

# Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi - utjecaj na emocionalno zadovoljstvo poslom

---

Marković, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:479724>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**

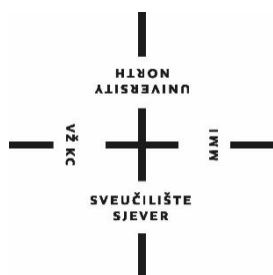


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 044/SSD/2020

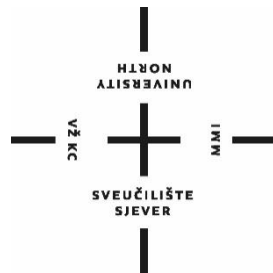
**UPRAVLJANJE VREMENOM U  
SESTRINSKOJ PRAKSI – UTJECAJ NA  
EMOCIONALNO ZADOVOLJSTVO  
POSLOM**

Maja Marković

Varaždin, travanj, 2021.godine



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo –**  
**menadžment u sestrinstvu**



DIPLOMSKI RAD br. 044/SSD/2020

**UPRAVLJANJE VREMENOM U**  
**SESTRINSKOJ PRAKSI – UTJECAJ NA**  
**EMOCIONALNO ZADOVOLJSTVO**  
**POSLOM**

Student:

Maja Marković

mat.br.1022/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Marijana Neuberg

Varaždin, travanj, 2021.godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za sestrinstvo		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo – menadžment u sestrinstvu		
PRISTUPNIK	Maša Marković	MATIČNI BROJ	1022/336D
DATUM	11.9.2020.	KOLEGIJ	Vještine vođenja i organizacije rada u sestrinstvu
NASLOV RADA	Upravljanje vremenom u sestrinjskoj praksi - utjecaj na emocionalno zadovoljstvo poslom		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Time management in nursng - impact on employees job satisfaction
-----------------------------	--

MENTOR	doc. dr. sc. Marijana Neuberg	ZVANJE	docent
--------	-------------------------------	--------	--------

ČLANOVI POVJERENSTVA	
1.	doc.dr.sc. Adrijana Višnjic - Jevtić, predsjednik
2.	doc. dr. sc. Marijana Neuberg, mentor
3.	prof.dr.sc. Jasminka Zloković, član
4.	doc.dr.sc. Rosana Ribić, zamjenski član
5.	

VZK

MKI

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	044/SSD/2020
------	--------------

OPIS

Uspješno upravljanje vremenom veliki je izazov modernog sestrinstva. Radi se o dragocjenom resursu koji predstavlja samo jedan dio sve većih menadžerskih kompetencija medicinskih sestara. Sposobnost upravljanja vremenom je vještina koja se uči. Vodi povećanju ne samo osobne već i poslovne produktivnosti, a time posredno djeluje i na emocionalno zadovoljstvo poslom. Zdravstvene organizacije te medicinske sestre kao novi lideri unutar sustava moraju preuzeti odgovornost za faktore koji utječu na cjelokupno psihofizičko funkcioniranje zaposlenika, jer zadovoljni zaposlenik, bez imalo dvojbe, je ultimativna težnja svakog lidera.

U teoretskom dijelu rada će se definirati:

- koncept vremena i upravljanje vremenom (prednosti, faze, kradljivici vremena, delegiranje)
- metode "time managementa"
- upravljanje promjenama u sestrinstvu

Empirijski dio rada će:

- istražiti odnos efikasnog time managementa na emocionalno zadovoljstvo poslom
- citirati će se rezentna literatura

ZADATAK URUČEN 18.09.2020.



POTPIS MENTORA

*Maša Marković*

## **Predgovor**

Poštovanoj mentorici doc.dr.sc. Marijani Neuberg veliko hvala na stručnom vodstvu te inspirativnim predavanjima koja su me potaknula na kritičko razmišljanje i u velikoj mjeri utjecala na odabir teme diplomskog rada.

Kolegicama i kolegama želim zahvaliti na lijepim uspomenama. Valentina i Marija, bez vas sveučilišno iskustvo ne bi bilo isto.

I za kraj, mojim dragim roditeljima najveće hvala za bezuvjetnu podršku i ljubav.

Dada i Jolek, rad posvećujem Vama!

## **Sažetak**

Proces upravljanja vremenom (*engl. time management*) je poslovni koncept prisutan u mnogim disciplinama. U sestrinstvu, iako je prepoznat kao važna komponenta radnog učinka i profesionalnosti, stvarnost uporabe koncepta u praksi za sada je još uvijek predmet oskudne empirijske istrage. Sa aspekta sestrinstva, povećanjem kompetencija i ovlasti unutar zdravstvenog sustava menadžersko znanje postaje neophodno jer izravno utječe na izvršenje poslovnih zadataka i postizanje rezultata.

Sa ciljem da se istraži tema upravljanja vremenom u sestrijskoj praksi, napravljen je anketni upitnik koji je mjerio nekoliko aspekata upravljanja vremenom, konkretno aspekt znanja, stavova o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije te faktore zadovoljstva medicinskih sestara/tehničara u okviru time managementa. U istraživanju je sudjelovalo 187 medicinskih sestara/tehničara (MS/MT).

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju statistički značajnu razliku u aspektu znanja s obzirom na stupanj obrazovanja i godine radnog staža, donekle pozitivne stavove o načinu upravljanja vremenom unutar svoje radne organizacije te ukupno zadovoljstvo kao prediktor pozitivnih stavova o načinu upravljanja organizacijom unutar aspekta upravljanja vremenom.

Dobra organizacija vremena vodi povećanju ne samo osobne već i poslovne produktivnosti, a time posredno djeluje i na emocionalno zadovoljstvo poslom. Zdravstvene organizacije te medicinske sestre kao novi lideri unutar sustava moraju preuzeti odgovornost za faktore koji utječu na cjelokupno psihofizičko funkcioniranje zaposlenika, jer zadovoljni zaposlenik, bez imalo dvojbe, je ultimativna težnja svakog lidera i organizacije.

**Ključne riječi:** menadžment, upravljanje vremenom, sestrinstvo

## **Abstract**

Time management is a business concept used in various disciplines. Although it is directly connected with work performance and efficiency, in nursing practice is still subject to scant empirical investigation. In terms of health care system change is necessary because managerial knowledge is in a direct relation with achieving goals and business tasks.

The main aim of paper was to explore time management theme within nursing practice. Original survey was made and it explored three different aspects of time management: knowledge, attitudes toward different time management strategies and various organizational factors that are directly connected with work contentment. The survey was filled out from 187 nursing staff members.

According to the results there are statistically significant difference in aspect of time management knowledge based on work experience and level of education. Nurses shown mainly positive attitudes toward different aspects of time management in their own work environment and general contentment as a predictor of those positive attitudes.

Good time management skills enhances both personal and professional productivity, which is directly connected with emotional satisfaction of work. Healthcare organizations and nurses as the new leaders within the system must take responsibility for the factors that are affecting psychophysical functioning of the employee, because satisfied employee is without any doubt ultimate pursuit of every organization and leader.

**Key words:** management, time management, nursing



## **Popis korištenih kratica**

**MS** medicinska sestra

**MT** medicinski tehničar

**TM** engl. Time Management

**TMMT** engl. Time Management Matrix Technique

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Menadžment .....	6
2.1. Menadžment u sestrinstvu .....	8
2.2. Stilovi rukovođenja .....	9
2.3. Osobine lidera .....	11
3. Upravljanje vremenom – time management .....	13
3.1. Koncept vremena .....	13
3.2. Prednosti upravljanja vremenom .....	14
3.3. Faze upravljanja vremenom .....	15
3.4. Strategije upravljanja vremenom .....	16
3.5. Delegiranje .....	18
3.5.1. Razlozi za delegiranje .....	19
3.5.2. Predmet delegiranja .....	19
3.5.3. Nositelji delegiranih poslova .....	20
3.5.4. Zapreke u procesu delegiranja .....	20
3.6. Aktivnosti na koje se gubi vrijeme .....	21
4. Čimbenici zadovoljstva poslom .....	24
5. Empirijski dio rada .....	26
5.1. Cilj i hipoteze istraživanja .....	26
5.2. Metodologija .....	26
5.3. Rezultati .....	28
6. Rasprava .....	40

7. Zaključak.....	46
8. Popis literature .....	48
Popis tablica .....	55
Popis grafikona .....	56
Prilog 1 .....	57

## 1. Uvod

U okvirima zdravstvenog sustava pitanje efikasnosti i efektivnosti rada sve više uzima primat [1]. Traži se ne samo brzina i ispravnost rada, već i realizacija postavljenih ciljeva. Jedan od faktora povećanja efikasnosti i efektivnosti organizacije je proces upravljanja vremenom (*engl. time management*). Radi se o poslovnom konceptu koji je prisutan u mnogim disciplinama [2]. U sestrinstvu, iako je prepoznat kao važna komponenta radnog učinka i profesionalnosti, stvarnost uporabe koncepta time managementa (TM) u praksi za sada je još uvijek predmet oskudne empirijske istrage. Postojeća literatura uglavnom daje anegdotalne savjete o tome kako upravljati vremenom pritom opisujući neke osnovne procese ili strategije [1]. Zanimljivu perspektivu daju Van Bogaert i sur. (2013.) istražujući povezanost menadžmenta u sestrinstvu sa ishodima posla i kvalitetom zdravstvene njege. U okvirima sestrinstva, zdravstvene organizacije diljem svijeta suočene su sa izazovom postizanja radne stabilnosti, sigurnosti i kvalitete zdravstvene njege. Iako su istraživanja o načinu upravljanja vremenom kao važnom dijelu menadžmenta u sestrinstvu oskudna, postoji širok spektar empirijske literature koja navodi snažnu povezanost radnog okruženja oblikovanog od strane institucionalnih lidera sa ishodima sestrijskog rada u smislu postizanja efikasnih i efektivnih rezultata podjednako za pacijente, medicinske sestre/tehničare (MS/MT) i organizacije u cjelini [3].

Uspješno upravljanje vremenom veliki je izazov modernog sestrinstva. Riječ je o dragocjenom resursu koji predstavlja samo jedan dio sve većih menadžerskih kompetencija medicinskih sestara. Znanje iz područja menadžmenta omogućuje djelotvorno, efikasno i odgovorno vođenje [4]. Sa aspekta sestrinstva, povećanjem kompetencija i ovlasti unutar zdravstvenog sustava menadžersko znanje postaje neophodno jer izravno utječe na izvršenje poslovnih zadataka i postizanje rezultata. Tri osnovna segmenta kojima je nužno ovladati u okviru tematike je menadžment organizacije, menadžment inovacija u smislu upravljanja promjenama i menadžment ljudi.

Efikasnost i efektivnost ljudi i organizacije primarno ovise o dobrom rukovođenju. Iako se radi o najzahtjevnijoj menadžerskoj funkciji, pojam vođenja je kompleksan te postoje brojne varijacije u samom definiranju [5]. Zanimljiv opis rukovođenja daju Jakopec i sur. (2013.) navodeći kako se zapravo radi o procesu interakcije rukovoditelja i sljedbenika u kojem rukovoditelj nastoji utjecati na sljedbenike sa svrhom postizanja zajedničkih ciljeva [6]. Menadžer mora odabrati stil koji će definirati način njegova upravljanja organizacijom. Stilovi variraju od autokratskog, demokratskog pa sve do liberalnog. Razliku među njima određuje odnos menadžera prema zaposlenicima te način iskorištavanja moći koja je dobivena pozicijom. Upravo iz navedene razlike izvire podjela na menadžera koji ima ulogu formalnog vođe i menadžera lidera. Formalni vođa u fokusu ima cilj do kojeg se dolazi bez obzira na posljedice i konačan utjecaj na zaposlenika. Uloga formalnog vođe je vrlo često administrativna, usmjerena na izvršavanje ciljeva i formalni dio poslovanja. S druge strane, menadžer kao lider je osoba karizmatičkih kvaliteta i znatno drugačijeg pristupa poslovanju. Vrlo često to su osobe s jasnom vizijom, efikasnom komunikacijom te velikom moći utjecaja na druge. Neovisno o prethodno navedenim karakteristikama, menadžer je stup organizacije. Osoba koja upravlja ustanovom te usmjerava zaposlenike kako bi što kvalitetnije izvršili zadatke unutar zadanog vremenskog okvira [7].

Vodstvo je nužno promatrati kao osnovni koncept organizacijskog funkcioniranja [8], a time management ili proces upravljanja vremenom kao jedan važan segment te glavne menadžerske funkcije. Sposobnost upravljanja vremenom je tehnika koja se uči. Vrijeme je nepovratan resurs te je izuzetno važno steći znanja o dobrom upravljanju vremenom neovisno o razini menadžmenta organizacije.

Strategije upravljanja vremenom su tehnike koje se uče. Koncept time managementa ne može se promatrati kao stabilna ili urođena osobina pojedinca, već kroz edukaciju, trening i usavršavanje ono postaje vještina [9]. Promatrajući vrijeme kroz sferu ograničenog resursa, ono se kao i svaki drugi resurs može iskoristiti sa manjom ili većom učinkovitosti [10]. Grissom

(2015.) sugerira kako usvajanje tehnika dobrog upravljanja vremenom, koje uključuju postavljanje prioriteta, planiranje, delegiranje, postizanje postavljenih ciljeva, praćenje napretka te ustrajnost ideji i konceptu time managementa, može dovesti do učinkovitijeg korištenja vremena te posljedično pozitivnim organizacijskim i osobnim ishodima [11].

Jedna od najvažnijih tehnika, svojevrsni *conditio sine qua non* učinkovitog vremenskog rasporeda je delegiranje zadataka. Korisno je i učinkovito u svim slučajevima kada se želi postići veća kvaliteta rada. Delegiranje nije talent s kojim se pojedinac rađa, već se radi o umijeću i znanosti. Dva važna pojma vezana uz termin delegiranja tiču se ovlasti i odgovornosti zbog kojih mnogi menadžeri nisu skloni delegiranju te sve žele obaviti sami [12]. Bendor i sur. (2001.) ističu pojačan akademski interes vezan uz procese delegiranja koji bi uključivao sofisticirane i pronicljive teorijske modele uz čiju bi se pomoć mogli istraživati različiti aspekti delegiranja [13].

