

# Usvojenost znanja i vještina iz područja menadžmenta kod studenata diplomskih studija sestринства

---

Gloc, Jonatan

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:076865>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

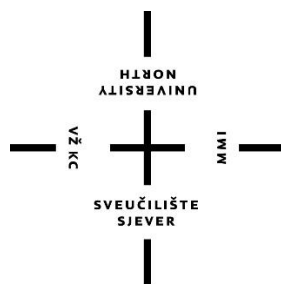
**Završni rad br. 024/SSD/2020**

**Usvojenost znanja i vještina iz menadžmenta kod  
studenta diplomskih studija sestrinstva**

**Jonatan Gloc, 0859/336D**

Varaždin, srpanj 2020. godine





**Diplomski studij Menadžmenta u sestrinstvu**

**Završni rad br. 024/SSD/2020**

**Usvojenost znanja i vještina iz menadžmenta kod  
studentata diplomskih studija sestrinstva**

**Student**

Jonatan Gloc, 0859/336D

**Mentor**

doc. dr. sc. Marijana Neuberg

Varaždin, srpanj 2020. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za sestrinstvo

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo – menadžment u sestrinstvu

PRISTUPNIK Jonatan Gloc

MATIČNI BROJ 0859/336D

DATUM 15.7.2020.

KOLEGIJ Vještine vođenja i organizacije rada u sestrinstvu

NASLOJ RADA Usvojenost znanja i vještina iz područja menadžmenta kod studenata diplomskih studija sestrinstva

NASLOJ RADA NA ENGL. JEZIKU Acquisition of knowledge and skills in management field among students of graduate nursing studies

MENTOR doc. dr. sc. Marijana Neuberg

ZVANJE docent; znanstveni suradnik

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Hrvoje Hećimović, predsjednik

2. doc. dr. sc. Marijana Neuberg, mentor

3. doc.dr.sc. Marin Šubarić, član

4. doc.dr.sc. Rosana Ribić, zamjenski član

5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 024/SSD/2020

OPIS

Menadžerske vještine temelj su i osnova znanja svakog menadžera. U ovom diplomskom radu razložit će se osnovna menadžerska znanja i vještine koje svaki menadžer mora imati. Neke od menadžerskih vještina o kojima će biti riječi su vještina organizacije, vještina planiranja, upravljanje vremenom, komunikacija, motivacija i mnoge druge. Ista ta menadžerska znanja i vještine mora imati i zdravstveni menadžer. Od zdravstvenog menadžera dodatno se očekuje usvojenost stručnih znanja. Istraživanje koje se radi u sklopu ovog rada ima za cilj ispitati sa kojim znanjima odlaze budući zdravstveni menadžeri na svoja radilišta i koliko su oni zadovoljni onim što su svladali u dvije godine predanog rada i truda na diplomskom studiju sestrinstva. Isto tako ispitat će se mišljenje ispitanika o određenim tezama koje su povezane sa menadžerskim vještinama.

U radu će se :

- prikazati teorijska ishodišta menadžerskih vještina
- ukazati na važnost vještina vođenja u zdravstvenom sustavu
- provesti istraživanje i prikazati rezultati istraživanja

ZADATAK URUČEN

20. 07. 2020.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Zahvaljujem mentorici doc. dr. sc. Marijani Neuberg na prihvaćenoj molbi za mentorstvo. Izrazito sam zahvalan što sam imao priliku učiti iz područja koja su od iznimne važnosti za mene kao zdravstvenog djelatnika. Ovim radom želim ukazati na važnost ovoga studija te općenito menadžera u zdravstvu. Isto tako želim ukazati na važnost profesionalnog razvoja u struci, ali i u području menadžerskih vještina. Kroz godine školovanja na Sveučilištu Sjever imao sam priliku učiti od mentorice te na taj način proširiti znanje iz struke na ostale aspekte koji su sastavni dio naše struke no često se zaboravljaju te je upravo to potaknulo želju da govorim o toj temi uz mentorstvo ljudi koji su u tom području kompetentni.

Želim zahvaliti svima koji su mi pružili podršku u školovanju. Od uže obitelji do svih prijatelja koji su uvijek bili tu kada je to bilo potrebno. Isto tako, želim zahvaliti obitelji što mi je omogućila školovanje i što su svi od početka bili sigurni u to da ću uspješno završiti započeto. Hvala svima onima koji su pružili bilo kakav oblik pomoći – svi ste bili od iznimne važnosti.

## Sažetak

Napredovanje struke dovodi do širenja vidika i mogućnosti. Baš iz tog razloga sve češće se koriste riječi „menadžer“ te je ona postala sastavnica zdravstva. Gdje god da se krene, sve je vezano uz menadžment. Biti menadžer znači prihvatiti cjeloživotne prilagodbe, učenja, svladavanje novih izazova te drugačiji način rada. Biti dobar menadžer znači vladati određenim vještinama koje su od presudne važnosti za karijeru menadžera. Svaki menadžer trebao bi vladati vještinama planiranja i organiziranja. Isto tako, svijet prolazi kroz period gdje je upravljanje vremenom od presudne važnosti. Upravo je to također jedna od vještina menadžera. Među spomenutim svakako je potrebno izdvojiti i vještine komunikacije kao i vještine motivacije te vještine upravljanja promjenama. To su samo neke od menadžerskih vještina. Biti menadžer vrlo je odgovorna pozicija. Biti zdravstveni menadžer još je odgovornije. Zdravstveni menadžeri su glavni motiv ovoga rada. Njihovo znanje mora biti višestruko. Upravljanje vještinama iz područja menadžmenta mora biti isprepletено sa znanjem iz područja struke. Zdravstveni menadžer je spoj dviju komponenti koje su svaka za sebe vrlo opsežne i potrebne su godine rada i učenja te stjecanja iskustva kako bi se one dovele na razinu zadatka. Cilj je ovoga rada prikazati kojim to vještinama moraju ovladati zdravstveni menadžeri. Isto tako, cilj je ovog rada i istražiti s kojim stupnjem znanja i vještina studenti diplomskih studija sestrinstva izlaze na svoja radna mjesta. Krajnji, dugoročni cilj jest dati povratnu informaciju o mogućim prostorima za napredak u sustavu obrazovanja kako bi se studentima omogućio maksimum, jer zdravstveni menadžer nosi visok stupanj odgovornosti i o njemu ovisi mnogo toga. Zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske potrebni su kompetentni zdravstveni menadžeri.

Ključne riječi: zdravstveni menadžer, vještine, planiranje, organizacija, ljudski resurs



## Sadržaj

1.	<i>Uvod</i> .....	1
2.	<i>Menadžment i menadžerske vještine</i> .....	4
2.1.	Menadžerske vještine .....	5
3.	<i>Vještine planiranja</i> .....	6
3.1.	Analiza okoline.....	7
3.2.	Ostali čimbenici ključni u vještini planiranja .....	9
4.	<i>Vještine organiziranja</i> .....	11
4.1.	Faze organizacije .....	11
5.	<i>Upravljanje vremenom</i> .....	14
5.1.	Delegiranje.....	15
5.1.1.	Kada i koje poslove delegirati .....	17
6.	<i>Vještine motiviranja</i> .....	20
6.1.	Čimbenici koji utječu na motivaciju.....	20
6.2.	Teorije motivacije.....	21
6.3.	Strategije motiviranja .....	22
7.	<i>Vještine komunikacije</i> .....	24
7.1.	Oblici komunikacije .....	24
7.2.	Kanali komunikacije.....	26
8.	<i>Vještina upravljanja promjenama</i> .....	28
8.1.	Planiranje promjena.....	28
8.2.	Otpor uvođenju promjena .....	29
9.	<i>Istraživački dio rada</i> .....	32
9.1.	Hipoteze istraživanja .....	32
9.2.	Metodologija.....	32
9.2.1.	Anketni upitnik .....	33
9.3.	Analiza rezultata .....	33
10.	<i>Rasprava</i> .....	57
10.1.	Doprinos rada struci i znanosti .....	61
11.	<i>Zaključak</i> .....	63
12.	<i>Literatura</i> .....	66
	<i>Prilozi</i> .....	68





# 1. Uvod

Menadžment i menadžeri pojmovi su koji su se razvili početkom 20. stoljeća. Napredak društva kroz tehnologije sa sobom je lučio potrebu za ljudima koji bi rukovodili određenim procesima, ljudima i organizacijama. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve [1]. Definicija menadžmenta koja je pisana još davne 1994. godine na jednostavan i blag način slikovito objašnjava što je menadžment. Okviri u kojima menadžment djeluje vezani su uz određene procese kojima upravljaju ljudi, a procesi i ljudi čine organizaciju.

Od menadžera se traži da uspješno uskladi rukovođenje ljudima i upravljanje tvrtkom kroz jedinstveni uspješni menadžment, pri čemu će zadovoljni djelatnici iz dana u dan davati sve bolje radne rezultate upravo zato što rade u ugodnom radnom okruženju [2]. Pojmovi koji se često spominju vezani su uz organizaciju, ljudski resurs te radne procese koji imaju visok stupanj povezanosti sa pozitivnom radnom okolinom ljudi koji se nalaze u organizaciji. Pojavnost već navedenih pojmova sve je veća te ih nalazimo i kao sadržaj predavanja o uspješnom životu, osobnom unaprjeđenju i uspjehu. Teme koje privlače pažnju medija te ih to čini vrlo aktualnima baziraju se na upravljanju, vođenju, menadžmentu i ostvarenju potencijala. Često dolazi do pogreške u shvaćanju tema iz područja menadžmenta. Često su prisutne stigme „to svatko može biti“ ili „to upisuju oni koji ne znaju što bi sa sobom“. Gledano iz druge perspektive definiciju menadžmenta čini skup filmova i serija sa ljudima koji žive „američki san“, hodaju u odijelima i košuljama, komuniciraju preko tajnice i uživaju u životu. Danas, kako u Americi tako i svugdje u svijetu, javlja se potreba za menadžerima svih vrsta u svim zanimanjima. Pozitivna strana menadžmenta krije se u neograničenoj količini vještina i znanja koje je moguće steći. Opcija je pregršt, a isto tako postoji velika potreba za učenjem i svladavanjem menadžerskih vještina zbog toga što su već navedeni pojmovi razvijeni tek početkom 20. stoljeća. Gledano kroz prizmu vremena došlo je do evolucije definicije menadžera i menadžmenta. Kroz povijest došlo je do napretka stoga se ne može reći da je oduvijek postojao menadžment kakav danas poznajemo. Svojevrsni „menadžeri“ oduvijek su postojali, ali te funkcije nisu bile ni nalik današnjim menadžerima. Napretkom znanosti počela su se pojavljivati znanja i vještine kojima menadžeri moraju rukovati ako žele biti kvalitetni u obavljanju svoga posla, za razliku od prošlosti kada se smatralo da je kapital temelj svega te dok god ima kapitala (resursa), bit će i menadžera. Napredak i nova shvaćanja kroz godine su rezultirala populariziranjem menadžerskog zanimanja. Menadžera je sve više te se stvara konkurencija. Kako bi se opstalo u konkurenciji, postoji težnja ka stjecanju određenih znanja i vještina koje filtriraju te dižu na vrh one najuspješnije. Zdravstveni menadžer je također dio menadžerske struke, no postoje određene posebnosti po

kojima se zdravstveni menadžer razlikuje od običnog menadžera. Posebnost zdravstvenih menadžera očituje se u vještinama komunikacije kojima moraju vladati zbog radnog mjesta i ljudi za čiji rad i kvalitetu su zaduženi. Sve poslove, sva znanja i vještine koje obavlja obični menadžer u nekoj organizaciji, isto to, pa čak i više, obavlja zdravstveni menadžer. Od planiranja i organizacije do upravljanja ljudskim resursima, upravljanja vremenom, upravljanja sukobima te na kraju i uvođenja promjena. Navedene vještine neophodne su za svakog zdravstvenog menadžera jer je zdravstveni sustav cjelina koja napreduje, razvija se i podložna je brzim prilagodbama i promjenama te tu dolaze do izražaja menadžerske vještine. Ukoliko je kvaliteta menadžerskih vještina manjkava dolazi do zaostajanja i gubitka koraka s vremenom, što je u konačnici gubitak za organizaciju koju zdravstveni menadžer vodi. Izazovi koji se stavljaju pred sestriinstvo kao samostalnu profesiju su veliki. Povijest jasno prikazuje da sestriinstvo kao profesija ulaže iscrpnu količinu novih znanja i vještina kako bi ljudi koji su dio te profesije i poziva mogli svoje dužnosti obnašati časno, pošteno i na dobrobit pacijenata i svojih kolega, suradnika u organizaciji u kojoj djeluju. Pred zdravstvenim menadžerima veliki su izazovi jer se od njih očekuje mnogo. Uz visoku dozu stručnosti u menadžerskom dijelu poslova, od zdravstvenog menadžera očekuje se i da ima dozu empatije i razumijevanja prema radnim kolegama i prema pacijentima. Uz sva znanja i očekivanja, zdravstveni menadžer koji želi uspješno obnašati svoju dužnost mora posjedovati znanja iz područja struke koja imaju utjecaj na točnost odluka koje se donose. Bez tih znanja kvaliteta zdravstvenog menadžera teško je održiva. Zdravstveni menadžer koji ne barata znanjima iz područja struke teško će donositi odluke koje će biti dostatne te kao takve dovoljno dobre pacijentima koji su dio organizacije, ljudima koji rade unutar organizacije te vodećoj strukturi koja također mora biti zadovoljna radom zdravstvenog menadžera.

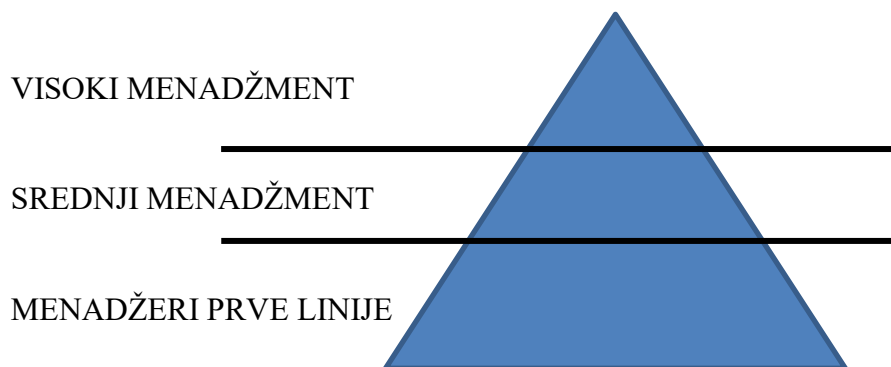
Kompozicija rada sastoji se od dva dijela. U prvom dijelu rada govorit će se o vještinama organizacije, planiranja, upravljanja vremenom te o vještinama motivacije i komunikacije koje su ključni faktori vezani uz uspješno upravljanje ljudskim resursom organizacije. Drugi dio rada odnosi se na istraživanje koje je provedeno među studentima drugih godina diplomskih studija sestriinstva u Republici Hrvatskoj. Cilj je procijeniti usvojenost znanja i vještina iz područja menadžmenta kod studenata diplomskih studija sestriinstva u Republici Hrvatskoj. Provedeno istraživanje doprinijeti će istraživanju menadžerskih vještina zdravstvenih djelatnika. Nakon prikaza dobivenih rezultata izvesti će se zaključci koji će biti od koristi budućim generacijama. Vrijednost proučavanja menadžerskih vještina i njihove povezanosti sa zdravstvenim menadžmentom vrlo je visoka. Znanja i spoznaje u području zdravstvenog menadžmenta pomažu unaprjeđenju struke i podizanja kvalitete rada osoba koje su u sustavu zdravstva. Tendencija ka konstantnom napretku u struci je imperativ. Potrebno je ulagati iscrpnu

količinu truda i vremena s ciljem stjecanja novih znanja koja pozitivno djeluju na putanju rasta spoznaja i znanja u struci.

## 2. Menadžment i menadžerske vještine

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa [3]. Prije nego što se krene u razradu menadžerskih vještina, potrebno je definirati što je to menadžment, zašto je važan te od čega se sastoji. U knjižarama i knjižnicama, sve češće prevladavaju naslovi koji imaju veze s menadžmentom, upravljanjem ljudskim potencijalima, osobnim napretkom i sličnim. Ljudi su kroz godine željeli upravljati ljudima. Oko toga vodile su se bitke i ratovi. Danas vlada mir, ali i dalje postoji želja i težnja za nekakvim radom s drugima i pomoću drugih, kako to Buble definira. Menadžeri su dio poslovnog okruženja. Bez uspješnih menadžera svijet ne bi bio isti. Stoga, postavlja se pitanje što čini jednog menadžera dobrim menadžerom. Odgovor je jednostavan. To su njegova znanja i vještine. Mudri ljudi kažu da se menadžeri nikada ne prestaju usavršavati i unaprjeđivati. Njihova edukacija nikada ne prestaje.

Zdravstveni je menadžer više od običnog menadžera. Menadžer vlada vještinama i znanjem iz spektra menadžerskih vještina. Zdravstveni menadžer mora vladati znanjima iz područja menadžmenta, a uz to mora dobro vladati i stručnim znanjima kako bi mogao donositi dobre odluke koje će biti na dobrobit organizacije za koju radi. Kvalitetan menadžer se ne rađa. Kvalitetan menadžer je spoj znanja i iskustva. Postoje primjeri menadžera koji se stalno školuju, no nemaju iskustva u radu. Iako barataju velikim znanjem, oni nemaju iskustva i nisu toliko poželjni na polju rada. Uostalom, ako se izbor svede na menadžera s dugogodišnjim iskustvom i menadžera koji se samo školovao, odabir je uvijek na strani menadžera koji ima dugogodišnje iskustvo. Menadžment ima svoju hijerarhiju te se ona temelji ilustraciji prikazanoj u nastavku [4]. Piramida menadžmenta osnova je na temelju koje se grade sve ostale postavke i znanja vezana uz menadžment. Ta podjela primjenjiva je i u sustavu zdravstva, kao i u svim ostalim granama gdje se govori o menadžmentu i o njegovoj ulozi.



*Ilustracija 2.1. Prikaz hijerarhije menadžmenta (izvor: autor J. G.)*

## 2.1. Menadžerske vještine

Menadžment je posao koji zahtijeva širok spektar aktivnosti i očekivanja. Menadžerske vještine su vrlo širok pojam. Pravi izazov bit će napraviti selekciju o čemu govoriti, a što ostaviti po strani. Općenito, vještine se mogu dijeliti u dvije skupine, a to su:

- Opće menadžerske vještine;
- Posebne menadžerske vještine.

Weirich i Koontz smatraju da efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine: [1]

- Konceptualne vještine;
- Vještine rada s ljudima;
- Tehničke vještine;
- Vještine oblikovanja.

Konceptualne vještine su vještine koje dolaze do izražaja kod rješavanja složenih situacija. Odlučivanje u takvim situacijama i razumijevanje te promišljanje o izlazu iz takvih situacija ključno je za kvalitetnu odluku. Vještine rada s ljudima vrlo su jasne. Menadžerske vještine zahtijevaju konstantni rad s ljudima jer su oni srce organizacije i bez njih nema pomaka, koliko god menadžer bio dobar i vješt. U te vještine ubrajaju se vještine vođenja, komunikacije, delegiranja, upravljanja timom i ostale. Tehničke vještine izražene su na nižim slojevima menadžmenta, više uz operativnu razinu gdje su potrebna specifična znanja i vještine iz područja o kojemu se radi. Tehničke vještine u rastu kroz piramidu i hijerarhiju menadžmenta kasnije su sve manje izražene, ali bez njih nema napretka. Vještine oblikovanja jedne su od onih koje dolaze do izražaja pri vrhu hijerarhije u piramidi menadžmenta. Vještine oblikovanja zahtijevaju od menadžera da oblikuje i donese određeno rješenje poslovnog problema s kojim se organizacija za koju radi susreće. Osnovne menadžerske vještine nisu jednako zastupljene u svim područjima menadžmenta. Svaka od tih vještina zasebno je drugačija, ali sve zajedno tvore cjelinu. Nije moguće napredovati ako svi kriteriji nisu zadovoljeni. To je ono što čini bit menadžera. Cjelovitost u svim pogledima te pregršt mudrosti i znanja. Posebne menadžerske vještine imaju mnogo podjela zbog samog sadržaja i složenosti. U posebne vještine ubrajaju se vještine planiranja, vještine komunikacije, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine kontroliranja, vještine vođenja te mnoge druge vještine. Svaka vještina za sebe je zahtjevna i potrebno ju je konstantno razvijati. U nastavku, naglasak je na vještinama koje se tiču zdravstvenih menadžera. Iako su to vještine kojima se koristi većina menadžera, i dalje postoji nekoliko razlika koje su specifične te uvelike mijenjaju sliku menadžmenta u zdravstvu.



### 3. Vještine planiranja

Planiranje je povezano sa spoznajnom stranom ljudskog uma i sa sposobnošću organiziranja koju ljudi enkulturacijom prenose. Mada imaju sposobnost planiranja, ljudi je često ne koriste. Ponekad to čine na čudne načine (npr. popis obveza na vratima od hladnjaka), ali s vremenom shvaćaju da je to učinkovit i praktičan alat [5]. Riječi. „plan“ i „planiranje“ izrazi su svakodnevnice za svakog menadžera. Uvijek su prisutna sljedeća pitanja: Koji su tvoji planovi za budućnost? Kako planiraš živjeti? Što planiraš jesti? Kada planiraš doći kući? Kada planiraš završiti fakultet? Često se događa pretrpanost planiranjem i planovima. Iako je često vrlo složeno i teško shvatljivo čemu tolika planiranja, to je ono što krasí svakog dobrog menadžera. Govoreći o menadžerskim vještinama, prva vještina jest vještina planiranja. Buble u svojoj knjizi „Menadžerske vještine“ o planiranju govori sljedeće: „Planiranje kao funkcija menadžmenta ima vrlo široko koncipiran sadržaj. U osnovi sadržava dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.“ [6] Buble na vrlo lijep i umu prihvatljiv način definira planiranje. Planiranje je metoda kretanja pomoću koje ćemo doći od točke A, koja predstavlja sadašnji položaj poduzeća, do točke B, koja predstavlja mjesto odredišta u kojem je planirano da se poduzeće nađe u određenom planiranom periodu.

Postavljaju se tri pitanja pomoću kojih se promatra put od točke A do točke B. Prvo je pitanje: Gdje se poduzeće trenutno nalazi? Ono predstavlja točku A. Drugo je pitanje: Gdje se poduzeće treba nalaziti u budućnosti? To je pitanje koje predstavlja točku B. Sve između tih dvaju pitanja svrstava se u nekoliko riječi, a te riječi tvore pitanje: Kako doći od točke A do točke B? Naravno da taj proces nije lak, ali je jedini put k uspjehu. Bez dobrog plana poduzeće je unaprijed osuđeno na propast. Prije detaljnijeg razlaganja procesa planiranja, bitno je skrenuti pozornost na plan općenito. Postavlja se pitanje što je dobar plan? Dobar plan je onaj plan koji je specifičan, mjerljiv, dostižan, realan i vremenski određen.

Pokušajte složiti takve planove koje ćete moći promijeniti uz razuman trošak kada se ukaže potreba. Loš je onaj plan koji ne trpi promjene, kao i onaj koji se stalno mijenja [7]. Kvaliteta dobrog menadžera jest da ima plan i viziju, ali da zadrži i fleksibilnost u svome planu kako bi se mogao prilagoditi okolini. Nikada nije moguće znati sve čimbenike unaprijed. Svaki menadžer radi svoje planove otprilike godinu do dvije godine unaprijed. U tom periodu mnogo je stvari koje se mogu promijeniti te je vrlo bitno da plan ima opciju opstanka u trenutku kada je potrebno posegnuti za promjenama i prilagođavanjem okolini.

U vještinama planiranja Buble navodi određene specifične vještine. Te vještine vrlo su slične kod svih autora. Neki definiraju 7, a neki 8 specifičnih vještina. Buble donosi vrlo razumnu i shvatljivu podjelu, a ona je sljedeća: [6]

- skeniranje okoline;
- postavljanje usmjerenja;
- predviđanje;
- formuliranje i implementacija strategije;
- izrada planova;
- kreativno rješavanje problema;
- donošenje odluka.

### **3.1. Analiza okoline**

Vještina planiranja počinje s vještinom analize(skeniranja) okoline. Ako ne postoji spoznaja okoline u kojoj se nalazi organizacija, odnosno ukoliko je taj korak preskočen u planiranju, planovi će prije ili kasnije propasti. Postoje dvije okoline koje se mogu analizirati, pa samim time postoje i razni testovi kojima se te okoline analiziraju.

Eksterna okolina je ona okolina koja je izvan organizacije kojom upravlja menadžer. Samim time ona nije pod kontrolom menadžmenta niti je pod kontrolom poduzeća. U eksternu okolinu ubrajaju se neke specifične okoline pomoću kojih poduzeće funkcionira i s kojima se susreće, a to su dobavljači, korisnici, konkurenti i mnogi drugi. Drugi dio eksterne okoline jest onaj potpuno opći dio u koji spadaju općenito svijet i okruženje zajedno s trendovima i svojim okolinama u vidu znanosti, tehnologije, politike, kulture i drugih. Interna okolina je okolina koja se tiče poduzeća i koja je, najjednostavnije rečeno, potpuna suprotnost eksternoj okolini. Na internu okolinu djeluje menadžer i ona je pod kontrolom poduzeća. Unutar poduzeća, u njegovoj internoj okolini, sagleda se strukturu organizacije, resursi kojima organizacija raspolaže te određena kultura kojom se organizacija vodi.

Govoreći o analizama, razlikuju se analize eksterne i interne okoline. Kao što je navedeno u opisu eksterne okoline, menadžer vodi računa i o faktorima koji nisu pod njegovim utjecajem. PEST analiza objedinjuje te čimbenike i pomoću PEST analize sagledamo sljedeće okoline:

- P – političko okruženje;
- E – ekonomsko okruženje;

- S – socijalno okruženje;
- T – tehnološko okruženje.

Postoje varijacije koje umjesto PEST analize dodaju još dva čimbenika te onda nastaje PESTLE analiza. Dodani čimbenici su zakon i okoliš. U većini slučajeva dovoljna je klasična PEST analiza te se kroz te četiri kategorije mogu sagledati gotovo svi čimbenici u vanjskoj okolini organizacije. Prednosti takve analize vidljivi su u dugoročnim planovima. Od ostalih prednosti tu su i lakše promatranje opcija koje se pružaju, prostora za djelovanje, mogućnosti za razvoj te naravno i ograničenja koja se mogu postaviti pred organizaciju, a na njih neće biti moguće utjecati [8]. Ovu analizu može se provoditi samostalno, no ona neće biti od tolike važnosti ako se provodi bez drugih analiza, kao što je SWOT analiza.

