

# Zadovoljstvo poslom djelatnika u Domu za stare i nemoćne Osijek

---

Vukas, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Medicine / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Medicinski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:152:910168>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-02-28**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Medicine Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**

**MEDICINSKI FAKULTET U OSIJEKU**

**Sveučilišni preddiplomski studij Sestrinstvo**

**Jelena Vukas**

**ZADOVOLJSTVO POSLOM  
DJELATNIKA DOMA ZA STARE I  
NEMOĆNE OSIJEK**

**Završni rad**

**Osijek, 2017.**

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**

**MEDICINSKI FAKULTET U OSIJEKU**

**Sveučilišni preddiplomski studij Sestrinstvo**

**Jelena Vukas**

**ZADOVOLJSTVO POSLOM  
DJELATNIKA DOMA ZA STARE I  
NEMOĆNE OSIJEK**

**Završni rad**

**Osijek, 2017.**

Rad je ostvaren u Domu za stare i nemoćne Osijek.

Mentor rada: izv. prof. dr. sc. Vesna Ilakovac

Rad sadrži: 29 listova i 8 tablica.

## Zahvala

Zahvaljujem se svojoj mentorici, izv. prof. dr. sc. Vesni Ilakovac, na prihvaćanju mentorstva i na tome što je pratila cjelokupni proces pisanja rada te je svojim savjetima i uputama pridonijela izradi završnog rada.

Također, htjela bih zahvaliti svim kolegama i djelatnicima Doma za stare i nemoćne osobe Osijek koji su svesrdno sudjelovali u mom istraživanju te koji su me podržavali i ohrabivali tijekom cijelog školovanja.

Naposljetku, veliko hvala mojim roditeljima koji su mi pružali podršku i razumijevanje tijekom cijelog školovanja i završetka studija.

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Zadovoljstvo poslom .....	2
1.2. Uloga vođe u povećanju zadovoljstva zaposlenika poslom .....	3
1.3. Povezanost zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji .....	4
2. Cilj .....	8
3. Ispitanici i metode .....	9
3.1 Ustroj studije.....	9
3.2. Ispitanici (Materijal) .....	9
3.3. Metode .....	9
3.4. Statističke metode.....	9
4. Rezultati .....	10
4.1. Obilježja ispitanika .....	10
4.2. Zadovoljstvo poslom .....	11
5. Rasprava .....	17
6. Zaključak .....	21
7. Sažetak .....	22
8. Summary .....	23
9. Literatura .....	24
10. Životopis.....	28

## 1. Uvod

Zadovoljstvo poslom procjena je karakteristike posla i emocionalnog iskustva na poslu, odnosno smatra se kako zadovoljstvo poslom čini skup stavova o pojedinim dijelovima posla (1, 2). Važnost je zadovoljstva poslom u tome što su glavni efekti nezadovoljstva izostanak s posla (absentizam), kao i dobrovoljno napuštanje posla (fluktuacija), a s druge strane imamo važnost kvalitete obavljanja zadataka, aktivnosti i produktivnosti na poslu. (3,4,5). Istraživanja o zadovoljstvu poslom ovaj stav označavaju dvoznačno. Zadovoljstvo poslom može se promatrati kao opći stav prema poslu ili prema specifičnim dimenzijama posla kao što su: plaća, napredovanje, nadzor nadređenog, povlastice, potencijalne nagrade, aktivnosti na poslu, suradnici, organizacija rada i komunikacija (6). Pregledom literature o zadovoljstvu poslom kod medicinskih sestara identificirane su mnogobrojne odrednice koje se mogu svrstati u tri kategorije: one koje se odnose na organizaciju i obavljanje posla, one koje se odnose na međuljudske odnose te one koje se odnose na osobne karakteristike samih djelatnika (7). Organizacijske determinante zadovoljstva poslom su: politika organizacije ustanove i ograničenja koja organizacija ima, mogućnosti zapošljavanja, plaća, prilike za promoviranje, broj zaposlenih na odjelu, rutinsko obavljanje posla, sofisticiranost opreme i pribora, raznovrsnost posla, opterećenje na poslu te rad u smjenama. Od međuljudskih to su najčešće: autonomija, interakcija sa suradnicima i nadređenima, različitosti, profesionalni razvoj, kvaliteta zdravstvene njege, odnosi s bolesnikom i njegovom obitelji, podrška kolega i nadređenoga i zahtjevnost zadataka (7). Kao treća kategorija uzročnih determinanti u zadovoljstvu poslom navode se osobne karakteristike kao što su promjenjive dimenzije ličnosti, na primjer, samopoštovanje ili sposobnost podnošenja stresa, kao i dob, radni staž, pozitivna i negativna emocionalnost, status na radnome mjestu te ukupno zadovoljstvo životom (7). Kako se sestrinska profesija generalno karakterizira kao emocionalno i fizički zahtjevan posao, većina istraživanja upravo je usmjerena prema radnim uvjetima medicinskih sestara, pokazujući kako različiti aspekti radne situacije utječu na zadovoljstvo poslom (8,9). Međutim, dva se područja pokazuju značajnima: međuljudski odnosi između medicinskih sestara te sestrinska skrb za bolesnike, dok kao iznimno važno u svojem radu medicinske sestre navode upravo rad usmjeren prema pacijentu (10,11). Neprikladni radni uvjeti redovito rezultiraju nezadovoljstvom u izvršavanju zadataka, što je osnovni čimbenik za razvoj stresa, a što u završnici uzrokuje slabiju kvalitetu rada medicinske sestre (12). U studijama o zadovoljstvu poslom u Republici Hrvatskoj nijedna ne proizlazi iz analize zadovoljstva

poslom medicinskih sestara te zbog toga nije moguće imati podatke o čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara, kao ni efektima toga zadovoljstva (13).

### **1.1. Zadovoljstvo poslom**

Istraživanja zadovoljstva poslom rade se već godinama. Literatura iz tog područja javlja se ranih 1930-ih godina i citirana je u mnogim objavljenim radovima (14). Franch, Tziner i Vardi (14) definiraju zadovoljstvo poslom kao afektivan odgovor ili reakciju na različite uvjete i aspekte rada kao što su plaća, nadređeni, kolege, uvjeti rada ili/i sam posao. Zatim kao afektivno stanje koje opisuju su nečiji osjećaji prema poslu, koje može biti povezano s veličinom organizacije; demografskim kategorijama kao što su spol, dob, obrazovanje, bračni status (15) te jasnoćom uloge i socijalnom podrškom (15). Ove definicije zadovoljstva poslom izražavaju raskorak između očekivanja pojedinaca o tome što bi trebali dobiti od posla (u idealnom slučaju) i što dobivaju u konkretnoj situaciji. Osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva je subjektivna i emocionalna reakcija pojedinca na njezin ili njegov posao (14,15).