Govoreći o upravljanju vremenom neizbježna tematika koja se javlja odnosi se na tzv. gutače ili kradljivce vremena. To su aktivnosti na koje se gubi vrijeme, primjerice traženje zaboravljenih stvari, perfekcionizam, besposlica, stanke u radu i sl. Vrijeme koje se troši na njih znak je lošeg upravljanja vremenom. Ono što omogućuje dobra organizacija vremena odnosi se upravo na prethodno spomenute teme, a to su delegiranje zadataka i eliminacija gutača vremena. Time se oslobađa vrijeme za prioritetne poslove i poželjne aktivnosti koje poslovnu okolinu čine ugodnijom i ljepšom. Dobro upravljanje vremenom nije prirodna vještina već tehnika koja se može naučiti i mora razvijati. Istina je da je netko sam po sebi bolje ili lošije organiziran, pa će shodno tome bolje ili lošije upravljati vremenom (poslovno i privatno), no tek stjecanjem znanja te primjenom odgovarajućih sredstava i instrumenata stječe se tehnika i umijeće upravljanja vremenom [12].

Sestrinstvo današnjice je dinamična profesija koja kroz vertikalni sustav obrazovanja omogućuje zaposlenje na različitim mjestima izvan i unutar bolničkog sustava. Menadžment u sestriinstvu javlja se kao relativno nova grana koja zahtijeva bitno drugačiji profesionalni profil medicinske

sestre/tehničara te zahtjeva primjenu različitih menadžerskih procesa, postupaka i instrumenata [14]. Upravljanje ljudskim potencijalima, organizacija zdravstvene njege, upravljanje promjenama, komunikacijske vještine, upravljanje vremenom, informacijske tehnologije, procesi donošenja odluka i sl. samo su neke od potrebnih vještina suvremenog menadžmenta kojima je potrebno ovladati. Organizacija procesa rada postaje sve sofisticiranija te se posljedično zahtjeva drugačiji pristup modelu i kurikulumu školovanja [15].

Kounter, Stein i Jick (2008.) govoreći o organizacijskim promjenama navode kako se iste mogu podijeliti u tri skupine. To je tzv. velika trojka (*engl. big three*) koja uključuje promjene u okolini, u organizaciji i u pojedincu [12]. Time management je promjena koja utječe na sve prethodno spomenute faktore, okolinu, organizaciju i u konačnici ljude. Navedeno ne iznenađuje s obzirom na to da je organizacija zapravo jedna integralna cjelina, pa promjene u jednom segmentu izazivaju promjene i u drugim dijelovima. Ukoliko se promjene provode u malim koracima (tzv. inkrementalne promjene) one nisu toliko stresne za zaposlenike jer se uvode postupno te ostavljaju zaposlenicima dovoljno vremena za prilagodbu. S druge strane, kvantne promjene podrazumijevaju da organizacija ukine postojeći sustav sa ciljem provođenja potpuno drugačijeg sustava i strukture. Kvantne promjene, osim što su često praćene visokim troškovima provedbe djeluju traumatično na zaposlenike [16].

Povećani zahtjevi radnog mjesta, koji su vrlo često posljedica loše organizacije vremena, mogu vrlo lako dovesti do profesionalnog sagorijevanja [17]. Navedeno se može promatrati preko dimenzije emocionalnog zadovoljstva poslom. Govoreći o faktorima zadovoljstva na radu isti se mogu podijeliti na osobne i organizacijske. Kao što i samo ime navodi, organizacijski čimbenici se vežu uz organizaciju i pojedinačno radno mjesto, a tiču se radnih zadataka, mogućnosti napredovanja, međuljudskih odnosa, uvjeta rada, sigurnosti, nagrada, priznanja i sl. S druge strane, osobni čimbenici ovise o samom pojedincu. To su faktori na koje organizacije ne mogu utjecati neposredno jer obuhvaćaju osobne predispozicije,

raspoloženje, emocije te su rezultat usklađenosti osobnih interesa i rada [18]. Markovina (2013.) navodi kako je razina zadovoljstva poslom od iznimne važnosti podjednako za zaposlenika i za organizaciju [19], dok Vukajlović i sur. (2012.) naglašavaju kako zadovoljstvo zaposlenika nije primarno vezano materijalnim poticajima rada, već proizlazi iz širokog spektra nematerijalnih faktora [20].

Dobra organizacija vremena vodi povećanju ne samo osobne već i poslovne produktivnosti, a time posredno djeluje i na emocionalno zadovoljstvo poslom. Zdravstvene organizacije te medicinske sestre/tehničari kao novi lideri unutar sustava moraju preuzeti odgovornost za faktore koji utječu na cjelokupno psihofizičko funkcioniranje zaposlenika, jer zadovoljni zaposlenik, bez imalo dvojbe, je ultimativna težnja svakog lidera i organizacije.



## 2. Menadžment

Razmatrajući porijeklo riječi menadžment jasno je da se radi o anglizmu. Glagol „to manage“ u doslovnom prijevodu znači upravljati ili rukovoditi. Osnovna težnja menadžmenta je dobrim upravljanjem doći do željenog cilja. Iako se na prvu čini kako je pojam usko vezan za organizacijske procese, zapravo se može primijeniti ne samo na poslovne već i na privatne aktivnosti koje imaju neki cilj.

Definicija ima mnogo, no jedna od prihvaćenijih, kako navodi Kapović (2001.) ona je od Wehricha i Koontza iz 1994. godine koja definira menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaraju odabrane ciljeve“ [21], a osobe koje su odgovorne za postignute rezultate su menadžeri. Gledajući upravljačke principe kroz povijest, isti su se razvijali paralelno s razvojem prvih velikih civilizacija, počevši od Egipta koji je ostavio u nasljeđe model centraliziranog upravljanja, preko Babilona, Grčke, Rima, Kine i Venecije, no tek tijekom 20. stoljeća menadžment je stekao status znanstvene discipline i specifične znanstvene grane u području ekonomije [22].

Menadžment se može promatrati kao proces u kojem jedna centralna osoba, kao menadžer, koordinira ljudske, tehničke i financijske resurse koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva organizacije. Osim što preuzima funkciju planiranja, organiziranja, vođenja, kontrole i upravljanja ljudskim potencijalima, menadžer preuzima odgovornost za izvršenje ne samo svojih zadataka, već i za to kako su suradnici i kolege obavili svoj dio radnih zadataka [22]. Prema Arnoldu (2015.) efikasan menadžment obuhvaća tri ključna područja, a to su menadžment organizacija, menadžment inovacija i menadžment ljudi [4].

Menadžment organizacija je od centralne važnosti za funkcioniranje organizacije [4]. Prema Bahtijarević-Šiber (2008.) organizacijska struktura je anatomija organizacije, dok su menadžment i sustavi menadžmenta njezina infrastruktura. Dakle, organizacijske strukture istovremeno i usporedno koegzistiraju sa sustavima menadžmenta u svakoj organizaciji, s time da se

izgradnjom organizacijske strukture jasno pokazuju linije ovlasti i odgovornosti. Posljedično, pojedini sustavi menadžmenta razlikuju se upravo po tome tko je nositelj ovlasti i odgovornosti [12]. U svakoj organizaciji najveći prioritet je uspostava odgovarajuće organizacijske strukture [23].

Menadžment inovacija objedinjuje menadžment organizacija i menadžment ljudi jer se primjenjuje i kod rukovođenja ljudima i kod rukovođenja organizacijama. Sposobnost uvođenja inovacija jedna je od značajnih kompetencija menadžera [4]. Radi se o multifaktorskom procesu na kojeg utječu razni elementi i koji može obuhvatiti razna područja. U tom smislu može se govoriti o inovaciji proizvoda ili usluge, inovaciji organizacije, procesa ili marketinga. Riječ inovacija vuče porijeklo iz latinske riječi *innovare* što znači promijeniti, a kroz godine različiti autori davali su različite definicije. Ipak, u literaturi se pod inovacijom najčešće podrazumijeva uvođenje novih stvari ili metoda. Može se promatrati kao specifičan alat kojim menadžer u funkciji poduzetnika eksploatira promjene kao priliku za različite poslove ili usluge [24].

Menadžment ljudi kao mjera unapređenja efikasnosti ljudi podrazumijeva rukovođenje drugim ljudima, ali i samim sobom. Utječe i na prethodno spomenuta područja te uvodi promjene u njima. Pološki Vokić (2004.) ističe kako je osnovni zadatak suvremenih organizacija maksimizirati ljudski kapital kroz tri ključne aktivnosti, a to su uvjeravanje ljudi da se pridruže organizaciji, zadržavanje tih ljudi i njihov daljnji razvoj. Menadžment ljudskih potencijala je neopipljivi dio organizacije koji zapravo povećava intelektualni kapacitet, a prema Bahtijarević Šiber (1999.) se definira kao „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ [25, 26].

## 2.1. Menadžment u sestrinstvu

Sestrinstvo današnjice izazovna je profesija koja nudi širok spektar teoretskih znanja i mogućnosti rada unutar i izvan zdravstvenog sustava. Menadžment u sestrinstvu razvio se kao odgovor na sve kompleksnije zadaće medicinske sestre unutar zdravstvenog sustava, iako otvara i mogućnost nastavka obrazovanja na doktorskim studijima te daljnje napredovanje u znanstveno nastavna zvanja. Važno je naglasiti kako istraživačko i kliničko sestrinstvo ne isključuju jedno drugo. To su dvije razine obrazovanja koje se mogu objediniti, jer istraživanja u sestrinstvu omogućuju unaprjeđenje profesije, dok edukacija i vodstvo unutar kliničko praktičnog sestrinstva otvara mogućnost korištenja istraživačkih rezultata u svakodnevnoj praksi te posljedično poboljšanje pružanja zdravstvene skrbi i njege [27].

Razmatrajući promjene unutar sustava zdravstva, iste se odnose na tehničke, ljudske/socijalne i konceptualne uvjete. Tehnički uvjeti odnose se na metode, protokole, procese rada i opremu [15]. To su stručna odnosno specijalizirana znanja određene struke te znanja primjene prethodno spomenutih metoda i protokola za rješavanje specifičnih problema u određenom području rada [28]. Ljudski uvjeti uključuju sposobnost efikasnog i efektivnog rada, vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima [15]. Odnose se na sposobnosti menadžera da uspješno komuniciraju, usmjeravaju pojedince te stvaraju ozračje timskog rada i suradnje. Bitno je osigurati visoku participaciju svih članova tima u odlučivanju o stvarima i pitanjima relevantnih za njihov rad i zadovoljstvo poslom. Upravo socijalna znanja i vještine određuju ukupnu orijentaciju i stil ponašanja menadžera [28].

Konceptualni uvjeti otvaraju jedan novi pogled koji omogućuje da se organizacija promatra kao jedna cjelina koja svoje puno značenje i smisao dobiva kroz odgovarajuću interakciju sa društvom [15]. Konceptualna znanja su strategijska znanja, točnije vještine koje uključuju sposobnost stvaranja vizije budućnosti organizacije [28].

Gledajući strukturu menadžmenta kroz tri razine, niži, srednji i visoki (*engl. top level management*), potpuno je jasno kako menadžeri na sve tri

organizacijske razine moraju posjedovati specifična prethodno spomenuta znanja. Diferencijacija se ogleda s količinskog aspekta, točnije koliko od pojedinih znanja mora posjedovati pojedina razina. Shodno tome, tehnička znanja najvažnija su na nižim razinama. Konceptualna znanja primat su viših razina menadžmenta. Socijalna znanja i vještine nužna su na sve tri razine, jer neovisno o razini menadžmenta, menadžer ima zadaću usmjeriti svoje suradnike prema ostvarenju postavljenog cilja, a bez odgovarajućih komunikacijskih vještina to je vrlo težak zadatak [28].

Znanja iz menadžmenta čine usko specijalizirana znanja stečena prvenstveno na sveučilišnim i specijalističkim diplomskim studijima. Organizacija rada i upravljanje, proces zdravstvene njege, način donošenja odluka, komunikacijske vještine samo su dio potrebnih znanja i vještina za kadar koji polako postaje dio upravljačkih tijela zdravstvenih organizacija. Isto nalažu i promjene unutar zdravstvenog sustava koje predviđaju kategorizaciju bolnica, odjela i uspostavu zdravstvenih standarda koji će zahtijevati bitno drugačiji profil medicinskih sestara i tehničara.

## **2.2. Stilovi rukovođenja**

Jedna od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija, vodstvo ili vođenje, može se definirati na različite načine, no osnovni cilj svih definicija i svojevrsni modus operandi je isti – motivirati i usmjeravati zaposlenike na obavljanje radnih zadataka [5, 29].

U teoriji i praksi menadžmenta razvili su se različiti stilovi rukovođenja. Dvije osnovne krajnosti predstavljaju autokratski i demokratski stil. Pored njih, razvili su se i brojni drugi stilovi koji su uzimali u obzir različite čimbenike (struktura, briga za ljude, odnos vođe i podređenih...) i načine na koji ti čimbenici utječu na stilove vođenja [28]. U srži stil vođenja ogleda se u načinu na koji vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadataka [5].

Oslanjajući se na klasičnu podjelu stilova vođenja može se govoriti o tri različita stila, a to su autokratski, demokratski i Laissez-faire.

Autokratski stil karakterizira izrazita dominacija vođe koji očekuje od podređenih da izvršavaju zadane poslove. Vođa na sebe preuzima moć i odgovornost za odluke, vrlo često pribjegavajući modelu koji se temelji na prijetnjama, kaznama i strahu zaposlenika. Unatoč prilično stigmatiziranom nazivu, autokratski stil ima i svoje dobre strane, posebno u situacijama u kojima se traži brzo donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti [5, 29]. Time se zapravo dodatno povećava moć vođe i njegova mogućnost da utječe na izvršavanje zadataka [28].

Demokratski stil vrlo često predstavlja optimalno rješenje zbog činjenice da dominacija vođe nije toliko izražena. Buble (2006.) navodi kako demokratski vođa odluke donosi uz suradnju i potporu podređenih. Konačna odgovornost je na vođi, no zbog činjenice da zajedno s grupom djeluje kao jedinstvena cjelina, rezultira zadovoljstvom i motivacijom zaposlenih [30]. Demokratski stil poznat je još pod nazivom participativno demokratski stil, što je razumljivo s obzirom na činjenicu da podređeni participiraju u donošenju odluka. Osim što omogućuje široku involviranost podređenih, demokratski stil veliku pažnju posvećuje i međuljudskim odnosima koji su zapravo i temelj navedenog stila vođenja. U participativno demokratske stilove vođenja još se ubraja i Likertov „sustav 4“ koji se temelji na tvrdnji kako su najuspješniji menadžeri upravo oni koji čine vezu između ljudi koji se nalaze ispod i iza njih u samoj organizaciji. Cilj je da pretpostavljeni djeluje zajedno s podređenima kao jedna homogena cjelina, neovisno o organizacijskoj hijerarhiji [28]. Laissez-faire stil vodstva omogućuje široku autonomiju zaposlenika. Vrlo često, vođa je odsutan te se odriče ovlasti i odgovornosti. U literaturi je poznat pod pojmom „neupravljanje“. Radi se o pasivnom stilu upravljanju koji se smatra neučinkovitim s obzirom na minimalnu moć utjecaja vođe na grupu. Podređeni imaju visoki stupanj neovisnosti i slobode djelovanja. Često rezultira lošom kvalitetom rada, neefikasnošću i visokom razinom nezadovoljstva zaposlenika. Posljedično, prate ga i loši organizacijski rezultati [8].