SWOT je akronim za snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analiza je ta koja postavlja temelj za daljnje strategije, mogućnosti i pozicioniranje organizacije [9]. SWOT analiza jedna je od najpoznatijih analiza o kojoj se vrlo često govori baš zbog njene jednostavnosti, a s druge strane značajnosti. Pomoću SWOT analize promatraju se četiri čimbenika, a to su već spomenute snage, slabosti, prilike i prijetnje. Tom analizom otvara se mogućnost sagledavanja interne okoline organizacije.

	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Prilike</b>	<i>SO- max max</i>	<i>WO- min-max</i>
<b>Prijetnje</b>	<i>ST- max min</i>	<i>WT- min-min</i>

*Tablica 3.1. Prikaz TOWS matrice (izvor: autor J. G.)*

Nakon određivanja svake od zadanih kategorija iz SWOT matrice, formira se TOWS matrica na osnovu koje se određuju strategije za daljnji razvoj poduzeća. WT(slabosti-prijetnje) strategija označava najnižu po rangu poželjnosti. Slabosti se nastoje smanjiti na minimum, kao i utjecaj prijetnji na poduzeće. Ovo je zapravo strategija u kojoj se sve svodi na minimiziranje gubitaka. WO(slabosti-prilike) strategija nastoji slabosti učiniti što manje uočljivima te nastoji iskoristiti sve mogućnosti koje se stavljaju pred organizaciju. Naravno, cilj je kroz vrijeme pretvoriti slabosti u snage i prijeći u SO strateški okvir. ST(snage-prijetnje) strategija označava okvir u kojemu se koriste snage da bi se prevladale prijetnje. Naglasak je na tome da se prijetnje

pretvore u prilike. Na samome kraju, SO(snage-prilike) strategija je želja svakog menadžera: koristiti snage kako bi se uhvatile sve prilike koje su postavljene pred organizaciju. Postoji još mnogo matrica pomoću kojih je moguće sagledati internu i eksternu okolinu organizacije, ali ove su najpoznatije, a svojim rezultatima daju mnogo opcija i savjeta u planiranju.

### **3.2. Ostali čimbenici ključni u vještini planiranja**

Vještina planiranja sama po sebi vrlo je velik pojam. Analiza okoline samo je početak u cijelom događaju. Za potpuno shvaćanje vještine planiranja potrebno je postavljanje vizije i misije. Nakon toga prelazi se na određivanje strategije i ciljeva. Ciljevi po svojem vremenskom određenju mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni. Ciljevi koji su poželjni u svijetu menadžmenta nazivaju se SMART ciljevi. Od ostalih podjela tu se još nalaze 4C i planiranje unazad. SMART je akronim za specifične, mjerljive, dostižne, relevantne i vremenski određene ciljeve. Najčešće dobar cilj sadržava sve ove komponente ali uvijek je bitno imati na umu svih 5 stavki i svaki cilj filtrirati kroz njih [10]. Nakon postavljanja ciljeva pristupa se samoj izradi plana i kao kruna svega, donosi se završna odluka vezana uz plan. Ono na što je potrebno skrenuti pozornost jest tehnika predviđanja. Govoreći o predviđanju, ono se može definirati kao vječna ljudska želja da sazna nešto što će se dogoditi u budućnosti. Postoji izreka koja kaže: „Nikad greška, samo pouka!“ Predviđanje kao tehnika nije nešto što se stječe za dan ili dva. Kroz povijest mudraci su se uvijek prikazivali kao starije, sijede glave koje su imale životnoga iskustva.

Menadžeri se također moraju baviti predviđanjem, koje neće uvijek biti lako. Da bi nešto uspjeli predvidjeti, menadžeri moraju imati mnogo teorijskoga znanja te također mnogo praktičnoga znanja. Širina znanja koju menadžer treba imati je iz raznih područja. Upućenost u novosti, aktualnosti i događanja u poslovnom svijetu od iznimne je važnosti [11].

Posljednja stvar koju je važno razmotriti jesu financijski okviri u koje menadžer postavlja svoj plan. Često se sve svodi na financije, pa je tako i u poslu menadžera. Budžet ili financijski plan temelj je bilo kakva daljnjeg procesa planiranja. Između ostaloga, budžet je jedan od čimbenika koji definiraju daljnju fleksibilnost plana te mogućnosti promjena istih. Ako je budžet ograničen, fleksibilnost plana je manja, razina stresa je viša te se vještine menadžera značajnije ističu.

Vještina planiranja jedna je od osnovnih menadžerskih vještina i kompetencija. Uloga menadžera jest da pokrene stvari unutar određenih zidova (financije, rokovi, ljudstvo) te da se

vidi koji je bio njegov plan. Iza uspjeha organizacije stoji mnogo sati rada na planu koji je rezultirao kvalitetnom izvedbom i uspjehom poduzeća.

## 4. Vještine organiziranja

Organiziranje ili organiziranost sestrinska je vještina uz vještinu planiranja. Nakon što je planiranje zajedno s ciljevima i strategijom dovršeno, nastupa čin organizacije. Ono što je bit organiziranja i u konačnici organiziranosti jest dijeljenje cijelog plana na više manjih jedinica, procesa i aktivnosti kako bi se osiguralo izvršenje plana.

Organiziranje je proces u kojemu se dijagnosticira postojeća razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja [6]. Kao što je već i nagoviješteno, vještina organizacije u sebi sadrži tri do četiri kategorije, ovisno o autoru:

- dijagnosticiranje organizacije;
- redizajniranje posla;
- oblikovanje organizacije.

Svaka od tih triju faza seže u vlastito područje o kojemu se može pisati zasebno. Cilj poglavlja jest ukratko opisati svaku od ovih faza.

### 4.1. Faze organizacije

Dijagnosticiranje organizacije sustavni je način ispitivanja, odnosno prikupljanja podataka i činjenica te analize funkcioniranja organizacije. Time dolazi do spoznaje o razini (bonitetu, dobroti, efikasnosti) postojeće organizacije, uzrocima koji utječu na tu razinu te posljedicama koje iz toga proistječu [6]. Kao što je i u medicinskoj praksi poznato, dijagnosticiranje je prva stvar koja se događa te o dobroj dijagnozi ovisi tijek daljnjeg liječenja. U dijagnosticiranju organizacije naglasak je na prikupljanju podataka pomoću kojih se kasnije kreće u analizu organizacije. Sâm proces dijagnosticiranja može se podijeliti u četiri faze. Prva je faza definiranje metoda pomoću kojih će se vršiti analiza te ciljeva koji se žele postići tom metodom. Dakle, ukratko rečeno, što će se ispitivati i kako će se ispitivati. Nakon toga definiraju se instrumenti pomoću kojih se prikupljaju podaci. Neki od mogućih opcija su intervju, analiza dokumentacije, anketiranje ili promatranje. Nakon što je odrađena faza prikupljanja podataka, slijedi detaljna analiza prikupljenog. Kruna dijagnosticiranja organizacije je završni izvještaj [12].

Međutim, kako s vremenom dolazi do promjena u organizaciji, tehnologiji, metodama rada, materijalima, opremi i drugim čimbenicima, kao i u ljudskim potencijalima, to nužno izaziva potrebu eliminiranja nekorisnih elemenata posla reorganiziranjem ili rekombiniranjem

pojedinih poslova ili njihovih elemenata [6]. Postoje različite vrste poslova u organizaciji, pa je potreban oprez pri dodjeli tih poslova. Postoje rutinski zadaci koji su često zamorni i specifično utječu na zaposlenika. Naravno, suprotno tomu postoje i kreativni zadaci (poslovi). Neki su složeni, neki su jednostavniji, ali u konačnici sve ih rade ljudi koji su u organizaciji po nalogu menadžera. Baš iz tog razloga potrebna je vještina redizajniranja posla. Organizacija će funkcionirati pravilno samo ako su poslovi prikladno dizajnirani, odnosno oblikovani. Kao što je i u definiciji rečeno, organizacija posla nije nešto što se radi danas i gotovo je zauvijek. Organizacija posla je živi proces koji se konstantno prilagođava. Prilikom redizajniranja posla postoje razne mogućnosti.

Četiri su glavna tradicionalno shvaćena načina redizajna zadatka: pojednostavljenje posla, proširivanje posla, rotacija posla i obogaćivanje posla [13]. Primjer je odjelna sestra i potreba za redizajniranjem njezina posla. Njezin posao može se redizajnirati tako da se rotira kako ne bi konstantno radila rutinski posao (njegu) i kroz vrijeme postala demotivirana. Druga opcija u redizajniranju posla odjelne sestre jest proširenje posla u horizontalnom smjeru. Dakle, ono uključuje dodavanje nekih aktivnosti koje bi razbile monotoniju i mogle bi biti motivacija za rad toj sestri. Treća je opcija davanje većih ovlasti, odnosno vertikalno napredovanje. Dakle, ona bi mogla preuzeti odjel, sudjelovati u izradi rasporeda rada, nabavi lijekova i potrošnog materijala ili sličnih poslova koji bi pozitivno utjecali na motivaciju. Također, opcija pojednostavljenja posla uključivala bi raščlanjivanje njezina posla na jednostavnije i uže definirane poslove. Primjer je slaganje lijekova, ili samo hranjenje pacijenta, ili samo njega pacijenata.

Vrlo složen dio organizacije upravo je oblikovanje organizacijskog rješenja. Obično se taj postupak provodi u nekoliko faza.

Postavljajući plan oblikovanja organizacijskog rješenja, nije dovoljno utvrditi samo aktivnosti, rokove i nositelje, već je potrebno definirati i ključne točke u projektu, kada će se donijeti odgovarajuće stručne odluke [6]. Svrha oblikovanja organizacijskog rješenja je jasna. Plan oblikovanja organizacijskog rješenja koji je rezultat ove faze služi kako bi menadžer mogao pratiti daljnju usklađenost plana i izvedenog stanja. Izrada plana, odnosno projekta, vrlo je važna aktivnosti jer o tome ovisi daljnji uspjeh organizacije i njezina poslovanja.

Iako zvuči komplicirano, organizacija i organiziranost ključni su čimbenici u menadžerskim vještinama. Vrlo je važno razjasniti uloge, odnose te odgovornosti unutar organizacije. Ako se stvari u početku postave na mjesto, organizacija će biti na sigurnim temeljima, a oni su uvjet za pozitivan rast. Ključni čimbenik organizacije poslovanja jest dobro raspoređivanje ljudi. Svatko treba znati za što je odgovoran i komu je odgovoran. Ono što treba izbjegavati jest više šefova. Svaki radnik treba znati za što snosi odgovornost. Isto tako, odluke

koje se mogu delegirati trebaju se delegirati kako bi poslovanje teklo u pravom smjeru i kako bi se odluke donosile na licu mjesta (naravno, one koje su u domeni koja je također unaprijed zadana).



## 5. Upravljanje vremenom

Vrijeme je nešto što nije pod ljudskom kontrolom. Nažalost, vrijeme nije moguće zaustaviti, usporiti ni požeuriti. Često se promišlja kako putovati kroz vrijeme, kako vratiti vrijeme, kako ga ubrzati ili usporiti kada postoji želja da prolazi sporije. No jedina stvar koju je moguće učiniti jest upravljati vlastitim vremenom. Upravo je vrijeme ono što je najdragocjenije. Nema ništa skuplje od uzalud potrošenog vremena. Pitate li uspješne ljude, menadžere, poslovne ljude koji su uspjeli u životu i žive u financijskom izobilju koliko košta vrijeme, oni će vam reći da vrijeme i zdravlje nemaju cijenu. Doista, to je jedina točna definicija vremena. Kao što je Leonardo da Vinci jednom davno rekao: „Vrijeme je dovoljno dugo za one koji su spremni iskoristiti ga.“ Svaki menadžer mora ovladati vještinom upravljanja vremenom.

Prije promišljanja, kao i u prošlom poglavlju, kada je pisano o organizaciji, tako i ovdje polazišna točka obilježena je dijagnozom. Potrebno je napraviti analizu provođenja vremena. Način na koji se provodi vrijeme u jednom danu uvelike diktira sposobnosti upravljanja vremenom. Potrebno je odvojiti neko vrijeme i dokumentirati potrošnju vremena nekoliko dana kako bi se vidjelo o kakvu obrascu trošenja vremena je riječ. Nakon toga pristupa se analizi te promatranjima dana. Kada se analizira dan, potrebno je izraditi određene planove i smjernice. Naravno, kao i u svemu drugome, i u planiranju vremena postoje smjernice kojima se je potrebno voditi kada se planira vrijeme. Na početku, potrebno je planirati radni dan koliko je to moguće. Cijeli radni dan vrlo je teško planirati jer uvijek postoje distraktori kao što su telefonski pozivi, neočekivani posjeti, razgovori ili slično. Savjet menadžera jest planirati 50% dana. To je zlatna sredina između dovoljnog za obavljanje poslova koje se odredilo i ostavljanja vremena za ostale stvari. Naravno da u cijeloj situaciji postoji tendencija da se zadrži i fleksibilnost. Nepoželjno je doći u fazu stvaranja pritisaka koji će negativno utjecati na rad. Upravljanje vremenom služi da se ostvare zadani ciljevi što prije, odnosno na vrijeme. Uvijek je potrebno imati na umu izvršenje kratkoročnih planova, kao i srednjoročnih, pa i onih dugoročnih. Uvijek mora postojati vrijeme koje se odvaja za planiranje vremena. Primjerice, to može biti ponedjeljak. S početkom svakoga tjedna potrebno je odvojiti vrijeme te isplanirati dane. Svaki dan mora imati određeno slobodno vrijeme (50% vremena koje je odvojeno od planiranog vremena). Isto tako, potrebno je podijeliti poslove u kategorije.

Vremenski planer je stvar koja se često gleda u američkim filmovima pod poznatim frazama: „Pričekaj da provjerim raspored!“ ili „Ne mogu, imam pun raspored!“ Svaki menadžer ima svoj vremenski planer. Bez toga menadžer nije u mogućnosti funkcionirati. U vremenskom planeru nalazi se kalendar u kojemu se planira dugoročno, srednjoročno i kratkoročno. Isto tako, u njemu postoji i planer ciljeva koji se žele ispuniti. Ciljevi moraju biti podijeljeni u područja

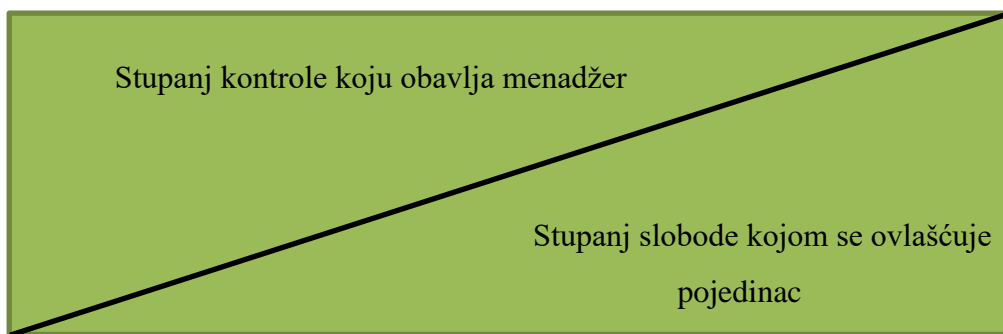
rada. Naravno, planer ima i svoj adresar te potrebne brojeve telefona. Planer bi trebao prikazivati samo grubu podjelu rada jer u suprotnom izrada istog oduzima previše vremena. Posebna dobrobit planera je već spomenuta ljudska navika da prvo rješava one zanimljivije i lakše zadatke. Uz vremenski planer takve mogućnosti su ograničene [14].

U doba tehnologije, interneta i masovnih medija doista nije teško doći do vremenskih planera. Vrlo je važno ne dopustiti neorganiziranost ljudi u okolini. Ako se menadžer nalazi u takvoj okolini, stvari će biti mnogo teže. Primjerice, tajnica može uvelike pomoći u organiziranju vremena. Dobra tajnica je „filter“ koji neće propuštati gutače vremena na vrata. Radne kolege s kojima su menadžeri u svakodnevnom kontaktu potrebno je naučiti neke stvari koje će biti na obostranu pomoć u daljnjem radu. Prekidanje u poslu nije dobro. Ako stvari mogu pričekati, lakše je dogovoriti termin da se one tada riješe nego raditi prijelaz s jednog posla na drugi jer se onda događa situacija da postoji hrpa započelih i nedovršenih poslova. Sastanci koji su loše organizirani, loše pripremljeni te u konačnici loše izvedeni također mogu uništavati vrijeme. Na te stvari vrlo je važno obratiti pozornost. Posljednja stvar koja uvelike može utjecati na vrijeme u vidu upravljanja vremenom jest delegiranje.

## **5.1. Delegiranje**

Jedan od glavnih problema rukovođenja jest stalno nastojanje da se učini previše odjednom te opasnost gubljenja u pojedinostima. Na kraju teškog radnog dana vrlo često se uvidi da se, doduše, mnogo radilo, ali su često važne stvari ostale netaknute ili nisu dovršene. Uspješni menadžeri odlikuju se, između ostaloga, i time što obavljaju različite stvari i aktivnosti, ali tako da se u određeno vrijeme posvećuju samo jednom jedinom zadatku. Oni rješavaju samo jednu stvar odjednom, ali dosljedno i usmjereno cilju. Preduvjet za to su jasno utvrđeni prioriteti kojih se treba držati [15]. Nikada sav posao ne može obaviti jedna osoba. Delegiranje poslova ne znači nesposobnost i time se ne gubi vrijednost menadžera. Delegiranjem zadatka menadžer ne gubi ulogu, već je i dalje tu kao osoba kojoj je radnik kojemu je delegirana zadaća odgovoran. Ono što je bitno jest to da je za kvalitetu i izvršenje delegiranog zadatka, bez obzira na to što je isti delegiran nekome drugom, odgovoran isključivo menadžer [16]. Iz svega je lako zaključiti da je vrlo tanka granica između nadređenoga koji „visi nad glavom“ i trati svoje i tuđe vrijeme te nema povjerenja u osobe kojima je delegiran zadatak i nadređenoga koji ne mari za delegirani zadatak. Na prvu može se reći da je delegiranje na kraju krajeva ionako jednostavan posao koji ne zahtijeva neke prevelike napore, no delegiranje je složen posao koji zahtijeva izuzetne vještine menadžera. Postoje razna pravila delegiranja ili savjeti kojima je moguće naslutiti što delegirati, što ne, kako delegirati i komu. Delegiranje ima i svoje prednosti koje su prepoznate u

svijetu menadžera. Pozitivne strane delegiranja su, naravno, prvenstveno u spektru upravljanja vremenom. Na taj način menadžer se oslobađa nekih rutinskih zadataka koji su manje bitni. Ostavlja se više prostora za zadatke koji se moraju obaviti osobno i u kojima se očekuje određena doza kreativnosti. Neki od tih zadataka mogu biti već spomenuto planiranje, organiziranje ili motivacija zaposlenih. Isto tako, delegiranjem se omogućava da se odluke donose na licu mjesta. Primjerice, drvosječa koji za svako stablo trči pitati direktora šumarije u koju stranu da ga ruše. Takve stvari nemaju smisla i tu je vidljivo koliko delegiranje štedi vrijeme te u konačnici i financije cijele organizacije, jer kao što stara narodna izreka kaže: „Vrijeme je novac.“ Ono što se dobiva kao najveći benefit delegiranja jest zaposlenik ili skupina zaposlenika koji su spremni preuzeti određene odgovornosti i odluke te staviti sebe na raspolaganje organizaciji kako bi svojim radom i stečenim iskustvom doprinijeli njezinu radu. Sâm napredak delegiranja može se sagledati kroz sljedeći prikaz.



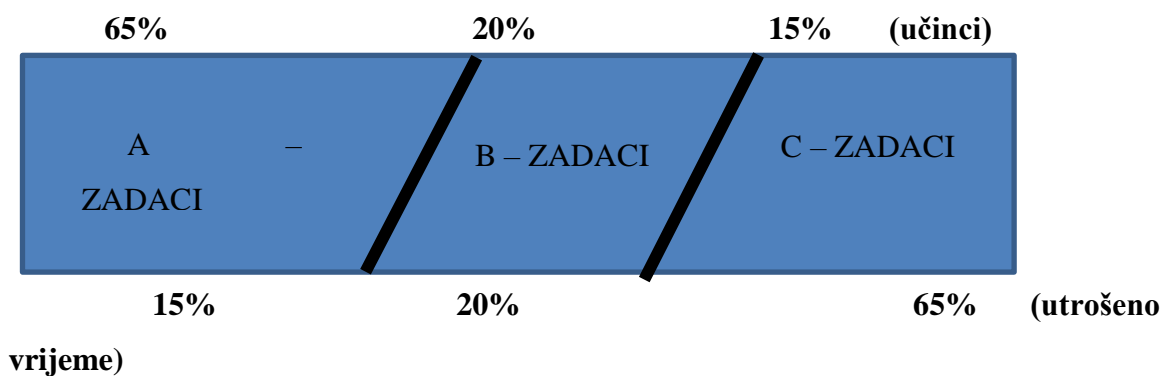
*Ilustracija 5.1. Niz mogućeg prenošenja zadatka na druge (izvor: autor J. G.)*

Kao što je i vidljivo na prikazu, lijevi kut predstavlja visok stupanj kontrole menadžera nad zadatkom koji je delegiran. Takve situacije česte su kod prvih delegiranja gdje se još ne poznaju najbolje osobe kojima se delegira. Gradacijom prema desno prolazi se kroz stupnjeve kada menadžer daje specifične upute i provjerava, pa sve do nešto kraćih uputa i povremenog provjeravanja. U konačnici dolazi se do desne strane prikaza gdje menadžer očekuje povremeni izvještaj osobe kojoj je zadatak delegiran te ima visoku dozu povjerenja u njega. Potrebno je da samo povremeno uputi određene napomene. U krajnjem desnom dijelu tablice nalazi se nizak stupanj kontrole menadžera, odnosno davanje ovlasti pojedincu da sâm nadzire izvedbu svoga zadatka te da radi kako najbolje zna. To je put koji prolazi svaka osoba kojoj se delegira. Na kraju toga puta nastaju osobe koje su već spomenute, a to su osobe koje su spremne za samostalno donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti.

### 5.1.1. Kada i koje poslove delegirati

Prepoznati trenutak kada je nešto za delegiranje vrlo je bitan, no još bitnije od toga jest prepoznati koje se stvari mogu delegirati, a koje ne mogu. Trenutak kada je potrebno nešto delegirati jest onaj kada se shvati da postoji previše zadataka te da se ne stižu riješiti zadatci od visoke važnosti. Naravno da se na stvari ne gleda samo egocentrično, već se kroz delegiranje, kao što je rečeno u prijašnjem poglavlju, usavršava podređene te se na taj način i pojednostavljaju procesi i aktivnosti koje se obavljaju. Prvo što je važno učiniti jest odrediti prioritete u zadacima kako bi se moglo odrediti i razlučiti koje stvari se obavljaju samostalno, a koje se stvari mogu delegirati [17]. Važno je napomenuti da je ljudski um često podložan radu stvari koje mu odgovaraju, a one manje zanimljive se ostavljaju za kraj. U poslu menadžera nema mjesta takvim promišljanjima. Zadaci se određuju prema važnosti i tako se i rade. Za svaki zadatak mora postojati određeni vremenski rok u kojemu se on mora ispuniti.

Kada se određuju prioritete, onda se doznaje koji su to zadaci koji zapravo gutaju vrijeme, a može ih obaviti netko drugi. Među poznatijim analizama za određivanje prioriteta nalazi se ABC analiza koja nije toliko popularna, ali ime koje stoji iza te analize vrlo je popularno, a to je talijanski ekonomist V. Pareto, koji je smislio i Paretoovo pravilo 80:20. Također postoji i analiza po Eisenhoweru, no ona je vrlo slična analizi koju je osmislio Pareto [18].



Ilustracija 5.2. Prikaz ABC analize (izvor: autor J. G.)

Ono na što apelira ova tablica jest određivanje obaveza u tri kategorije. A kategorija su zadaci koji su važni i koji trebaju biti prvi na listi prioriteta, bez obzira na to što se o njima misli i koliko su zanimljivi. Postavlja se pitanje kako odrediti koji su to zadaci. Takve zadatke lako je razlučiti pitanjima poput sljedećih: Koji od navedenih zadataka približava ciljevima? Koji od navedenih zadataka uvelike utječe na preostale zadatke? B zadaci su oni zadaci koji su podjednake važnosti i učinka. C skupina zadataka su oni zadaci koji zahtijevaju mnogo utrošenog vremena, a daju malo učinka. Dakle, to je mnogo malih zadataka koji „gutaju“ vrijeme, a ne daju velike rezultate.

Na samome kraju, kada je razlučeno što delegirati, a što ne, ostaje predaja naredbe, odnosno delegiranje. O tome ovisi uspjeh cijele situacije. Ako se dogodi da se zadatak ne delegira na ispravan način, sav trud oko ABC analize i svih ostalih principa pada u vodu jer menadžer pada na početničkoj grešci. Kako bi se ispravno delegiralo, u nastavku slijedi ono na što treba obratiti pozornost.

- Zašto taj posao treba obaviti?
- Što se od osobe očekuje?
- Vremenski okviri za obavljanje posla.
- Ovlaštenje za donošenje odluka.
- Problemi o kojima mora izvještavati.
- Koja se izvješća očekuju od osobe?
- Način praćenja, kontrole i podržavanja.
- Na koja sredstva i pomoć može računati?

Vrlo je bitno osobu kojoj se delegira uputiti u zadatak. Još jedna važna stvar jest provjeriti na kraju je li osoba sve shvatila i razumije li sve. U ovo mora postojati potpuna sigurnost. Potvrda razumijevanja delegiranog zadatka ne smije izostati. Ako nešto nije jasno ili nešto ne zna napraviti, sada je vrijeme da se to kaže. Zadatak se u tom slučaju ne delegira, već menadžer služi kao mentor i uz već spomenutu tablicu kontrole mentorira osobu kojoj je delegirao zadatak [19]. Zanimljivo je iskustvo Petera Duckera, koji je u jednom od svojih intervju govorio o odgovornosti i spomenuo intervju s američkim pješačkim satnikom u vijetnamskoj džungli.