Spector (16) definira zadovoljstvo poslom kao „skup evaluativnih osjećaja prema poslu“ te navodi devet aspekata zadovoljstva poslom koji se mogu mjeriti (Job Satisfaction Survey, (JSS)):

1. plaća - iznos i pravednost plaće
2. napredovanje - mogućnosti i pravednost napredovanja
3. nadređeni - pravednost i kompetencije nadređenih kod obavljanja zadataka rukovoditelja
4. pogodnosti - osiguranje, odmor i ostale pogodnosti
5. nagrađivanje - osjećaj poštovanja, priznanja i cijenjenja
6. uvjeti rada - politika, postupci, pravila, birokracija
7. kolege - kolege s kojima radimo
8. obilježja posla - uživanje u konkretnim zadacima
9. komunikacijske vještine - podjela informacija unutar organizacije (usmeno ili pismeno).



## 1.2. Uloga vođe u povećanju zadovoljstva zaposlenika poslom

Upravljanje suvremenim organizacijama uvelike se razlikuje od onog u prošlosti. Evaluacija uspješnosti poslovanja u tradicionalnom smislu najčešće je podrazumijevala analizu isključivo temeljem financijskih pokazatelja pri čemu se gotovo u potpunosti zanemarivala ljudska komponenta organizacije. No s globalizacijom, tehnološkim napretkom i povećanjem konkurentnosti i mobilnosti radne snage situacija se uvelike promijenila. U zadnjih se tridesetak i više godina proučavaju i neki pokazatelji poslovanja među kojima je dominantno zastupljeno zadovoljstvo poslom (17).

Zadovoljstvo poslom Robbins i Judge (18) definiraju kao „pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla.“ Ocjena zadovoljstva poslom je subjektivna jer su pojedincima različito važni pojedini aspekti posla koji dovode do zadovoljstva. Kallas i sur. (19) temeljem analize rezultata istraživanja različitih autora donose pregled aspekata zadovoljstva poslom ističući sljedeće: visinu plaće, razinu odgovornosti, slobodu izbora metoda rada i neovisnost u radu, raznolikost i zanimljivost poslova, mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti, mogućnost napredovanja, priznanje za dobar rad, fizičke uvjete rada te dobre odnose s kolegama i menadžmentom. Ono što su Kallas i sur. (19) posebice zamijetili i naglasili jest kako većina autora čije su radove razmatrali na prvome mjestu navodi plaću kao najvažniji čimbenik zadovoljstva, dok ostali faktori ovise o karakteristikama samog posla (razina odgovornosti, izbor metoda rada, raznolikost zadataka, neovisnost u radu, zanimljivost posla) te o međuljudskim odnosima na radnome mjestu (ponašanje kolega i drugih zaposlenika, odnosi s menadžmentom).

Govoreći o izvorima zadovoljstva poslom, Smith i sur. (17) su ih podijelili na intrinzične i ekstrinzične. Intrinzični su faktori koji proizlaze iz pojedinca i za njega imaju psihološku vrijednost, a ekstrinzični faktori dolaze iz okoline. Primjerice, intrinzični faktor zadovoljstva poslom može biti neovisnost u obavljanju zadataka za pojedinca koji inače voli samostalnost i raspolaže velikim znanjem, a ekstrinzični bi faktor zadovoljstva mogli biti fizički uvjeti rada. Važno je također naglasiti da neki čimbenici mogu djelovati i kao intrinzični i kao ekstrinzični. Čimbenik koji može imati ulogu i intrinzičnog i ekstrinzičnog jesu odnosi s drugim kolegama – pojedincu su važni s psihološkog aspekta jer je čovjek društveno biće pa se nastoji ponašati tako da ostane u dobrim odnosima sa suradnicima. No međuljudski odnosi nisu (barem ne u potpunosti) pod njegovom kontrolom te se stoga mogu smatrati i ekstrinzičnim faktorom zadovoljstva poslom. Kako su odrednice zadovoljstva

individualna kategorija, teško ih je generalizirati i točno razgraničiti na intrinzične i ekstrinzične. Najčešće se zapravo radi o kombinaciji oba aspekta zadovoljstva poslom (20).

Najčešće spominjani ekstrinzični faktor zadovoljstva poslom koji se uobičajeno percipira kao ključna odrednica zadovoljstva jest, već spomenuta, plaća. S ciljem utvrđivanja korelacije visine plaće i zadovoljstva plaćom i poslom Judge i sur. (21) proveli su meta-analizu literature vezane uz to područje. Došli su do zaključaka da je visina plaće u vrlo slaboj korelaciji sa zadovoljstvom samom plaćom i poslom, odnosno da su zaposlenici koji imaju izuzetno visoke plaće tek neznatno zadovoljniji od onih koji imaju značajno manje plaće. Kao moguće objašnjenje autori navode Helsonovu teoriju razine adaptacije (adaptation level theory) koja sugerira da su stavovi relativni u odnosu na referentnu točku iz prošlosti ili sadašnjosti. U konkretnom slučaju visine plaće to znači da povišica ima tek kratkoročan efekt zbog čega se ubrzo smanjuje razina zadovoljstva, odnosno vraća se na razinu zadovoljstva prije povišice (20).

Rezultati spomenute studije imaju implikacije kako za same (potencijalne) zaposlenike, tako i za menadžere. Judge i sur. (21) stoga sugeriraju da kod traženja posla, ako je cilj pronaći posao kojim će pojedinac biti zadovoljan, veću važnost treba staviti, primjerice, na intrinzične faktore umjesto na plaću. Poslodavcima pak žele skrenuti pozornost na činjenicu da iako visina plaće ima ograničen učinak na zadovoljstvo zaposlenika poslom, ne znači da sama plaća nije motivator kao i da organizacija koja je vodeća po visini plaća ne mora ujedno imati i najzadovoljnije zaposlenike (21). Bakan i Buyukbese (22) su također proveli istraživanje o odnosu visine plaće i zadovoljstva zaposlenika, ali su za razliku od Judge i sur. (21) zaključili da postoji značajna veza između razine plaće i zadovoljstva zaposlenika. Međutim, kako navode autori, smjer uzročnosti nije dokazan. Stoga ne mora značiti da zaposlenici iskazuju visoku razinu zadovoljstva isključivo zbog visoke plaće.

### **1.3. Povezanost zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji**

Uz spomenuto zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost smatra se jednim od najvažnijih stavova zaposlenika, a označava namjeru zaposlenika da ostane raditi u organizaciji u kojoj trenutno radi. Prvi istraživački radovi s tematikom odanosti organizaciji javljaju se još 1970-ih te se od tada to područje počinje intenzivnije istraživati (23).