Premda nijedan od prethodna tri načina vođenja nije superioran, prioritarno mjesto uzima demokratski stil vođenja. Rezultira većim zadovoljstvom

radnika, što je u konačnici najvažnije jer dovodi do većeg radnog učinka [28]. Prema riječima Godeta (1987.) „najuspješniji vođe moraju osposobiti svoje podređene da oni postanu vođe sami sebi“ [31]. Izuzevši se od podjele klasičnih stilova vođenja, valja spomenuti još svojevrsnu sintezu autokratskog i demokratskog stila vođenja poznatu pod nazivom „teorija X i teorija Y“ Douglasa McGregora. Polazna točka teorije počiva na premisi kako se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, pri čemu teorija X navodi kako su ljudi prirodno lijeni te će izbjegavati rad koliko god mogu. Upravo zato, nužno ih je kontrolirati, pa čak i prijetiti kaznama. Prema toj teoriji ljudi vole da ih netko vodi, jer žele sigurnost i izbjegavanje odgovornosti. S druge strane, teorija Y navodi kako ljudima nije potrebna vanjska kontrola jer vole raditi, a mentalni i fizički napor promatraju kao izvor zadovoljstva [28].

U novije vrijeme još se ističu transakcijsko i transformacijsko rukovođenje. Transformacijski stil počiva na intrinzičnoj motivaciji zaposlenika. Vođa to prepoznaje te usklađuje potrebe i želje zaposlenika sa željenim organizacijskim ishodima. Nasuprot transformacijskom stilu, transakcijski vođa nastoji zadovoljiti trenutne potrebe zaposlenika koristeći nagrade, pohvale i obećanja, te se nagrada javlja kao zamjena za zadovoljavajući radni učinak [6].

### **2.3. Osobine lidera**

Često se kaže kako je svaki lider ujedno i menadžer, no obrnuto u mnogim slučajevima ne vrijedi. Razlika izvire iz individualnih osobina koje neki ljudi imaju, a neki nemaju.

Proveden je veliki broj istraživanja koja su se bavila proučavanjem crta ličnosti rukovoditelja. Stogdill (2004.) je napravio pregled 124 istraživanja na temelju kojeg izdvaja specifičan sklop crta ličnosti, a to su inteligencija, težnja za znanjem, pouzdanost, sigurnost, odgovornost, aktivnost i socijalna uključenost. To je skup crta ličnosti koje se ispoljavaju u različitim situacijama

te ovisno o njima lider postiže svoju maksimalnu efikasnost. Važno je naglasiti kako ne postoji optimalni sklop karakteristika za apsolutno sve situacije, no inteligencija, dominacija, samouvjerenost, profesionalna znanja i vještine te entuzijazam ono je što čini razliku između menadžera kao upravitelja i vođe kao lidera [32]. Iako najčešće većina menadžera uspješno balansira kroz obje uloge, Bennis (2016.) je u svom antologijskom djelu „On Becoming a Leader“ istaknuo pet glavnih osobina lidera. To su vizija vodilja, strast, integritet, povjerenje te znatiželja odnosno odvažnost. Navedeno se može povezati s transformacijskim stilom rukovođenja čije se glavne komponente, karizmatičnost i nadahnuće, najčešće vežu uz uspješnost rukovođenja [33].

Poznavanje osobina ličnosti veže se uz evidentnu činjenicu kako unatoč znanju i želji svatko ne može biti uspješan menadžer. Karakteristike ličnosti, uz stručna znanja i vještine, su pretpostavka ne samo menadžerske uspješnosti, već i uspjeha cjelokupne organizacije [28].

Jedno od stručnih znanja i vještina koje je nužno imati u procesima upravljanja je upravljanje vremenom. Kao što je navedeno u uvodnom djelu, vodstvo je nužno promatrati kao osnovni koncept organizacijskog funkcioniranja [8], a time management ili proces upravljanja vremenom kao jedan važan segment te glavne menadžerske funkcije. Sposobnost upravljanja vremenom je tehnika koja se uči. Vrijeme je nepovratan resurs te je izuzetno važno steći znanja o dobrom upravljanju vremenom neovisno o razini menadžmenta organizacije.

### **3. Upravljanje vremenom – time management**

Uz sve veći naglasak na efektivnost i efikasnost unutar zdravstvenog sustava, tematika upravljanja vremenom postala je od iznimne važnosti. Upravljanje vremenom, poznato pod nazivom time management prepoznato je kao važna komponenta radnog učinka te polako postaje dio profesionalne sestrinske prakse [1]. U uvjetima vremenskih pritisaka i mnogih prekida u radu ili „kradljivaca vremena“, unutar sestrinstva razvijaju se strategije koje omogućuju medicinskim sestrama da izvrše zadatke za koje su odgovorne. Koliko je upravljanje vremenom bitan segment radne učinkovitosti i zadovoljstva jasno pokazuju Bowers i sur. (2001.) naglašavajući kako vremenski pritisci često dovode do situacija u kojima je nužno odreći se posla koji „treba obaviti“ da bi se dovršio posao koji se „mora obaviti“ [34].

Vrijeme je važan faktor pritiska, a upravljanje vremenom ili time management se može shvatiti kao učinkoviti alat za suočavanje s tim problemom [35].

#### **3.1. Koncept vremena**

Vrijeme je jedan od najvažnijih povijesnih koncepata čijim su se definiranjem mnogi bavili još od antičkog doba. Vrijeme se koncipiralo i mjerilo na različite načine, no tek se u doba prosvjetiteljstva razvija mišljenje kako je vrijeme nužno racionalizirati i kategorizirati. Moderno doba otvara put jednom novom pogledu na vrijeme te fokus premješta na dominaciju i kontrolu nad vremenom koja posljedično omogućuje kontrolu nad mnogim segmentima života [36].

Ljudska percepcija vremena vrlo često se svodi na poimanje 24-satnog dana u kojem stoji na raspolaganju 1440 minuta. Kako će se iskoristiti taj zadani vremenski okvir ovisi o mnogim faktorima, primjerice kulturološkim razlikama, okolnostima ili pak osobnim izborima. Sa aspekta radne učinkovitosti pokazalo se kako vođena dominacija koja uključuje precizne vremenske rokove, jasne posljedice i detaljne upute vodi boljem ispunjenju zadataka [37]. Upravo je time management ili učenje o upravljanju vremenom koristan



alat podjednako u privatnoj i profesionalnoj sferi života. Iako se primarno promatra kao jedna od važnijih zadaća menadžera te se o problematici uglavnom raspravlja s ekonomskog stajališta, strategije upravljanja vremenom važna su vještina sestrinske prakse o kojoj se nažalost malo raspravlja s empirijskog pogleda na literaturu [38].

### **3.2. Prednosti upravljanja vremenom**

Vrijeme je ograničeni resurs te se kao i svaki drugi resurs može iskoristiti sa manjom ili većom učinkovitosti [10]. Slično govori i Paretovo načelo, poznatije kao pravilo 80/20 gdje je osnovni cilj sa 20% uložениh sredstava ostvariti 80% rezultata. Može se koristiti za učinkovitije upravljanje vremenom, ali i drugim aspektima života, i zato je vrlo korisno znati iskoristiti sve prednosti koje nosi dobro upravljanje vremenom.

Vremenski menadžment, iako se primarno koristi u poslovanju, omogućuje postizanje uspjeha na različitim životnim područjima. Gorupić i Bošković (2006.) navode deset prednosti time managementa, a to su:

- Izvršavanje zadataka s manje napora
- Bolja organizacija vlastitog rada
- Bolji radni rezultati
- Manje napetosti i stresa
- Veće radno zadovoljstvo
- Veća radna motivacija
- Kvalifikacije za više zadatke
- Smanjivanje radne napetosti
- Manje grešaka kod rješavanja zadataka
- Bolje postizanje radnih i životnih ciljeva [39].

Sestrinstvo je zahtjevna profesija koja podrazumijeva odgovornost i donošenje brzih odluka o dobrobiti i njezi pacijenata. Usvajanjem vještina time managementa medicinska sestra može postići znatno bolje rezultate u smislu efektivnosti, te posljedično u manje vremena zadovoljiti potrebe većeg

broja pacijenata. Bolje upravljanje vremenom, ne pomaže samo pacijentima, kojima se na taj način može pružiti holistička skrb, već može biti i sredstvo ublažavanja stresa [40].

### **3.3. Faze upravljanja vremenom**

Upravljanje vremenom je proces koji prolazi kroz nekoliko međusobno isprepletenih faza. Postavljanje ciljeva predstavlja prvu fazu. Osim što pokazuju put kojim treba ići, ciljevi su ujedno i mjerilo učinka [41]. Opisuju očekivanja i omogućuju usmjereno djelovanje te zapravo predstavljaju vještinu koju je korisno savladati [42]. Prilikom postavljanja ciljeva koristan alat je SMART metoda koja je zapravo akronim početnih slova slijedećih riječi engleskog jezika:

- Specific - specifični
- Measurable - mjerljivi
- Attainable - ostvarivi
- Realistic - realni
- Time-bound – vremenski ograničeni [43].

Nakon što se odredi sadržaj, raspon i vremenski rok za ostvarenje cilja, slijedi faza planiranja kao svojevrsna bit time managementa. Prilikom planiranja vremena postoje važna pravila kojih se treba držati. Cilj je isplanirati samo određeni dio radnog vremena, dok se preostali zadrži kao rezerva za potencijalne kradljivce vremena. Zatim, korisno je dokumentirati, raditi vremenske planove, nedovršene zadatke prenositi na iduće periodične planove, no ipak utvrditi prioritete i konačne rokove. Važan dio planiranja svakako je i mogućnost delegiranja kao svojevrsni imperativ menadžmenta [39].

Sljedeća faza je utvrđivanje prioriteta u smislu donošenja odluke koja sadrži jasnu distinkciju na važne i manje važne zadatke. To je ono što čini razliku između dobrog i lošijeg menadžmenta. U slučaju postojanja više zadatka i obaveza, dobar menadžment donosi jasnu odluku o tome da se u određeno

vrijeme nužno posvetiti samo jednom, najvažnijem zadatku, dok će kod lošijeg menadžmenta, važne stvari ostati netaknute iako se radilo cijeli dan [39].

Zadnje tri faze odnose se na realizaciju, kontrolu i komunikaciju. Kod realizacije osnovni cilj je provesti planirane aktivnosti, no kako je prethodno istaknuto, dio dnevnog plana trebale bi uvijek činiti spontane i neočekivane aktivnosti. Nakon realizacije slijedi kontrola rezultata gdje je osnovni cilj utvrditi potencijalne probleme i ponuditi načine za njihovo rješavanje. Komunikacija kao zadnje spomenuta faza, nikako ne znači da je na začelju. Ona je potrebna kod svakog koraka jer se upravo kroz informacijske kanale prenose svi zahtjevi, upute i relevantne spoznaje [39, 28].

### **3.4. Strategije upravljanja vremenom**

S poslovne perspektive, menadžerima stoje na raspolaganju četiri izvora rada, a to su ljudi, oprema, novac i vrijeme. Od navedena četiri izvora samo je vrijeme nezamjenjivo. Posljedično, vještine dobrog upravljanja vremenom ključne su za postizanje uspjeha [44].

Iako je netko sam po sebi bolje ili lošije organiziran, postoje brojni načini i tehnike koje se mogu koristiti sa ciljem boljeg upravljanja vremenom. Unatoč tome što su o strategijama upravljanja vremenom pisali mnogi autori, te posljedično postoji niz sugestija o tome kako na najbolji način koristiti raspoloživo vrijeme, sve se svodi na istu ideju koja prolazi kroz različitu jezičnu metamorfozu [40].

Ademi (2016.) navodi kako je jedina stvar koja se može učiniti s vremenom, učenje o tome kako bolje upravljati njime [45]. Dobro upravljanje vremenom prije svega ovisi o menadžeru, a pravilnu upotrebu vremena menadžeri mogu postići na sljedeće načine:

- Priprema dnevnih rezultata
- Stvaranje popisa zadaća koje treba obaviti
- Grupiranje zadaća u kategorije kroz metodu ABC

- Delegiranje
- Istodobno obavljanje samo jednog posla
- Poboljšanje komunikacije sa suradnicima [45].

Instrument dobrog upravljanja vremenom je priprema dnevnih rezultata. Pritom naglasak nije na poslu ili zadaćama, već na onom što se u određenom vremenu može postići kao rezultat. Da bi se ostvarili očekivani rezultati, nužno je stvoriti popis zadaća. S obzirom na to da zadaće nisu istovrsne, dijele se po metodi ABC u tri kategorije, prema kojoj su zadaci A najvažniji. To su zadaci koji se ne delegiraju i moraju se obaviti na vrijeme ako se želi ostvariti rezultat. Zadaće tipa B su po hijerarhiji odmah poslije zadaća tipa A. To su važni zadaci koji nisu toliko hitni. Treba ih obaviti ako ima dovoljno vremena i tek nakon što se obave zadaci tipa A. Logično je za pretpostaviti kako zadaće tipa C čine zadaci koji su najmanje važni. To su poslovi koji se mogu eliminirati ako ih nije potrebno delegirati. Delegiranje je iznimno važna menadžerska vještina i instrument upravljanja vremenom. Istodobno obavljanje samo jednog posla kao jedan od načina upravljanja vremenom ne treba shvatiti doslovno, već na način da postavljeni ciljevi imaju različite vremenske okvire, pa će se ovisno o tome stvarati različiti prioriteta. Komunikacija sa suradnicima veliki je doprinos kvalitetnijem upravljanju vremenom. Osnovni cilj je smanjiti na najmanju moguću mjeru komunikaciju opterećenu šumovima i nesporazumima, jer takva razmjena informacija je nepotrebna i neracionalno troši vrijeme sudionika [46].