Novinar ga je upitao: „Kako uspijevate zapovijedati u ovoj kaotičnoj situaciji?“ Satnik mu je odgovorio: „Ovdje jedino ja imam odgovornost. Ako ovi ljudi ne znaju što će učiniti kada u džungli nalete na neprijatelja, ja sam predaleko da im to kažem. Moj posao je da provjerim znaju li oni to. Ono što će napraviti ovisi o situaciji, a to samo oni mogu prosuditi. Odgovornost uvijek leži na meni, ali odluka leži na onome koji se nađe u srcu problema.“ [7] Vrlo lijepo iskustvo koje na slikovit način prikazuje važnost pravilnog delegiranja. Dapače, prikazana je vrijednost svega što se događalo prije, a delegiranje je samo kruna cijelog zadatka.

U svemu postoje granice, pa tako i u delegiranju. Još jednom, važno je napomenuti gdje su granice i što se ne delegira. Menadžer mora postupati mudro i određene poslove zadržati u svojim rukama jer su to poslovi za koje je on na mjestu menadžera s razlogom. Bilo kakvo provođenje disciplinskih mjera, uplitanje u politiku poduzeća, odgovornost ili ostale stvari koje se izravno tiču poslovanja organizacije, njezine politike i financija, to se ne delegira. Za te

poslove tu je menadžer i odluka je na njemu. Uz sve navedene savjete, opcija delegiranja trebala bi biti opcija koja će menadžerima uvelike olakšati rad i komunikaciju s podređenima.

## 6. Vještine motiviranja

Vještina motiviranja ubraja se u jednu od vještina vođenja. Kompetentan i vješt menadžer obično uvijek primijeti na kojoj razini motivacije rade njegovi suradnici te pronalazi neki od načina da motivira svoj tim. U suprotnome dolazi do demotivacije, pada interesa te komplikacija koje uzrokuju ili loše obavljen posao ili otkaz. Sve u svemu, ne može doći ni do čega pozitivnog. Riječ „motivacija“ dolazi od latinske riječi *movere*, što znači „pokretati, poticati“. Sama riječ aludira na to da motivirati znači pokrenuti nešto ili potaknuti nekoga na pokret, promjenu i kretanje prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

Motiviranje drugih vjerojatno je ključni dio menadžerskog posla. Naime, ako zaposleni nisu motivirani, poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok. Stoga je i razumljivo što menadžment suvremenog poduzeća mora posebnu pozornost usmjeriti zaposlenima u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva [6]. U današnje vrijeme ljudski resurs je najznačajniji resurs baš zbog čimbenika značajnosti i efektivnosti u bilo kojoj organizaciji. Motivaciju se definira kao psihički proces ili neku određenu silu koja potiče na neke mentalne ili tjelesne aktivnosti. Motivacija je ta koja djeluje iznutra prema van i na taj način omogućava uspješno obavljanje određenih zadataka. Da bi se postigao uspjeh u bilo kojem životnom području, potrebna je motivacija. Mnogi uspješni menadžeri bave se pojmom motivacije baš zbog toga što su svjesni da je za uspješno obavljanje posla potrebna dobra i zdrava razina motivacije. Motivacija se može podijeliti na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Intrinzična motivacija (*intrinsic* (engl.) – unutarnji, svojstven, pravi, bitan, čist) je potreba nastala iz unutarnjih pobuda, dok kod ekstrinzične (*extrinsic* (engl.) – vanjski, primjesni) vanjski čimbenici, kao na primjer nagrade, utječu na njezin razvoj [20]. Intrinzična motivacija vrlo je važna jer je ona kvalitetnija, čišća i dugotrajnija. Nažalost, često prevladava ekstrinzična motivacija jer sve što se radi često se radi samo zato da se dobije plaća. Motiv je plaća, a ne rad koji se obavlja.

### 6.1. Čimbenici koji utječu na motivaciju

Na motivaciju utječu brojni čimbenici od kojih se posebno naglašavaju tri sljedeće skupine: [21]

- Individualne karakteristike;
- Karakteristike posla;
- Organizacijske karakteristike.

U individualne karakteristike ubrajaju se slične stvari kao i kod intrinzične motivacije. U toj kategoriji nalaze se čovjekove potrebe, vrijednosti, stavovi, interesi, uvjerenja i motivi. Svaka osoba ima drugačije motive. Neki su motivirani novcem, dok su neki motivirani pohvalom, ugledom ili nečim trećim. Menadžer je tu da prepozna individualne razlike te da na njih reagira u pravom smjeru. Ako se ljudski potencijal pravilno usmjeri, organizacija može samo profitirati. Sljedeći čimbenik, karakteristike posla, u sebi sadrži nešto više o samoj povezanosti s poslom. Dakle, riječ je o tome kakav je posao, koliko je zahtjevan, koji je opis posla, na što se sve posao odnosi te koji je stupanj autonomije u obavljanju posla. Ako se promotre karakteristike posla iz perspektive menadžera, njegova je dužnost da za svakog radnika pronade posao koji je po njegovoj mjeri. Taj posao radnik mora biti sposoban obavljati fizički i psihički. Govoreći o organizacijskim karakteristikama, tu je sve ono što jedno poduzeće može pružiti radniku te način odnošenja prema njemu. U karakteristikama poduzeća sadržani su politika poduzeća, kao i sustavi nagrađivanja. Ako poduzeće ima kvalitetan sustav motivacije radnika, dolazi do situacije gdje se postojeća radna snaga zadržava jer je motivirana za ostanak te se nova radna snaga pridobiva jer su čuli kako posluje poduzeće.

## **6.2. Teorije motivacije**

O teorijama motivacije govori se još od 19. stoljeća. Put teorija seže od područja filozofije do područja psihologije i sociologije. Neke od poznatijih teorija motivacije koje danas postoje jesu: [22]

- Teorija hijerarhije potreba;
- ERG teorija;
- Teorija motivacije postignuća;
- Dvofaktorska teorija motivacije.

Teorija koja je među vodećima jest teorija Abrahama Maslowa. Ta teorija vrlo je zastupljena u literaturi. Osim literature, često je osnova za promišljanja u mnogim područjima, a posebice u praksi vodstva. U Maslowljevoj teoriji govori se o hijerarhiji potreba koje su dio svakog čovjeka. Maslow je tu hijerarhiju napravio na pet razina [23].





*Ilustracija 6.1. Maslowljeva hijerarhija potreba (izvor: autor J. G.)*

Promatrajući od dna piramide prema gore, prve su na redu fiziološke potrebe. Od njih sve kreće i to su svima dobro poznate potrebe bez kojih čovjek ne može, a to su: voda, hrana, zrak. Ako te potrebe nisu zadovoljene, nema napredovanja prema vrhu piramide. Dakle, svaka potreba mora se ostvariti da bi došlo do mogućnosti da se napreduje prema vrhu piramide. Potreba za sigurnošću slijedi odmah nakon fizioloških potreba. U potrebu za sigurnošću ubraja se i zdravlje, kao i zaposlenje, te ostale sigurnosti koje nam pružaju „mir“ u ljudskom umu. Nakon što su zadovoljene sve fiziološke potrebe i postoji sigurnost, dolazi se do potrebe za ljubavlju. Ona je jedna od socijalnih potreba. Govoreći o njoj, tu ubrajamo ne samo izričito ljubav već prijateljstvo, pripadanje i posljedično ljubav. Često se pogrešno smatra da bi ta potreba trebala biti ispunjena izvan radnog mjesta. No ne zaboravimo da govorimo o motivaciji na radnom mjestu. Dakle, zaposlenik mora osjećati da ga njegove kolege i suradnici prihvataju i vole. Potreba za poštovanjem već je pri vrhu piramide. Svaki stupanj hijerarhije potreba veći je „luksuz“. Poštovanje je razlog povećanog samopouzdanja, većih sposobnosti i vrijednosti. Ako postoji osoba kod koje te potrebe nisu ispunjene, ona se osjeća loše i nedovoljno dobro da se nalazi tu gdje jest. Posljednja od potreba jest potreba za samoaktualizacijom. To je potreba koja uključuje osobni razvoj, realizaciju osobnih ciljeva i ispunjenje maksimuma koji se može izvući iz čovjeka i onoga što on jest.

### **6.3. Strategije motiviranja**

Što je cilj cijelog izučavanja motivacije? Cilj je privući kvalitetnog čovjeka u organizaciju. Nakon toga cilj je da taj čovjek kvalitetno radi svoj posao. Da bi se te predispozicije ostvarile, potrebno je razmotriti koje su strategije motivacije. Logičnim slijedom vrlo je lako doći do zaključka da postoje dvije temeljne skupine:

- Strategije materijalne motivacije;
- Strategije nematerijalne motivacije;

Prema savjetima menadžera, najbolje je kombinirati obje strategije jer se tako ispunjava maksimalni potencijal motivacije. Strategije materijalne motivacije, kao što sâm naziv kaže, obuhvaćaju nešto opipljivo. Te strategije najčešće su vezane uz novac, povišice, dodatke ili slično. Vrlo je važno napomenuti da za takav oblik nagrađivanja uvijek postoji mogućnost pogreške. Materijalna motivacija u trenutku predaje radniku mora zadovoljiti neke od kriterija. Radnik mora znati za što dobiva nagradu. Dakle, mora postojati jasna veza između nagrade i rezultata koji je doveo do te nagrade. Isto tako, mora se naglasiti povezanost pokazatelja koji je doveo do materijalne nagrade (motivacije) i rada zaposlenika. Gledajući kroz prizmu Maslowljeve hijerarhije potreba, materijalnom motivacijom djeluje se više na temeljne potrebe u hijerarhiji, dok se nematerijalnom motivacijom djeluje na potrebe kroz određene nematerijalne sadržaje koji uvelike djeluju na neke od viših potreba. Kroz određena usavršavanja, povećanja stupnja odgovornosti i autonomije te većeg sudjelovanja u radu organizacije radnik prima stupanj motivacije koji utječe na potrebe kao što je potreba za poštovanjem. Kao što je već rečeno, da bi zadovoljavali potrebe prema Maslowljevoj teoriji, mora se ići redom. Isto tako, da bi radnik bio motiviran, menadžer mora vrlo vješto kombinirati obje strategije. U konačnici samo materijalno i nematerijalno u kombinaciji daje dobar rezultat.

Ako menadžer shvati moć motivacije i koristi je na pravi način, kroz kratko vrijeme imat će organizaciju koja će funkcionirati uspješno i na opće zadovoljstvo svih.

## 7. Vještine komunikacije

Zbog vješte ili manje vješte komunikacije, odnosno „pokvarenog telefona“, nastajale su i zrakoplovne nesreće, smrti, nezgode, pa i zgrade. Doista, komunikacija je moćan kanal koji treba znati koristiti na pravi način. Kada je riječ o menadžerskoj profesiji, naglasak je na radu s ljudima. Uz sva menadžerska znanja, nije moguće biti uspješan menadžer ako se ne zna komunicirati s ljudima. Ne postoji nijedna menadžerska aktivnost koja se može u potpunosti ostvariti bez jednog od oblika komunikacije. Smatra se da menadžeri u pravilu provode i do 80% vremena u komunikaciji. Ostatak vremena menadžer većinom provodi pišući ili čitajući, što je filozofski gledano također oblik komunikacije. To bi u konačnici značilo da gotovo 100% vremena provodi u komunikaciji u nekom od mogućih oblika.

Komunikacija je proces prijenosa informacija od jedne osobe k drugoj s namjerom da se motivira i utječe na ponašanje. Ona započinje kada jedna osoba pošalje poruku drugoj, s namjerom da izazove odgovor [6]. Proces prijenosa informacija zove se još i komunikacijskim procesom. On započinje kod pošiljatelja poruke i završava kod primatelja. Kako bi taj proces bio što uspješniji, postoje određeni principi i savjeti kojih se treba držati. Poruka koju se šalje mora biti relevantna. Poruke ne smiju biti preduge ni prekratke. Odlaženjem u bilo koju krajnost gubi se na važnosti poruke koju se šalje. Isto tako, treba biti usredotočen kako bi se naglasio bitni aspekt poruke. Dakle, poruka ne treba sadržavati nepotrebne stvari na kojima se gubi fokus. Poruka također treba imati svoj tijek. Ne smije sve biti „nabacano“ jedno na drugo, već svaka poruka koja je bitna treba biti zasebno obrađena. Promatranjem svake poruke posebno, vrlo je bitno naglasiti stvari koje su bitne na način da ih se ponovi dva puta ili, ako je riječ o nekim drugim kanalima komunikacije, istakne na neki drugi način. Kada se promotri poruka koju se šalje, ona u konačnici ne smije biti odraz školovanja, stručnosti i hijerarhijske visine. Poruke trebaju biti jednostavne, sažete, kratke, izrečene ili pisane rječnikom za koji postoji sigurnost da će ju primatelj razumjeti.

### 7.1. Oblici komunikacije

Promatrajući teoriju u vidu komunikacije i njezinih oblika moguće je učiniti grubu podjelu na sljedeće vrste: [24]

- Verbalna komunikacija;
- Neverbalna komunikacija.

Oba vida komunikacije od izrazite su važnosti za čovjeka općenito, kao i za menadžera. Menadžer mora dobro vladati svojom komunikacijom. Mora vješto spajati verbalnu i neverbalnu

komunikaciju kako bi ona bila uspješna. Isto tako, menadžer mora znati prepoznavati komunikaciju koju dobiva. Dobar menadžer vješto čita i verbalnu i neverbalnu komunikaciju, tako da shvaća poruku u punom opsegu. Verbalna komunikacija zasebno gledana može biti usmena ili pismena. Usmena komunikacija ona je kojom se koristi svakodnevno. Postoje razni oblici usmene komunikacije kojima menadžer mora vladati, a to su: govori, razgovori, rasprave, sastanci, telefonski pozivi i mnogi drugi. Benefiti koje usmeno komuniciranje daje sljedeći su:

- Bolja razumljivost sadržaja.
- Mogućnost postavljanja dodatnih pitanja.
- Mogućnost čitanja neverbalne komunikacije.
- Mogućnost nagovora i izravnog utjecaja na komunikaciju u širem spektru od same komunikacije.
- Vremenski je prihvatljivija jer često zahtijeva manje vremena.
- Ima mogućnost diskrecije.
- Brza povratna informacija.

Kada je riječ o nedostacima verbalne komunikacije, najveći je minus „pokvareni telefon“. Kada komunikacija zahtijeva prijenos poruke preko više primatelja, često se događa da ona bude izmijenjena u vidu osnovne poruke, a često se tu dodaju i osobni utisci prenositelja, njegove emocije i osjećaji povezani s porukom koju prenosi. Još je jedan nedostatak što ne postoji službeni trag te komunikacije, osim ako ona nije snimljena ili obavljena u prisutnosti više svjedoka.

Pismena komunikacija također je vrlo veliko područje komunikacije koje isto ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Vrlo je lako navesti što se sve ubraja u pisanu komunikaciju: pisma, tablice, grafovi, izvještaji, zapisnici, oglasi, priručnici, *e-mail* poruke, pisani pozivi i ostala pošta. U širokom spektru mogućnosti kriju se neke pozitivne strane. Pisana komunikacija često je nadomjestak usmenoj komunikaciji. Ostale prednosti pisane komunikacije također se mogu navesti u nekoliko točaka:

- Bolja razumljivost ako je poruka zasićena izvještajima, grafikonima, tablicama i sličnim.
- Postoji pisani trag te komunikacije, što je glavna negativna strana usmene.
- Mogućnost ponovnog čitanja poruke (osobito važno ako su u pitanju ugovori ili slični dokumenti).
- Određene stvari lakše je naglasiti.
- Ovisno o osobi i njezinim preferencijama (vizualni, auditivni ili taktilni tip), može biti mnogo shvatljivija i konkretnija od usmene.

- Omogućuje da se neke kompliciranije stvari razlože tako da budu shvatljive.

Ono što je izvedbeni problem kod pisane komunikacije, a to je problem i kod menadžera općenito, jest vrijeme. Svaki menadžer posebno pažljivo troši svoje vrijeme. Pisana komunikacija oduzima vrijeme jer zahtijeva određenu dozu formalnosti i planiranja takve komunikacije kako bi se nadomjestilo odsustvo usmene komunikacije te osigurala shvatljivost sadržaja. Isto tako, povratna informacija na poruku nije tako brza, a i kada je prisutna, ona može biti različita od one koju se dobiva usmenom komunikacijom te prepoznavanjem neverbalne komunikacije na licu mjesta [25].

Neverbalna komunikacija je pojam koji je mnoge izdao; svaki dobar menadžer trebao bi razviti tehniku neverbalne komunikacije. Svima je poznat izraz „poker face“ koji se koristi u pokeru, a ima za cilj ne odati neverbalnom komunikacijom kakve karte su u ruci. Od obične kartaške igre sve do velikih poslova, razgovora za posao i sličnih stvari, neverbalna komunikacija može odigrati vrlo važnu ulogu u ishodu. Neverbalna komunikacija toliko je intenzivna da se u slučaju dvojbe uvijek uzima strana neverbalne komunikacije. U neverbalnoj komunikaciji primjećuju se stvari kao što su određene vizualne komponente, u što se ubrajaju pokreti lica, očiju, ruku, nogu, mimika i ostalo. Vizualne komponente, posebice pogled i osmijeh, moćno su oružje menadžera. Ratnim rječnikom rečeno, „mač s dvije oštrice“, jer uz dobre vizualne komponente menadžer ostavlja dobar prvi dojam koji je izuzetno važan. Isto tako, ako vlada tom vještinom, on dobro raspoznaje ljude oko sebe, njihove emocije i poruke koje mu nesvjesno šalju. Također raspoznaje se i taktilna komponenta u koju se ubrajaju dodiri, tapšanja i slično. Glasovna komponenta prepoznatljiva je prema drhtanju u glasu, ubrzanom govoru, zamuckivanju, glasnoći, jasnoći i ostalom. Prostorna komponenta također mnogo govori, a to je raspored sjedenja u prostoriji. Vrlo važan učinak ima i prostorna raspoređenost i udaljenost sugovornika, kao i sama prostorna razmještenost. Bitan naglasak stavlja se na multikulturalnost. Neverbalna komunikacija različito se shvaća u određenim kulturama i područjima, stoga je vrlo važno biti upućen u kulturu i običaje ako se želi biti uspješan u čitanju neverbalne komunikacije.

## **7.2. Kanali komunikacije**

Za kraj preostaje reći nešto o kanalima komunikacije. Razlikuju se formalni i neformalni kanali komunikacije u organizaciji [25]. Formalni su putevi dakako službena komunikacija koja se odvija u organizaciji. Ovisno o organizacijskoj kulturi i načelima, formalna komunikacija često je standardizirana i odvija se po pravilima koja su unaprijed određena i u koja su zaposleni, kao i sâm menadžer, upućeni. Razmatrajući formalnu komunikaciju, ona može biti među istovrsnicima, zatim od menadžera prema liniji ispod sebe te isto tako od vođe linije prema

menadžeru. Komuniciranje od nadređenih prema podređenima u većini je slučajeva u vidu poruka koje su nužne za poslovanje i funkcioniranje organizacije. Ovisno o samom radu svake organizacije, te su poruke specifičnije, ali općenito gledano, može se reći da se u tom vidu komunikacije nalaze procedure, upute, događaji vezani uz poslovanje organizacije. Komunikacija u obrnutom smjeru, od donje linije prema menadžeru, služi kako bi menadžer dobio povratnu informaciju s polja rada. Takvim oblikom komunikacije do menadžera dolaze izvještaji, zahtjevi, žalbe, upiti i ostale stvari. Vrlo je važno naglasiti da i u komunikaciji prema gore i prema dolje treba postojati filter poruke koja se prenosi. Osobe koje šalju poruku moraju znati izreći ono bitno, reći to na pravi način i dovoljno jasno.

Komunikacija među istovrsnicima, odnosno skupinama i osobama na istoj organizacijskoj razini također mora imati svoju svrhu i pravila po kojima se odvija. Takvim oblikom komunikacije usklađuju se međusobno ovisne jedinice, pomaže se u rješavanju određenih specifičnih ciljeva i problema te se takvim vidom komunikacije koriste organizacije koje povezuju jedinice na istoj razini kako bi se povećala njihova produktivnost i djelotvornost.

Posljednji oblik komunikacije koji se spominje jest neformalna komunikacija. Za svakog menadžera neformalna komunikacija je prilika da bolje upozna tim ljudi s kojima surađuje. To je također prilika da se čuju stvari koje se nikada ne čuju u formalnoj komunikaciji iz mnogo razloga. Menadžer kroz neformalnu komunikaciju razvija odnose sa zaposlenima, shvaća njihove potrebe i želje te isto tako može bolje razumjeti funkcioniranje odjela kojima upravlja. Neformalnim oblikom komunikacije menadžer može promatrati i način na koji suradnici međusobno komuniciraju. Promatranjem se mnogo otkriva o funkcioniranju ljudi međusobno, pa posljedično i o funkcioniranju tih odjela koji čine organizaciju.

## 8. Vještina upravljanja promjenama

Promjena je jedini stalan proces u organizacijama. Učinkovita organizacija je ona koja poduzima promišljene korake da što bezbolnije upravlja promjenama [15]. Promjene su za mnoge ljude teške. Bilo kakvo izlaženje izvan granica zone udobnosti koje promjene često izazivaju znači povećanu dozu stresa, ljutnje i negodovanja. S druge strane, promjene su od ključne važnosti u organizaciji. Nema napretka bez konstantnih promjena i prilagođavanja. Upravljanje promjenama više se svodi na upravljanje ljudima nego na upravljanje promjenom i njezinim sadržajem. Ako za se za primjer uzme savršena promjena, savršeno osmišljena, a nema je tko provesti, čemu onda služi promjena?

U tom kontekstu vještina upravljanja promjenama postaje najvažnija vještina menadžmenta s obzirom na to da se može promatrati kao konstantan proces uspostavljanja metoda za prikladnu promjenu okolnosti [26]. Postoji podjela na razne tipove i podvrste promjena, no smatra se da je ona osnovna podjela koja je prihvaćena u svijetu menadžmenta sljedeća:

- Strateške promjene;
- Operativne promjene.

Strateške promjene su promjene koje su poprilično široka spektra utjecaja. U tim promjenama odvijaju se stvari koje se tiču cijele organizacije, a vezane su uz pitanja svrhe, vizije, misije i ostalih pitanja koja su spomenuta u prvom poglavlju ovoga rada. Provođenje strateških promjena nije jednostavno i ono zahtijeva niz planova i procjena okruženja kako bi se takva promjena uspjela staviti u fazu provedbe. Za razliku od strateških promjena, operativne promjene vezne su uz „operativni“ dio organizacije. One se odvijaju na nižim razinama organizacije. Karakterizirane su uvođenjem nekih novih postupaka, ustroja, sustava, tehnologija i ostalih stvari. Operativne promjene imaju trenutni učinak baš zbog svoga položaja i važnosti u organizaciji.

### 8.1. Planiranje promjena

Promjene su vrlo važan i složen čimbenik u organizaciji, stoga ih je potrebno isplanirati i provesti na pravi način. Planiranje se odvija prema poznatome modelu. Kurt Lewin uspostavio je sustav promjena koji se sastoji od triju faza. Prva faza je faza odmrzavanja. Nakon toga slijedi faza uvođenja promjene, a nakon nje, u trećem koraku, ulazi se u fazu zamrzavanja [27]. Vrlo slikovit prikaz na temelju kuhinje, gdje se redovito prolaze sve sa faze. Povrće, meso ili bilo što

slično nije upotrebljivo dok je zamrznuto. Ukoliko je potrebno napraviti bilo što s tim sastojcima, potrebno ih je odmrznuti. Isto se događa i s promjenama. Nije moguće uvesti promjenu ako prije toga nije pripremljen teren za promjene. Nikakvo nasilno i primorano uvođenje promjene ne može rezultirati uspjehom. Ljudi koji su temeljni dio organizacije skloni su negiranju potrebe za promjenom. Iste te ljude potrebno je uvjeriti, odnosno „odmrznuti“ njihov mozak i dati im na znanje potrebu za promjenom te važnost iste, kao i očekivanje kako će ona utjecati na njih ako bude provedena onako kako je planirana. Ako se izostavlja faza odmrzavanja i ide se ravno na promjenu, stvara se kamen u ruci s kojim nije moguće ništa osim baciti ga i nekoga ozlijediti. Nakon što su ljudi u organizaciji shvatili važnost uvođenja promjene i benefit koji će imati uvođenjem iste, prelazi se na čin uvođenja promjene. To je naizgled jednostavna faza gdje se primjenjuje sve ono danima unaprijed planirano i razrađivano. Vrlo je važno da suradnici u organizaciji znaju što se od njih očekuje; koja se ponašanja i navike izbacuju, a koja se uvode i mijenjaju. Vrlo je važno održati visoku razinu jasnoće. Ova faza ponekad nije laka, ovisno o kakvim se promjenama radi. Najbolje prihvaćene promjene, a samim time i najbolje prihvaćena faza uvođenja promjena, događaju se u organizacijama koje imaju stalne promjene. Nakon faze uvođenja promjene posao nije ni približno gotov. Slijedi faza zamrzavanja promjene. Cilj ove faze jest zadržati suradnike u organizaciji na novom modelu ponašanja, rada ili življenja unutar organizacije. Vrlo se često događa da suradnici pokušaju primijeniti promjenu te se nakon određenog kratkog vremena vrata na stare načine rada. Da do toga ne bi došlo, u fazi zamrzavanja radi se na praćenju i kontroli kvalitete uvedene promjene. Isto tako, vrlo je važno sagledati djelotvornost promjene te njezin utjecaj na organizaciju. Ako je promjena loša i nedjelotvorna, potrebno je provesti ponovnu analizu te sagledati koji je dio sustava zakazao.

## **8.2. Otpor uvođenju promjena**

U organizacijama koje su odlučile uvesti promjene uvijek postoje i otpori promjenama. To je ljudima prirodno. Takve stvari menadžer ne smije previše uzimati k srcu, no svakako treba obratiti pozornost na njih te pomoću njih usmjeriti daljnji razvoj situacije. Postoje tri skupine ljudi. Prva skupina je mala i u njoj su ljudi koji prihvaćaju promjene i odlično se nose s njima. To su većinom mlađi ljudi koji imaju viši stupanja obrazovanja, agilniji su i ne boje se promjena i novih stvari. U drugoj skupini su ljudi koji pružaju otpor promjenama i takvih je najviše, dok je treća skupina ona koja izrazito teško prihvaća promjene i oni su također u malom broju. U trećoj skupini su suradnici koji su stariji, umorni od posla i od promjena, ljudi koji su tu da se ispuni forma te imaju karakteristike suprotne prvoj skupini. U promišljanju zbog čega postoji treća



skupina ljudi koji izrazito teško prihvaćaju promjene i druga skupina koja je najbrojnija dolazi se do nekoliko rješenja.