Odanost (commitment) organizaciji Meyer i Allen (24), kao vrlo utjecajni autori koji su razvili trokomponentni model odanosti organizaciji, definiraju kao psihološko stanje koje

karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i utjecaj koji takvo stanje ima na donošenje odluke o nastavku ili prekidu zaposlenja u dotičnoj organizaciji. Tako definiranu odanost razdvojili su na tri komponente:

1. želja – afektivna odanost (affective commitment)
2. potreba – instrumentalna odanost (continuance commitment)
3. obveza ostanka u organizaciji – normativna odanost (normative commitment).

Afektivna odanost označava emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom u kojoj radi i s kojom se identificira – zaposlenici koji iskazuju visoku razinu afektivne odanosti rade u organizaciji jer to zaista žele; instrumentalna odanost karakterizira zaposlenike koji rade u organizaciji jer bi troškovi napuštanja bili preveliki; a normativna odanost znači da se zaposlenici osjećaju dužnima raditi u organizaciji (24). S obzirom da Meyer i Allen (24) naglašavaju da su to komponente, a ne tipovi odanosti, može se zaključiti da odanost može biti rezultat kombinacije dva ili tri spomenuta aspekta odanosti, odnosno da se ne mora nužno temeljiti samo na jednoj komponenti. Maslić Seršić (25) kao primjer navodi da jedan pojedinac može istovremeno osjećati snažnu emocionalnu povezanost (afektivna komponenta), ali i obvezu ostanka u organizaciji (normativna komponenta), a drugi pak zaposlenik može biti zadovoljan poslom (afektivna komponenta), ali i svjestan da bi napuštanje organizacije bilo komplicirano i izazvalo neke troškove (instrumentalna komponenta). Intenzitet pojedine sastavnice, dakle, ovisi o pojedincu, njegovim osobnim vrijednostima i potrebama.

U prilog utjecaju vodstva i zadovoljstva poslom na odanost organizaciji pišu Mossholder i sur. (26) navodeći da je vrlo mala vjerojatnost da će zaposlenik koji ima blizak radni odnos sa svojim nadređenim i koji je zadovoljan njime napustiti organizaciju i to prvenstveno zbog psihološkog gubitka. To je, dakle, afektivna odanost. Barling i sur. (27) temeljem rezultata istraživanja također empirijski potvrđuje da transformacijsko vodstvo može utjecati na promjenu percepcije zaposlenika o ponašanju menadžera kao vođa, na promjenu percepcije nekih aspekata financijske uspješnosti, ali i na veću odanost zaposlenika organizaciji.

Williams i Hazer (28) istraživali su uzroke i posljedice odanosti organizaciji. Rezultati su istraživanja pokazali da su zadovoljstvo poslom i odanost direktno uzročno povezani, ali za obrnutu vezu nisu dobili konzistentne dokaze. Važan je i nalaz da odanost ima veći utjecaj na

namjeru napuštanja organizacije u odnosu na zadovoljstvo. Taj zaključak i nije iznenađujući s obzirom na to da je već spomenuto da se odanost sastoji od tri komponente; zadovoljstvo poslom bila bi afektivna sastavnica, ali je moguće da je zaposlenik odan radi potrebe ili osjećaja obveze pa se zadovoljstvo ne može promatrati kao jedini čimbenik odanosti.

U nedavno provedenom istraživanju, Gill i sur. (29) sveobuhvatnije su razmotrili uzroke odanosti, došavši do zaključaka da odanost uvelike ovisi o sigurnosti zaposlenja (tj. u organizacijama gdje je veća sigurnost, veća je i odanost). Ujedno su utvrdili da i stres ima negativan utjecaj na odanost i ima najveću težinu u namjeri napuštanja organizacije, a izuzetno važan aspekt odanosti po njima je i podudarnost organizacijskih i osobnih vrijednosti na što je nužno obratiti pozornost već kod zapošljavanja (29). Uloga vođe je da omogući sigurnost posla, u što većoj mjeri smanji negativan stres te vodi računa o vrijednostima već kod odabira novih kandidata za posao. Nalaz da zadovoljstvo poslom utječe na organizacijsku odanost potvrđuju i Buitendach i De Witte (30) koji su istraživali kako nesigurnost zaposlenja kao nezavisna varijabla utječe na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji te zaključili da nesigurnost posla rezultira smanjenim ekstrinzičnim zadovoljstvom poslom (ne i intrinzičnim), a utjecaj na afektivnu odanost organizaciji vidljiv je kroz zadovoljstvo poslom kao posrednu varijablu.

Najvažniji razlog zašto je uopće potrebno voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika poslom i njihovoj odanosti organizaciji navode Gunlu i sur. (31). Za razliku od dotadašnjih istraživanja koja su prvenstveno bila usmjerena na istraživanje stavova zaposlenika na nižim organizacijskim razinama, Gunlu i sur. (31) su se usmjerili na hotelske menadžere u Turskoj. Kako se radi o uslužnoj djelatnosti u kojoj su zaposlenici u izravnom kontaktu s klijentima, zadovoljstvo samih zaposlenika, navode Gunlu i sur. (31), direktno utječe na zadovoljstvo klijenata kao i učinkovitost cijele organizacije. S obzirom na to da se radi o većim dijelom sezonskoj djelatnosti, posljedično su stope fluktuacije veće. Rezultati istraživanja pokazuju da je intrinzično zadovoljstvo poslom tih menadžera bilo veće od općeg i ekstrinzičnog zadovoljstva. Autori to objašnjavaju činjenicom da je rad u turističkom sektoru dinamičan, a menadžeri mogu koristiti svoje vještine i ostvariti karijerne planove što su intrinzični faktori zadovoljstva. Kako su plaće najčešće niže nego u drugim sektorima, a uvjeti rada naporni uz puno prekovremenih sati, ekstrinzično i opće zadovoljstvo je niže od intrinzičnog. Normativna odanost ispitanika bila je veća nego afektivna pri čemu menadžeri gradskih hotela koji rade kroz cijelu godinu pokazuju veću razinu afektivne odanosti. Gunlu i sur. (31), između ostalog, zaključuju da postoji pozitivna i značajna veza između općeg zadovoljstva

poslom i normativne i afektivne odanosti te pozitivna i značajna veza između ekstrinzičnog zadovoljstva poslom i afektivne i normativne odanosti. Rezultati sugeriraju da su komponente ekstrinzičnog zadovoljstva učinkovitije u podizanju razine odanosti organizaciji u odnosu na intrinzične i opće faktore zadovoljstva, a polaznu pretpostavku da zadovoljstvo poslom povećava odanost organizaciji potvrđuju i Mudor i Tooksoon (32) koji tvrde da veliko zadovoljstvo poslom smanjuje fluktuaciju te tvrde da vrijedi i obrnuti odnos.

## **2. Cilj**

Cilj je rada ispitati koji su to segmenti posla kojima su zaposleni više, odnosno manje zadovoljni te postoji li razlika u zadovoljstvu poslom u socijalnoj ustanovi između zdravstvenih i nezdravstvenih djelatnika.