Prema Gordon i Borkan (2014) efektivne strategije Time Managementa (TM) mogu se podijeliti u četiri kategorije, a to su postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, definiranje prioriteta, planiranje i organiziranje te eliminiranje „gutača vremena“ [47].

Dobro planiranje vremena uključuje i planiranje vremena za neočekivane, nepredvidive i spontane aktivnosti. Koristan alat TM su i rokovi, kao svojevrsni *conditio sine qua non* u organizaciji vremena. Od iznimne važnosti je i organizacija radnih sastanaka koji se moraju planirati, održavati na vrijeme i gdje je nužno osigurati dostavu svog potrebnog materijala. Kalendar

obveza također pruža velike mogućnosti za dobro upravljanje vremenom jer omogućuje fleksibilnost i prilagodbu u slučaju neplaniranih aktivnosti [46].

### **3.5. Delegiranje**

Tri osnovne kategorije poslova koje čine ukupno raspoloživo vrijeme menadžera su prioriteta, vremenske obaveze i aktivnosti na koje se gubi vrijeme [48]. Prioriteti su najvažniji menadžerski poslovi u koje spada postavljanje ciljeva, definiranje strategija, planiranje, organiziranje, briga o zaposlenima, vođenje, kontrola, poticanje inovacija i sl. [46]. U određivanju prioriteta koristan alat je Time Management Matrix Technique (TMMT) Stephen Covey-a koja zahtjeva klasifikaciju zadataka u 4 kategorije:

- Hitno i važno
- Hitno, ali manje važno
- Manje hitno, ali važno
- Manje hitno i manje važno [47].

Menadžerski poslovi koji spadaju u kategoriju prioriteta ne mogu se delegirati. To su poslovi koje menadžeri moraju sami obaviti. S druge strane, dobar dio vremenskih obaveza (putovanje, posjetitelji, telefoniranje, prekidi posla, sastanci, pošta...) se može delegirati, dok se „gutači“ vremena moraju ili eliminirati ili svesti na minimum [28]. Delegiranje je koristan alat upravljanja vremenom čiji je osnovni cilj postići rasterećenje i na taj način dobiti više vremena za obavljanje prioriteta zadataka.

Jenks i Kelly (1995.) ističu da je delegiranje vještina koju treba naučiti. Dakle, ne radi se o mehaničkom procesu, već o spoju umijeća, znanosti i osobnosti pojedinog menadžera. Upravo je osobnost zaslužna za glavnu distinkciju menadžera sklonih i nesklonih delegiranju [49].

Delegiranje je usko vezano uz pojmove ovlasti i odgovornosti, jer delegiranje zadataka u smislu odgovornosti bez delegiranja i odgovarajuće razine ovlasti, teško bi motiviralo podređene da izvrše delegiranu zadaću. Ovlast se može definirati kao pravo koje pripada položaju, a samim time i osobi koja taj

položaj zauzima [50]. To je resurs koji se dodjeljuje podređenima, svojevrsno pravo naređivanja drugima u organizaciji da izvrše određene aktivnosti ili dužnosti u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Uz ovlast se usko veže i pojam odgovornosti u smislu obaveze da se izvrši preuzeta zadaća. Dakle, da bi netko dobio ovlast, mora preuzeti i dio odgovornosti. Važno je napomenuti preuzimanje samo dijela odgovornosti, jer se ukupna odgovornost nikad ne može delegirati [46]. Ona izravno pripada osobi koja je zadatak delegirala, što je ujedno i jedan od razloga zbog kojeg su mnogi menadžeri neskloni delegiranju [46].

### **3.5.1. Razlozi za delegiranje**

Razlog za delegiranje često se nalazi u strategiji win-win (pobjednik-pobjednik). Zbog sve većih obaveza i odgovornosti na višim razinama menadžmenta, delegiranje omogućuje da se menadžer oslobodi jednog dijela svojih obaveza. Posljedično, ostaje mu na raspolaganju dovoljno vremena za obavljanje zahtjevnijih i izazovnijih poslova. Sa pozicije podređenih, delegiranje je način stjecanja iskustva. Prenosjenjem zadaća, ovlasti i odgovornosti na podređene, stvara se temelj za podizanje samopouzdanja, motivacije i pripreme za preuzimanje budućih vodećih pozicija [46].

### **3.5.2. Predmet delegiranja**

Navedeno je kako se menadžerski poslovi dijele na prioritete, vremenske obaveze i kradljivce vremena. Osnovni cilj delegiranja je rasteretiti menadžere i osposobiti podređene za zadatke za koje inače ne bi bili osposobljeni kada bi im se delegirali samo rutinski poslovi. Navedeno znači kako se mogu delegirati samo poslovi koji su u domeni menadžera koji delegira, a koje on ne može obaviti sam. To su poslovi koji se kreću u rasponu od rutinskih, tehničkih, pa sve do kreativnih zadataka koji omogućuju razvojni potencijal podređenih [46].

### **3.5.3. Nositelji delegiranih poslova**

Za opstanak i funkcioniranje organizacije delegiranje ovlasti i odgovornosti je nužno, no ipak važno je voditi računa o tome na koga se prenose podijeljene ovlasti i odgovornost za izvršenje zadatka [48]. Ako se poslovi delegiraju na pogrešne osobe, posljedice mogu biti mnogo teže nego da se uopće nije ni delegiralo. Upravo iz navedenog razloga, važno je da menadžer dobro poznaje svoje podređene te njihova znanja i sposobnosti, jer gore od ne delegiranja je delegiranje na pogrešnu osobu [46].

### **3.5.4. Zapreke u procesu delegiranja**

Iako je delegiranje jedna od najvažnijih menadžerskih vještina i sredstvo dobrog upravljanja vremenom, u praksi su prisutne brojne teškoće, odnosno zapreke u procesu prenošenja ovlasti, odgovornosti i zadaća. Navedene zapreke mogu se klasificirati u tri kategorije:

- Zapreke koje se odnose na nadređene
- Zapreke koje se odnose na podređene
- Zapreke koje se odnose na organizaciju [46].

Postoji više razloga koji uzrokuju nesklonost nadređenih da delegiraju. Nepovjerenje u mogućnost podređenih da će jednako kvalitetno obaviti posao, pomanjkanje komunikacije, averzija prema riziku, strah od gubitka moći i kontrole. Naravno, da bi delegiranje bilo uspješno, na sam proces moraju biti spremni i menadžeri i njihovi podređeni. Ponekad, podređeni nisu spremni preuzeti odgovornost i rizik koji dolazi sa delegiranim zadatkom. Vrlo često to je posljedica neadekvatne komunikacije i pomanjkanja samopouzdanja podređenih. U takvim situacijama važno je da menadžeri potiču zaposlenike na preuzimanje dodatne odgovornosti uz osiguranje dovoljne količine informacija i mogućnosti održavanja stalne interakcije na razini nadređeni podređeni. Brojne zapreke delegiranja mogu se naći i na razini organizacije u situacijama kada organizacija svojom strukturom, rigidnošću, pravilima i procedurama zapravo otežava procese delegiranja

[46, 48]. Postojanje zapreka ukazuje na nužnost smanjivanja istih što se može postići razvijanjem komunikacije, sustava poticaja za rad, delegiranjem ovlasti i odgovornosti prvenstveno kontinuiranom edukacijom i timskom radom.

### **3.6. Aktivnosti na koje se gubi vrijeme**

Aktivnosti na koje se gubi vrijeme ili tzv. „gutači (kradljivci) vremena“ čine dio ukupnog raspoloživog vremena menadžera i zaposlenih. Zbog važnosti pravilne uporabe vremena potrebno je eliminirati ili svesti na najmanju moguću mjeru sve nepotrebne prekide u radu [48].

Rezultati istraživanja fenomena menadžmenta u praksi hrvatskih poduzeća, u segmentu upravljanja vremenom menadžera, pokazuju najvažnije „kradljivce“ menadžerskog vremena. To su:

- Nepotrebni sastanci
- Poslovna putovanja
- Slučajni nenajavljeni posjetitelji
- Pretjerano inzistiranje na perfekcionizmu [28].

Istraživanje koje je provela Horvat (2021.) na uzorku 40 MS/MT navodi kako su najčešći kradljivci vremena:

- Papirologija
- Reći „ne“
- Telefon
- Posjetitelji
- Sastanci [51].

Prema Kalauz (2009.) kradljivci vremena se dijele u dvije kategorije. To su vanjski, poput telefonskih poziva i nenajavljenih posjeta te unutarnji koji su posljedica interno stvorenih okolnosti i osobnosti. Postoje različite menadžerske strategije pomoću kojih se može djelovati na eliminaciju kradljivaca vremena i tako osigurati racionalnu uporabu vremena. Dvije



osnovne strategije u sestrinstvu su analiza radnog dana i određivanje prioriteta [52]. Upravljanje vremenom je vještina čijim se svakodnevnim korištenjem lakše ostvaruju postavljeni ciljevi [53], a kako bi MS/MT lakše ovladali tim vještinama neophodna je edukacija [54] ostvarena primarno na preddiplomskim i diplomskim studijima sestrinstva.



## 4. Čimbenici zadovoljstva poslom

Dva najčešće proučavana pojma iz područja organizacijske psihologije i psihologije rada su zadovoljstvo i motivacija zaposlenih [55]. Motivacija se općenito promatra kao sila koja pojedinca pokreće na djelovanje. U sebi sadrži pojam motiv koji se definira kao poticajni razlog ili pobuda za neko djelovanje [56]. S druge strane, zadovoljstvo sadrži emocionalnu komponentu u smislu ispunjenja koje pojedinac osjeća zbog zadovoljenja neke želje [57], ili u okvirima psihologije rada zadovoljstvo se može definirati kao skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom radnom mjestu [58].

Motivacija i zadovoljstvo dva su pojma koja se često vežu zajedno, no nužno ih je razdvojiti. Na to posebno ukazuje činjenica kako je moguće imati motivirane zaposlenike koji istovremeno nisu zadovoljni poslom koji obavljaju ili obrnuto [57].

Zadovoljstvo zaposlenika počelo se istraživati u tridesetim godinama dvadesetog stoljeća u formi teorijskih i praktičnih istraživačkih radova, te se sa pravom može reći kako je zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj zdravlja organizacije, jer pružanje kvalitetne usluge velikim dijelom ovisi o ljudima koji je pružaju [59]. Dugo vremena je zadovoljstvo na radu promatrano kao jedinstveni koncept, no danas predstavlja skup stavova prema različitim aspektima posla koji se oblikuju prema očekivanjima pojedinca naspram posla i radne sredine. Najčešće proučavani faktori zadovoljstva su priroda posla, plaća, napredovanje, nadređeni i suradnici [58]. Prema Đokić i sur. (2015.) navode se tri grupe čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. To su individualne ili osobne karakteristike koje se razlikuju od osobe do osobe, a predstavljaju sve one potrebe, stavove i interese koji utječu na motive za izvršenje zadataka. Drugu grupu čine karakteristike posla kao što su zahtjevnost ili kompleksnost, gdje menadžment ima važnu ulogu ostvarivanja sklada između prethodno spomenutih individualnih karakteristika i karakteristika posla. Treća grupa su organizacijske karakteristike čiji cilj je povećati učinkovitost organizacije i zadržati postojeće zaposlenike. To su

pravila, procedure, personalna politika, praksa menadžmenta i sustav nagrada [59].

Upravljanje vremenom često se promatra kao nezavisna varijabla usmjerena na racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa [53], no zapravo taj jedan mali segment menadžerske vještine uvelike utječe na mnoge faktore zadovoljstva organizacije.

Dobro upravljanje vremenom u izravnoj je vezi sa vrhunskim menadžmentom. Predstavlja vještinu pojedinca o kojoj ovisi poslovna izvrsnost. Nudi mnogo alata kojima je cilj unaprijediti poslovanje, stvoriti ozračje motiviranosti, zadovoljstva te minimizirati stres i profesionalno sagorijevanje. U izravnoj je vezi sa komunikacijom, pravovremenim reagiranjem na organizacijske promjene i inovacije, produktivnošću. Posao, menadžment organizacije, način upravljanja timom, opseg posla, mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka, plaća, položaj unutar tima, sve su to faktori zadovoljstva na radnom mjestu koji su izravno ili neizravno vezani ili barem obuhvaćeni time managementom.

Prethodno navedeno jasno je vidljivo kroz alat delegiranja. Cilj delegiranja nije samo u tome da posao ili zadatak obavi netko drugi, već je to jedan od načina inspiriranja drugih u smislu priznavanja tuđeg doprinosa, razvoja talenata, poticanja pojedinca na iznošenje mišljenja, osposobljavanja drugih da se osjećaju kao vođe te stvaranja ozračja entuzijazma za projekte i zadatke. Poslodavci moraju biti svjesni da vodstvo ne može samo kroz financijski oblik nagrađivanja postići zadovoljstvo radnika. Ono se razlikuje i ovisi o mnogim faktorima koje organizacija mora uzeti u obzir oblikujući različite materijalne i nematerijalne strategije [57], jer potencijali zaposlenika najviše dolaze do izražaja kada su oni zadovoljni na radu [58].

## 5. Empirijski dio rada

### 5.1. Cilj i hipoteze istraživanja

#### *Cilj*

Ispitati znanje medicinskih sestara/tehničara o time managementu, načine upravljanja unutar svoje radne organizacije te faktore zadovoljstva medicinskih sestara/tehničara u okviru time managementa.

#### *Hipoteze*

Hipoteze koje proizlaze iz postavljenog cilja su sljedeće:

**H1** - Medicinske sestre/tehničari s višim stupnjem obrazovanja i dužim radnim stažom pokazuju veću razinu znanja o time managementu u odnosu na kolege nižeg stupnja obrazovanja i s manje radnog staža.

**H2** - Medicinske sestre/tehničari pokazuju pozitivne stavove o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije.

**H3** - Prediktori pozitivnih stavova o načinu upravljanja unutar svoje organizacije su položaj u radnoj organizaciji i zadovoljstvo na radnom mjestu.

### 5.2. Metodologija

#### *Uzorak*

U istraživanju je sudjelovalo 187 medicinskih sestara/tehničara, većinskim dijelom ženskog spola (87,7%), prosječne dobi 36,72 +/-9,66 godina, raspona dobi od 19 do 59 godina. Prosječno sudionici imaju 15,53 +/- 10,53 godina radnog staža, raspona od manje od godinu dana do 40 godina radnog staža.

