohvaljuje li Vaš nadređeni djelatnike pred svima?“ 33
Izvor: autor R.A. 33
Grafikon 4.4.19. „U Vašoj organizaciji rada motivira li i ohrabruje li nadređeni svoje zaposlenike?“ 33
Izvor: autor R.A. 33
Grafikon 4.4.20. „Način na koji Vas nadređeni motivira je?“ 34
Izvor: autor R.A. 34

Prilozi

Poštovani,

Ovaj upitnik je izrađen u svrhu izrade završnog rada na studiju sestrinstva Sveučilišta Sjever, Varaždin, pod naslovom: "Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu". Upitnik je dobrovoljan i anoniman, a rezultati će se koristiti isključivo za izradu završnog rada. Molim Vas da izdvojite Vaše vrijeme za rješavanje upitnika te se unaprijed zahvaljujem. Ujedno Vas molim da ispunite informirani pristanak s kojim se izjašnjavate kako razumijete navedeno u upitniku. Mentor završnog rada je doc.dr.sc. Marijana Neuberg.

Rebecca Adlešić, studentica 3. godine sestrinstva.

1. Spol
    - Muško
    - žensko
2. Godine starosti:
    - do 20 god
    - 21-30 god
    - 31-40 god
    - 41-50 god
    - 50 i više
3. Stupanj obrazovanja:
    - SSS
    - VŠS
    - VSS
    - doktor znanosti i više
4. Radite na radnom mjestu:
    - medicinska sestra/tehničar opće njege
    - voditelj smjene
    - glavna sestra/tehničar odjela
    - glavna sestra/tehničar klinike
    - glavna sestra/tehničar ustanove

5. Godine vašeg radnog staža na trenutnom radnom mjestu:

- do 5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- 30 i više

6. Radite u djelatnosti: _____(kirurgija, interna, poliklinika…)

7. Jeste li zadovoljni trenutnim radnim mjestom?

- Da
- Ne

8. Jeste li zadovoljni međuljudskim odnosima na Vašem radnom mjestu?

- 1 vrlo nezadovoljan/a
- 2 nezadovoljan/a
- 3 i jesam i nisam
- 4 zadovoljan/a
- 5 vrlo zadovoljan/a

9. Jeste li zadovoljni visinom plaće?

- 1 vrlo nezadovoljan/a
- 2 nezadovoljna/a
- 3 i jesam i nisam
- 4 zadovoljan/a
- 5 vrlo zadovoljan/a

10. Što Vam daje motivaciju za rad?

11. Koliko Vam je mogućnost napredovanja na poslu bitna?

- 1 vrlo nebitna
- 2 nebitna
- 3 svejedno mi je
- 4 bitna
- 5 vrlo bitna

12. Postoji li u Vašoj organizaciji rada sustav nagrađivanja?

- Da
- Ne
- Ne znam

13. Ocijenite od 1 do 5 Vaš odnos s nadređenim?

- 1 vrlo loš
- 2 loš
- 3 dobar
- 4 vrlo dobar
- 5 odličan

14. Ocijenite od 1 do 5 vašu komunikaciju s nadređenim.

- 1 vrlo loš
- 2 loš
- 3 dobar
- 4 vrlo dobar
- 5 odličan

15. Koliko često dobijete pohvalu/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?

- 1 vrlo rijetko
- 2 rijetko
- 3 povremeno
- 4 često
- 5 vrlo često

16. Ocijenite koliko je za Vas bitna pohvalu/priznanje na radnom mjestu od strane nadređenog?

- 1 vrlo nebitna
- 2 nebitna
- 3 svejedno mi je
- 4 bitna
- 5 vrlo bitna

17. Pohvaljuje li Vaš nadređeni djelatnike pred svima?

- Da
- Ne
- Nisam primijetila

18. U Vašoj organizaciji rada motivira li i ohrabruje li nadređeni svoje zaposlenike?

- Da
- Ne
- Nisam primijetio/la

19. Način na koji Vas nadređeni motivira je?

- Novčana stimulacija/bonus
- Napredovanje na radnom mjestu
- pohvala
- slobodni dani
- uopće me ne motivira
- Ostalo:

Sveučilište Sjever

SVEUČILIŠTE SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, REBECCA ADLEŠIĆ *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA U SESTRINSTVU *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Rebecca Adlešić
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, REBECCA ADLEŠIĆ *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA U SESTRINSTVU *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Rebecca Adlešić
(vlastoručni potpis)