### **3. Ispitanici i metode**

#### **3.1. Ustroj studije**

Presječna studija (33).

#### **3.2. Ispitanici**

Ispitanici su bili djelatnici svih radnih jedinica Doma za stare i nemoćne osobe. Ispitivanjem je obuhvaćeno 42 djelatnika zdravstvene jedinice i 38 djelatnika koji pripadaju drugim, nezdravstvenim jedinicama. Dakle, ukupno je bilo 80 ispitanika.

#### **3.3. Metode**

Za ispitivanje zadovoljstva poslom korišten je Upitnik zadovoljstva poslom kojeg je razvio Gregson (34) na temelju Job Descriptive Indeks upitnika kojeg su izradili Smith i sur. (35), a koji je u svom istraživanju na hrvatski jezik prevela i koristila Tomislava Vidić čija prevedena inačica predstavlja i temelj za ovo istraživanje. Navedeni upitnik sadrži 20 tvrdnji koje su grupirane u pet kategorija: zadovoljstvo suradnicima, zadovoljstvo rukovoditeljima, zadovoljstvo samim poslom, zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo napredovanjima. Slaganje ili neslaganje s pojedinom tvrdnjom ocjenjuje se na Likertovoj skali od pet stupnjeva, od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

#### **3.4. Statističke metode**

Kategorijski podatci su predstavljeni apsolutnim i relativnim frekvencijama. Numerički podatci opisani su medijanom i granicama interkvartilnog raspona. Razlike među kategoričkim varijablama testirane su Fisherovim egzaktnim testom. Normalnost raspodjele numeričkih varijabli testirana je Shapiro-Wilkovim testom. Razlike numeričkih varijabli, zbog odstupanja od normalne raspodjele, testirane su Mann-Whitneyevim U testom. Sve P vrijednosti su dvostrane. Razina značajnosti je postavljena na  $\text{Alpha}=0,05$  (36). Za statističku analizu korišten je statistički program MedCalcStatistical Software version 17.8.2 (MedCalc Software bvba, Ostend, Belgium; <http://www.medcalc.org>; 2017).

## 4. Rezultati

### 4.1. Obilježja ispitanika

Istraživanje je provedeno na 62 ispitanika, od kojih su 33 djelatnika (53 %) zdravstvene struke, a 29 nezdravstvene struke (47 %). Od ukupno 52 žene (84 %), značajno je više onih koje rade u zdravstvu, dok su muškarci zastupljeniji u nezdravstvenim strukama (Fisherov egzaktni test,  $P = 0,04$ ). Prema razini obrazovanja, 27 ispitanika (44 %) srednje je stručne spreme, značajno više u zdravstvenim zanimanjima u odnosu na nezdravstvena (Fisherov egzaktni test,  $P < 0,001$ ). Stručni / administrativni radnici, tehnička služba i djelatnici u jedinici prehrane značajno su više nezdravstvene struke (Fisherov egzaktni test,  $P < 0,001$ ) (Tablica 1).

Tablica 1. Ispitanici prema obilježjima u odnosu na zdravstvenu ili nezdravstvenu struku

	Broj (%) ispitanika			P*
	Zdravstvena struka	Nezdravstvena struka	Ukupno	
Spol				
Žene	31 (94)	21 (72)	52 (84)	<b>0,04</b>
Muškarci	2 (6)	8 (28)	10 (16)	
Razina obrazovanja				
Osnovna škola ili niže	5 (15)	1 (3)	6 (10)	<b>&lt; 0,001</b>
srednja škola do 3 godine i škola za KV, VKV radnike	6 (18)	20 (69)	26 (42)	
Srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)	19 (58)	8 (28)	27 (44)	
Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)	2 (6)	0	2 (3)	
Fakultet (diplomski studij)	1 (3)	0	1 (2)	
Radno mjesto				
Djelatnik zdravstvene jedinice	33 (100)	0	33 (53)	<b>&lt; 0,001</b>
Stručni / administrativni radnik	0	3 (10)	3 (5)	
Tehnička služba	0	16 (55)	16 (26)	
Djelatnik u jedinici prehrane	0	10 (34)	10 (16)	
Ukupno	33 (100)	29 (100)	62 (100)	

\*Fisherov egzaktni test



Ispitanici zdravstvene struke su značajno stariji (Mann Whitney U test,  $P = 0,02$ ), veća im je duljina radnog staža (Mann Whitney U test,  $P = 0,04$ ) te im je značajno veća i duljina radnog staža kod sadašnjeg poslodavca (Mann Whitney U test,  $P = 0,01$ ) u odnosu na nezdravstvenu struku (Tablica 2).

Tablica 2. Medijan dobi i duljine radnog staža u odnosu na struku

	Medijan (interkvartilni raspon) [godine]			P*
	Zdravstvena struka	Nezdravstvena struka	Ukupno	
Dob ispitanika	50 (43 – 57)	43 (33 – 53)	48 (39 – 54)	<b>0,02</b>
Duljina radnog staža	24 (15 – 29)	19 (8 – 24)	20 (12 – 27)	<b>0,04</b>
Duljina radnog staža kod sadašnjeg poslodavca	20 (11 – 26)	10 (5 – 21)	13 (8 – 24)	<b>0,01</b>

\*Mann Whitney U test

#### 4.2. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom čini pet domena: zadovoljstvo suradnicima, zadovoljstvo rukovoditeljima, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo napredovanjem. U domeni zadovoljstva suradnicima, više ispitanika se slaže ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da im suradnici nisu glupi, da su inteligentni i da nisu dosadni, 29 ispitanika (47 %) se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom da nisu tromi, a njih 31 (50 %) da nisu lijeni (Tablica 3).

Tablica 3. Zadovoljstvo suradnicima

	Broj (%) ispitanika					
	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno
Moji suradnici nisu glupi	3(5)	4(7)	16(26)	32(52)	6(10)	61(100)
Moji suradnici nisu tromi	1(2)	11(18)	29(47)	20(32)	1(2)	62(100)
Moji suradnici nisu lijeni	1(2)	6(10)	31(50)	22(35)	2(3)	62(100)
Moji su suradnici inteligentni	1(2)	4(6)	20(32)	35(56)	2(3)	62(100)
Moji suradnici nisu dosadni	1(2)	6(10)	23(37)	31(50)	1(2)	62(100)

U domeni zadovoljstva rukovoditeljima, 18 ispitanika (29 %) je neodlučno je li njihov nadređeni nagao ili ne, a 27 ispitanika (44 %) neodlučno je u vezi s tvrdnjom da nije teško udovoljiti njihovom nadređenom. S tvrdnjom da im je nadređeni ljubazan, u potpunosti se ne slaže ili ne slaže 8 ispitanika (13 %), a 29 ispitanika (47 %) navodi da se slažu s tvrdnjom da im je nadređeni taktičan (Tablica 4).