### *Instrument*

Da bi se istražila tema upravljanja vremenom u sestrinskoj praksi, napravljen je anketni upitnik koji je mjerio nekoliko aspekata time managementa.

Upitnik je prvo prikupljao sociodemografske karakteristike sudionika s pitanjima o spolu, dobi, godinama staža, stupnju obrazovanja te položaju u radnoj organizaciji. Aspekt znanja je mjereno kroz 9 pitanja o teorijama i praksi time managementa koja su imala samo jedan točan odgovor. Također su se sudionici izjašnjavali gdje su educirani o temi upravljanja vremenom.

Aspekt stavova o načinu upravljanja vremenom mjerio je koliko su pozitivni/negativni stavovi sudionika o načinu upravljanja u njihovoj radnoj organizaciji, gdje se kao vođa tima mislilo na glavnu sestru/tehničara odnosno njihovog neposredno nadređenog. Aspekt je mjereno kroz 10 pitanja na koje su sudionici označavali stupanj slaganja od 1 (najmanje se slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Aspekt utjecaja na zadovoljstvo poslom mjerio je zadovoljstvo pojedinim faktorima u radnoj organizaciji od 1 (potpuno nezadovoljan tim aspektom) do 5 (potpuno zadovoljan tim aspektom). Mjerene su varijable:

- posao
- menadžment organizacije
- stil upravljanja timom
- povratne informacije o radnoj učinkovitosti
- prilike za napredovanje
- plaća
- položaj/status unutar tima
- sigurnost radnog mjesta
- opseg posla i dodijeljenih zadataka
- radno vrijeme
- mjesečni raspored rada
- briga o dobrobiti zaposlenika
- mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka

U posljednjem dijelu upitnika sudionici su rangirali koliko su nužne promjene u određenim segmentima (međuljudski odnosi, učinkovito upravljanje radnim vremenom, vodstvo organizacije, plaća, bolji radni uvjeti) u njihovoj radnoj organizaciji tako da su rangirali segmente od onoga koje im je najmanje važno da se promijeni do onoga koji je najvažniji da se promijeni.

#### *Tehnike prikupljanja podataka*

Za potrebe istraživanja podatci su prikupljeni anketnim upitnikom „Upravljanje vremenom u sestrinstvu“ koji je kreiran pomoću online alata za izradu obrazaca i provedbu anketa, dijela online servisa tvrtke Google. Istraživanje je provedeno u trajanju od deset dana, u razdoblju od 09.10.2020. do 19.10.2020. Anketni upitnik je plasiran u javnost putem socijalne mreže Facebook u grupe čiji su članovi MS/MT, u potpunosti je bio anoniman, a sudjelovanje dobrovoljnog karaktera.

#### *Statistička analiza podataka*

Statistička analiza podataka napravljena je u IBM SPSS 23<sup>TM</sup> programu. Osim deskriptivne analize podataka koja uključuje frekvencije pojedinačnih odgovora s postotcima, aritmetičke sredine sa standardnim devijacijama i rasponima, hipoteze su dodatno testirane analizom varijance, Personovim koeficijentom korelacije kao i linearnom regresijskom analizom.

### **5.3. Rezultati**

#### *Deskriptivni podatci – uzorak*

U istraživanju je sudjelovalo 187 medicinskih sestara/tehničara, većinskim dijelom ženskog spola (87,7%), prosječne dobi 36,72 +/-9,66 godina, raspona dobi od 19 do 59 godina. Prosječno sudionici imaju 15,53 +/- 10,53 godina radnog staža, raspona od manje od godinu dana do 40 godina radnog

staža. Tablica 5.3.1. prikazuje deskriptivne podatke za stupanj obrazovanja i položaj u radnoj organizaciji.

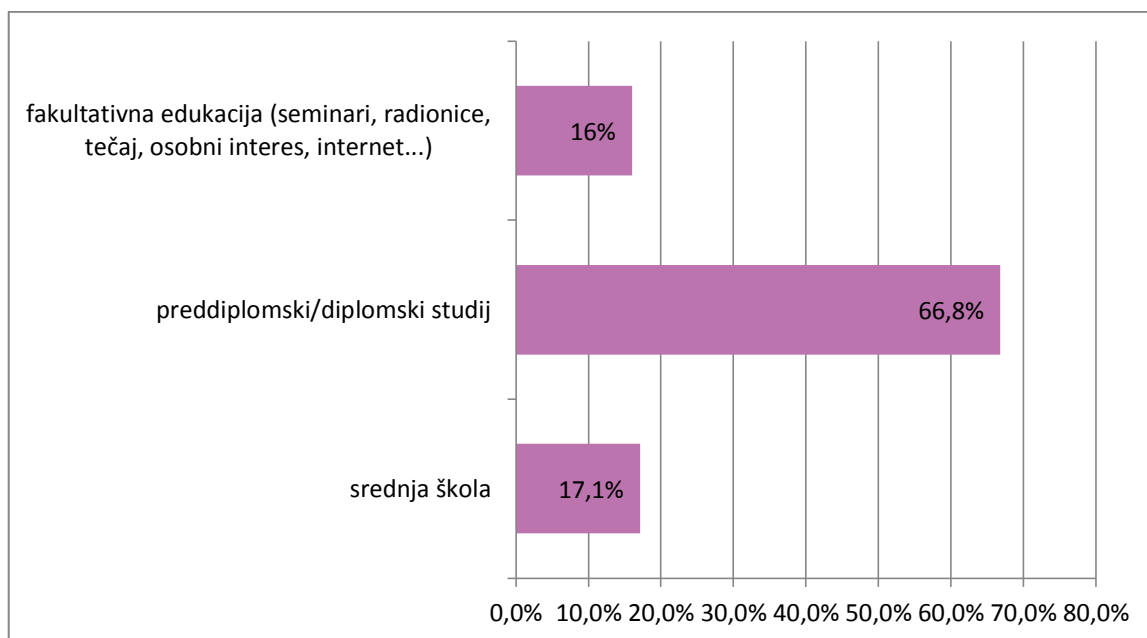
<b>Varijabla</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Stupanj obrazovanja</b>	srednjoškolsko obrazovanje	34	18,2%
	sveučilišni/stručni preddiplomski studij	91	48,7%
	sveučilišni diplomski studij	59	31,6%
	poslijediplomski sveučilišni studij	3	1,6%
<b>Položaj u radnoj organizaciji</b>	radnik - voditelj Odjela/Zavoda	48	25,7%
	radnik - član tima bez vodeće pozicije	139	74,3%

Tablica 5.3.1. Deskriptivni podatci [Izvor: autor M.M.]

#### *Upravljanje vremenom - aspekt znanja*

Većina sudionika, njih 125 (66,8%) je o temi upravljanja vremenom educirana tijekom preddiplomskog i diplomskog studija. Odgovore prikazuje Grafikon 5.3.1.





Grafikon 5.3.1. Prikaz edukacije o temi upravljanja vremenom [Izvor: autor M.M.]

Znanje o teoriji i praksi upravljanja vremenom mjereno je kroz 9 pitanja koja su imala samo 1 mogući točni odgovor. Tablica 5.3.2. prikazuje pojedinačne odgovore na pitanja. Točni odgovori su podebljani u tablici.

Aspekt znanja		f	%
<i>Upravljanje vremenom je?</i>	<b>tehnika koja se mora razvijati</b>	<b>184</b>	<b>98,4%</b>
	urođena vještina	3	1,6%
<i>Prema modelu Stephena Coveya krizne situacije, rokovi, neodgodivi poslovi spadaju u koju rubriku?</i>	<b>važno i hitno</b>	<b>162</b>	<b>86,6%</b>
	nije važno, ali je hitno	5	2,7%
	nije važno ni hitno	2	1,1%
	važno je, ali nije hitno	18	9,6%
<i>Prvi korak upravljanja vremenom je?</i>	obavljanje poslova	1	0,5%
	<b>postavljanje prioriteta</b>	<b>106</b>	<b>56,7%</b>
	planiranje	80	42,8%
<i>Jedna od najvažnijih</i>	prokrastinacije	6	3,2%

<i>vještina upravljanja vremenom je?</i>	multitasking	52	27,8%
	<b>delegiranje</b>	<b>102</b>	<b>54,5%</b>
	ne poznajem navedene pojmove	27	14,4%
<i>Učinkovito upravljanje vremenom u radnoj organizaciji najviše ovisi o menadžeru/lideru?</i>	<b>da</b>	<b>165</b>	<b>88,2%</b>
	ne	22	11,8%
<i>Paretovo načelo govori?</i>	<b>80% posla se obavi u 20% vremena</b>	<b>173</b>	<b>92,5%</b>
	20% posla se obavi u 80% vremena	14	7,5%
<i>Kradljivci vremena su?</i>	aktivnosti na koje se gubi vrijeme	19	10,2%
	znak su lošeg upravljanja vremenom	9	4,8%
	omiljena aktivnost svakog pojedinca (kava, telefonski razgovori, neformalno druženje)	7	3,7%
	<b>sve je točno</b>	<b>152</b>	<b>81,3%</b>
<i>Kod delegiranja izvorni nositelj rizika i odgovornosti za konačan ishod je?</i>	<b>osoba koja delegira zadatak</b>	<b>140</b>	<b>74,9%</b>
	osoba kojoj je zadatak delegiran	47	25,1%
<i>Što ne delegirati?</i>	rutinske poslove	34	18,2%
	kreativne poslove	42	22,5%
	<b>planiranje i donošenje važnih odluka</b>	<b>111</b>	<b>59,4%</b>

Tablica 5.3.2. Deskriptivni podatci za pojedini odgovor kod aspekta znanja [Izvor: autor M.M.]

Ukupno znanje sudionika čine odgovori na svih 9 pitanja, od kojih su točni odgovori kodirani s 1, a svi netočni odgovori s 0 što znači da su sudionici mogli imati maksimalan mogući rezultat u upitniku aspekta znanja od 9, a minimalni od 0. U ovom istraživanju je dobiveno da sudionici postižu prosječan rezultat od 6,93 +/- 1,56 na aspektu znanja, odnosno da prosječno pokazuju donekle visoko znanje o upravljanju vremenom. Tablica 5.3.3. prikazuje deskriptivne podatke za aspekt znanja.

<b>N=187</b>	$\bar{X}$	<b>SD</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
<i>Aspekt znanja</i>	6,93	1,56	3	9

Tablica 5.3.3. Deskriptivni prikaz podataka za aspekt znanja [Izvor: autor M.M.]

Prva hipoteza istraživanja bila je vezana upravo za aspekt znanja te pitanje pokazuju li medicinske sestre/tehničari s višim stupnjem obrazovanja i dužim radnim stažom veću razinu znanja o time managementu u odnosu na kolege nižeg stupnja obrazovanja i manjeg radnog staža. Hipoteza je provjerena analizom varijance za dio hipoteze s varijablom stupnja obrazovanja te zatim Personovom korelacijom za varijablu godina radnog staža. S obzirom na to da Levenov test homogenosti varijance nije bio značajan ( $p > 0,05$ ) bilo je opravdano koristiti test analize varijance. Podatke prikazuje Tablica 5.3.4.

	stupanj obrazovanja	Levenov test	p	$\bar{X}$	SD	F	df1 i df2	p
<b>Aspekt znanja o upravljanju vremenom</b>	srednjoškolsko obrazovanje	2,44	0,07	6,03	1,31	7,05	3,187	0,00**
	sveučilišni/stručni preddiplomski studij			6,88	1,48			
	sveučilišni diplomski studij			7,49	1,57			
	poslijediplomski sveučilišni studij			7,33	2,08			

\*\* p<0,01

Tablica 5.3.4. Razlika u aspektu znanja o upravljanju vremenom ovisna o stupnju obrazovanja sudionika [Izvor: autor M.M.]

Dobivena je statistički značajna razlika u aspektu znanja o temi upravljanja vremenom ovisno o stupnju obrazovanja sudionika. Medicinske sestre/tehničari koji imaju završen sveučilišni preddiplomski/diplomski studij imaju veće znanje o upravljanju vremenom. Time je prvi dio hipoteze potvrđen. Podatke drugog dijela hipoteze prikazuje Tablica 5.3.5.

---

**Godine radnog staža**

---

**Aspekt znanja o upravljanju vremenom**

$r = 0,26^{**}$

---

\*\*  $p < 0,01$

Tablica 5.3.5. Povezanost aspekta znanja o upravljanju vremenom s godinama radnog staža [Izvor: autor M.M.]

Dobivena je statistički značajna povezanost između broja godina radnog staža i aspekta znanja. Medicinske sestre/tehničari s više godina radnog staža poznaju bolje temu upravljanja vremenom. Time je i drugi dio hipoteze potvrđen. Sa time zaključno, **hipoteza 1 je potvrđena.**

*Upravljanje vremenom - aspekt načina upravljanja radnim vremenom u radnoj organizaciji*

Stavovi sudionika o načinu upravljanja vremenom u njihovoj radnoj organizaciji mjereni su kroz 10 pitanja. Postotak odgovora po pojedinačnom pitanju nalazi se u Tablici 5.3.6.

Tvrdnja	1	2	3	4	5
1. Vođa tima pravovremeno reagira na promjene te se prilagođava okolinu.	7,5%	9,1%	20,3%	29,4%	33,7%
2. Apsolutno svi poslovi u danu su uvijek važni i hitni te ne trpe odgodu.	23%	20,3%	33,2%	18,2%	5,3%
3. Vođa tima maksimalnu pozornost posvećuje ključnim poslovima	4,8%	12,8%	20,9%	27,3%	34,2%
4. Postoji veliki broj aktivnosti na koje se gubi vrijeme.	2,7%	7%	27,3%	24,1%	39%
5. Svaki dan se izrađuje lista prioriteta.	18,2%	17,1%	21,9%	18,7%	24,1%

6. Postoji dnevni raspored aktivnosti.	4,3%	10,7%	18,7%	28,3%	38%
7. Radni zadaci se obavljaju na vrijeme i bez žurbe.	8%	18,2%	27,3%	26,2%	20,3%
8. Postoji jasna i kvalitetna komunikacija vođe tima i suradnika.	7%	13,9%	22,5%	27,8%	28,9%
9. Radni sastanci su produktivni i vode rješavanju problema.	11,8%	16,6%	20,9%	24,6%	26,2%
10. Vođa tima pod izlikom delegiranja nameće dodatne zadaće iz vlastite domene te pritom uskraćuje ovlasti koje su potrebne za obavljanje dodijeljenog posla.	16%	17,1%	34,8%	19,3%	12,8%

1 - najmanje se slažem; 2 - donekle se ne slažem; 3- niti se slažem niti se ne slažem; 4- donekle se slažem; 5-u potpunosti se slažem

Tablica 5.3.6. Prikaz postotka odgovora kod aspekta načina kod upravljanja vremenom u radnoj organizaciji [Izvor: autor M.M.]