Cilj uvođenja promjene jest podržati malu skupinu ljudi koji su pokretači i koji jedva čekaju promjene kako bi svojim djelovanjem i primjerom pokazali skupini najbrojnijih da je promjena dobra. Samo to rezultirat će pozitivnim ishodom i pridobivanjem druge skupine ljudi na stranu menadžera. Ako se dogodi scenarij da druga skupina pređe u treću skupinu, uvođenje promjene pada na koljena. Možda se postavlja pitanje zašto je uvesti promjenu tako teško. Suradnici imaju svoje navike. Zbog navike ostaje se na poslu koji nije atraktivan, sluša se šef kojeg nije ugodno slušati i radi se posao koji se radi iz navike, a ne iz ljubavi. Uvođenjem promjena gubi se i osjećaj sigurnosti te vladanja situacijom. Ljudi koji su primorani na uvođenje promjena proživljavaju svojevrсни „rat“ u sebi jer primjećuju da im netko oduzima godinama stečene navike i poslove kako bi unaprijedio poslovanje. Mladi ljudi uvijek su izuzetak, no suradnici često imaju strah. Strah od nepoznatih i novih stvari. Što ako promjena loše krene? Što ako se ne prilagodim i izgubim posao? Što ako nakon uvođenja promjene više ne budem potreban organizaciji? Svaka osoba razmišlja specifično i različito. Kada se jednom stvori određeno mišljenje te percepcija promjene i njezina tijeka, to je vrlo teško promijeniti i objasniti kako stvari zapravo stoje [28].

Kako odgovoriti na otpor promjenama na prikladan način? Odgovor na otpor najbolje formira menadžer koji živi kulturu organizacije te najbolje poznaje organizaciju i svoje suradnike. Od općih stvari koje mogu pomoći savladavanju otpora tu je prije svega edukacija. Edukacijom se smanjuje strah od nepoznatog. Razvijaju se nova znanja i vještine. Suradnici shvaćaju svoje uloge i znaju nešto više o njima te lakše prihvaćaju promjenu. Komunikacija također igra veliku ulogu. Ako komunikacija nije vođena kako je potrebno, izostaju informacije te se gubi smisao promjene. Suradnik ne shvaća svoju funkciju i što se od njega traži te se okreće otporu. Također je vrlo dobro uključiti suradnike u planiranje promjene, koliko je to u njihovoj moći. Na taj način oni se osjećaju dijelom organizacije te im promjena ne predstavlja toliki problem. U suprotnom će imati osjećaj da im se nameće tuđa volja. Ako ništa od navedenoga ne pomogne, onda se većina svodi na vještinu menadžera u pregovaranju, vođenju komunikacije i prisila koje moraju biti upućene da bi se suradnike potaklo na komunikaciju. Menadžer s odličnim vještinama komunikacije vrlo će lako ponuditi potrebne informacije, benefite i nagrade kako bi motivirao suradnike na promjenu. U konačnici, sve se svodi na vještine menadžera u područjima koja sežu od komunikacije, planiranja, organizacije pa sve do upravljanja ljudskim potencijalima i, naravno, vještinama u upravljanju promjenama



## 9. Istraživački dio rada

Cilj ovoga istraživanja bio je istražiti usvojenost stručnih menadžerskih studenata diplomskih studija sestrinstva. Završavajući diplomski studij, studenti stječu naziv magistra sestrinstva, odnosno diplomiranog medicinskog tehničara. Zbog specifičnosti struke i znanja koje stječu, javila se ideja da se ta znanja i kompetencije ispituju te da se uokvire u jedno istraživanje. Ciljevi koji su postavljeni mogu se svrstati u nekoliko kategorija:

- ispitati s kojim znanjima i stavovima studenti odlaze na svoja radna mjesta kao mladi menadžeri;
- ispitati zadovoljstvo studenata prve generacije diplomskoga studija menadžmenta u sestrinstvu sa znanjem stečenim na diplomskom studiju i njihov osjećaj kompetentnosti u obavljanju posla;
- usporediti stavove oko specifičnih pitanja vezanih uz menadžerske vještine;
- usporediti rezultate studenata Sveučilišta Sjever sa studentima drugih fakulteta.

Istraživanje se sastoji od ciljeva istraživanja, metodologije, hipoteza i postavljenog anketnog upitnika pomoću kojega su se i prikupili potrebni podaci za izradu ovoga rada. U konačnici, dobiveni su rezultati analizirani deskriptivnom i interferencijalnom statistikom te su se donijeli određeni zaključci.

### 9.1. Hipoteze istraživanja

Hipoteze istraživanja su sljedeće:

H1 – Diplomski studij sestrinstva u najvećem omjeru upisuju osobe koje imaju 6-10 godina iskustva rada u struci.

H2 – Studenti diplomskih studija sestrinstva ocjenjuju studij prosječnom završnom ocjenom vrlo dobar (3.8-4.0).

H3 – Ne postoji statistički značajna razlika u završnoj ocjeni diplomskog studija između ispitanika Sveučilišta Sjever i ostalih ispitanika.

### 9.2. Metodologija

Zbog specifičnih okolnosti u kojima se trenutno nalazi Republika Hrvatska, kao i ostale zemlje Europe i šire, rezultati su prikupljeni anketnim upitnikom koji je kreiran pomoću Google obrasca te je distribuiran studentima *online*. Anketa je u potpunosti anonimna. Prikupljeni podaci

koriste se samo za izradu ovoga diplomskog rada te objavu u znanstvenim i stručnim časopisima i u druge svrhe se neće koristiti.

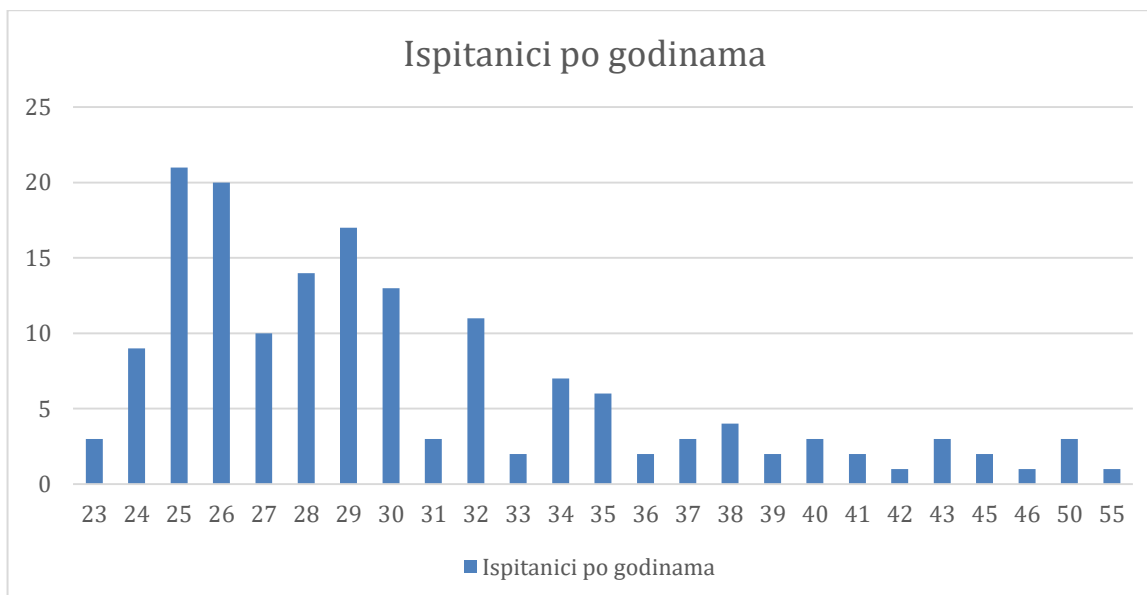
### **9.2.1. Anketni upitnik**

Anketni upitnik, koji je ujedno i osnova ovoga istraživačkog rada, kao što je već navedeno, proveden je putem Google obrasca među studentima druge godina diplomskih studija sestrinstva u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik sastojao se od 34 pitanja. Prvo i drugo pitanje su opisnoga tipa, gdje je bilo potrebno upisati dob te sveučilište koje ispitanik pohađa. Treće, četvrto i peto pitanje jest pitanje ponuđenog odgovora. Pomoću tih pitanja prikupili su se podaci o radnom iskustvu, radnom mjestu te srednjoškolskom obrazovanju studenata diplomskih studija sestrinstva. Od šestog do trideset trećeg pitanja slijedile su tvrdnje pomoću kojih su se ispitivale menadžerske vještine te usvojenost menadžerskih znanja. Na ponuđene tvrdnje studenti su trebali označiti brojku od jedan do pet, pri čemu je vrijedilo sljedeće pravilo: ocjena jedan značila je potpuno neslaganje, ocjena dva značila je neslaganje, ocjena tri značila je osrednje slaganje, ocjena četiri slaganje te ocjena pet slaganje u potpunosti. Posljednje pitanje, trideset četvrto, bilo je pitanje esejskoga tipa. Studenti su zamoljeni da daju svoje sugestije budućim generacijama te im je pružena prilika da anonimno objektivno prosude i napišu nešto o studiju te moguće opcije za poboljšanje.

Anketni upitnik postavljen je *online* 26. svibnja 2020. godine te je bio otvoren za ciljanu skupinu u periodu od jednog mjeseca. Anketni upitnik zatvoren je zaključno s 1. srpnja 2020. godine. U anketnom upitniku sudjelovala su ukupno 163 ispitanika.

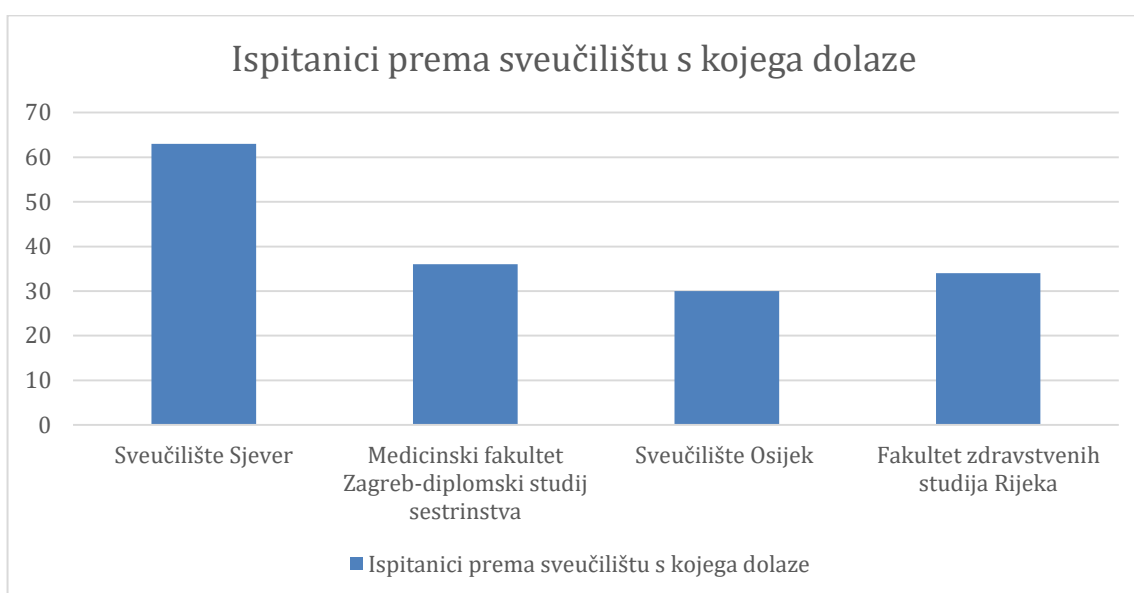
### **9.3. Analiza rezultata**

Na anketni upitnik odazvala su se 163 ispitanika. U analizi dobivenih rezultata koristiti će se deskriptivna te interferencijalna statistika. Rezultati će se prikazati grafovima. Prvo ponuđeno pitanje bilo je općeg karaktera te se odnosilo na godine. Pitanje je bilo otvorenog tipa te su ispitanici trebali upisati broj godina. Pitanje je bilo obavezno te je na njega odgovorilo 163 ispitanika. Najstariji ispitanik imao je 55 godina. Najviše ispitanika bilo je između 20 i 30 godina. Dvadeset jedan ispitanik imao je 25 godina, dok je 20 ispitanika imalo 26 godina, što ujedno predstavlja i dvije najveće kategorije.



*Graf 9.3.1. Prikaz ispitanika prema broju godina (izvor: autor J. G.)*

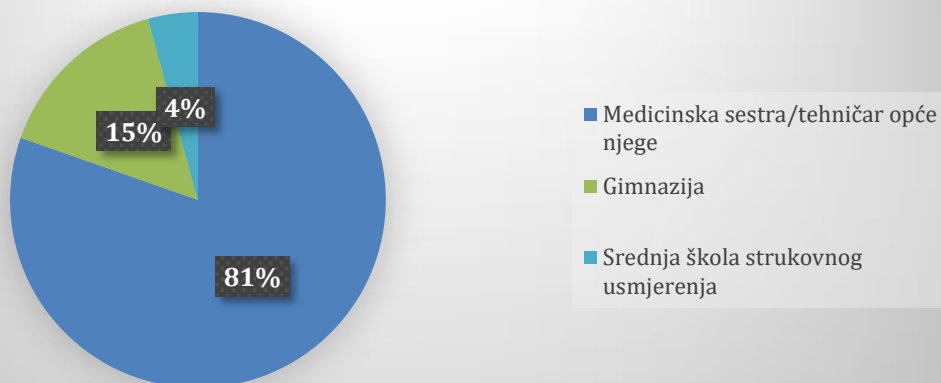
Drugo ponuđeno pitanje također je bilo otvorenog tipa te je bilo potrebno upisati sveučilište koje ispitanik pohađa. Vrlo je lijepo vidjeti rasprostranjenost te interes studenata sa sveučilišta diljem zemlje.



*Graf 9.3.2. Prikaz ispitanika prema sveučilištu s kojega dolaze (izvor: autor J. G.)*

Treće pitanje odnosilo se na srednjoškolsko obrazovanje. Tim pitanjem željelo se utvrditi koliki je postotak studenata koji dolaze iz srednje medicinske škole te koliki je udio gimnazijskog obrazovanja. Predviđanja su bila očekivano ispunjena. Više od 80% studenata završilo je srednju medicinsku školu. Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje završilo je 15,3% studenata, dok je samo 7 studenata (4,3%) završilo srednju školu strukovnog usmjerenja.

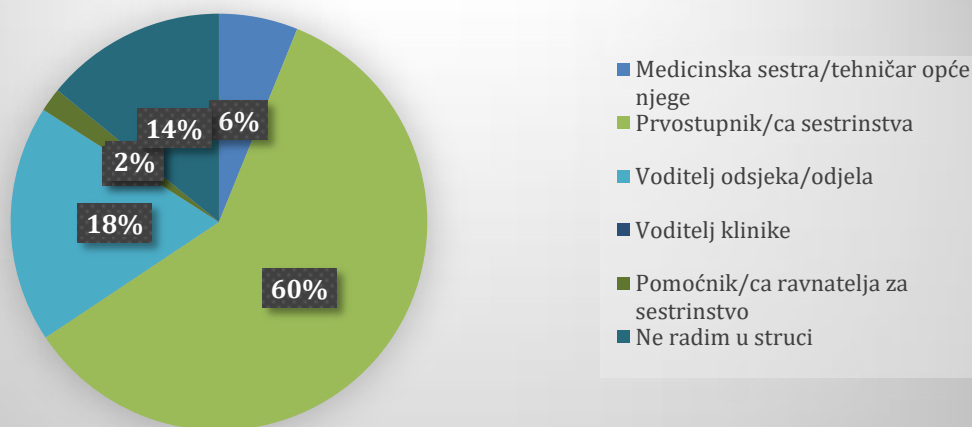
## Završeno srednjoškolsko obrazovanje



Graf 9.3.3. Prikaz završenog srednjoškolskog obrazovanja ispitanika (izvor: autor J. G.)

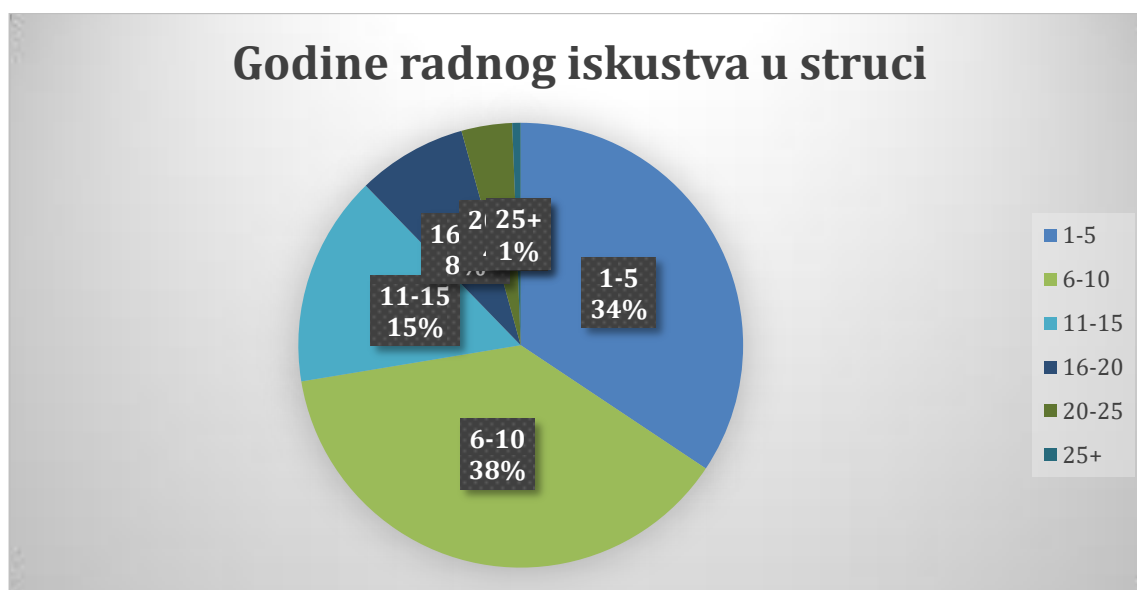
Četvrto i peto pitanje služilo je kako bi se saznalo na kojim poslovima trenutno rade ispitanici te koliko godina iskustva imaju u struci. Ti su podaci vrlo važni jer se na temelju njih može vidjeti koliko se ozbiljno shvaća struka i želja za napredovanjem u struci. Četvrto pitanje odnosilo se na poslove na kojima ispitanici trenutno rade. Najviše ispitanika radi kao prvostupnik/ca sestrinstva. Zbroj tih ispitanika iznosi 97 (59,5%). Nakon njih slijede voditelji odsjeka/odjela, kojih ima 30 (18,4%). Čak 23 (14,1%) ispitanika ne radi u struci. To je vrlo alarmantan podatak. Nažalost, uz tu brojku dodaje se i 10 ispitanika (6,1%) koji još uvijek rade kao medicinska sestra/tehničar opće njege, što znači da rade daleko ispod svojih znanja i vještina. U brojci od 163 ispitanika našla su se i 3 (1,8%) pomoćnika/ce ravnatelja za sestrinstvo, što je na ovaj broj ispitanika također prihvatljiva brojka.

## Trenutno radim na poslovima



Graf 9.3.4. Prikaz radnih mjesta ispitanika (izvor: autor J. G.)

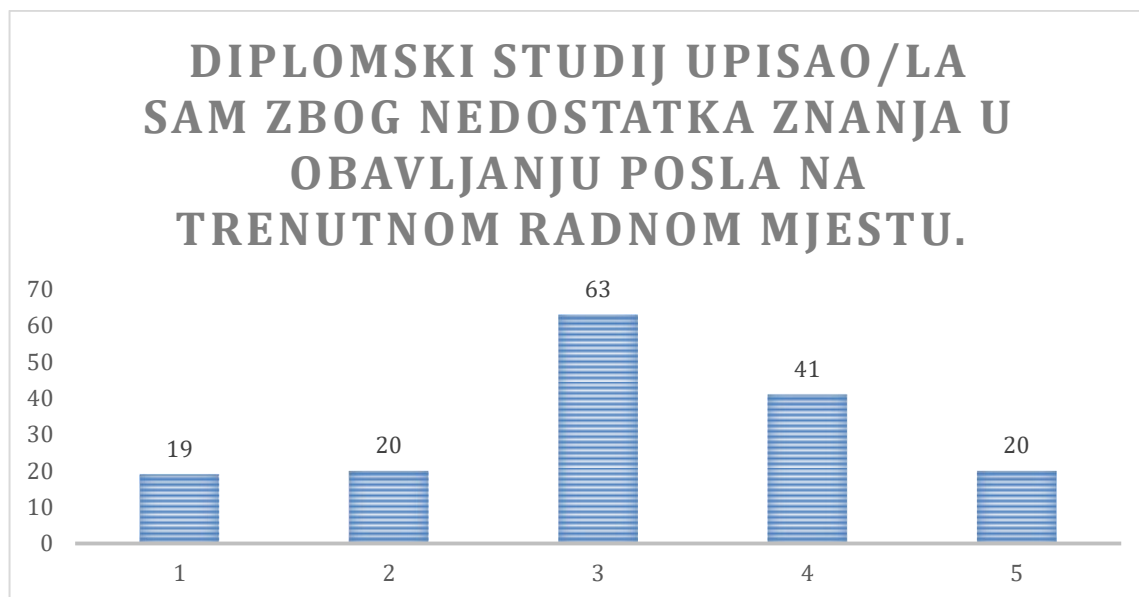
Petim pitanjem ispitano je koliko godina radnog iskustva na poslovima u struci imaju ispitanici. 1-5 godina radnog iskustva ima 56 (34,4%) ispitanika. Nakon njih slijedi najveća skupina od 62 ispitanika koji odnose ukupno 38% udjela te imaju 6-10 godina radnog iskustva. 25 ispitanika (15,3%) ima 11-15 godina radnog iskustva u struci. Nakon njih slijede ispitanici sa 16-20 godina radnog iskustva kojih ima sveukupno 13 (8%). Dvije najmanje kategorije su osobe s 20-25 godina radnog iskustva kojih ima 6 (3,7%) te osobe koje imaju više od 25 godina radnog iskustva, a takvih je u ovom slučaju bilo samo 1 (0,6%). Hipoteza H1 koja glasi:“ Diplomski studij sestrinstva u najvećem omjeru upisuju osobe koje imaju 6-10 godina iskustva rada u struci.“ ovim je odgovorom potvrđena. Iz rezultata vidljivo je da najveću kategoriju ispitanika čini upravo ona sa ispitanicima koji imaju 6-10 godina iskustva rada u struci (njih 62). Uz vrlo veliku kategoriju 1-5 godina radnog iskustva koju čini 6 ispitanika manje ipak su prevladali ispitanici koji imaju 6-10 godina radnog iskustva u struci.



Graf 9.3.5. Prikaz godina radnog iskustva u struci (izvor: autor J. G.)

Nakon prvih pet pitanja i uvodnoga dijela ankete dolazimo do glavnoga dijela ankete gdje ispituju se menadžerske vještine i usvojenost istih. Pitanja koja su postavljena pred ispitanike bila su sljedećega karaktera. Ispitanici su zadanu tvrdnju ocjenjivali ocjenama 1-5, pri čemu su vrijedila sljedeća pravila: 1 – uopće se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – osrednje se slažem; 4 – slažem se; 5 – slažem se u potpunosti. Prva tvrdnja (šesto pitanje) glasilo je: *Diplomski studij upisao/la sam zbog nedostatka znanja u obavljanju posla na trenutnom radnom mjestu.* Ocjenom 1 tvrdnju je ocijenilo 19 ispitanika (11,7%). Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 20 ispitanika (12,3%). Ocjenom 3 čak 63 ispitanika (38,7%), što je ujedno čini i najvećom kategorijom.

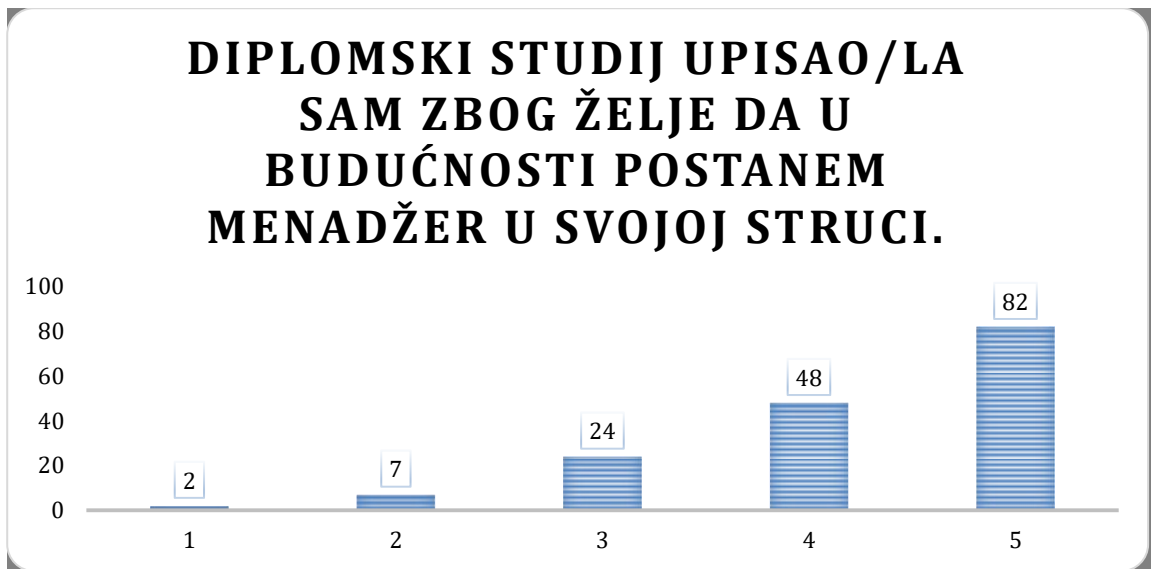
Ocjenom 4 tvrdnju je ocijenio 41 ispitanik (25,2%) te je najvećom ocjenom tvrdnju ocijenilo 20 ispitanika (12,3%).