Tablica 4. Zadovoljstvo rukovoditeljima

	Broj (%) ispitanika					
	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno
Moj nadređeni nije nagao	2(3)	9(15)	18(29)	26(42)	7(11)	62(100)
Moj nadređeni je ljubazan	2(3)	6(10)	20(33)	27(44)	6(10)	61(100)
Moj nadređeni nije tvrdoglav	3(5)	7(11)	20(32)	29(47)	3(5)	62(100)
Nije teško udovoljiti mom nadređenom	2(3)	12(19)	27(44)	21(34)	0	62(100)
Moj nadređeni je taktičan	1(2)	9(15)	21(34)	29(47)	2(3)	62(100)

Kod zadovoljstva samim poslom, 42 ispitanika (68 %) se ne slaže ili se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da im posao nije zamoran, a 16 ispitanika (26 %) se ne slaže ili se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da im njihov posao predstavlja izazov. Da im posao pruža zadovoljstvo slaže se 29 ispitanika (47 %), a za 25 ispitanika (41%) posao pruža osjećaj ispunjenosti (Tablica 5).

Tablica 5. Zadovoljstvo samim poslom

	Broj (%) ispitanika					
	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno
Posao mi pruža zadovoljstvo	4(6)	3(5)	24(39)	29(47)	2(3)	62(100)
Posao mi pruža osjećaj ispunjenosti	3(5)	6(10)	25(41)	25(41)	2(3)	61(100)
Moj mi posao predstavlja izazov	3(5)	13(21)	21(34)	22(35)	3(5)	62(100)
Moj je posao dobar	3(5)	2(3)	21(34)	33(53)	3(5)	62(100)
Moj posao nije zamoran	11(18)	31(50)	13(21)	5(8)	2(3)	62(100)

Osamnaest ispitanika (29 %) u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom da nisu premalo plaćeni, njih 31 (50 %) se ne slaže s tvrdnjom da im dohodak nije manji nego što zaslužuju, a samo 11 ispitanika (18 %) se slaže ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da im plaća nije loša, dok se 6 ispitanika (10 %) slaže ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da su dobro plaćeni. Trideset osam ispitanika (62 %) se ne slaže ili se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da im je zarada dostatna za normalne troškove (Tablica 6).

Niti jedan ispitanik ne slaže s tvrdnjom da u njihovoj ustanovi postoje dobre mogućnosti za napredovanje, a da se slaže s tvrdnjom da su velike šanse za unapređenja u njihovom poslu navodi samo jedan ispitanik (2 %). Da su pogodnosti za napredovanje prilično ograničene u njihovoj ustanovi slažu se 34 ispitanika (55 %), a s tvrdnjom da se napredovanje u njihovom poslu temelji na sposobnostima u potpunosti se ne slaže ili ne slaže 50 ispitanika (81 %) (Tablica 7).

Tablica 6. Zadovoljstvo plaćom

	Broj (%) ispitanika					
	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno
Nisam premalo plaćen/plaćena	18(29)	26(42)	10(16)	6(10)	2(3)	62(100)
Moj dohodak nije manji nego što zaslužujem	12(19)	31(50)	10(16)	7(11)	2(3)	62(100)
Moja plaća nije loša	7(11)	19(31)	25(40)	10(16)	1(2)	62(100)
Dobro sam plaćen/plaćena	11(18)	32(52)	12(20)	5(8)	1(2)	61(100)
Moja je zarada dostatna za normalne troškove	14(23)	24(39)	15(24)	9(15)	0	62(100)

Tablica 7. Zadovoljstvo napredovanjem

	Broj (%) ispitanika					
	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno
U mojoj ustanovi postoje dobre mogućnosti za napredovanje	22(35)	28(45)	12(19)	0	0	62(100)
Velike su šanse za unapređenja u mom poslu	17(27)	34(55)	10(16)	1(2)	0	62(100)
Pogodnosti za napredovanje su prilično ograničene u mojoj ustanovi	2(3)	6(10)	7(11)	34(55)	13(21)	62(100)
U mom se poslu može napredovati	16(26)	34(55)	9(15)	2(3)	1(2)	62(100)
Napredovanja se u mom poslu temelje na sposobnostima	13(21)	37(60)	7(11)	4(6)	1(2)	62(100)

U svakoj domeni moguća je ocjena od 5 do 25, a ukupna skala može biti u rasponu od 25 do 125, gdje veći broj označava i veće slaganje s tvrdnjama. Nema značajne razlike u ukupnom zadovoljstvu između zdravstvene i nezdravstvene struke. Ispitanici zdravstvene struke su značajnije više zadovoljni svojim rukovoditeljem u odnosu na nezdravstvene struke (Mann Whitney U test,  $P = 0,02$ ) i značajno su zadovoljniji napredovanjem (Mann Whitney U test,  $P = 0,03$ ) (Tablica 8).

Tablica 8. Ocjene pojedinih domena zadovoljstva i ukupnog zadovoljstva poslom u odnosu na zdravstvenu i nezdravstvenu struku.

	Medijan (interkvartilni raspon)			P*
	Zdravstvena struka	Nezdravstvena struka	Ukupno	
Zadovoljstvo suradnicima	15 (13 – 17)	16 (14,5 – 17)	16 (14 - 17)	0,36
Zadovoljstvo rukovoditeljima	17 (14 – 18)	14 (13 – 17)	15 (13 - 18)	<b>0,02</b>
Zadovoljstvo samim poslom	16 (14 – 18)	16 (13,5 – 17)	16 (14 - 18)	0,23
Zadovoljstvo plaćom	14 (11,5 – 16,5)	12 (11 – 14)	13 (11 - 15)	0,05
Zadovoljstvo napredovanjem	14 (12 – 16)	13 (12 – 14)	13 (12 - 15)	<b>0,03</b>
<b>Ukupno zadovoljstvo</b>	79 (65,5 – 84)	70 (66,5 – 75,5)	71,5 (66 - 80)	0,07

\*Mann Whitney U test

## 5. Rasprava

Zadovoljstvo poslom u sestrinstvu prepoznato je kao kompleksna interakcija zaposlenika i radne okoline (37) te se opisuje kao osjećaj koji ljudi imaju prema svome poslu. Najčešće se navodi njegova povezanost s vanjskim povlasticama kao što su plaća, napredovanje, ali i s unutarnjim vrijednostima kao što su profesionalni identitet, autonomija i poštovanje (2).

Analiza utjecaja spola na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost nije pokazala da postoje razlike u razini zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji između muškaraca i žena. Razlog tome može biti taj što pretežiti dio uzorka istraživanja čine žene (126 od 173, tj. 72,83 %) (20). U ovome istraživanju, također su prevladavali ženski ispitanici (84 %).