Nakon rekodiranja čestica tako da sve imaju isti smjer (pozitivan), napravljen je ukupan rezultat na 10 čestica kako bi se dobili stavovi sudionika o načinu upravljanja radnim vremenom u njihovoj radnoj organizaciji. Veći rezultat ukazuje na pozitivnije stavove o načinu upravljanja vremenom u njihovoj organizaciji. Deskriptivni podatci se nalaze u Tablici 5.3.7. Maksimalno mogući rezultat je mogao biti 50.

<b>N=187</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
<b>Aspekt načina</b>	33,24	8,13	12	47

Tablica 5.3.7. Deskriptivni prikaz podataka za aspekt znanja [Izvor: autor M.M.]

S obzirom na to da je prosječan rezultat sudionika na skali stavova o načinu upravljanja vremenom 33,24\*/- 8,13, može se reći da medicinske

sestre/tehničari pokazuju donekle pozitivne stavove o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije. Nisu u potpunosti pozitivni oko načina upravljanja vremenom, ali nisu niti negativni. Time je **djelomično potvrđena hipoteza 2.**

*Upravljanje vremenom - aspekt utjecaja na zadovoljstvo poslom*

Sudionici su procjenjivali 13 faktora u poslovnom okruženju u okviru tematike upravljanja vremenom i svoje zadovoljstvo na radnom mjestu. Ispitivani faktori su mogli biti ocijenjeni od 1 (potpuno nezadovoljan) do 5 (potpuno zadovoljan). Tablica 5.3.8. prikazuje zadovoljstvo pojedinim faktorima izraženo postotkom odgovora.

<b>faktor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. posao	4,8%	7%	26,2%	38%	24,1%
2. menadžment organizacije	15%	24,6%	31,6%	23%	5,9%
3. stil upravljanja timom	17,6%	17,6%	29,9%	23,5%	11,2%
4. povratne informacije o radnoj učinkovitosti	18,7%	19,8%	32,1%	18,7%	10,7%
5. prilike za napredovanje	25,7%	24,6%	25,7%	16%	8%
6. plaća	17,1%	21,4%	32,6%	23%	5,9%
7. položaj/status unutar tima	10,7%	17,6%	24,1%	32,1%	15,5%
8. sigurnost radnog mjesta	7%	13,9%	28,9%	27,8%	22,5%
9. opseg posla i dodijeljenih zadataka	17,6%	23,5%	28,9%	18,7%	11,2%
10. radno vrijeme	8%	14,4%	28,3%	28,9%	20,3%
11. mjesečni raspored rada	8,6%	17,6%	32,1%	27,8%	13,9%
12. briga o dobrobiti zaposlenika	23,5%	26,7%	26,2%	12,8%	10,7%
13. mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka	18,7%	24,6%	29,4%	15,5%	11,8%

1 - potpuno nezadovoljan; 5-potpuno zadovoljan

Tablica 5.3.8. Prikaz postotka odgovora kod aspekta zadovoljstva poslom - faktori zadovoljstva [Izvor: autor M.M.]

Sudionici su najviše zadovoljni faktorima sigurnosti radnog mjesta i samim poslom, a nakon toga s mjesečnim rasporedom rada. Najviše su nezadovoljni menadžmentom organizacije, povratnim informacijama o radnoj učinkovitosti, prilikama za napredovanjem, opsegom posla i dodijeljenih zadataka i brigom o dobrobiti zaposlenika.

Ukupno zadovoljstvo faktorima na radnom mjestu dobiveno je zbrojem rezultata pojedinačnih odgovora kod svakog sudionika. Maksimalno moguće zadovoljstvo bi bilo rezultat od 65. Prosječno su sudionici u ovom istraživanju



zadovoljni faktorima na poslu 39,10 +/- 11,29, odnosno većinom svoje ukupno zadovoljstvo označavaju ocjenom 3 od mogućih 5.

Kako bi se provjerila posljednja hipoteza, a time i jesu li prediktori pozitivnih stavova o načinu upravljanja unutar svoje organizacije položaj u radnoj organizaciji i zadovoljstvo na radnom mjestu, napravljena je regresijska analiza. Kriterijska varijabla je bila ukupan rezultat aspekta načina upravljanja vremenom unutar svoje radne organizacije, dok su prediktorske varijable bile položaj u radnoj organizaciji i ukupno zadovoljstvo. Podatke prikazuje Tablica 5.3.9.

Prediktorska varijabla	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	F
		0,53	0,28	35,80**
položaj u radnoj organizaciji	-0,10			
zadovoljstvo	0,50**			

\*\* p<0,01;

Tablica 5.3.9. Regresijski koeficijenti prediktora za kriterij aspekt načina  
[Izvor: autor M.M.]

Prediktorske varijable objašnjavaju 28% varijance kriterija Aspekt načina ( $F_{2,186}=35,80$ ,  $p<0,01$ ). Položaj u radnoj organizaciji se nije pokazao kao značajan prediktor. Međutim one medicinske sestre/tehničari koji su zadovoljniji faktorima u radnoj organizaciji imaju pozitivnije stavove o načinu upravljanja organizacijom unutar aspekta upravljanja vremenom ( $\beta_{(ZAD)}=0,50$ ). **Hipoteza 3 je djelomično potvrđena.**

### *Nužne promjene u radnoj organizaciji*

Na kraju anketnog upitnika sudionici su rangirali segmente u radnoj organizaciji po stupnju koliko je u segmentu nužna promjena, od onoga koji je najmanje važan da se promijeni do onoga koji je najvažniji da se promijeni.

Segmenti unutar radne organizacije posloženi su od onoga za kojega smatraju da zahtjeva najveću promjenu do onoga za kojega smatraju da zahtjeva najmanju promjenu:

1. Međuljudski odnosi - sudionici većinom međuljudske odnose rangiraju kao segment koji je najvažniji za promjenu (26,7%)
2. Plaća - ovaj segment sudionici rangiraju u istom postotku kao i međuljudske odnose te vide to kao segment u kojemu je nužna najveća promjena (23%)
3. Vodstvo organizacije - segment koji sudionici procjenjuju da niti je važno to promijeniti niti je nevažno promijeniti (31%)
4. Bolji radni uvjeti (oprema, mogućnosti) - segment koji sudionici najčešće rangiraju da bi to bila važna promjena (29,4%)
5. Učinkovito upravljanje vremenom - sudionici segment rangiraju kao manje važnu promjenu koju bi trebalo napraviti u njihovoj radnoj organizaciji (31,6%)

Sudionici istraživanja smatraju da bi se najvažnije i nužne promjene trebale napraviti u segmentu međuljudskih odnosa na radnom mjestu i plaće. Učinkovito upravljanje vremenom vide kao manje važnu promjenu do koje bi trebalo doći u njihovoj radnoj organizaciji.

## 6. Rasprava

Upravljanje vremenom kao jedna od temeljnih vještina menadžmenta, pretpostavka je ne samo djelotvornosti menadžera [52], već i zadovoljstva zaposlenika, boljih individualnih performansi te posljedično uspješnosti cjelokupne organizacije. Referirajući se na Paretovo načelo koje je primarno oblikovano matematičkom formulom te opisuje nejednaku distribuciju bogatstva u zemlji, Joseph M. Juran prepoznao je univerzalnost navedenog principa i primijenio ga na različita područja. Posljedično, načelo ima važnu ulogu kod upravljanja vremenom jer govori da samo 20% vremena čovjek iskoristi učinkovito, dok ostalih 80% vremena utroši na neučinkovite stvari. Iz navedenog razloga je vrlo važno odrediti kojih 20% čine najvažnije stvari i na njih potrošiti vrijeme, jer upravo tih 20% može donijeti 80% učinka [60]. U taj postotak učinkovitosti ulaze ne samo osobni već i organizacijski uspjesi, a time i aspekti zadovoljstva. Nedostatak vremena i poticaja na radu može predstavljati veliki izvor stresa i nezadovoljstva te dovesti do profesionalnog sagorijevanja.

Sestrinstvo je zahtjevna i dinamična profesija u kojoj većina radnih zadataka ne trpi odgodu. Upravo zbog mnogobrojnosti zadataka, nužno je postaviti prioritete i ciljeve u svakodnevnom planiranju zdravstvene njege, a koristan alat koji nudi rješenje za mnoge izazove i probleme sa vremenskim okvirima je upravljanje vremenom ili time management. Tematika je široko istražena kao menadžerski koncept, no u okvirima sestrištva nedostaje dovoljno tuzemne literature koja daje odgovore na izazove profesije sa aspekta znanja i upravljanja vremenom te zadovoljstva poslom ovisno o najčešće istraživanim faktorima, među kojima je i dobro upravljanje vremenom.

Sa ciljem da se istraži tema time managementa u okvirima sestrištva, točnije ispita znanje MS/MT o upravljanju vremenom, dobije uvid u njihove stavove o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije te ispituju faktori zadovoljstva, sastavljen je anketni upitnik pod nazivom „Upravljanje vremenom u sestrištvu“ koji je plasiran putem Interneta i podijeljen preko socijalne platforme Facebook u grupe čiji su članovi MS/MT. Tijekom deset

dana trajanja istraživanja upitnik je ispunilo 187 MS/MT, većinskim dijelom ženskog spola (87,7%), prosječne dobi 36,72 +/-9,66 godina te 15,53 +/-10,53 godina radnog staža. Uz potonje navedene sociodemografske karakteristike tražilo se navođenje stupnja obrazovanja i položaja u radnoj organizaciji. Najveći broj sudionika, njih 91 (48,7%) ima završen sveučilišni/stručni preddiplomski studij te se njih 139 (74,3%) izjašnjava kao član tima bez vodeće pozicije. Uz pitanje stupnja obrazovanja i dužine radnog staža direktno je vezana prva hipoteza koja glasi da „MS/MT s višim stupnjem obrazovanja i dužim radnim stažom pokazuju veću razinu znanja o time managementu u odnosu na kolege nižeg stupnja obrazovanja i manjeg radnog staža.“ Hipoteza je potvrđena te pokazuje statistički značajnu razliku u aspektu znanja s obzirom na stupanj obrazovanja i godine radnog staža. Prilog potvrđenoj hipotezi proizlazi iz sustava obrazovanja MS/MT. Prema Neuberg i sur. (2012.) većina zdravstvenih djelatnika, pa tako i MS/MT tijekom svog srednjoškolskog obrazovanja nije upoznata sa osnovnim načelima i koristima dobrog upravljanja vremenom. To je tematika o kojoj se raspravlja tek na preddiplomskoj i diplomskoj razini koja otvara brojne mogućnosti te educira sestrinski kadar kako raditi mudrije, a zadatke obaviti brže i jednostavnije. Vrlo je važno usvojiti vještine dobrog upravljanja vremenom jer su korisne ne samo u prevenciji stresa i sindroma sagorijevanja, već dovode i do povećanja radne efikasnosti [53]. MS/MT sa više godina radnog staža, neovisno o stupnju obrazovanja, možda su navedene vještine usvojili intuitivno, nastojeći olakšati svakodnevni stres, no sestrinstvo današnjice ne smije počivati na intuitivnom znanju. Temelj svake profesije je edukacija i praksa utemeljena na dokazima, a sestrinstvo kroz preddiplomske i diplomske specijalističke studije nudi alate kojima se uspješno mogu savladati sve veći profesionalni izazovi. Slično govori i Claessens (2007.), navodeći kako je godinama ciljana grupa za edukacije iz time managementa bila usmjerena prema menadžerima, no danas je fokus usmjeren na ljude različitog profila djelatnosti i obrazovanja [61]. Navedeno potvrđuju i brojni specijalistički studiji sestrinstva bazirani na programima menadžmenta i ekonomije. Polaznici navedenih studija vrlo su često MS/MT

srednje životne dobi koji su u sustav rada stupili odmah po završetku srednjoškolskog obrazovanja. Iz tog razloga ne iznenađuje da upravo navedena skupina sudionika pokazuje veću razinu znanja iz područja upravljanja vremenom. McKenzie i Gow (2004.) upravo potonje dovode u vezu sa intrinzičnom motivacijom koja je kod prethodno spomenute grupe sudionika vrlo visoka i zahtijeva veću snalažljivost i znanje o time managementu s obzirom na potrebu održavanja ravnoteže između studija, rada u punom radnom vremenu, obitelji i drugih privatnih obaveza [62].

Druga hipoteza ispitala je stavove MS/MT te je bazirana na pretpostavci kako MS/MT pokazuju pozitivne stavove o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije. Hipoteza je djelomično potvrđena, što znači da sudionici pokazuju donekle pozitivne stavove o načinu upravljanja organizacijom, među ostalim i o upravljanju vremenom. Stavovi nisu u potpunosti pozitivni, no nisu niti negativni. Stil vođenja je najzahtjevnija menadžerska funkcija koja se nalazi u uzročno posljedičnoj vezi sa ostvarenim poslovnim rezultatima. Definira motiviranost zaposlenika prema zadacima te je pretpostavka dobrih međuljudskih odnosa. Iz navedenog razloga, način na koji vođa tima delegira zadatke, vodi radne sastanke, rješava probleme, komunicira te organizira vrijeme utječe na oblikovanje stavova zaposlenika prema različitim segmentima posla te u velikoj mjeri može utjecati na formiranje stava zaposlenika o ostanku ili pak napuštanju organizacije. Kako navodi Jakopec (2013.) pozitivni stavovi mogu dovesti do identifikacije s organizacijom kroz koju zaposlenici sebe određuju u terminima organizacije i organizacijske attribute prihvaćaju kao vlastite [6]. Slično potvrđuju i istraživanja prema Epitropaki i Martin (2005.), Liu, Zhu i Jang (2010.), Tyler i DeCremer (2005.), koji su provjeravali utjecaj stilova rukovođenja na identifikaciju s organizacijom te došli do rezultata kako je aktivno rukovođenje bitan čimbenik te identifikacije [63, 64, 65]. Kroz taj dio socijalne identifikacije osigurava se kohezija i poželjni oblici organizacijskog ponašanja i to konkretno veća radna motivacija, radni učinak, manji apsentizam i fluktuacija te se posljedično oblikuju pozitivni stavovi prema radu i organizaciji [6]. Prema Ziapour i sur. (2015.) menadžment i vodstvo dva su vitalna fenomena

u gotovo svim područjima socijalnih aktivnosti, te su bez njihove prisutnosti u velikoj ugrozi materijalni i ljudski resursi. Način upravljanja, posebice upravljanje vremenom u domeni zdravstva i za MS/MT na vodećim pozicijama od iznimne je važnosti upravo zbog direktne povezanosti sa zdravljem ljudi te svaki gubitak vremena ili odsustvo dobrih vještina time managementa može dovesti do redukcije efikasnosti i efektivnosti [35].