*Graf 9.3.6. Diplomski studij upisao/la sam zbog nedostatka znanja u obavljanju posla na trenutnom radnom mjestu (izvor: autor J. G.)*

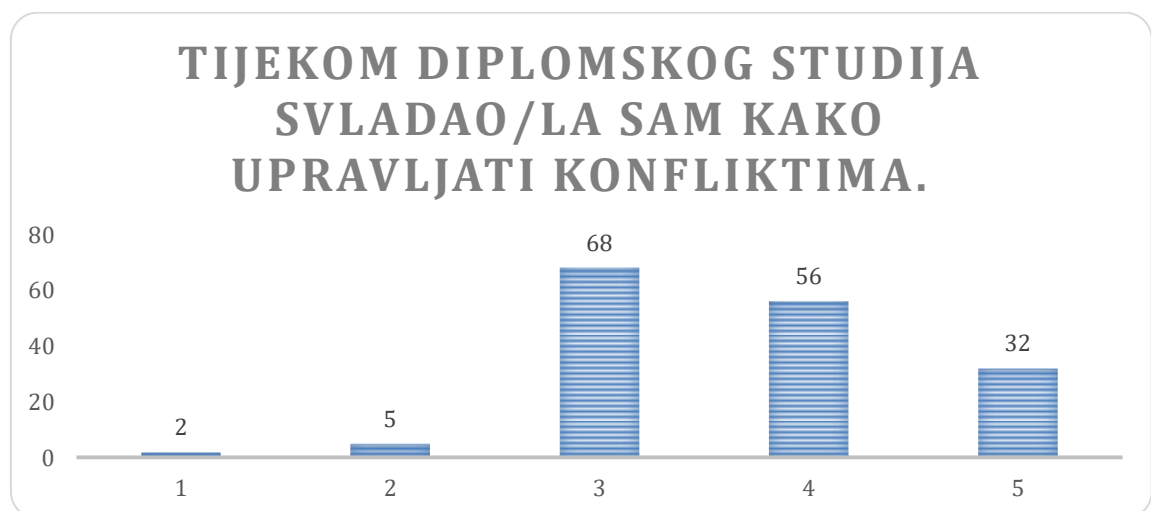
Druga tvrdnja naizgled je vrlo slična prvoj tvrdnji, no razlikuju se po svemu, a ponajviše u rezultatu. Tvrdnja glasi: *Diplomski studij sestrinstva upisao/la sam zbog želje da u budućnosti postanem menadžer u svojoj struci.* Posljednju tvrdnju samo 2 ispitanika (1,2%) vrednovala su ocjenom 1. Ocjenom 2 tvrdnju je ocijenilo 7 ispitanika (4,3%). Ocjenom 3 tvrdnju su ocijenila 24 ispitanika (14,7%). Čak 48 ispitanika (29,4%) vrednovalo je tvrdnju ocjenom 4. Ono najljepše za promatranje jesu 82 ispitanika (50,3%) koji su zadanu tvrdnju vrednovali ocjenom 5. Iz šestog i sedmog pitanja jasno je vidljivo da ispitanici na svojim radnim mjestima ne obavljaju posao za koji im treba obrazovanje ovoga smjera, ali sedmo pitanje potvrđuje da oni to žele jer imaju određenu viziju u budućnosti i njome se vode. Motiviranost za znanjem i uspjehom je nešto što će sestrinstvo držati na temeljima zdrave profesije koja uz ovakav kadar može samo napredovati.





Graf 9.3.7. *Diplomski studij upisao/la sam zbog želje da u budućnosti postanem menadžer u svojoj struci (izvor: autor J. G.)*

Osmo pitanje zadano je tvrdnjom: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako upravljati konfliktima.* Zadana tvrdnja ocijenjena je sljedećim ocjenama. Ocjenu 1 dala su 2 ispitanika (1,2%). Ocjenu 2 dalo je 5 ispitanika (3,1%). Najveća kategorija su ispitanici koji su tvrdnju vrednovali ocjenom 3 (41,7%) te kategorija ispitanika koji tvrdnju ocjenjuju ocjenom 4, a to je učinilo 56 ispitanika (34,4%). Ocjenom 5 ovu tvrdnju vrednovala su 32 ispitanika (19,6%). Upravljanje konfliktima vrlo je važna vještina koja može motivirati zaposlenike na pozitivan način. Baš zato je važno da ispitanici pozitivno vrednuju ovu tvrdnju, što znači da će u budućnosti vješto upravljati konfliktima.



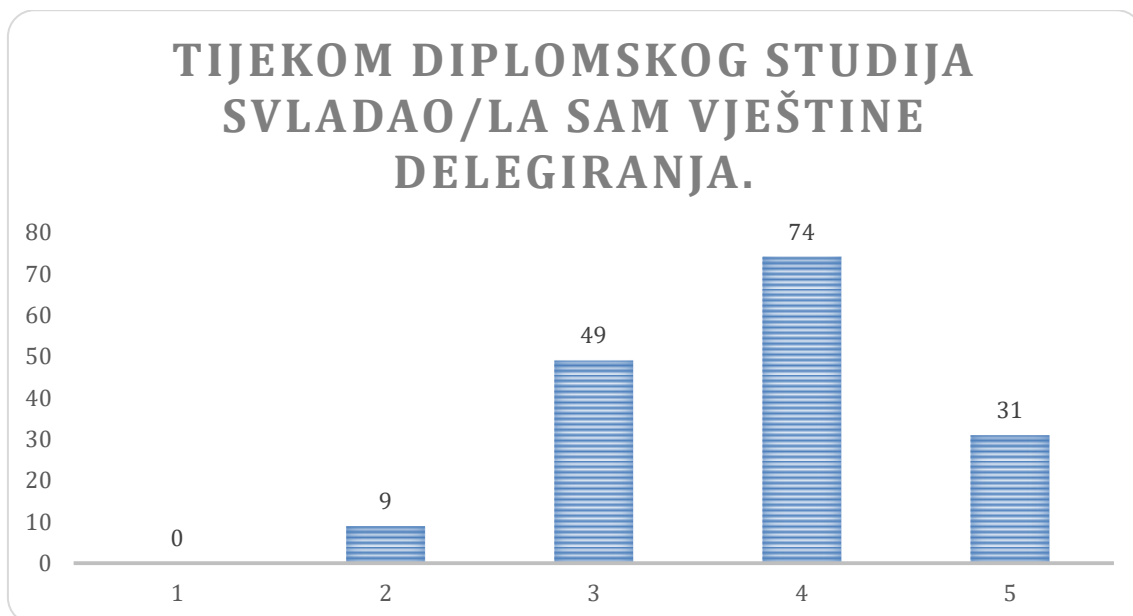
Graf 9.3.8. *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako upravljati konfliktima (izvor: autor J. G.)*

Deveto pitanje zadano je tvrdnjom: *Smatram da se aktivnim slušanjem može izbjeći mnogo problema.* Važnost aktivnog slušanja vrlo je visoka, stoga je ova tvrdnja pronašla svoje mjesto u ovoj anketi. Vrednovanje ove tvrdnje očekivano je dobro i visoko. Ocjenom 1 nitko nije vrednovao ovu tvrdnju. Ocjenu 2 dodijelila su 4 ispitanika (2,5%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovao 31 ispitanik (19%). Ocjenom 4 tvrdnju vrednuje najveći broj ispitanika, njih 76 (46,6%). Ocjenu 5 također daje velik broj, 52 ispitanika (31,9%). Prepoznavanje uloge aktivnog slušanja od ključne je važnosti za život organizacije i njezinih djelatnika.



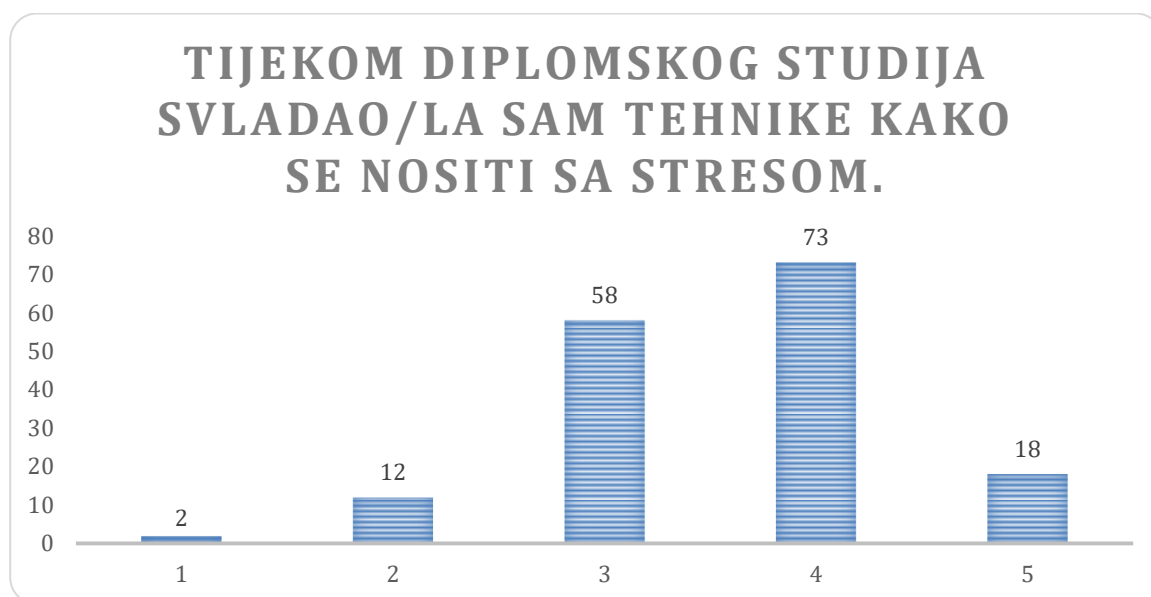
*Graf 9.3.9. Smatram da se aktivnim slušanjem može izbjeći mnogo problema (izvor: autor J. G.)*

Deseto pitanje zadano je tvrdnjom: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine delegiranja.* Vještina delegiranja sama po sebi neizostavna je vještina svakog uspješnog menadžera, stoga je zadovoljstvo promatrati sljedeći graf. Ocjenom 1 tvrdnju je ocijenilo 0 ispitanika. Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 9 ispitanika (5,5%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 49 ispitanika (30,1%). Ocjenom 4 tvrdnju su vrednovala 74 ispitanika, što iznosi ukupno 45,4% svih odgovora. Ocjenom 5 tvrdnju je vrednovao 31 ispitanik (19%). Prosječna ocjena ovoga odgovora iznosi 3,78.



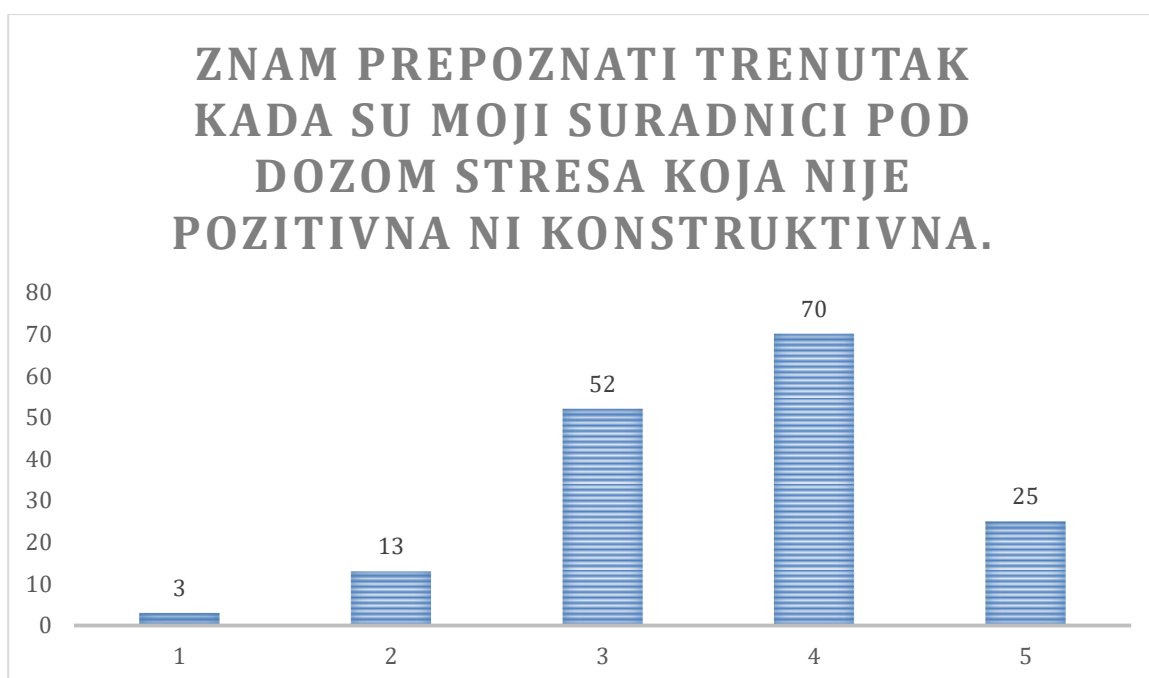
Graf 9.3.10. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine delegiranja (izvor: autor J. G.)

Sljedeća tvrdnja također je vezana uz usvojenost vještina i znanja tijekom studija. Tvrdnja glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam tehnike kako se nositi sa stresom.* Rasprostranjenost odgovora ovdje nije kao u prošloj tvrdnji, kada je bila riječ o delegiranju. Ocjenu 1 dala su 2 ispitanika (1,2%). Ocjenu 2 dalo je 12 ispitanika (7,4%). Ocjenu 3 dalo je 58 ispitanika (35,6%). Najveća kategorija ponovno je ocjena 4 koja broji 73 ispitanika (44,8%). Ocjenom 5 tvrdnju je vrednovalo 18 ispitanika (11%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,57, što je nešto lošiji rezultat, no i dalje postoji raspršenost na desnu stranu krivulje.



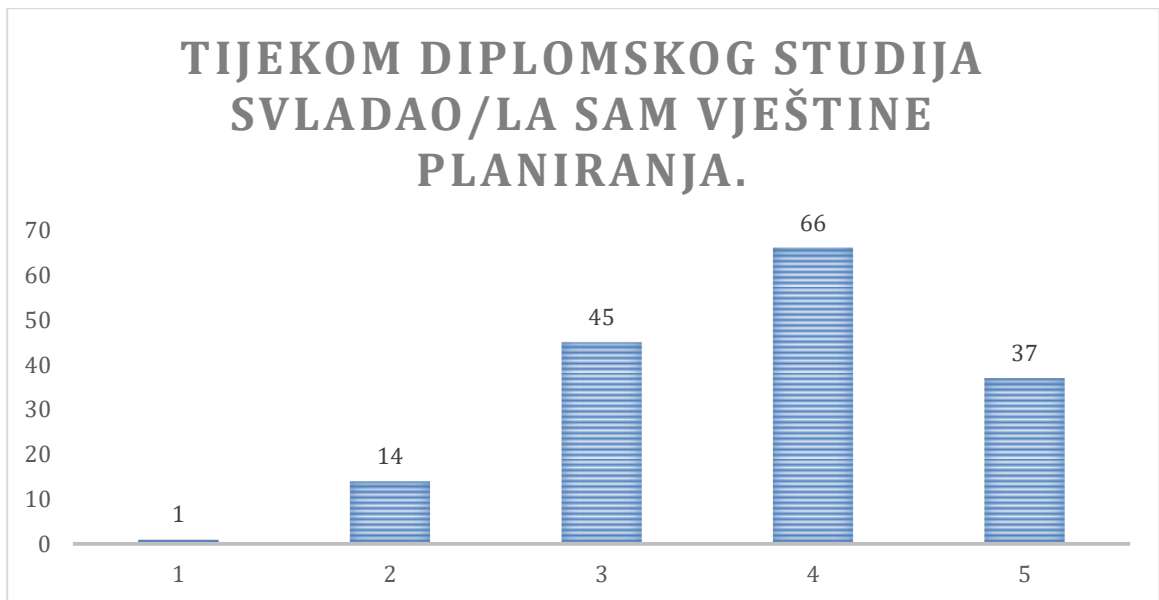
Graf 9.3.11. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam tehnike kako se nositi sa stresom (izvor: autor J. G.)

Dvanaesta tvrdnja glasi: *Znam prepoznati trenutak kada su moji suradnici pod dozom stresa koja nije pozitivna ni konstruktivna.* Bitna karakteristika svakog menadžera jest predvidjeti i prepoznati gdje su granice i kada je vrijeme za određene mjere i poteze. Iz odgovora je vidljivo da su 3 ispitanika (1,8%) tvrdnju vrednovala ocjenom 1. Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 13 ispitanika (8%). Ocjenom 3 tvrdnju su vrednovala 52 ispitanika (31,9%). Ponovno se nalazi najveća kategorija, a to je ocjena 4, koju čini 70 ispitanika (42,9%). Preostalih 25 ispitanika (15,3%) tvrdnju je vrednovalo ocjenom 5. Prosječna ocjena dvanaeste tvrdnje iznosi 3,62.



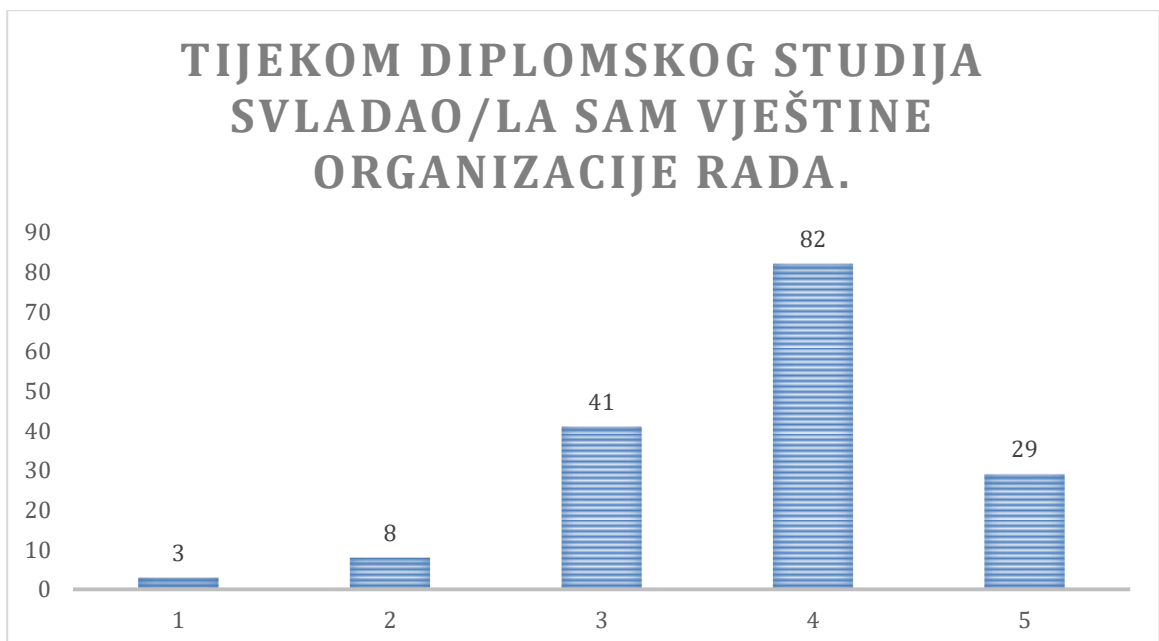
Graf 9.3.12. *Znam prepoznati trenutak kada su moji suradnici pod dozom stresa koja nije pozitivna ni konstruktivna (izvor: autor J. G.)*

Sljedećih nekoliko tvrdnji vezano je uz usvojenost znanja tijekom diplomskog studija. Trinaesto pitanje zadano je tvrdnjom: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine planiranja.* Planiranje je osnovna menadžerska vještina te bez nje nije moguće obavljati bilo što drugo. Tvrdnju je ocjenom 1 vrednovao samo jedan ispitanik (0,6%). Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 14 ispitanika (8,6%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 45 ispitanika (27,6%). Ocjenom 4 tvrdnju je vrednovalo 66 ispitanika (40,5%), dok je ocjenom 5 tvrdnju vrednovalo 37 ispitanika (22,7%). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,76.



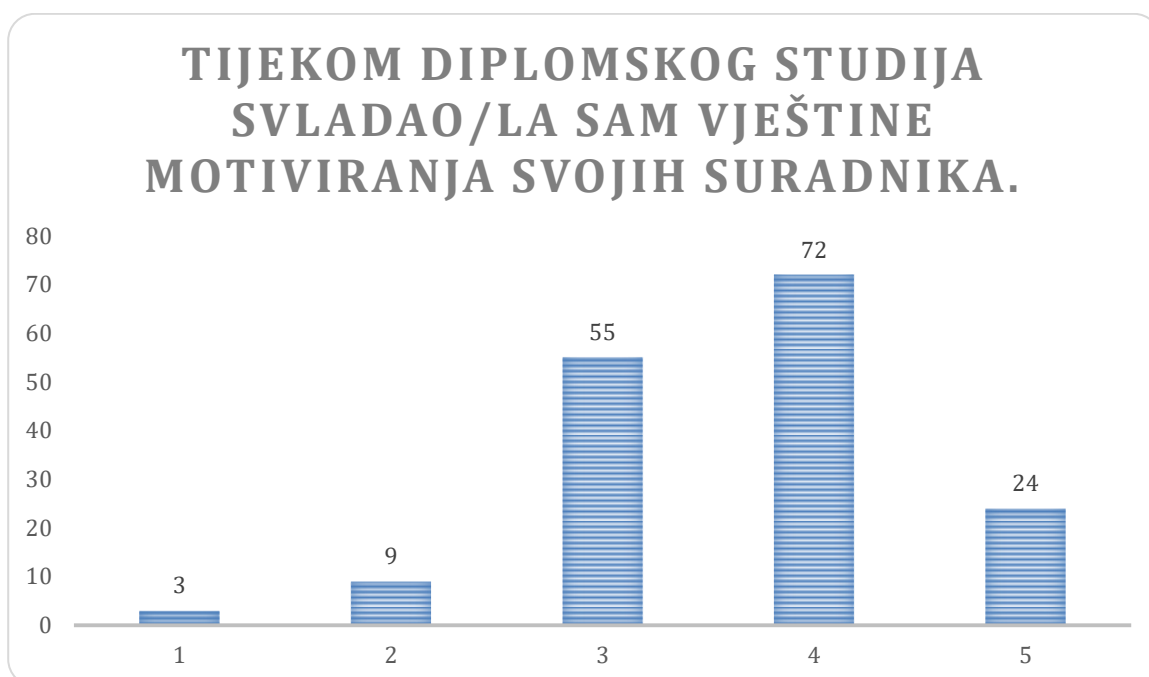
Graf 9.3.13. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine planiranja (izvor: autor J. G.)

Četrnaesto pitanje također je vezano uz jednu od temeljnih menadžerskih vještina, a to je vještina organizacije rada. Tvrdnja glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine organizacije rada.* Ocjene koje je tvrdnja osvojila raspoređene su u sljedećem omjeru. Ocjenu 1 dala su 3 ispitanika (1,8%). Ocjenu 2 dalo je 8 ispitanika (4,9%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovao 41 ispitanik (25,2%). Ocjenom 4 tvrdnju su vrednovala 82 ispitanika (50,3%). Ocjenom 5 tvrdnju je ocijenilo 29 ispitanika (17,8%). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,77.



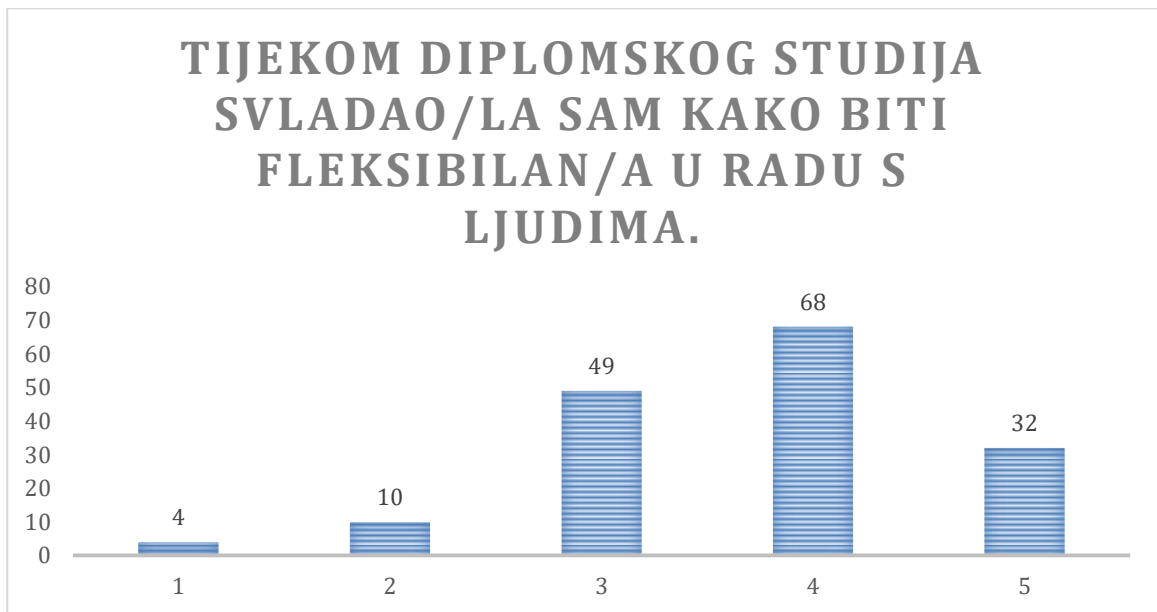
Graf 9.3.14. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine organizacije rada (izvor: autor J. G.)

Motivacija je vještina koja se stječe ustrajnim radom. O njoj ovisi osobna motivacija za rad te isto tako i motivacija zaposlenika koji su dio organizacije. Tvrdnja koja je zadana 15. pitanjem glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine motiviranja svojih suradnika.* Ocjenu 1 odabrala su 3 ispitanika (1,8%). Ocjenu 2 odabralo je 9 ispitanika (5,5%). Ocjenom 3 tvrdnju vrednuje 55 ispitanika (33,7%). Ocjenom 4 tvrdnju vrednuju 72 ispitanika (44,2%). Ocjenom 5 tvrdnju vrednuju 24 ispitanika (14,7%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,64.