Kod zadovoljstva samim poslom, 42 ispitanika (68 %) se ne slaže ili se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da im posao nije zamoran, a 16 (26 %) s tvrdnjom da im njihov posao predstavlja izazov. Da im posao pruža zadovoljstvo slaže se 29 ispitanika (47 %), a za 25 ispitanika (41%) posao pruža osjećaj ispunjenosti. Iz deskriptivne statistike vezane uz zadovoljstvo poslom proizlazi da ispitanici iskazuju najviše zadovoljstvo suradnicima dok je najniže zadovoljstvo plaćom u odnosu na preostale komponente zadovoljstva. To je poruka menadžerima da u cilju povećanja zadovoljstva svojih zaposlenika mogu krenuti od povećanja plaće (20).

Zadovoljstvo poslom varira u različitim oblicima sestriinskoga rada (38). Ingersoll i sur. identificirali su kako zadovoljstvo poslom varira ovisno o mjestu rada, odnosno kliničkom odjelu, kao i o radnom statusu medicinske sestre (39). Primjerice, radne skupine u pedijatrijskim jedinicama najzadovoljnije su, dok su najmanje zadovoljni bili svi oni koji rade u kirurškim područjima i hitnoj službi (40). U odnosu na mjesto rada u ukupnom zadovoljstvu najmanje su zadovoljne medicinske sestre koje rade u patronažnoj zdravstvenoj zaštiti, a najzadovoljnije su one koje rade u ambulantama opće prakse. Što se tiče radnog okružja, navodi se kako su medicinske sestre zadovoljnije kada su uključene u zadatke koje obavljaju (41). U ovom istraživanju, nema značajne razlike u ukupnom zadovoljstvu između zdravstvene i nezdravstvene struke.

Medicinske sestre trebaju dobro definiranu poziciju u organizacijskoj strukturi kako bi znale koju ulogu imaju, kako bi bile uspješne u svojim radnim zadacima te time doprinijele sestriinskom zadovoljstvu poslom (38). Komunikacijski obrasci i odnos sa suradnicima

temeljni su i snažno utječu na način i kvalitetu provođenja zdravstvene njege. Kada je komunikacija unutar tima dobra, postoji suportivan, kohezivan odnos u timskom radu, prisutno je zadovoljstvo poslom i poboljšanje inovacija u praktičnom radu. Ispitanici u drugim istraživanjima su djelomično zadovoljni komunikacijom, dok su visoko procijenjeni suradnici s kojima rade (38). U domeni zadovoljstva suradnicima, više ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom da im suradnici nisu glupi, da su inteligentni i da nisu dosadni, ali 29 (47 %) se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom da nisu tromi, a njih 31 (50 %) da nisu lijeni.

Kada su u pitanju prilike za napredovanjem, sestre koje smatraju da imaju prilike za napredovanjem navode i veće zadovoljstvo poslom (38). Upravo je napredovanje kod naših ispitanika rezultiralo najmanjom mogućom procjenom bez obzira na mjesto rada. Grant i suradnici našli su više nezadovoljstva među sestrama na bolničkom odjelu u usporedbi sa sestrama na višoj radnoj poziciji kada su u pitanju zadovoljstvo upravljanjem i pitanja radnih odnosa (42). Ispitanici zdravstvene struke su značajnije više zadovoljni svojim rukovoditeljem u odnosu na nezdravstvene struke ( $P = 0,02$ ) i značajno su zadovoljniji napredovanjem ( $P = 0,03$ ). Kad se promatra utjecaj vodstva na organizacijsku odanost, općenit je zaključak da je korelacija niža nego za stil vodstva i zadovoljstvo poslom, ali s obzirom na to da je dokazana i korelacija između zadovoljstva poslom i odanosti, može se reći da menadžeri mogu posredno kroz zadovoljstvo svojih zaposlenika poslom izgraditi i odanost organizaciji. Analiza također nije pokazala da postoje razlike zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti kod ispitanika različitih razina obrazovanja i radnih mjesta u organizaciji. Potencijalno objašnjenje jest činjenica da pretežiti dio uzorka čine ispitanici sa srednjom stručnom spremom ili niže od toga kao i da se gotovo svi ispitanici nalaze na operativnoj i administrativnoj razini u hijerarhijskoj strukturi organizacije (samo 14 ispitanika je na menadžerskim pozicijama) (20).

Godine života kao demografski čimbenik stvaraju nedosljedne rezultate. U studiji Jeanne S Ruggiero (43) dob ispitanika nije pokazala znatnu povezanost sa zadovoljstvom u poslu, dok Ingersoll i suradnici (39) navode kako sestre u dobi iznad 50 godina pokazuju veće zadovoljstvo u odnosu na mlađe kolegice. Rezultati istraživanja upućuju na postojanje pozitivne značajne povezanosti između dobi i zadovoljstva nadređenim, dakle, što je ispitanik starije dobi i ima više radnoga staža, zadovoljniji je svojim nadređenim. Radno okruženje može imati pozitivan utjecaj, takvo je radno okruženje ono u kojem se nadređeni, kao i podređeni, dogovaraju o radnim zadacima i obvezama te u kojem je pojedinac jednak drugima kada je riječ o donošenju odluka i definiranju zadataka. Kvalitetno vodstvo glavne sestre i



podrška radnih kolega važni su prediktori, kako za zadovoljstvo tako i za namjeru napuštanja posla (44). Zanimljiv je nalaz istraživanja da nema statistički značajnih razlika u vidu zadovoljstva poslom između definiranih dobnih skupina, ali postoji razlika po pitanju organizacijske odanosti. Odanost s godinama života gotovo eksponencijalno raste. Takav rezultat je i razumljiv – stariji zaposlenici najčešće ne razmišljaju o odlasku iz sadašnjeg poduzeća iako možda i nisu zadovoljni trenutnim radnim mjestom (20). To također potvrđuje i ovo istraživanje. Stil vodstva u drugim istraživanjima koji je ocijenjen višim ocjenama (što znači da su u većoj mjeri prisutne značajke transformacijskog vodstva) rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika kao i većom odanosti organizaciji. Korelacija između stila vodstva i zadovoljstva poslom ( $r=0,617$ ) je, doduše, nešto veća od korelacije stila vodstva s organizacijskom odanošću ( $r=0,502$ ) no obje se mogu okarakterizirati kao značajne i vrlo jake. Izneseni rezultati imaju snažne implikacije za menadžere: njihov stil vodstva i ophođenja s podređenima i sa suradnicima direktno utječe na zadovoljstvo istih i njihovu želju da ostanu u organizaciji. Ovime je dokazan značaj upravljanja ljudskom komponentom organizacije te je poruka svim menadžerima da nije dovoljno biti ekspert u nekom području ako žele imati zadovoljne i odane zaposlenike. Menadžer, prije svega, mora biti izuzetno vješt u međuljudskim odnosima i motiviranju svojih suradnika. Ono što se prema ocjenama stila vodstva nadređenih temeljem deskriptivne statistike može zaključiti jest da ispitanici procjenjuju da su im postavljena visoka očekivanja o radnom učinku, ali njihovi nadređeni nisu previše skloni iskazivanju pohvala kao obliku nagrađivanja kao ni pružanju individualne podrške. Na tim dvjema komponentama stila vodstva bi menadžeri trebali najviše poraditi – pohvaliti zaposlenike kad dobro obave posao i u ophođenju s njima uzimati u obzir njihove osobne potrebe i osjećaje. U pregledu literature bilo je objašnjeno da su nagrađivanje i kažnjavanje odlike transakcijskog vodstva dok se transformacijsko vodstvo usmjerava na individualiziranu podršku, intelektualnu stimulaciju, inspiriranje i motivaciju. S obzirom na to da su prosječne ocjene za nagrađivanje i individualnu podršku najniže u odnosu na ostale ispitivane komponente vodstva, moglo bi se zaključiti da ocjenjivani menadžeri ne samo da nisu transformacijski dobri vođe, već su i vrlo loši transakcijski vođe (20).