Kroz treću hipotezu procjenjivalo se 13 faktora poslovnog okruženja koji su direktno i indirektno vezani uz time management sa ciljem dobivanja uvida u uzročno posljedičnu vezu i ovisnost pojedinog faktora sa generalnim zadovoljstvom na radnom mjestu. Regresijska analiza omogućila je provjeru hipoteze o tome jesu li prediktori pozitivnih stavova o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije položaj i zadovoljstvo. Rezultati su pokazali kako položaj nije značajan prediktor, no ukupno zadovoljstvo utječe na oblikovanje pozitivnih stavova o načinu upravljanja organizacijom unutar aspekta upravljanja vremenom. Time je hipoteza djelomično potvrđena. U Registar Hrvatske komore medicinskih sestara (HKMS) upisano je preko 40 000 članova, od čega je najviše MS/MT sa srednjom stručnom spremom. Postoji nešto više od 10 000 prvostupnika sestrinstva te oko 1600 diplomiranih i magistra sestrinstva [66]. S obzirom na to da MS/MT i nakon završenog diplomskog studija imaju jednak koeficijent kao i prije te ne zauzimaju sve MS/MT visoke stručne spreme vodeće pozicije u zdravstvu, može se zaključiti kako se radi o sustavnom ignoriranju priznavanja visokoškolskog obrazovanja. Iz navedenog razloga moglo se očekivati kako će položaj i s njim usko vezana plaća izražena kroz koeficijent biti važan prediktor zadovoljstva, no dobiveni rezultati pokazuju upravo suprotno. Ostaje potpuno jasna tvrdnja kako je sestrinstvo zapravo profesija koja još uvijek nastoji ostati pozivom. Profesija u kojoj su profesionalni i osobni identitet vrlo često neraskidivo povezani. Bitna je sama priroda posla i faktori na koje zaposlenik može sam utjecati (znanje, sposobnost, vještine, motivacija i sl.) [58].

Zadovoljstvo zaposlenika često je istraživana varijabla. Đokić (2015.) navodi kako su Sageer i sur. na temelju sumiranih istraživanja podijelili čimbenike

zadovoljstva zaposlenika na osobne i organizacijske te su organizacijski čimbenici ti koji najviše utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Organizacije koje vode računa o zadovoljstvu zaposlenika smanjuju promjenu zaposlenih za 50% od norme, a uz to povećavaju zadovoljstvo korisnika te smanjuju cijenu rada [59]. Prema istraživanju zdravstvene kompanije American Mobile Nurses iz 2013. godine o zadovoljstvu MS/MT sa odabranom profesijom, rezultati govore u prilog visokoj razini zadovoljstva. Naime, čak 90% sudionika istraživanja izražava zadovoljstvo poslom, a pritom ne postoje statistički značajne razlike po dobi, spolu i razini obrazovanja [67]. Slično pokazuju i rezultati našeg istraživanja prema kojem su sudionici najviše zadovoljni faktorima sigurnosti radnog mjesta, samim poslom i mjesečnim rasporedom rada. Claessens (2007.) navodi kako je zadovoljstvo poslom u uskoj vezi sa time managementom. Implementirajući tehnike i strategije time managementa stvara se osjećaj kontrole nad zadatcima radnog dana koje je moguće ostvariti, a to posljedično stvara pozitivno ozračje koje se reflektira na zadovoljstvo postignutim poslom. Utječe na generalno zadovoljstvo te smanjuje somatske tenzije koje mogu proizaći iz preopterećenosti poslom [61].

Učinci time managementa istraživani su kroz mnoge studije. Upravljanje vremenom dovodi se u vezu sa različitim varijablama. Neke od njih su zadovoljstvo poslom, stres, odnos privatnog i poslovnog života, preopterećenost poslom, akademski uspjesi, emocionalna iscrpljenost, zdravlje i sl. Uvjeti na radnom mjestu, a time i preduvjeti za upravljanje vremenom često nisu uključeni u provedena istraživanja o time managementu. Osnovna premisa upravljanja vremenom, a neizravno i zadovoljstva poslom nalazi se upravo u organizacijskim faktorima koji bi kroz menadžment trebali osigurati poslovnu autonomiju, planiranje radnog dana, ostvarivanje dnevnih zadataka, ozračje u kojem zaposlenik može reći „ne“ kad osjeti preopterećenost poslom. Sestrinska istraživanja o povezanosti upravljanja vremenom sa aspekta menadžmenta i utjecaja na zadovoljstvo poslom su rijetka. Uglavnom se analizira korelacija zadovoljstva poslom kroz dva aspekta. S jedne strane prema faktorima koji ga uvjetuju, a s druge

strane se ispituju posljedice zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom na različite varijable. Prethodno je spomenuto kako menadžeri raspolažu sa četiri vrste resursa rada, a to su ljudi, oprema, novac i vrijeme. Od navedena četiri resursa, vrijeme je nezamjenjivo i nepovratno. Sestrinstvo je profesija u kojoj menadžerska znanja i vještine polako zauzimaju svoje mjesto. Potonje je postalo nužno zbog mnogobrojnosti dnevnih zadataka i nužnosti njihova ostvarivanja na efikasan način. S obzirom na to da je tematika upravljanja vremenom široko istraživana kao menadžersko ekonomski koncept, svrha rada bila je dati doprinos sestrijskoj profesiji sa ciljem da se potakne razmišljanje o važnosti uporabe korisnog menadžerskog alata. Iako je dobro upravljanje vremenom primarno ovisno o dobrom lideru, točnije glavnoj/m MS/MT, u situacijama gdje organizacijsko vodstvo ne pruža dovoljno prostora za sve aspekte time managementa, puno ostaje na samim zaposlenicima. Sa ciljem bržeg no efikasnog rada, alati time managementa neprocjenjiva su vrijednost te pridonose kvaliteti rada. Ovdje se ponovno nameće potreba i važnost vertikalnog obrazovanja u sestrijsstvu jer se upravo na preddiplomskoj i diplomskoj razini stječu nove kompetencije na kojima se gradi ne iskustveno znanje, već znanje temeljeno na dokazima. Sestrinstvo 21. stoljeća razvilo se u dinamičnu profesiju koja zahtjeva multidisciplinarni pristup znanju i usvajanje koncepata koji na prvi pogled možda izlaze izvan okvira zdravstvene skrbi i njege, no u svakodnevnom radu su koristan saveznik.



## 7. Zaključak

Upravljanje vremenom se može definirati kao sposobnost pojedinca da vrijeme koristi funkcionalno sa ciljem postizanja predviđenih zadataka u određenom vremenskom roku. Uspješnost dobrog vladanja vremenom očituje se kroz maksimalnu iskorištenost svakog radnog sata, što bi značilo da strategije upravljanja vremenom imaju za cilj povećati produktivnost rada, a reducirati stres i profesionalno sagorijevanje. Tri ključne stvari pritom su umijeće delegiranja, kritičko promišljanje i efikasno upravljanje vremenom.

Zbog same naravi sestrinske profesije, koja je u srži zahtjevna, traje 24/7 i ne trpi odgodu, strategije time managementa koristan su alat. Vodeći se prethodnom premisom, provedenim istraživanjem željela se ispitati ne samo razina educiranosti MS/MT o upravljanju vremenom, već i stavovi o načinima upravljanja unutar matičnih radnih organizacija koji su usko vezani uz menadžment, vodstvo i posljedično upravljanje vremenom. S obzirom na to da prethodno utječe na oblikovanje pozitivnih ili negativnih stavova prema radu i organizaciji, u radu su mjerene varijable izražene kroz različite faktore zadovoljstva sa ciljem da se utvrde prediktori pozitivnih stavova, dok se kroz posljednji dio istraživačkog dijela sudionicima omogućilo rangiranje nužnih organizacijskih promjena po unaprijed zadanim segmentima kako bi se utvrdio odnos upravljanja vremenom kao jednim od segmenata sa drugim organizacijskim varijablama. Sudionici istraživanja smatraju da bi se najvažnije i nužne promjene trebale napraviti u segmentu međuljudskih odnosa i plaće na radnom mjestu, dok učinkovito upravljanje vremenom vide kao manje važnu promjenu do koje bi trebalo doći u njihovoj radnoj organizaciji. Zaključno se može pretpostaviti kako je navedeno posljedica ili dobrog organizacijskog vodstva koje vodi računa o svim segmentima upravljanja vremenom, pa se radni zadaci obavljaju efikasno i efektivno ili da se radi o dobroj razini educiranosti sestrinskog kadra neovisno o položaju. Rezultati istraživanja potvrdili su visoku razinu znanja o temi upravljanja vremenom koja je dovedena u vezu sa višim stupnjem obrazovanja i dužim radnim stažem. Najviše zadovoljstva izražava se kroz faktore sigurnosti

radnog mjesta, samog posla i mjesečne satnice/rasporeda, dok menadžment organizacije, povratne informacije o radnoj učinkovitosti, prilike za napredovanjem, opseg posla i dodijeljenih zadataka te briga o dobrobiti zaposlenika spadaju u faktore nezadovoljstva. Navedeno potvrđuje prethodnu pretpostavku kako dobra organizacija vremena primarno ovisi o znanju i umješnosti samog pojedinca. Sa sestrinske perspektive, ulogu lidera ima glavna MS/MT. To je osoba koja postavlja ciljeve i definira prioritete radnog dana. Oslanja se na tim kojim rukovodi i kojem delegira radne zadatke. Osluškujе bilo zaposlenika, čini radnu atmosferu ugodnom i komunikaciju otvorenom za suradnju i prijedloge. To je ono što čini razliku između lidera i vođe. S obzirom na to da je ukupno zadovoljstvo faktorima radnog mjesta s perspektive upravljanja vremenom označeno ocjenom 3 od mogućih 5, može se zaključiti kako mjesta za napredak i poboljšanje ima.

*„Prvo mi stvaramo svoje navike, a zatim naše navike stvaraju nas!“*

*(John Dryden)*

## 8. Popis literature

- [1] S. Waterworth: Time management strategies in nursing practice, *Journal of Advanced Nursing* 43(5), travanj 2003, str. 432-440
- [2] M. Mihajlović: Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije, *Oditor* 09/2014, str 32-33
- [3] P. Van Bogaert i sur.: The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: A cross-sectional survey, *International Journal of Nursing Studies*, 2013
- [4] F. Arnold: Menadžment – Učite od najboljih, Laguna, 2015
- [5] T. Karlič, L. Hadelan: Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 3, str. 67-72
- [6] A. Jakopec, Z. Sušanj, S. Stamenković: Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom, *Suvremena psihologija* 16 (2013), 2, str. 185-202
- [7] M. Bošnjak Turalija: Stilovi vođenja u menadžmentu, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, 2016
- [8] A. Žibert, A. Starc: Healthcare organizations and decision-making: leadership style for growth and development, *Journal of Applied Health Sciences* 4 (2), 2018; str. 209-224
- [9] C. MacCann, G. J. Fogarty, R.D. Roberts: Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students, *Learning and Individual Differences* 22 (2012), str. 618–623
- [10] B.K. Britton, A. Tesser: Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 1991, str. 405–410
- [11] J.A. Grissom, S. Loeb, H. Mitani: Principal time management skills. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 2015, str. 773–793

- [12] F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić: *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 26-48
- [13] J. Bendor, A. Glazer, T. Hammond: *Theories of delegation*; *Annual Review of Political Science*, 4(1) 2001, str. 235-269
- [14] A. Heitmann, R. Svetić Čišić, I. Meyenburg-Altwarz: *From Magnet-Hospital to the Hospital of the Future*, *Nursing and Health* 1(4), 2013, str. 78-87
- [15] V. Božan Mihelčić: *Menadžment u sestrinstvu – viđenje profesionalnog razvoja*, *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, Vol 4, Broj 14, 7. travanj 2008.
- [16] S.L. McShane, M.A. Von Glinow: *Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world*; 5th Edition, Part 4 *Organizational Processes*, 2009, str 442-445
- [17] E.R. Greenglass, R.J. Burke, L. Fiksenbaum: *Workload and burnout in nurses*; *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11(3), 2001, str. 211–215
- [18] S. Kirin, B. Šimić: *Psihosocijalni čimbenici na radnom mjestu i zadovoljstvo radnika u hotelijerstvu*; *Sigurnost*, 62 (1), 2020, str. 1-10
- [19] J. Markovina: *Zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji – primjer Agronomskog fakulteta Zagreb*; *Agroekonomika i ruralna sociologija*, 48. hrvatski i 8. međunarodni simpozij agronoma Dubrovnik, 2013.
- [20] Đ. Vukajlović, M. Stamatović, S. Urošević: *Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima*; *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2 No. 1, 2012, str. 263-271
- [21] Z. Kapović: *Geodezija – menadžment – organizacija*; *Ekscentar*, br 4, 2001, str 20-24
- [22] S. Pfeifer: *Interna skripta za kolegij Menadžment*; *Ekonomski fakultet, Osijek*, 2012, str. 1-14

- [23] P. Sikavica, T. Hernaus: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb 2011, str 11 -13
- [24] V. Vitezić: Inovacijski menadžment i efikasnost poduzeća s niskom i srednje niskom tehnološkom razinom; Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilište u Rijeci, 2017.
- [25] N. Pološki Vokić: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima; Ekonomski pregled, 55 (5-6), 2004, str. 455-478
- [26] F. Bahtijarević-Šiber: Management ljudskih potencijala; Golden marketing, Zagreb 1999, str. 16-17
- [27] V. Mrnjec: Povijesni pregled obrazovanja medicinskih sestara u Republici Hrvatskoj; Sestrinski glasnik, br.3, prosinac 2014, str. 246-249
- [28] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj; Masmedia, Zagreb, 2004, str. 223-259
- [29] J. Volarević: Utjecaj stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama; Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, lipanj 2016, str. 20-21
- [30] M. Buble: Management; Ekonomski fakultet, Split, 2006, str. 316
- [31] M. Godet: Scenarios and strategic management; Butterworth Scientific Ltd., London e.t.c., London, 1987., str. 169
- [32] E. Marković, A. Milojević, S. Milojković: Konativne osobine ličnosti kao činioci preferencije stilova rukovođenja; Godisnjak za psihologiju, Vol 3, No-3, 2004, str. 183-194
- [33] I. Miškulin, M. Brekalo, Z. Penava Brekalo: Važnost rukovođenja u upravljanju promjenama; HUM XI, srpanj 2016, str 176-193
- [34] B.J. Bowers, C. Luring, N. Jacobson: How nurses manage time and work in long-term care; Journal of Advanced Noursing 33(4), 2001, str. 484-491
- [35] A. Ziapour, A. Khatony, F. Jafari, N. Kianipour: Evaluation of Time Management Behaviors and Its Related Factors in the Senior Nurse

Managers, Kermanshah-Iran; Global Journal of Health Science; Vol. 7, No. 2, 2015, str. 366-373

[36] M Marić: Poimanja vremena u suvremenoj historiografiji; Diplomski rad, Filozofski Fakultet, Sveučilište u Zagrebu, rujan 2019, str. 2-5

[37] A. Mackenzie, P. Nickerson: The Time Trap: The Classic Book on Time Management; 4th ed., 2009, str. 3-56

[38] C. Hendry, A. Walker: Priority setting in clinical nursing practice: literature review; Journal of Advanced Nursing 47(4), 2004, str. 427–436

[39] D. Gorupić, M. Bošković: Management ciljeva i vremena; Zagreb, 2006, str. 20-57

[40] N. Belal Said: Time Management in Nursing Work; dostupno na:

[https://staff-beta.najah.edu/media/sites/default/files/Time\\_Management\\_in\\_Nursing\\_Wor  
k-Nizar\\_Said.pdf](https://staff-beta.najah.edu/media/sites/default/files/Time_Management_in_Nursing_Work-Nizar_Said.pdf) (20.12.2020.)