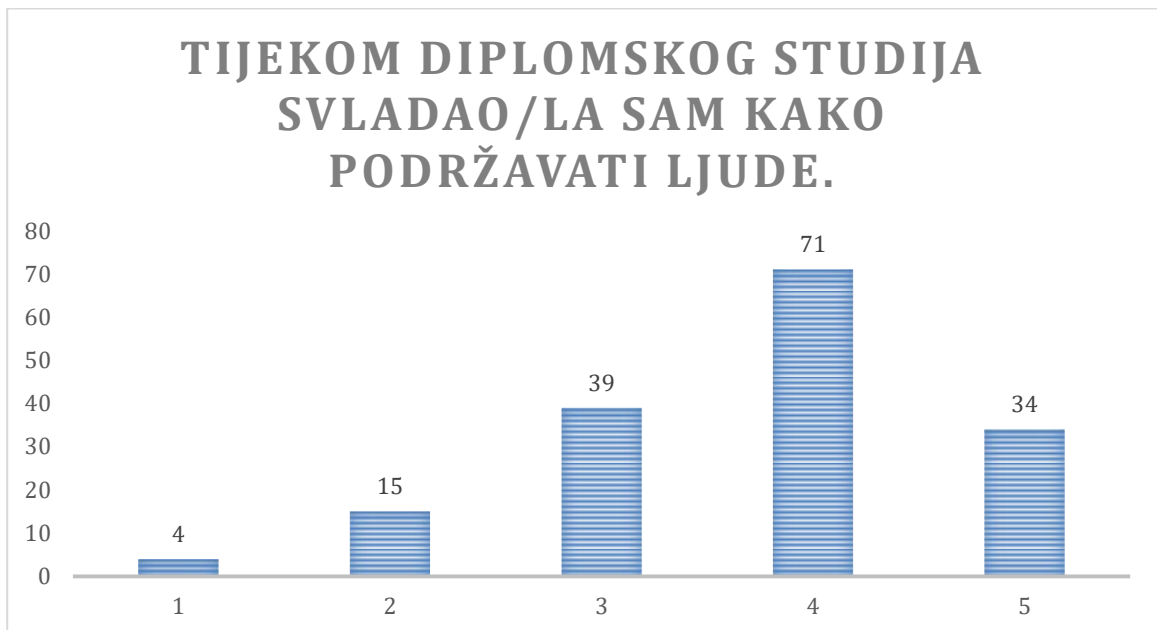
*Graf 9.3.15. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine motiviranja svojih suradnika (izvor: autor J. G.)*

Šesnaesto pitanje zadano je tvrdnjom: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako biti fleksibilan/a u radu s ljudima.* Fleksibilnost kao ključ uspjeha u životu menadžera vrlo je bitna. Umjereni doza fleksibilnosti jedina je opcija uspjeha. Ovu tvrdnju budući menadžeri ocjenjuju na sljedeći način. Ocjenom 1 tvrdnju vrednuju 4 ispitanika (2,5%). Ocjenu 2 daje 10 ispitanika (6,1%). Ocjenu 3 daje 49 ispitanika (30,1%). Ocjenu 4 daje 68 ispitanika (41,7%), dok ocjenu 5 daju 32 ispitanika (19,6%). Prosječna ocjena usvojenosti znanja o fleksibilnosti iznosi 3,7.



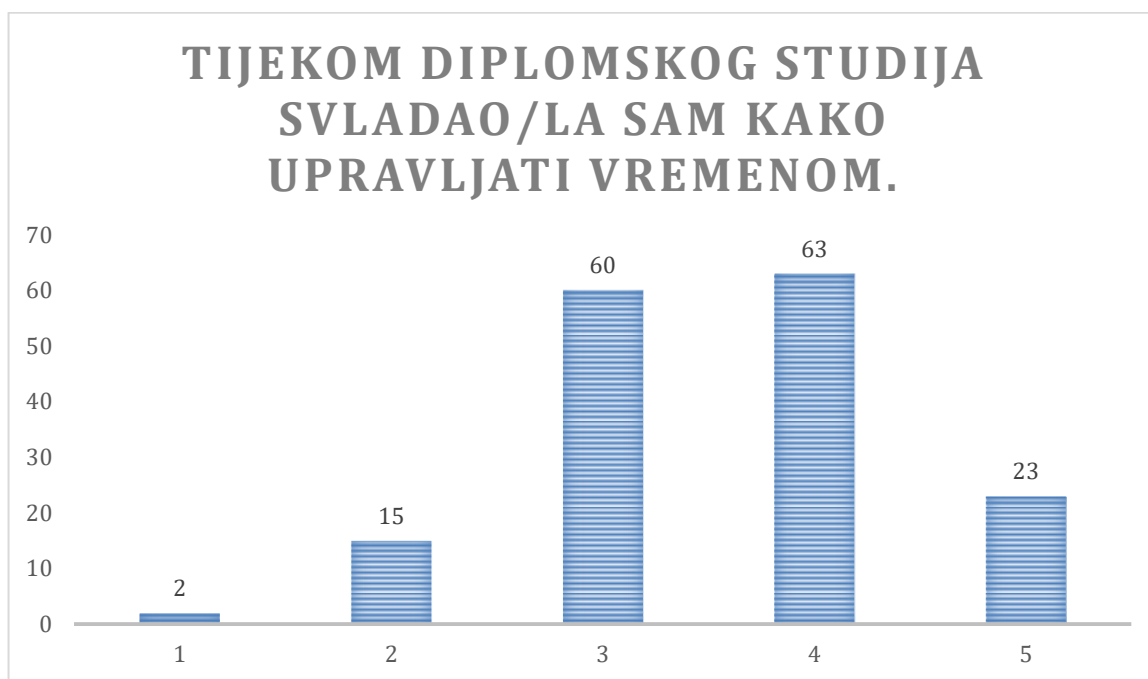
Graf 9.3.16. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako biti fleksibilan/a u radu s ljudima (izvor: autor J. G.)

Biti podrška ljudima oko sebe, osobito onima koji su naša odgovornost i o kojima ovisi uspjeh našega rada vrlo je bitno. Sljedeća tvrdnja glasila je: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako podržavati ljude*. Odgovori na ovu tvrdnju doista su usmjereni u pozitivnom smjeru. Ocjenu 1 dala su 4 ispitanika (2,5%). Ocjenu 2 dalo je 15 ispitanika (9,2%). Ocjenu 3 dalo je 39 ispitanika (23,9%). Ocjenu 4 dao je 71 ispitanik (43,6%), a ocjenom 5 tvrdnju su vrednovala 34 ispitanika (20,9%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,7.



Graf 9.3.17. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako podržavati ljude (izvor: autor J. G.)

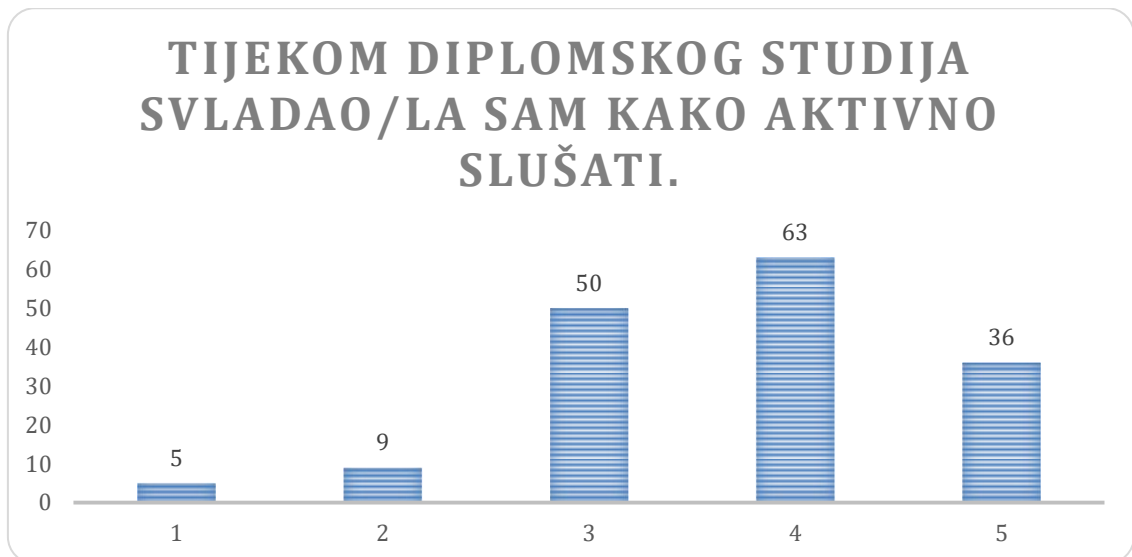
Sljedeća tvrdnja glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako upravljati vremenom.* Velik naglasak stavljen je na upravljanje vremenom i njegovu važnost u životu menadžera. Ocjene tvrdnje su sljedeće. Ocjenom 1 tvrdnju su vrednovala 2 ispitanika (1,2%). Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 15 ispitanika (9,2%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 60 ispitanika (36,8%). Ocjenom 4 tvrdnju su vrednovala 63 ispitanika (38,7%). Ocjenom 5 tvrdnju su vrednovala 23 ispitanika (14,1%). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,55.



Graf 9.3.18. *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako upravljati vremenom* (izvor: autor J. G.)

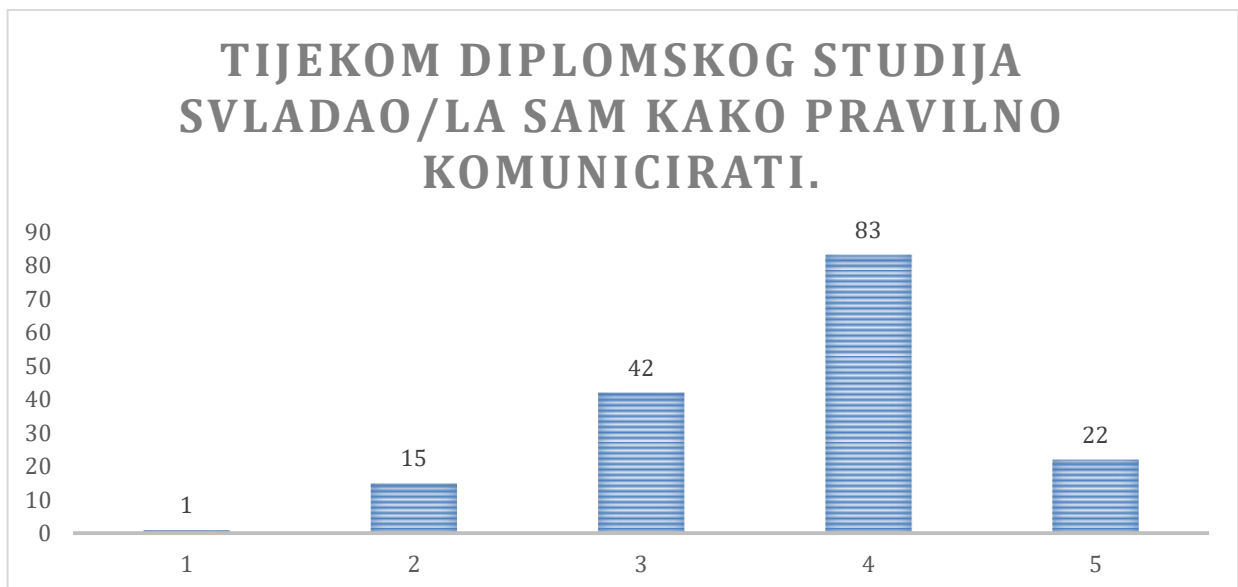
Aktivno slušanje već je spomenuti pojam u nešto drugačijem obliku. Razmatralo se što studenti misle o važnosti aktivnog slušanja. Devetnaesto pitanje temelji se na propitivanju jesu li studenti naučili aktivno slušati. Tvrdnja glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako aktivno slušati.* Ocjenu 1 dodijelilo je 5 ispitanika (3,1%). Ocjenu 2 dodijelilo je 9 ispitanika (5,5%). Ocjenu 3 dodijelilo je 50 ispitanika (30,7%). Ocjenom 4 tvrdnju su vrednovala 63 ispitanika (38,7%), dok je ocjenom 5 tvrdnju vrednovalo 36 ispitanika (22,1%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,71.





Graf 9.3.19. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako aktivno slušati (izvor: autor J. G.)

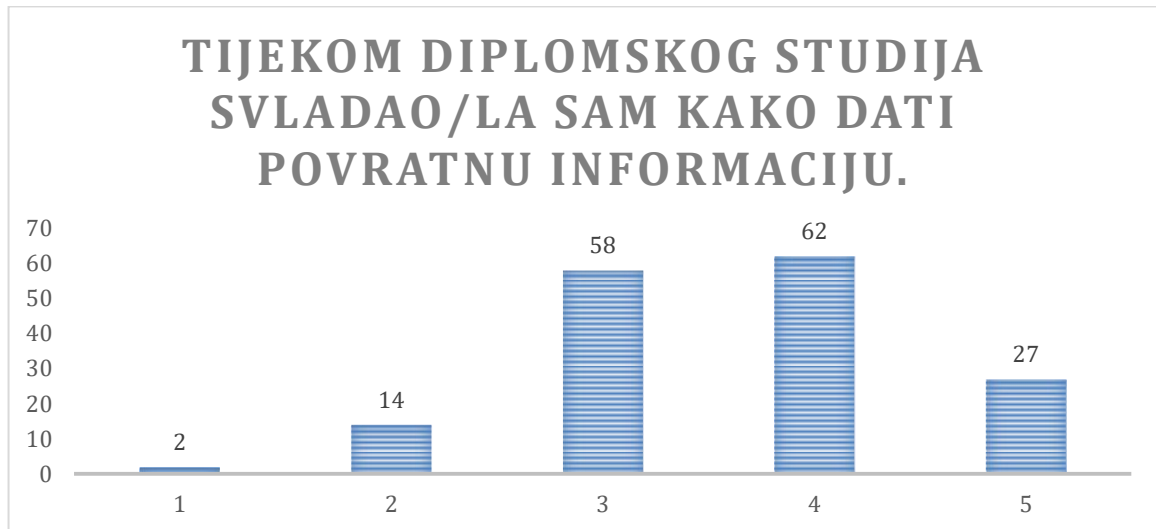
Tvrdnja dvadesetog pitanja glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako pravilno komunicirati.* Ocjene koje su ispitanici dali ovoj tvrdnji su sljedeće. Ocjenom 1 tvrdnju vrednuje 1 ispitanik (0,6%). Ocjenom 2 tvrdnju vrednuje 15 ispitanika (9,2%). Ocjenom 3 tvrdnju vrednuju 42 ispitanika (25,8%). Ocjenom 4 tvrdnju vrednuju 83 ispitanika (50,9%). Ocjenom 5 tvrdnju vrednuju 22 ispitanika (13,5%). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,67.



Graf 9.3.20. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako pravilno komunicirati (izvor: autor J. G.)

Dvadeset prvo pitanje posljednje je pitanje u nizu tvrdnji o usvojenosti pojedinih menadžerskih znanja i vještina za vrijeme diplomskog studija. Tvrdnja glasi: *Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako dati povratnu informaciju.* Ocjene ove tvrdnje raspoređene su u sljedećim kategorijama. Ocjenu 1 dala su 2 ispitanika (1,2%). Ocjenom 2

tvrdnju je vrednovalo 14 ispitanika (8,6%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 58 ispitanika (35,6%). Ocjenom 4 tvrdnju su vrednovala 62 ispitanika (38%). Ocjenu 5 dalo je 27 ispitanika (16,6%). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,6.



Graf 9.3.21. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako dati povratnu informaciju (izvor: autor J. G.)

Dvadeset drugo pitanje zadano je tvrdnjom: *Stečeno znanje s diplomskog studija pomoći će mi u poslu koji obavljam.* To je jedno od važnijih pitanja koje se postavljalo u ovoj anketi. Razmotrimo rezultate. Ocjenu 1 dala su 2 ispitanika (1,2%). Ocjenu 2 dalo je 12 ispitanika (7,4%). Ocjena 3 broji 59 ispitanika (36,2%). Ocjena 4 broji 52 ispitanika (31,9%), dok ocjena 5 broji 38 ispitanika (23,3%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,69.



Graf 9.3.22. *Stečeno znanje s diplomskog studija pomoći će mi u poslu koji obavljam (izvor: autor J. G.)*

Pitanjem br. 23 cilj je bio ispitati zadovoljstvo studenata znanjem koje im je pruženo za vrijeme studija. Naime, ako studenti smatraju da im je trebalo biti pruženo više znanja, onda tu postoji prostor za poboljšanje koji se mora koristiti. Tvrdnja glasi: *Zadovoljan/a sam količinom znanja koje mi je pruženo za vrijeme studija*. Ocjenu 1 dodijelila su 2 ispitanika (1,2%). Ocjenom 2 tvrdnju je ocijenilo 13 ispitanika (8%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 58 ispitanika (35,6%). Vrlo je slična i kategorija ocjene 4, gdje se nalazi 60 ispitanika (36,8%). Ocjenu 5 dodijelilo je 30 ispitanika (18,4%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,63.



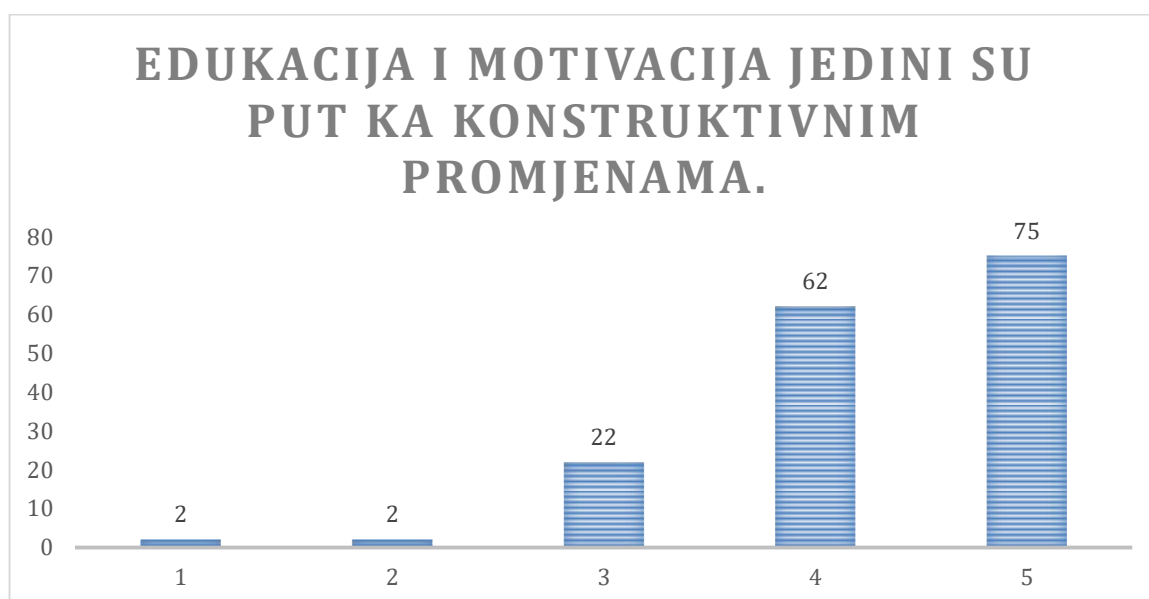
Graf 9.3.23. *Zadovoljan/a sam količinom znanja koje mi je pruženo za vrijeme studija (izvor: autor J. G.)*

Pitanje br. 24 zadano je tvrdnjom: *Smatram da je stečeno znanje primjenjivo u mojoj radnoj okolini*. Ako ne postoji mogućnost za primjenjivanje novostečenih znanja, onda je sav trud bio uzaludan. Nakon nekoliko pitanja ponovno se javlja 0 ispitanika koji su tvrdnju vrednovali ocjenom 1. Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 9 ispitanika (5,5%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 47 ispitanika (28,8%). Ocjenom 4 tvrdnju je vrednovalo 67 ispitanika (41,1%). Ocjenom 5 tvrdnju je vrednovalo 40 ispitanika (24,5%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,85.



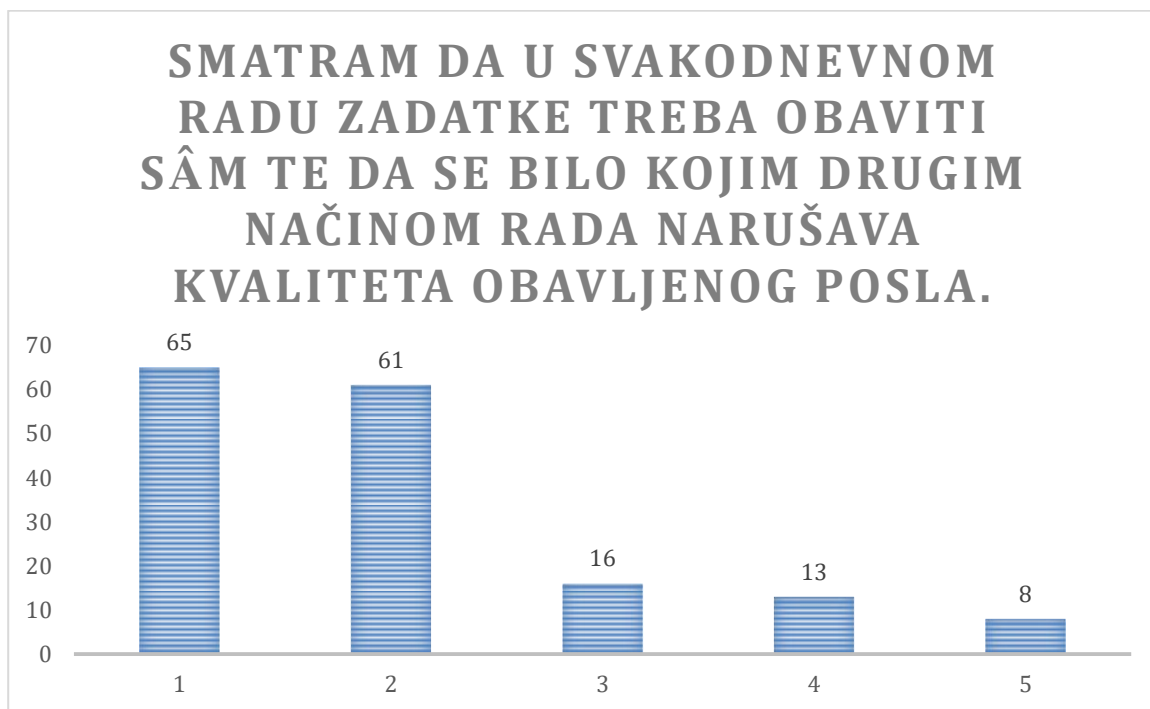
Graf 9.3.24. *Smatram da je stečeno znanje primjenjivo u mojoj radnoj okolini (izvor: autor J. G.)*

Dvadeset peto pitanje zadano je tvrdnjom koja glasi: *Edukacija i motivacija jedini su put ka konstruktivnim promjenama*. Disperzija odgovora u ovom pitanju poprilično je jasna. Ocjenom 1 tvrdnju su vrednovala 2 ispitanika (1,2%). Ocjenom 2 tvrdnju su vrednovala također samo 2 ispitanika (1,2%). Ocjenom 3 tvrdnju su vrednovala 22 ispitanika (13,5%). Ocjenom 4 tvrdnju su vrednovala 62 ispitanika (38%). Ocjenom 5 tvrdnju je vrednovalo čak 75 ispitanika, što iznosi gotovo 46% ispitanih. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 4,26.



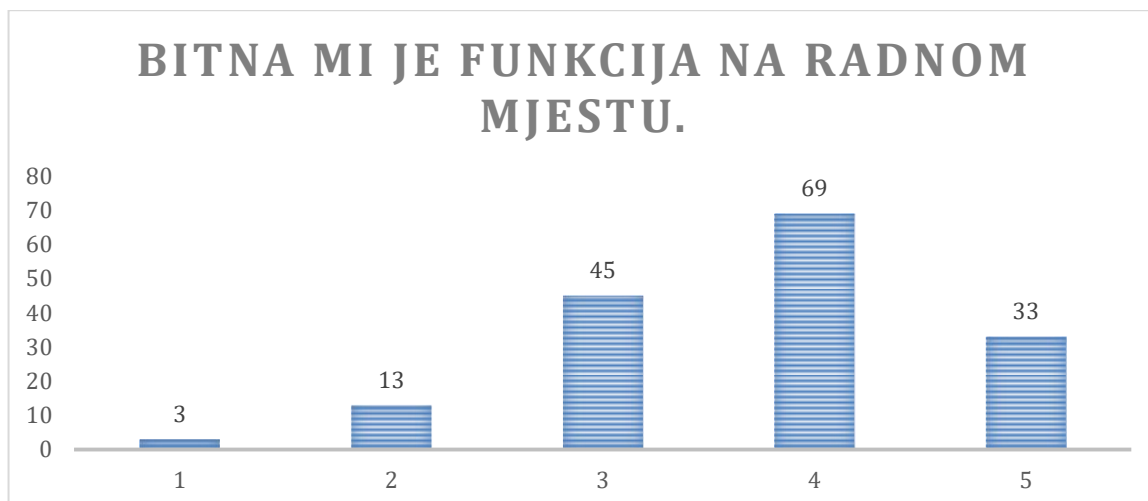
Graf 9.3.25. *Edukacija i motivacija jedini su put ka konstruktivnim promjenama (izvor: autor J. G.)*

Dvadeset šesto pitanje odnosi se na delegiranje i upravljanje vremenom. Tvrdnja glasi: *Smatram da u svakodnevnom radu zadatke treba obaviti sâm te da se bilo kojim drugim načinom rada narušava kvaliteta obavljenog posla.* Važno je napomenuti da je očekivano vrednovanje ovog pitanja niže. Ocjenom 1 tvrdnju je vrednovalo 65 ispitanika (39,9%). Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovao 61 ispitanik (37,4%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 16 ispitanika (9,8%). Ocjenom 4 tvrdnju vrednuje samo 13 ispitanika (8%), a ocjenom 5 tvrdnju vrednuje 8 ispitanika (4,9%).