Usprkos mnogim istraživanjima u sestrinskom zadovoljstvu poslom, odgovori na važna metodološka i konceptualna pitanja ostaju neuhvatljivi. Studije pokazuju varijacije u čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo poslom na različitim razinama analiziranja: na razini obavljanja struke, na razini bolnice te na razini nagrada i naknada, kao i različitosti u stupnju važnosti zadovoljstva poslom. Takvi rezultati pokazuju kako ne postoji jasna slika o

nastojanju utvrđivanja koje su to varijable značajne i dosljedno povezane sa zadovoljstvom poslom. Samo malen broj istraživanja navodi važnost upravo osobnih čimbenika kao odrednica za zadovoljstvo poslom (46). Prema Smithu, zadovoljstvo naknadama i nagradama nije povezano sa zadovoljstvom u smislu vanjskih čimbenika, što vodi do zaključka kako nije sve u materijalnom (47). Ispitanici su djelomično zadovoljni plaćom, no ne postoji značajna razlika prema mjestu rada u procjeni plaće (13). Ovo istraživanje je pokazalo kako samo 6 ispitanika (10 %) smatra kako su dobro plaćeni s obzirom na težinu i zahtjevnost posla.

## 6. Zaključak

Temeljem provedenog istraživanja i dobivenih rezultata mogu se izvesti sljedeći zaključci:

- Ispitanici zdravstvene struke su značajnije više zadovoljni svojim rukovoditeljem u odnosu na nezdravstvene struke.
- Ispitanici zdravstvene struke su značajnije više zadovoljni napredovanjem u poslu u odnosu na nezdravstvene struke.
- Nema značajne razlike u ukupnom zadovoljstvu poslom između zdravstvenih i nezdravstvenih djelatnika.
- Ispitanici su djelomično zadovoljni plaćom, no ne postoji značajna razlika prema mjestu rada u procjeni plaće.

## 7. Sažetak

**Cilj istraživanja.** Ispitati koji su segmenti posla kojima su zaposleni više ili manje zadovoljni te postoji li razlika u zadovoljstvu poslom između zdravstvenih i nezdravstvenih djelatnika.

**Nacrt studije.** Presječna studija.

**Ispitanici i metode.** Ispitanici su bili djelatnici radnih jedinica Doma za stare i nemoćne osobe. Ispitivanjem je obuhvaćeno 42 djelatnika zdravstvene jedinice i 38 djelatnika nezdravstvenih jedinica, dakle, ukupno 80 ispitanika. Za ispitivanje zadovoljstva poslom korišten je Upitnik zadovoljstva poslom. Navedeni upitnik sadrži 20 tvrdnji koje su grupirane u pet kategorija.

**Rezultati.** U domeni zadovoljstva suradnicima, više ispitanika se slaže ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da im suradnici nisu glupi, da su inteligentni i da nisu dosadni. Dvadeset devet ispitanika (47 %) navodi da se slažu s tvrdnjom da im je nadređeni taktičan. Kod zadovoljstva samim poslom 16 ispitanika (26 %) smatra da im njihov posao predstavlja izazov. Da im posao pruža zadovoljstvo slaže se 29 ispitanika (47 %), a za 25 (41%) posao pruža osjećaj ispunjenosti. Samo se 6 ispitanika (10 %) slaže ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da su dobro plaćeni. Niti jedan ispitanik ne slaže se s tvrdnjom da u njihovoj ustanovi postoje dobre mogućnosti za napredovanje. Da su im pogodnosti za napredovanje prilično ograničene u njihovoj ustanovi smatraju 34 ispitanika (55 %).

**Zaključak.** Ispitanici zdravstvene struke su značajnije više zadovoljni svojim rukovoditeljem i napredovanjem u poslu u odnosu na nezdravstvene struke. Nema značajne razlike u ukupnom zadovoljstvu poslom između zdravstvenih i nezdravstvenih djelatnika.

**Ključne riječi.** Zadovoljstvo poslom, dom za stare i nemoćne, Osijek

## 8. Summary

### **Job Satisfaction of Employees in Home for Elderly and Disabled Persons Osijek**

**Study goal.** To examine which job segments the employees are more or less satisfied with, and whether there is a difference in job satisfaction between health and non-health workers.

**Study design.** A cross-sectional study.

**Methods and participants.** The respondents were staff members of Home for Elderly and Disabled Persons. The survey encompassed 42 health care staff and 38 staff members of non-health units, a total of 80 respondents. Job satisfaction survey was used to test job satisfaction. The questionnaire contains 20 statements that are grouped into five categories.

**Results.** In the domain of satisfaction with associates, more people agree or fully agree with the statement that their associates are not stupid, intelligent and not boring. 29 (47%) claim to agree with the statement that their superior is tactical. With satisfaction with the job, 16 (26%) of respondents think that their job is a challenge. 29 (47%) of respondents agree that their job offers satisfaction, and 25 (41%) job offers a sense of fulfillment. Only 6 (10%) of respondents agree or fully agree with the claim that they are well paid. No respondent disagrees with the statement that there are good opportunities for progress in their institution. 34 (55%) of respondents agreed that their progression benefits were rather limited in their institution.

**Conclusion.** Health care professionals are much more satisfied with their manager and advancement in work than the non-health profession. There is no significant difference in overall job satisfaction between health and non-health workers.