[41] M. Armstrong: Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje poslovima i aktivnostima; Zagreb, 2001, str. 16

[42] J. Bowman, L. Mogensen, E. Marsland, N. Lannin: The development, content validity and inter-rater reliability of the SMART-Goal Evaluation Method: A standardised method for evaluating clinical goals; Australian Occupational Therapy Journal; Vol. 62, No.6, December 2015, str. 420-427

[43] A. Aghera, M. Emery, S. A. Santen: A Randomized Trial of SMART Goal Enhanced Debriefing after Simulation to Promote Educational Actions; Western Journal of Emergency Medicine, 19(1), 2018, str. 112-120

[44] C. Pearce: Ten steps to managing time; Nursing Management, 14(1), 2007, str. 23

[45] N. Ademi: Managerial Time Management; Journal of Accounting & Marketing, 5(2), 2016, str. 1-4

[46] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: Temelji menadžmenta; Školska knjiga, Zagreb, 2008

- [47] C.E. Gordon, S.C. Borkan: Recapturing time: a practical approach to time management for physicians; Postgrad Med J, 2014, str. 267-272
- [48] P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija III. izdanje; Informator, Zagreb, 1999
- [49] J.M. Jenks, J.M. Kelly: Don't do. Delegate!; II.ed, Kogan Page, London, 1995, str. 11-16
- [50] H. Wehrich, H. Koontz: Menadžment; 10 izd, MATE, Zagreb, 1994, str. 292
- [51] M. Horvat: Upravljanje vremenom u radu medicinskih sestara; dostupno na:  
[http://sestrinstvo.kbcm.hr/arhiv/strucni\\_sadrzaj/ss7/ss7.html](http://sestrinstvo.kbcm.hr/arhiv/strucni_sadrzaj/ss7/ss7.html) (2.1.2021)
- [52] S. Kaluz, B. Kurtović: Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi; Zbornik radova 9. Simpozija Zdravstvenog veleučilišta u Zagrebu, Opatija, Hrvatska, 2009. str. 83-85
- [53] M. Neuberger i sur.: Upravljanje vremenom kao vodeći čimbenik dobre organizacije u zdravstvenim ustanovama; South Eastern Europe Health Sciences Journal, Vol 2(1), 2012, str. 12
- [54] M. Obžetić: Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi; Završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016, str. 18
- [55] T. Kokalj: Analiza raziskave zadovoljstva in motivacije Slovencev pri delu; Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2020.
- [56] J. Jakšić: Motivacija. Psihopedagoški pristup; Kateheza 25(1), 2003, str. 5-16
- [57] A. Brnad, A. Stilin, Lj. Tomljenović: Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj; Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), 2016, str. 109-122

- [58] D. Bakotić, I. Vojković: Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi; Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7(1), 2013, str. 33
- [59] T. Đokić, M. Pepur, J. Arnerić: Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga; Ekonomska misao i praksa, BR.1, 2015, str. 49-79
- [60] Time management, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/7.-TIME-MANAGEMENT.pdf> (2.1.2021.)
- [61] B.J.C. Claessens, W. Van Eerde, C.G. Rutte, R.A. Roe: A review of the time management literature; Personnel Review, Vol. 36(2), 2007, str. 255 – 276
- [62] K. McKenzie, K. Gow: Exploring the first year academic achievement of school leavers and mature-age students through structural equation modelling; Learning and Individual Differences, 14, 2004, str. 107–123
- [63] O. Epitropaki, R. Martin: The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification; The Leadership Quarterly, 16, 2005, str. 69-589
- [64] W. Liu, R. Zhu, Y. Yang: I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership; The Leadership Quarterly, 21, 2010, str. 189-202
- [65] T.R. Tyler, D. De Cremer: Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change; The Leadership Quarterly, 16, 2005, str. 529-545
- [66] <https://www.medicinskasestra.eu>, dostupno 12.1.2021.
- [67] AMN Healthcare: 2013 Survey of registered nurses; dostupno na:



[https://www.amnhealthcare.com/uploadedFiles/MainSite/Content/Healthcare\\_Industry\\_Insights/Industry\\_Research/2013\\_RNSurvey.pdf](https://www.amnhealthcare.com/uploadedFiles/MainSite/Content/Healthcare_Industry_Insights/Industry_Research/2013_RNSurvey.pdf) (9.2.2021.)

## Popis tablica

Tablica 5.3.1. Deskriptivni podatci [Izvor: autor M.M.] .....	29
Tablica 5.3.2. Deskriptivni podatci za pojedini odgovor kod aspekta znanja [Izvor: autor M.M.].....	31
Tablica 5.3.3. Deskriptivni prikaz podataka za aspekt znanja [Izvor: autor M.M.] .....	32
Tablica 5.3.4. Razlika u aspektu znanja o upravljanju vremenom ovisna o stupnju obrazovanja sudionika [Izvor: autor M.M.] .....	33
Tablica 5.3.5. Povezanost aspekta znanja o upravljanju vremenom s godinama radnog staža [Izvor: autor M.M.].....	34
Tablica 5.3.6. Prikaz postotka odgovora kod aspekta načina kod upravljanja vremenom u radnoj organizaciji [Izvor: autor M.M.] .....	35
Tablica 5.3.7. Deskriptivni prikaz podataka za aspekt znanja [Izvor: autor M.M.] .....	35
Tablica 5.3.8. Prikaz postotka odgovora kod aspekta zadovoljstva poslom - faktori zadovoljstva [Izvor: autor M.M.].....	37
Tablica 5.3.9. Regresijski koeficijenti prediktora za kriterij aspekt načina [Izvor: autor M.M.].....	38

## **Popis grafikona**

Grafikon 5.3.1. Prikaz edukacije o temi upravljanja vremenom [Izvor: autor M.M.]..... 30

# Prilog 1

## Upravljanje vremenom u sestrinstvu

Poštovane kolegice i kolege!

Ovaj upitnik izrađen je za potrebe istraživanja u svrhu izrade diplomskog rada na studiju Sestrinstvo - menadžment u sestrinstvu Sveučilišta Sjever Varaždin pod naslovom "Upravljanje vremenom u sestrijskoj praksi - utjecaj na emocionalno zadovoljstvo poslom" pod mentorstvom doc.dr.sc. Marijane Neuberg.

Upitnik je anonimn, a rezultati će se koristiti za izradu diplomskog rada i objavu u znanstvenim časopisima.

Vaš doprinos je iznimno značajan za istinitost i stvarni prikaz kompleksnosti teme upravljanja vremenom u sestrinstvu.

Unaprijed zahvaljujem na vremenu i strpljenju kod rješavanja upitnika.

Maja Marković, bacc.med.techn., Sveučilište Sjever, Diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo - menadžment u sestrinstvu, 104. brigade 3, 42 000 Varaždin

### 1. Spol? \*

- Ženski
- Muški

### 2. Vaše godine? \*

### 3. Stupanj obrazovanja? \*

- Srednjoškolsko obrazovanje
- Sveučilišni/Stručni preddiplomski studij
- Sveučilišni diplomski studij
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij

### 4. Godine radnog staža? \*

### 5. Moj položaj u radnoj organizaciji? \*

- Radnik - voditelj Odjela/Zavoda

- Radnik - član tima bez vodeće pozicije

## Upravljanje vremenom - aspekt znanja

### 1. O temi upravljanja vremenom educiran/a sam tijekom? \*

- Srednja škola
- Prediplomski/diplomski studij
- Fakultativna edukacija (seminari, radionice, tečaj, osobni interes, Internet...)

### 2. Upravljanje vremenom je? \*

- Tehnika koja se mora razvijati
- Urođena vještina

### 3. Prema modelu Stephena Coveya krizne situacije, rokovi, neodgodivi poslovi spadaju u koju rubriku? \*

- Važno i hitno
- Nije važno, ali je hitno
- Nije ni važno ni hitno
- Važno je, ali nije hitno

### 4. Prvi korak upravljanja vremenom je? \*

- Obavljanje poslova
- Postavljanje prioriteta
- Planiranje

### 5. Jedna od najvažnijih vještina upravljanja vremenom je? \*

- Prokrastinacija
- Multitasking
- Delegiranje
- Ne poznajem navedene pojmove

### 6. Učinkovito upravljanje vremenom u radnoj organizaciji najviše ovisi o menadžeru/lideru? \*

- Da
- Ne

### 7. Paretovo načelo govori? \*

- 80% posla se obavi u 20% vremena
- 20% posla se obavi u 80% vremena

### 8. Kradljivci vremena su? \*

- Aktivnosti na koje se gubi vrijeme
- Znak su lošeg upravljanja vremenom

- Omiljena aktivnost svakog pojedinca (kava, telefonski razgovori, neformalno druženje...)
- Sve je točno

**9. Kod delegiranja izvorni nositelj rizika i odgovornosti za konačan ishod je? \***

- Osoba koja delegira zadatak
- Osoba kojoj je zadatak delegiran

**10 Što ne delegirati? \***

- Rutinske poslove
- Kreativne poslove
- Planiranje i donošenje važnih odluka

## Upravljanje vremenom - aspekt načina

Razmislite o načinu upravljanja unutar svoje radne organizacije te izrazite stupanj slaganja sa svakom od navedenih tvrdnji. Vođa tima je Vaš menadžer, dakle glavna sestra/tehničar odnosno Vaš neposredno nadređeni. Osoba koja je odgovorna za time management u Vašem timu.

**1. Vođa tima pravovremeno reagira na promjene te se prilagođuje okolini. \***

1 2 3 4 5  
 najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**2. Apsolutno svi poslovi u danu su uvijek važni i hitni te ne trpe odgodu. \***

1 2 3 4 5  
 najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**3. Vođa tima maksimalnu pozornost posvećuje ključnim poslovima. \***

1 2 3 4 5  
 najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**4. Postoji veliki broj aktivnosti na koje se gubi vrijeme. \***

1 2 3 4 5  
 najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**5. Svaki dan se izrađuje lista prioriteta. \***

1 2 3 4 5  
 najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**6. Postoji dnevni raspored aktivnosti. \***

1 2 3 4 5  
najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**7. Radni zadaci se obavljaju na vrijeme i bez žurbe. \***

1 2 3 4 5  
najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**8. Postoji jasna i kvalitetna komunikacija vođe tima i suradnika. \***

1 2 3 4 5  
najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**9. Radni sastanci su produktivni i vode rješavanju problema. \***

1 2 3 4 5  
najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

**10. Vođa tima pod izlikom delegiranja nameće dodatne zadaće iz vlastite domene te pritom uskraćuje ovlasti koje su potrebne za obavljanje dodijeljenog posla. \***

1 2 3 4 5  
najmanje se slažem      u potpunosti se slažem

## Upravljanje vremenom - aspekt utjecaja na zadovoljstvo poslom

U okvirima tematike time managementa koji su Vaši faktori zadovoljstva na radnom mjestu.

**Označi stupanj zadovoljstva s pojedinim faktorom na način da 1 označuje potpuno nezadovoljan, a 5 potpuno zadovoljan. \***

	1	2	3	4	5
Posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menadžment organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stil upravljanja timom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povratne informacije o radnoj učinkovitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prilike za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Položaj/status unutar tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sigurnost radnog mjesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opseg posla i dodijeljenih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mjesečni raspored rada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga o dobrobiti zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**U radnoj organizaciji u kojoj trenutno radim nužne su promjene u nekim segmentima. Rangiraj po važnosti na način da 1 označuje najmanje važnu promjenu, a 5 označuje najvažniju promjenu. \***

Obrazac zahtjeva da svaki segment možete rangirati samo jednom te da svaki segment mora biti rangiran drugačije. Primjerice, segment plaća ne može biti rangiran kao najvažnija promjena (5), ako ste već kao najvažniju promjenu (5) rangirali vodstvo organizacije.

	Međuljudski odnosi	Učinkovito upravljenje radnim vremenom	Vodstvo organizacije	Plaća	Bolji radni uvjeti (oprema, mogućnosti)
1 - najmanje važna promjena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - najvažnija promjena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





SVEUČILIŠTE  
SIEVER

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, MAJA MARKOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJANJE VREMENOM U SESTRINSKOJ PRAKSI - UTJECAJ NA EMOCIONALNO ZADovoljstvo poslom (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Marković  
(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, MAJA MARKOVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJANJE VREMENOM U SESTRINSKOJ PRAKSI - UTJECAJ NA EMOCIONALNO ZADovoljstvo poslom (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Marković  
(vlastoručni potpis)