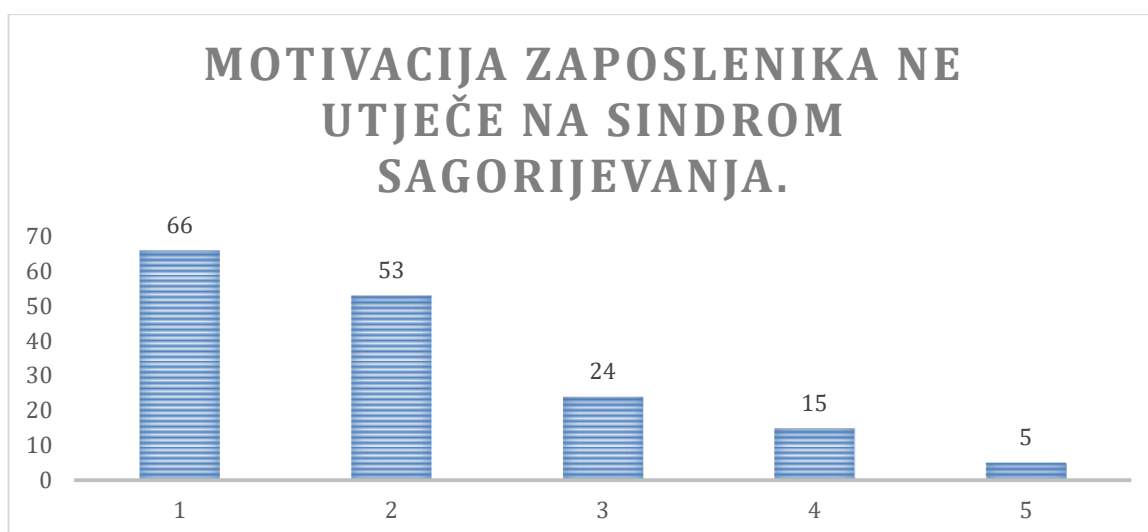
*Graf 9.3.26. Smatram da u svakodnevnom radu zadatke treba obaviti sâm te da se bilo kojim drugim načinom rada narušava kvaliteta obavljenog posla (izvor: autor J. G.)*

Dvadeset sedmo pitanje vrlo je vjerojatno bilo pitanje u kojemu je bilo teško pronaći iskren odgovor. Tvrdnja glasi: *Bitna mi je funkcija na radnom mjestu.* Vrlo je zanimljivo grafički pogledati rezultat. Ocjenom 1 tvrdnju su vrednovala samo 3 ispitanika (1,8%). Ocjenom 2 tvrdnju je vrednovalo 13 ispitanika (8%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 45 ispitanika (27,6%). Ocjena 4 bila je, što se može i pretpostaviti, utočište lažne skromnosti te se u njoj nalazi 69 ispitanika, što iznosi 42,3% sveukupno anketiranih. Ocjenom 5 tvrdnju su vrednovala 33 ispitanika (20,2%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,71. Dakle, zaključuje se da ispitanicima funkcija na radnom mjestu ipak nešto znači.



Graf 9.3.27. Bitna mi je funkcija na radnom mjestu (izvor: autor J. G.)

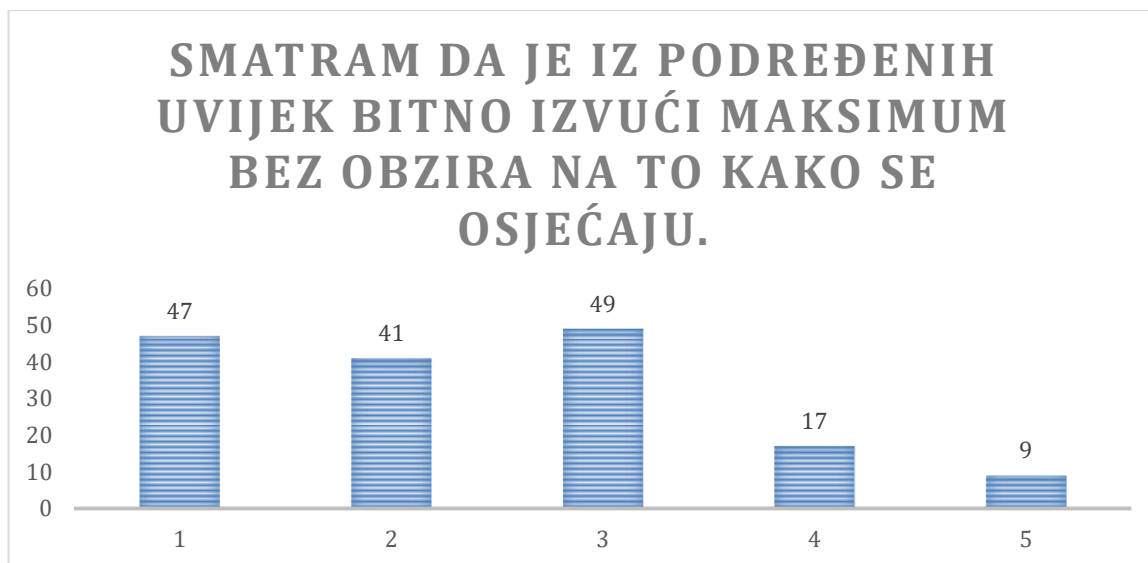
Dvadeset osmo pitanje zadano je tvrdnjom koja glasi: *Motivacija zaposlenika ne utječe na sindrom sagorijevanja*. Tvrdnja je negacijska te je i ovdje očekivan što veći odaziv na niskim ocjenama. Ocjenom 1 tvrdnju je vrednovalo 66 ispitanika (40,5%). Ocjenom 2 tvrdnju su vrednovala 53 ispitanika (32,5%). Ocjenom 3 tvrdnju su vrednovala 24 ispitanika (14,7%). Ocjenom 4 tvrdnju vrednuje 15 ispitanika (9,2%), dok ocjenom 5 tvrdnju vrednuje 5 ispitanika (3,1%).



Graf 9.3.28. Motivacija zaposlenika ne utječe na sindrom sagorijevanja (izvor: autor J. G.)

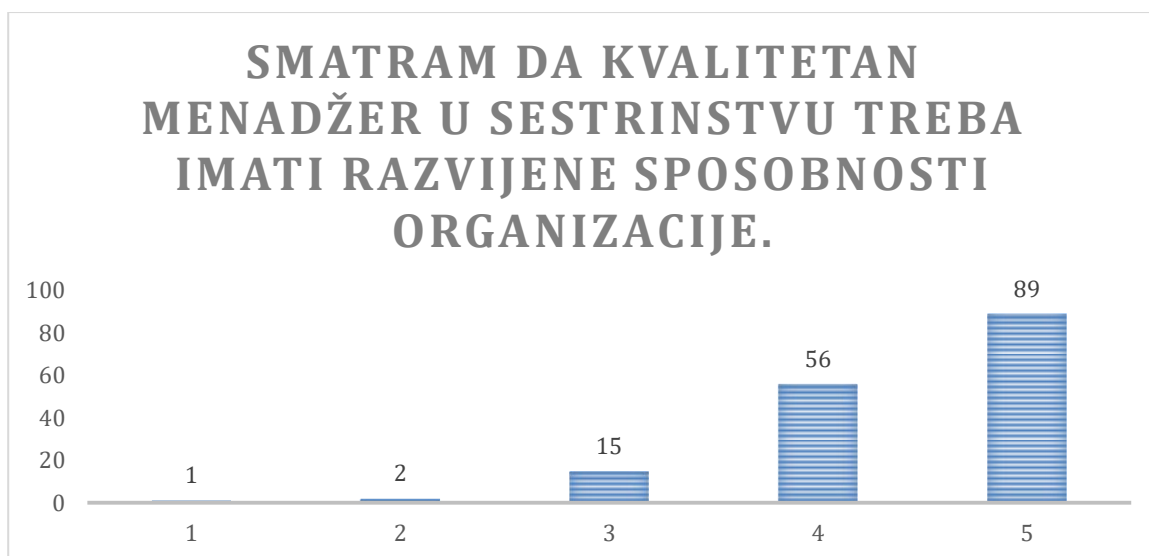
Dvadeset deveto pitanje bilo je vezano uz emocionalnu inteligenciju menadžera. Kao što je već spomenuto, nijednu menadžersku vještinu nije dobro imati u pretjeranoj mjeri. Umjerenost u svemu ključ je uspjeha. Tvrdnja koja je zadana u ovom pitanju glasi: *Smatram da je iz podređenih uvijek bitno izvući maksimum bez obzira na to kako se osjećaju*. Odgovori na to pitanje doista su raznovrsni. Očigledno je da u sustavu zdravstva postoje različita mišljenja, no u tome leži bogatstvo. Ocjenom 1 tvrdnju je vrednovalo 47 ispitanika (28,8%). Ocjenom 2 tvrdnju

je vrednovao 41 ispitanik (25,2%). Ocjenom 3 tvrdnju je vrednovalo 49 ispitanika (30,1%). Ocjenom 4 tvrdnju vrednuje 17 ispitanika (10,4%), a ocjenom 5 tvrdnju vrednuje 9 ispitanika (5,5%).



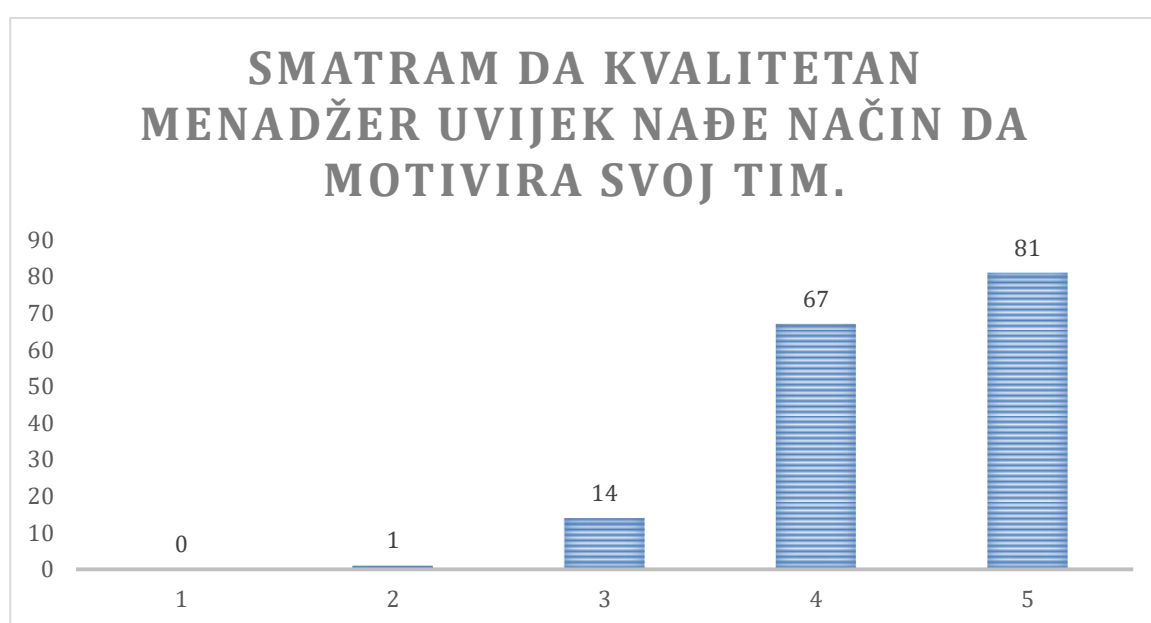
Graf 9.3.29. *Smatram da je iz podređenih uvijek bitno izvući maksimum bez obzira na to kako se osjećaju (izvor: autor J. G.)*

Trideseto pitanje zadano je tvrdnjom: *Smatram da kvalitetan menadžer u sestrinstvu treba imati razvijene sposobnosti organizacije.* Odgovor na tu tvrdnju vrlo je jasan i precizan, što potvrđuje i ocjena same tvrdnje. Ocjenu 1 tvrdnji je dodijelio 1 ispitanik (0,6%). Ocjenu 2 tvrdnji su dodijelila 2 ispitanika (1,2%). Ocjenu 3 tvrdnji je dodijelilo 15 ispitanika, što iznosi 9,2% od ukupnoga broja ispitanika. Najveći broj nalazi se u ocjeni 4, gdje se svrstalo 56 ispitanika (34,4%) te u ocjeni 5, gdje se nalazi 89 ispitanika (54,6%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 4,4.



Graf 9.3.30. *Smatram da kvalitetan menadžer u sestrinstvu treba imati razvijene sposobnosti organizacije (izvor: autor J. G.)*

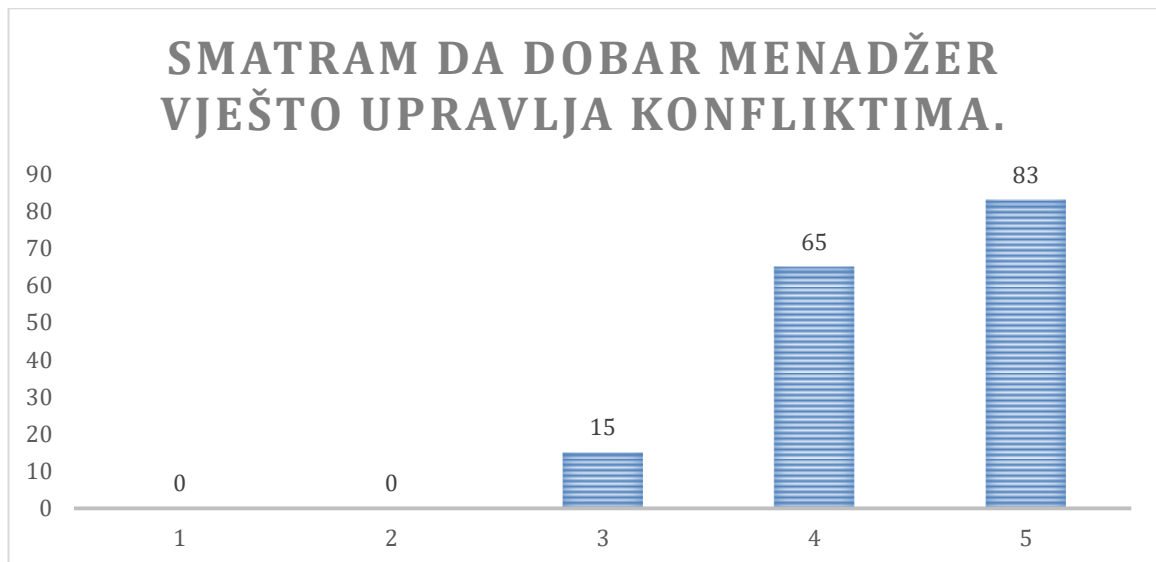
Trideset prvo pitanje propituje već spomenutu motivaciju iz drugog kuta gledanja. Tvrdnja glasi: *Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe način da motivira svoj tim.* Ocjene tvrdnje također su poprilično dobre. Nijedan ispitanik nije označio tvrdnju ocjenom 1. Ocjenom 2 tvrdnju je ocijenio 1 ispitanik (0,6%). Ocjenu 3 tvrdnji je dodijelilo 14 ispitanika (8,6%). Ocjenu 4 tvrdnji je dodijelilo 67 ispitanika (41,1%). Ocjenu 5 tvrdnji je dodijelio 81 ispitanik (49,7%). Prosječna ocjena ponovno iznosi 4,4, što je vrlo visok prosjek. Generacija studenata koji završavaju diplomski studij očigledno barata menadžerskim znanjima i vještinama.



Graf 9.3.31. *Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe način da motivira svoj tim (izvor: autor J. G.)*

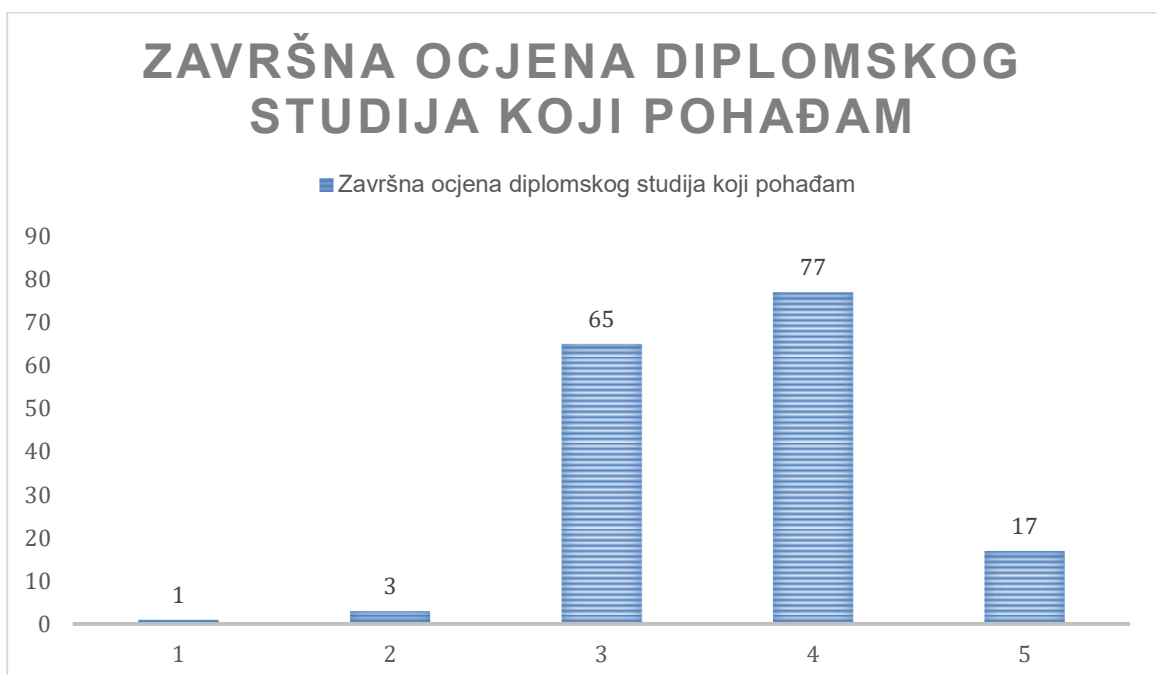
Trideset drugo pitanje također se odnosi na već spomenute konflikte koji su dio menadžerske profesije. O važnosti upravljanja konfliktima govore i odgovori ispitanika na sljedeću tvrdnju: *Smatram da dobar menadžer vješto upravlja konfliktima.* Ocjenu 1 te ocjenu 2 dodijelilo je 0 ispitanika. Ocjenu 3 tvrdnji je dodijelilo 15 ispitanika (9,2%). Ocjenu 4 tvrdnji je dodijelilo 65 ispitanika (39,9%). Ocjenu 5 tvrdnji su dodijelila 83 ispitanika (50,9%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 4,42.





Graf 9.3.32. *Smatram da dobar menadžer vješto upravlja konfliktima (izvor: autor J. G.)*

Trideset treće pitanje u anketi bilo je posljednje pitanje gdje je bio moguć način odgovora na ljestvici od 1 do 5. Završno pitanje omogućilo je ispitanicima da daju završnu ocjenu diplomskom studiju koji pohađaju. Ocjenu 1 dao je samo 1 ispitanik (0,6%). Ocjenu 2 dodijelila su 3 ispitanika (1,8%). Ocjenu 3 dodijelilo je 65 ispitanika (39,9%). Ocjenu 4 dodijelilo je 77 ispitanika (47,2%). Ocjenu 5 dodijelilo je 17 ispitanika (10,4%). Prosječna ocjena koju ispitanici daju iznosi 3,65. Hipoteza H2 koja glasi: „Studenti diplomskih studija sestrinstva ocjenjuju studij prosječnom završnom ocjenom vrlo dobar (3.8-4.0).“ se odbacuje. Prosjek završne ocjene diplomskih studija sestrinstva niži je od prosjeka 3.8 – 4.0. Dobiveni prosjek iznosi 3,65.



Graf 9.3.33. *Završna ocjena diplomskog studija koji pohađam (izvor: autor J. G.)*

Proveden je hi kvadrat test kako bi se provjerila hipoteza H3. Račun je prikazan grafički u nastavku.

Ocjena	1	2	3	4	5	Ukupno
Sveučilište Sjever	1	2	20	28	7	58
Ostali ispitanici	0	1	46	48	10	105
	1	3	66	76	17	163

Tablica 9.3.1. Tablica pripreme izračuna hi kvadrat testa (izvor: autor J. G.)

Iz postavljene tablice računski se obrađuje tablicu iz koje se računa hi kvadrat test.

	1	2	3	4	5	Ukupno
Sveučilište Sjever	0,356	1,067	23,485	27,043	6,049	58
Ostali ispitanici	0,159	1,933	42,515	48,957	10,95	105
	1	3	66	76	17	163

Tablica 9.3.2. Tablica pripreme izračuna hi kvadrat testa (izvor: autor J. G.)

$f_0$	$f_t$	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$\frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t}$
1	0,356	0,644	0,415	1,166
2	1,067	0,933	0,870	0,815
20	23,485	-3,485	-12,145	-0,517
28	27,043	0,957	0,916	0,034
7	6,049	0,951	0,904	0,149
0	0,159	-0,159	-0,025	-0,157
1	1,933	-0,933	-0,870	-0,450
46	42,515	3,485	12,145	0,286
48	18,957	29,043	843,496	44,495
10	10,95	-0,95	-0,903	-0,082

Tablica 9.3.3. Tablica izračuna hi kvadrat testa hipoteze H3 (izvor: autor J. G.)

$$\sum \frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t} = 45,739$$

Broj stupnjeva slobode je  $(2-1) \cdot (5-1) = 1 \cdot 4 = 4$ . Dobiveni hi kvadrat znatno je veći od vrijednosti iz tablice graničnih vrijednosti za 4 stupnja slobode na razini slučajnosti 5% koji iznosi 9,488. Vrijednost dobivenog hi kvadrata iznosi 45,739. Zaključak nakon provedenog testa jest da postoji statistički značajna razlika u završnoj ocjeni diplomskog studija između ispitanika Sveučilišta Sjever i ostalih ispitanika. Hipotezu H3 koja glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u završnoj ocjeni diplomskog studija između ispitanika Sveučilišta Sjever i ostalih ispitanika“ se odbacuje iz razloga što je dobivenim rezultatom primjetna statistički značajnu razliku u završnoj ocjeni diplomskog studija između ispitanika Sveučilišta Sjever i ostalih ispitanika.

Trideset četvrto pitanje nije bilo obvezno pitanje te je na njega odgovorilo 36 ispitanika. Pitanje je bilo esejskog tipa te je cilj bio dobiti sugestije za buduće generacije. Odgovori su sljedeći:

- Više organizacije i vremenska točnost.
- Bolja prilagođenost predavanja i organizacija.
- Bolji pristup studentima.
- Bolje planiranje rasporeda.\*
- Menadžment je naziv smjera, stoga bi se više menadžmenta trebalo i raditi.\*
- Molim Vas da i dalje podržite *online* nastavu! Većina ljudi radi i ne treba provoditi praksu po bolnicama.\*
- Više sadržaja vezanog uz menadžment.\*
- Studentima poručujem da izvuku maksimum iz diplomskog studija jer su profesori na Sveučilištu zaista kvalitetni i imaju mnogo toga ponuditi, od stručnih znanja do znanja i savjeta za svakodnevni život.\*
- Raspored prilagođen osobama u radnom odnosu.\*
- Bolja organizacija, biti fleksibilniji prema izvanrednim studentima.\*
- Budite čovjek prije svega, a nakon toga tek možete staviti titulu iza imena.\*

\*Komentari ispitanika sa Sveučilišta Sjever.

## 10. Rasprava

Rasprava se razrađuje analizom rezultata provedene ankete. Na anketni upitnik odazvala su se 163 ispitanika. U obzir se uzima i nepovoljna epidemiološka situacija. Period je teškog razdoblja u zdravstvenom sustavu te izloženosti zdravstvenog osoblja stresu, manjku vremena i umoru. Kada se svi parametri sagledaju, prikupljen je značajan broj ispitanika od kojih se dobio itekako značajan rezultat. Govoreći o dobnoj disperziji, jasno je očekivano da će studij većinom upisati mlađi ljudi koji imaju potrebu i motivaciju za napretkom, stoga ne čudi da broj studenata u rasponu od 23 do 30 godina iznosi 107, što je prevedeno u postotak 65,6%. U rasponu godina od 31 do 40 nalazi se 43 ispitanika, što iznosi 26,4% udjela u sveukupnom broju ispitanika. Preostali udio je 8%, odnosno 13 ispitanika. Najstariji ispitanik imao je 55 godina, što je vrlo pohvalno i lijepo da se čak i osobe te dobi odlučuju na edukaciju i ulaganje u vlastito znanje. Disperzija ispitanika, gledajući na sveučilište s kojega dolaze, govori da je većina studenata sa Sveučilišta Sjever, njih 58 (35,6%), što je ujedno i matično sveučilište te će se nešto više pozornosti posvetiti njemu. Ostali ispitanici dolaze s diplomskog studija sestrinstva na Medicinskom fakultetu u Zagrebu, njih 36 (22,1%). Ispitanika s diplomskog studija Sveučilišta u Osijeku ima 35 (21,5%). Ispitanika s diplomskog studija sestrinstva na Fakultetu zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci čini skupina od 34 ljudi (20,8%). Srednjoškolsko obrazovanje uvijek je tema rasprave. Očekivano srednjoškolsko obrazovanje bilo je većinom od 80,4% ispitanika koji su završili srednju medicinsku školu. Manja kategorija su ispitanici s gimnazijskim obrazovanjem, koji čine skupinu od 25 ispitanika. Najmanja skupina su ispitanici koji su završili srednju školu strukovnog usmjerenja, a to je njih 7 (4,3%). Bitan podatak bio je i onaj na kojim poslovima trenutno ispitanici rade te koliko godina radnog iskustva imaju u struci. U 59,5% slučajeva ispitanici rade na poslovima prvostupnika sestrinstva. Ako se promotre samo studenti Sveučilišta Sjever, dobiva se postotak od 63,8% ispitanika koji rade na mjestu prvostupnika sestrinstva. Sedam ispitanika ne radi u struci. U kategoriji voditelja odsjeka/odjela nalazi se 30 ispitanika. Devet od trideset čine studenti Sveučilišta Sjever. Ako se zatim usporede godine radnog iskustva, dolazi se do pozitivnih rezultata sličnih kao i kod dobi ispitanika. U kategorijama ispitanika s 1-10 godina radnog iskustva nalazi se 72,4% ispitanika. Očigledna je potreba mladih ljudi da se usavršavaju i daju doprinos profesiji i svojem pozivu.