**Key words.** Job satisfaction, Home for Elderly and Disabled Persons, Osijek

## 9. Literatura

1. Zangaro GA, Soeken KE. A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Res Nurs Health*. 2007; 30:445-58.
2. Cowin LS, Johnson M, Craven RG, Marsh HW. Causal modeling of self-concept, job satisfaction, and retention of nurses. *Int J Nurs Stud*. 2008; 45:1449-59.
3. Yurumezoglu HA, Kocaman G. Pilot study for evidence-based nursing management: Improving the levels of job satisfaction, organizational commitment, and intent to leave among nurses in Turkey. *Nurs Health Sci*. 2012;14:221-8.
4. Wilson B, Squires M, Widger K, Cranley L, Tourangeau A. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. 2008;16:716-23.
5. Laschinger HKS. Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *J Nurs Manag*. 2012;20:472-84.
6. Spector PE. *Job satisfaction: application, assesment, cause and consequences*. Thousand Oaks etc.: Sage Publication; 1997.
7. Hayes B, Bonner A, Pryor J. Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *J Nurs Manag*. 2010;18:804-14.
8. Ryan RM, Deci EL. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemp Educ Psychol*. 2000;25:54–67.
9. Piko BF. Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health amongst Hungarian healthcare staff: a questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*. 2006;43:311-8.
10. Ma`kinen A, Kivima`ki M, Elovainio M, Virtanen M, Bond S. Organization of nursing care as a determinant of job satisfaction among hospital nurses. *J Nurs Manag*. 2003; 11:299-360.
11. McLennan M. Nurses views on work enabling factors. *J Nurs Manag* 2005;35:311-8.
12. Marinić F, Pleše D, Vuković D. Stress and nursing profession. *Sestrinski glasnik/ Nursing Journal* 2011;16:43-4.
13. Barać I, Plužarić J, Kanisek S, Dubac Nemet L. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *NG*. 2015;20:27-32.
14. Abu – Bader, S. H. Gender, ethnicity, and job satisfaction among social workers in Istrael. *Administration in Social Work*. 2002;29:7-21.
15. Arches, J. Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social work*. 1991;36:202-209.

16. Spector PE. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985;13:693-713.
17. Mohammad J, Habib FQ, Alias MA. Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions, *Asian Academy of Management Journal* 2011;16:149–165.
18. Robbins, S.P., Judge, T.A. *Organizacijsko ponašanje* (12. izdanje), Zagreb: MATE d.o.o. 2009.
19. Kallas E, Motsmees P, Reino A. Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation, *Review of International Comparative Management*. 2010;11:708 – 718.
20. Pomper I. Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. Sveučilište u Zagrebu. Fakultet organizacije i informatike Varaždin. Varaždin; 2015.
21. Judge TA, Piccolo RF, Podsakoff NP, Shaw JC, Rich BL. The Relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. 2010;77:157–16.
22. Bakan I, Buyukbese T. The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*. 2013;4:18-25.
23. Gutierrez AP, Candela LL, Carver L. The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*. 2012;68:1601-1614.
24. Meyer JP, Allen NJ.: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991;1:61-89.
25. Mašlić, Seršić, D.: Što je odanost i kako ju možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*. 2000;3:79-98.
26. Raza, T.: *Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles*. 2011.
27. Barling J, Weber T, Kelloway EK. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 1996;81:827-832.

28. Williams LJ, Hazer JT. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*. 1986;71:219-231.
29. Gill H, Ahmed I, Rizwan M, Farid S, Mustafa M, Saher S, Bashir A, Tanveer MA. The Antecedents of Turnover Intention: A Comprehensive Model to Predict the Turnover intentions. *J of Basic and Applied Scientific Research*. 2013;3:392-402.
30. Buitendach JH, De Witte H. Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*. 2005;36:27-37.
31. Gunlu E, Yagci K, Pirnar I. Preserving cultural heritage and possible impacts on regional developmetn. 2009.
32. Mudor H, Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2011;2:41-49.
33. Marušić M. i sur. *Uvod u znanstveni rad u medicini*. 4. izd. Udžbenik. Zagreb: Medicinska naklada; 2008.
34. Gregson T. The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*. 1991;51:7-25.
35. Smith PC, LM. Kendall, CL. Hulin. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. 1969. Rand McNelly.
36. Ivanković D. i sur. *Osnove statističke analize za medicinare*. Zagreb: Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; 1988.
37. Murrells T, Robinskon S, Griffiths P. Nurses job satisfaction in their early career:is it the same for all branches of nursing? *J Nurs Manag*. 2009;17:120-34.
38. Tovey JE, Adams AE. The changing nature of nurses' job satisfaction: an exploration of sources of satisfaction in the 1990s. *J Adv Nurs*. 1999; 30:150-8.
39. Ingersoll GL, Olsan T, Drew-Cates J, DeVinney BC, Davies J. Nurses job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *J Nurs Adm*. 2002;32:250-63.
40. Boyle DK, Miller PA, Gajewksi BJ, Hart SE, Dunton N. Unit type differences in RN workgroup job satisfaction. *West J Nurs Res*. 2006;28:622-40.
41. Masroor MA, Fakir J. Level of Job Satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses. *Business Intelligence Journal*. 2010;3:123.



42. Grant G, Nolan M, Maguire B, Melhuish E. Factor influencing job satisfaction among nurses. *Br J Nurs.*1993;3:615-20.
43. Ruggiero JS. Health, work variables and job satisfaction among nurses. *J Nurs Adm.* 2005;35:254-63.
44. Cambel SL, Fowles ER, Weber BJ. Organizational structure and job satisfaction in public health nursing. *West J Nurs Res.*2004; 28:622-40.
45. Cavanagh SJ, Coffin DA. Staff turnover among hospital nurses. *J Adv Nurs.* 1992;17:1369-76.
46. Kacel B, Miller M, Norris D. Measurement of nurse practitioner job satisfaction in a Midwestern state. *J Am Acad Nurse Pract.* 2005;17:2732.
47. Smith HL, Hood JN, Waldman JD, Smith VL. Creating a favorable practice environment for nurses. *J Nurs Adm.* 2005;35:525-32.

## **10. Životopis**

**Ime i prezime:** Jelena Vukas

**Datum i mjesto rođenja:** 16.02.1982., Pakrac

**Adresa:** J.J. Strossmayera 110, Osijek

**Telefon:** 098/ 904 70 94

**E-mail:** jefilipo@gmail.com

### **Obrazovanje:**

1988.- 1996. g. Osnovna škola „Ilija Petković – Leki“ , Markušica

1996.-2000. g. Srednja medicinska škola, Vukovar

2013.-2017. g. Sveučilište J.J. Strossmayera, Medicinski fakultet Osijek

### **Radno iskustvo:**

2004.-2005. g. Klinički bolnički centar Osijek, pripravnički staž

2005.-2008. g. Ustanova za zdravstvenu njegu u kući „Jadranka Plužarić“

2008.- danas Dom za starije i nemoćne osobe Osijek

### **Dodatni podaci:**

Član Hrvatske komore medicinskih sestara (HKMS)