Nakon uvodnog dijela anketnog upitnika gdje se sagledalo osnovno o ispitanicima i njihovoj strukturi, prelazi se na glavni dio gdje su ispitanici zadane tvrdnje ocjenjivali vrijednostima 1-5. Jedan je predstavljalo potpuno neslaganje, dok je 5 predstavljalo slaganje u potpunosti. Prema rezultatima, doznaje se da ispitanici najčešće nemaju nedostatak znanja u obavljanju posla na trenutnom radnom mjestu te to očigledno nije motiv iz kojeg se odlučuju na

upisivanje diplomskog studija. Motiv se vrlo vjerojatno nalazi odmah u sljedećem pitanju gdje ocjenama 4 i 5 tvrdnju da su diplomski studij upisali kako bi postali menadžeri u svojoj struci ocjenjuje 79,7% ispitanika (njih 130). Ispitanici Sveučilišta Sjever u odgovoru na zadanu tvrdnju uklapaju se u prosjek te svojim odgovorima čine prosječnu ocjenu tvrdnje od 4,03. U ovom anketnom upitniku postoje tvrdnje pomoću kojih će se sagledati usvojenost pojedinih znanja i vještina ispitanika. Jedna od tih tvrdnji je i tvrdnja u pitanju broj 8, gdje je riječ o upravljanju konfliktima. Većina ispitanika tvrdnju je ocijenila ocjenama 3 i 4 te su time ušli u skupinu od 124 ispitanika. Studenti Sveučilišta Sjever tvrdnju o upravljanju konfliktima ocjenjuju prosječnom ocjenom 3,6. U istraživanju koje su proveli Jack Zenger i Joseph Folkman pod nazivom „Potrebne vještine menadžera“ ispitali su 332 860 šefova i suradnika koje su vještine najvažnije. Ispitanicima su zadali 16 vještina. Od 16 vještina, oni su trebali odbrati 4 vještine za koje smatraju da su najvažnije. Vještina rješavanja problema zauzima treće mjesto u poretku vještina s 37% udjela [29]. Deveto pitanje odnosilo se na aktivno slušanje kao prediktor izbjegavanja problema koji nastaju uslijed loše razine slušanja. Čak 78,5% ispitanika tvrdnju je ocijenilo ocjenama 4 i 5, što znači da su ispitanici vrlo svjesni koliko je važno slušati. Vještine koje je vrlo važno steći ispitane su u sljedećim pitanjima. Deseto pitanje odnosilo se na vještinu delegiranja. Često spomenuta fraza. Sedamdeset četiri od 163 ispitanika označuje tvrdnju ocjenom 4, što znači da je usvojenost znanja vezanog uz vještinu delegiranja vrlo visoka. Ispitanici koji predstavljaju Sveučilište Sjever tvrdnju označavaju prosječnom ocjenom 3,9, čime čvrsto potvrđuju prosjek skupine ispitanih. U sljedećem pitanju razmatrale su se tehnike nošenja sa stresom. Na tom pitanju ocjena je nešto niža. Prosječna ocjena iznosi 3,62, dok je prosječna ocjena studenata Sveučilišta Sjever još niža te iznosi 3,49. Znanje u području emocionalne inteligencije i prepoznavanje potreba i stanja suradnika propitivali su se u 12. pitanju, gdje su ispitanici opet vrlo visokom ocjenom procijenili vlastitu sposobnost prepoznavanja situacije. Naravno, postoji prostor za napredak koji je potrebno iskoristiti. Vještina planiranja osnovna je menadžerska vještina uz vještinu organizacije rada.

Prema istraživanju koje su proveli Strukan, E. i Đorđević, D. pod nazivom „Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa“ na 30 menadžera došlo se do rezultata da menadžer značajnu količinu vremena troši na korištenje vještine planiranja. Ta vještina menadžeru uzima čak 15% vremena [30]. S obzirom na vrijeme koje će ispitanici provoditi u planiranju, vrlo je bitno da ta vještina bude i savladana. Najviše odgovora nosi ocjena 4, odnosno prosječna ocjena 3,77. Sveučilište Sjever postiže prosječnu ocjenu od 3,9. Prosječna ocjena ostalih sveučilišta iznosi 3,7. Četrnaesto pitanje razmotrilo je vještinu organizacije rada. U analizi ovog odgovora ponovno dominira čvrsta četvorka s postotkom od 50,3% (82

ispitanika). Prosjek odgovora iznosi 3,64. Ako se razdvoje odgovori ispitanika Sveučilišta Sjever od ostalih, dobiva se rezultat od 3,86 za Sveučilište Sjever te 3,72 za ostala tri sveučilišta.

Ponovnom analizom istraživanja koje su proveli Jack Zagner i Joseph Folkman promatra se poredak menadžerskih vještina. Važnost poretka je iznimna jer je ispitivanje provedeno na 332 860 osoba, što nije mali uzorak. Prvo mjesto na ljestvici, iznad svih ostalih vještina, odnosi vještina motiviranja i inspiriranja suradnika. Čak 38% menadžera izjasnilo se kako je to jedna od najbitnijih vještina. [29] O motivaciji ovisi mnogo te se o njoj vrlo često i govori. Petnaesto pitanje govori upravo o vještini motiviranja. S obzirom na usporedbu s drugim istraživanjima. Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,7. Ocjena studenata Sveučilišta Sjever iznosi 3,62, što je ispod prosjeka ostatka koji iznosi 3,66. Mali broj od 24 ispitanika tvrdnju je označilo ocjenom 5.

Zanimljivo istraživanje proveli su Smutny, P., Prochazka, J. te Vaculik, M. Istraživanje je provedeno pod nazivom „Odnos menadžerskih vještina i efektivnosti“. Ukupno je 1746 ispitanika stavljeno u kontrolirane uvjete te su istraživani odnosi između efektivnosti i menadžerskih vještina. Rezultatom je dobiveno da je vještina motivacije na drugom mjestu menadžerskih vještina poredano po važnosti u odnosu na efektivnost menadžera [31]. Sljedeća ispitana vještina menadžera je fleksibilnost. Gotovo isti trend nastavlja se i po pitanju već spomenute fleksibilnosti. Najviše ispitanika nalazi se u kategoriji ocjene 4 (njih 68). Prosječna ocjena ispitanika Sveučilišta Sjever iznosi 3,64.

Istraživanje koje je provela mreža LinkedIn za cilj je imalo istražiti koje su vještine najtraženije pri zapošljavanju menadžera. Također, na toj listi na devetom mjestu nalazi se vještina prilagodljivosti [32]. Vještina koja stvara sliku o menadžeru jest ona kojom on podržava druge. Vješt menadžer shvatit će da samo pomoću drugih može napredovati u struci i postići osobni razvoj. Pozivajući se ponovno na istraživanje koje su proveli Jack Zagner i Joseph Folkman, promatra se poredak menadžerskih vještina. Vještina razvoja suradnika također je zauzela svoje mjesto na ljestvici s 21% [29]. Analizom odgovora vidljivo je da su najčešće ocjene u kategoriji 4 sa 71 ispitanikom (43,6%). Prosječna ocjena studenata Sveučilišta Sjever također se uklapa u prosjek te iznosi 3,8. Osamnaesto pitanje odnosilo se na upravljanje vremenom. Ocjena ove tvrdnje podijeljena je gotovo aritmetički između ocjena 3 i 4. Problem današnjice je vrijeme. To je jedna od vještina koja snažno gura naprijed buduće menadžere. To je jedno od pitanja kojem se treba posvetiti te razmotriti zbog čega je ocjena ovdje nešto niža od očekivanog. Govoreći o aktivnom slušanju, postoji već očekivana raspodjela gdje se ispitanici Sveučilišta Sjever poprilično podudaraju s ostalim ispitanicima. Stoga nema posebno značajnih rezultata. Nešto značajnije je 20. pitanje o komunikaciji. Komunikacija je sama po sebi izrazito važna. Sva istraživanja koja govore o menadžerskim vještinama ističu upravo vještinu

komunikacije. Tako, na primjer, istraživanje koje su proveli Smutny, P., Prochazka, J. te Vaculik, M. govori o vještini komunikacije i njezinoj korelaciji s menadžerskom efektivnošću. Istraživanje pod nazivom „Odnos menadžerskih vještina i efektivnosti“ stavilo je 1746 ispitanika u kontrolirane uvjete te su istraživani odnosi između efektivnosti i menadžerskih vještina. Rezultatom je dobiveno da je vještina komunikacije na prvom mjestu menadžerskih vještina poredano po važnosti u odnosu na efektivnost menadžera [31]. Isto tako, prema istraživanju koje su proveli Strukan, E. i Đorđević, D. pod nazivom „Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa“ na 30 menadžera došlo se do rezultata da menadžer najviše vremena troši na korištenje vještine komunikacije. Ta vještina menadžeru uzima čak 25% vremena [30]. U istraživanju menadžera seniora i menadžera juniora te percepciji menadžerskih vještina pri zapošljavanju u zdravstvu Messum, D., Wilkes, L. i suradnici došli su do saznanja da je pri zapošljavanju u kategoriji s 44 menadžerske vještine najbitnije etičko ponašanje te komunikacijske vještine [33].

Bitno je razmotriti i rezultate provedene ankete. Čak 83 ispitanika (50,9%) tvrdnju je ocijenilo ocjenom vrlo dobar. Prosječna ocjena ispitanika Sveučilišta Sjever iznosi 3,6.

Analiza odgovora na 23. pitanje vrlo je bitna kako bi se mogla dati povratna informacija. Zadovoljstvo studenata pruženim znanjem izrazito je važno. Prosječno gledano, ocjena tvrdnje je 3,85. Prosječna ocjena ispitanika Sveučilišta Sjever ispod prosjeka je te iznosi 3,6. Primjenjivost znanja u radnoj okolini je potreba. Ako znanje nije moguće primijeniti, vrijeme je potrošeno uzalud. Većina odgovora ponovno se nalazi u kategoriji s ocjenom 4. Ono što su ispitanici sigurno shvatili jesu promjene i njihova važnost. Na 25. pitanju jasno je vidljiva raspršenost odgovora prema ocjeni 4 i 5. Načela su usvojena te je ovoj tvrdnji 137 od 163 ispitanika dalo ocjenu 4 i 5. Isto tako, ispitanici su shvatili važnost vladanja vještinom upravljanja vremena te samim time i vještinom delegiranja. Čak 126 od 163 ispitanika smatra da se poslovi trebaju delegirati i da se njima ne narušava kvaliteta izvedenog rada. Razmatranje pitanja motivacije u 28. pitanju bilo je sa ciljem da se razluči ima li funkcija na radnom mjestu utjecaja na motivaciju i želju za napredovanjem. Sveukupno 69 ispitanika (42,3%) ocjenjuje tvrdnju ocjenom 4. Prosjek ispitanika Sveučilišta Sjever iznosi 3,5. Može se zaključiti da su ispitanici motivirani i da im je bitno koju funkciju obnašaju, ali to i dalje ne prevladava. Već poznate vještine vođenja i motivacije ispitane su u pitanjima 28 i 29 te su odgovori bili poprilično očekivani. Zanimljivo je analizirati graf 29. pitanja gdje je primjetna podijeljenost odgovora između ocjena 1 i 3. Može se naslutiti težnja k stavu da se iz podređenih ipak moraju „izvlačiti“ maksimumi kako bi ostvarili dobrobit za organizaciju te ih nije previše briga kako će se oni osjećati. Sposobnosti organizacije već su spomenute menadžerske vještine.

U istraživanju platforme LinkedIn na listi poželjnih vještina pri zapošljavanju vještina organizacije rada nalazi se na drugome mjestu, odmah nakon vještina komunikacije [32]. Gotovo su jednoglasni odgovori da kvalitetan menadžer mora vladati vještinom organizacije. Ocjenu 5 ovoj tvrdnji daje 89 ispitanika. Ako im pribrojimo ispitanike koji daju ocjenu 4, onda imamo kategoriju od 144 ispitanika. Dakle, to je većina. Također, očekivani odgovori su i kod motiviranja tima te upravljanja konfliktima. U svim spomenutim istraživanjima upravljanje konfliktima i motivacija nalaze se vrlo visoko na ljestvicama poželjnih stvari u opisu menadžerskih vještina.

## **10.1. Doprinos rada struci i znanosti**

Završna ocjena uvijek je predmet borbe, strepnje i višegodišnjeg truda. Isto tako, kroz prikupljene ankete deskriptivnom statistikom izračunala se prosječna(završna) ocjena te su se razmotrile preporuke za buduće generacije. Prosječna ocjena svih studenata diplomskih studija sestrinstva kao završna ocjena studija koji su pohađali iznosi 3,65. U tom prosjeku nalaze se i ispitanici Sveučilišta Sjever. S obzirom na niz okolnosti, završna ocjena nije loša. Vrijeme kroz koje prolazi svijet pa tako i Republika Hrvatska je period u kojem se zdravstveni sustav bori sa pandemijom. Činjenice su i do sada bile vidljive onima koji su iz željeli vidjeti no baš u ovom periodu izlaze na vidjelo kompetencije, vještine i znanja ljudi koji rade u zdravstvenom sustavu. U trenutcima kada nema zaštitne opreme, kada se pazi na svaki trošak i gubitak, a opet se trudi zadovoljiti sve potrebe pacijenata koji su korisnici zdravstvenog sustava. Iza toga stoje zdravstveni djelatnici koji čine organizaciju ali i zdravstveni menadžeri koji čine korak po korak ka boljitku. Svaki doprinos struci je značajan, a edukacijom se postižu maksimumi. Ovaj rad daje nekoliko stvari struci i znanosti. Prva stvar je presjek menadžerskih vještina i njihove uloge u svijetu menadžera pa tako i zdravstvenih menadžera. Druga stvar je istraživanje provedeno među studentima. Dobiveni su značajni podatci te razmišljanja studenata. Služeći se ovim podacima kao temeljem za daljnje planiranje u sustavu obrazovanja moguće je poboljšati točke slabosti.

U Članku 16. Zakona o sestrinstvu navedene su dužnosti medicinske sestre. Između ostalog dužnost budućih medicinskih sestara magistra sestrinstva je da izvode edukaciju, provode znanstveni rad te organiziraju i upravljaju osobljem [34]. Pomoću istraživanja ovog tipa unaprijedit će se sustav obrazovanja te će se stvarati buduće generacije koje će završavati studije sa više usvojenih vještina. Ovaj rad isto tako je dobra povratna informacija Sveučilištu Sjever čija je prva generacija studenata diplomskog studija Menadžmenta u sestrinstvu sudjelovala u ovom istraživanju. Uvijek postoji prostor za napredak te se to vidi i u komentarima koje su studenti ostavili vodstvu Sveučilišta te drugim kolegama. Među komentarima studenata nalaze se



doista zanimljiva mišljenja i komentari. Izrazito je zanimljiva otvorenost studenata ka nastavi putem interneta. Upravo nastava putem interneta je jedna od stvari koju je potrebno razmotriti te u idućim generacijama primijeniti. Njena primjena u 100% obimu nikako ne bi bila prihvatljiva no određeni postotak je poželjan te će on olakšati školovanje studenata i otvoriti mogućnost da se posvete drugim stvarima. Komentari studenata su kao i obično pozitivni i negativni, ali njihovo prihvaćanje je dio menadžerskih vještina. Pozitivno se drži u snagama, negativno se shvaća kao prilika i to donosi MAX-MAX strategiju koja će rezultirati potpunim uspjehom i WIN-WIN situacijom koja će biti sjajna podloga za napredovanje struke. Uz dobar sustav obrazovanja osigurava se brzi napredak struke te njen opstanak na polju rada u izazovima i novonastalim okolnostima.

## 11. Zaključak

Menadžeri i menadžerske vještine tema su današnjice. Postoje razne knjige koje govore o menadžerskim vještinama. Literature ima na svakom uglu. Teži dio cijele priče jest uzeti, čitati, učiti i mijenjati sebe jer jedino na taj način možemo utjecati na druge i okolinu u kojoj se nalazimo.

Vještine koje su spomenute općeg su karaktera. Vještine planiranja i organiziranja polazišna su točka svakog menadžerskog rada. Konstantno planiranje, reorganizacija i restrukturiranja organizacije samo su neki od ključnih čimbenika zaduženih za dinamično okruženje u kojem radi svaki menadžer. Kako bi se planiranje i organiziranje provodilo uspješno potrebno je imati na umu i druge vještine kao što su vještine upravljanja vremenom. Delegiranje kao jedna od vještina upravljanja vremenom nameće se kao jedan od bitnih faktora u raspodjeli vremena menadžera. Uspješno delegiranje preduvjet je za pravilnu raspodjelu vremena za sve menadžerske poslove te u konačnici čuva menadžera od nepotrebnog stresa te u konačnici štiti od sindroma izgaranja. U radu sa ljudima ističe se vještina motiviranja te vještine komunikacije. Samo motivirani tim je tim koji žudi za uspjehom. Ukoliko je tim ljudi koji čine organizaciju demotiviran, menadžer će teže provoditi zadane ciljeve te voditi cjelokupnu organizaciju. Komunikacija je isto tako ključan faktor te vrlo opsežna vještina. Svaka komunikacija, formalna i neformalna je od značaja sa menadžera. Isto tako oblici komunikacije u koje se ubraja verbalna i neverbalna komunikacija svaki za sebe imaju širok spektar prednosti i mana. Menadžer provodi veliku količinu vremena u komunikaciji kroz različite kanale. Uz dobre vještine komunikacije on će biti u stalnoj povezanosti sa svojim timom te će komunikacija biti dvosmjerna, na opće zadovoljstvo i na izgradnju organizacije.

Analizom dobivenih rezultata dolazi se do određenih zaključaka koji su već spomenuti u radu. Studenti među kojima je provedena anketa pokazali su vrlo dobre rezultate. Kroz istraživanje došli smo do zaključka da ovaj studij upisuju osobe koje imaju želju unaprijediti svoja znanja i sposobnosti. Isto tako bez obzira na dobre rezultate postoje stvari na koje se mora paziti te uložiti određeno vrijeme kako bi se bolje planirale. Iskustvo je ono što čini vještog menadžera kao što je i iskustvo sa generacijama i generacijama studenata ono što unaprjeđuje sustav obrazovanja. Želja za napredovanjem i želja za obrazovanjem je motiv koji je glavni faktor unaprjeđenja struke. Rad na sebi, svojim vještinama i znanjima je rad koji će uvijek biti isplativ. Svakoga dana potrebno je osjećati želju za napretkom. Iznimna je čast biti dio prve generacije studenata koji su imali privilegiju završiti diplomski studij menadžmenta u sestrinstvu na Sveučilištu Sjever. Tijekom dvije godine studentima su pružena znanja raznih profila

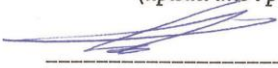
stručnjaka, osoba s iskustvom. Zadovoljstvo je promatrati generaciju ljudi koja će jednoga dana biti nositelj zdravstvenog sustava.

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, SONATA N GLOG (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom USUGLASNOST ZNANJA I VJEŠTINA IZ MENADŽMENTA KOB (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.


Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
-----  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti 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, SONATA N GLOG (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom USUGLASNOST ZNANJA I VJEŠTINA IZ MENADŽMENTA KOB (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
-----  
(vlastoručni potpis)

## 12. Literatura

- [1] H. Weihrich, H. Kootz: *Menadžment*, MATE d.o.o, Zagreb, 1994, str. 2-15.
- [2] V. Srića: *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
- [3] M. Buble: *Menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 3.
- [4] A. Balog: *Priručnik za online studij kolegija Osnove menadžmenta*, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2018, str 151-216.
- [5] S. Rudelj: *Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima*, Ekonomski Vjesnik, vol. 25, 2012, str. 65. – 81.
- [6] M. Buble: *Menadžerske vještine*, Sineregija, Zagreb, 2010, str. 11-107, 141-163, 181-198.
- [7] M. Armstrong: *Kompletna menadžerska znanja*, MEP, Zagreb, 2003, str. 29, 74-81.
- [8] T. Sammut-Bonnici: Pest analysis, Wiley Encyclopedia od Management, John Wiley & Sons, 2014.
- [9] L. G. Fine: *The SWOT Analysis*, Kick it, 2009. str. 5-16.
- [10] Team FME: *Effective Goal Setting*: FME, 2013. str. 17-22.
- [11] A. Jaeger, R. Braut, M. Novak: *Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima*, II. Dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1961, str. 75-112.
- [12] M. Buble: *Metodika projektiranja organizacije*, Sinergija, Zagreb, 2006.
- [13] R. Brčić, M. Černe, Ž. Dulčić i suradnici: *Koraci uspješnog vođenja*, Školska knjiga, Zagreb, 2018, str. 57-93.
- [14] D. Allen: *Getting things done*, Penguin books, 2001, str. 85-104.
- [15] D. Gorupić, M. Bošković: *Management ciljeva i vremena*, Horizont, Zagreb, 2006, str. 20.
- [16] R. L. Bell, N. D. Bodie: *Delegation, Authority and Responsibility: Removing the Rhetorical Obstructions in the Way of an Old Paradigm*, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, vol. 9, 2012, str. 94-108.
- [17] E. Schindler: *Learning How to Delegate as a Leader*, Oreilly, 2017, str. 12-21.
- [18] P. Marshall: *80/20 Sales and Marketing*, Entrepreneur press, 2019, str. 25-56.
- [19] <https://www.swarthmore.edu/sites/default/files/assets/documents/faculty-diversity-excellence/SixStepstoDelegation.pdf> dostupno: 10.7.2020.
- [20] F. Rheinberg: *Motivacija*, Naklada slap, Zagreb, 2004, str. 8.
- [21] M. Buble: *Poslovno vođenje*, MEP, Zagreb, 2011, str. 117-161.
- [22] T. Bauer, B. Erdogan: *An introduction to Organisational Behavior*, Lardbucket, 2012, str. 56-77.

[23] M. F. Haque: *Motivational Theories – A Critical Analysis*: ASA University Review, vol. 8, br. 1, 2014, str. 61-78.

[24] R. Buck, C. A. VanLear: *Verbal and Nonverbal Communication: Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior*, Journal of Communication, br. 9, 2002. str. 522-541

[25] M. R. Markovic, A. Salamzadek: The importance of communication in business management, EEE, 2018, str. 15-27.

[26] T. Hannagan: *Management-Concepts & practices*, FT Prentice Hall, Harlow, 2008, str. 23.

[27] S. T. Hussain, S. Lei, T. Akram, M. J. Haider, S. H. Hussain, M. Ali: *Kurt Lewin's process model for organisational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review*: Journal of Innovation & Knowledge, br. 26, 2016, str. 1-7.

[28] S. K. Piderit: Rethinking resistance and recognising ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward and organisational change. Academy of Management Review, vol 25, br. 4, 2000, str. 783-794.

[29] <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>, dostupno 3.7.2020.

[30] E. Strukan, D. Đorđević: *Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa, Anali poslovne ekonomije*, br. 10, 2017, str. 1-14.

[31] P. Smunty, J. Prochazka, M. Vaculik: *The relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game*, Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 26, br. 62, 11/12, 2016, str. 11-22.

[32] <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2016/most-indemand-soft-skills>, dostupno 3.7.2020.

[33] D. Messum, L. Wilkes, C. Peters, D. Jackson: *Senior managers and recent graduates perceptions of employability skills for health services management*, Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue, br. 10, 2017, str. 115-128.

[34] <https://www.zakon.hr/z/407/Zakon-o-sestrinstvu> dostupno: 10.7.2020.

## Prilozi

U prilogu se nalazi anketa putem koje su anketirani ispitanici čije su se ankete koristile u istraživačkom radu.

Poštovane kolegice i kolege,

Pred vama se nalaze anketna pitanja namijenjena studentima druge godine diplomskog studija sestrinstva, a u svrhu izrade diplomskog rada pod nazivom „Motivacija za rad i usvojenost stručnog znanja studenata diplomskih studija“. Podaci prikupljeni anketom koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada na diplomskom studiju sestrinstva Sveučilišta Sjever u Varaždinu, pod mentorstvom doc. dr. sc. Marijane Neuberg. Ispunjavanje ovog upitnika je dobrovoljno i anonimno.

Pitanje 1 i 2 potrebno je popuniti brojkom.

U pitanjima 2 – 4 potrebno je zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora.

Pitanja 5 – 33 potrebno je označiti brojkom 1-5 pri čemu vrijedi sljedeće: od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – slažem se u potpunosti.

Na pitanje 34 odgovoriti kratko s nekoliko savjeta.

1. DOB: \_\_\_\_\_

2. Sveučilište koje pohađam:

\_\_\_\_\_

3. Završeno srednjoškolsko obrazovanje:

- a) Medicinska sestra/ tehničar opće njege
- b) Gimnazija
- c) Srednja škola strukovnog usmjerenja

4. Trenutno radim na poslovima:

- a) Medicinske sestra/tehničar opće njege
- b) Prvostupnica/k sestrinstva
- c) Voditelj odsjeka/odjela
- d) Voditelj klinike
- e) pomoćnica/pomoćnik ravnatelja za sestrinstvo
- f) ne radim u struci

5. Godine radnog iskustva na poslovima medicinske sestre:

- a) 1-5
- b) 6 -10
- c) 11- 15
- d) 16-20
- e) 20-25
- f) iznad 25 godina radnog iskustva

1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – osrednje se slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti.



6. Diplomski studij upisao sam zbog nedostatka znanja u obavljanju posla na trenutnom radnom mjestu.					
7. Diplomski studij upisao sam zbog želje da u budućnosti postanem menadžer u svojoj struci.					
8. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako upravljati konfliktima.					
9. Smatram da se aktivnim slušanjem može izbjeći mnogo problema.					
10. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine delegiranja.					
11. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam tehnike kako se nositi sa stresom.					
12. Znam prepoznati trenutak kada su moji suradnici pod dozom stresa koja nije pozitivna ni konstruktivna.					
13. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine planiranja.					
14. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine organizacije rada.					
15. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam vještine motiviranja svojih suradnika.					
16. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako biti fleksibilan/a u radu s ljudima.					
17. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako podržavati ljude.					
18. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako upravljati vremenom.					
19. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako aktivno slušati.					
20. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako pravilno komunicirati.					
21. Tijekom diplomskog studija svladao/la sam kako dati povratnu informaciju.					
22. Stečeno znanje s diplomskog studija pomoći će mi u poslu koji obavljam.					
23. Zadovoljan/a sam količinom znanja koje mi je pruženo za vrijeme studija.					
24. Smatram da je stečeno znanje primjenjivo u mojoj radnoj okolini.					
25. Edukacija i motivacija jedini su put ka konstruktivnim promjenama.					
26. Smatram da u svakodnevnom radu zadatke treba obaviti sâm te da se bilo kojim drugim načinom rada narušava kvaliteta obavljenog posla.					
27. Bitna mi je funkcija na trenutnom radnom mjestu.					
28. Motivacija zaposlenika ne utječe na sindrom sagorijevanja.					
29. Smatram da je iz podređenih uvijek bitno izvući maksimum bez obzira na to kako se osjećaju.					
30. Smatram da kvalitetan menadžer u sestrinstvu treba imati razvijene sposobnosti organizacije.					
31. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.					
32. Smatram da dobar menadžer vješto upravlja konfliktima.					
33. Završna ocjena diplomskog studija koji pohađam.					
34. Sugestije za buduće generacije?					