

# Analiza razine motivacije, stresa te zadovoljstva poslom zaposlenika odabrane privatne poliklinike

---

Čandrlić, Jelena

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:736082>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-07**



Repository / Repozitorij:

[VERN University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Stručni diplomski studij  
Upravljanje ljudskim potencijalima

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA RAZINE MOTIVACIJE, STRESA TE  
ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA  
ODABRANE PRIVATNE POLIKLINIKE**

Jelena Čandrić

Zagreb, 2024.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Stručni diplomski studij  
Upravljanje ljudskim potencijalima

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA RAZINE MOTIVACIJE, STRESA TE  
ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA  
ODABRANE PRIVATNE POLIKLINIKE**

Mentorica: doc. dr. sc. Maja Kolega, prof. struč. stud. Studentica: Jelena Čandrlić

**Zagreb, rujan, 2024.**

## Sadržaj

Sažetak .....	I
Abstract .....	II
1. Uvod .....	1
1.1 Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2 Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja.....	2
1.3 Struktura rada.....	2
2. Zadovoljstvo poslom .....	4
2.1 Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom .....	4
2.2 Zadovoljstvo poslom i apsentizam.....	7
2.3 Zadovoljstvo poslom i fluktuacija .....	7
3. Motivacija.....	8
3.1 Pojmovno određenje motivacije .....	8
3.2 Vrste motivacije .....	9
3.3 Motivacijski sustav u kontekstu organizacije .....	10
3.4 Strategije materijalnog motiviranja .....	11
3.5 Strategije nematerijalnog motiviranja .....	14
4. Stres .....	16
4.1 Pojmovno određenje stresa .....	16
4.2 Izvori stresa na radu .....	19
Individualni stresori.....	20
Grupni stresori.....	23
Organizacijski stresori .....	23
4.3 Sindrom sagorijevanja (engl. <i>burnout</i> sindrom).....	24
5. Podaci o Poliklinici Lege Artis.....	26

5.1.	Osnovna obilježja Poliklinike Lege Artis.....	26
5.2.	Misija i vizija Poliklinike.....	27
5.3.	Ciljevi Poliklinike Lege Artis.....	27
5.4.	SWOT-analiza Poliklinike Lege Artis.....	29
6.	Istraživanje i rezultati.....	32
6.1	Metodologija istraživanja.....	32
6.2	Prikaz i interpretacija rezultata anketnog upitnika.....	33
6.3	Prikaz i interpretacija rezultata intervjua.....	41
6.4	Diskusija.....	52
7.	Zaključak.....	54
	Literatura.....	56
	POPIS SLIKA.....	59
	POPIS TABLICA.....	60
	PRILOG – anketni upitnik.....	61
	PRILOG – POLUSTRUKTURIRANI INTERVJU.....	65
	Životopis.....	66

## SAŽETAK

Svrha ovog rada bila je generiranje odgovarajućeg informacijskog temelja u cilju ispitivanja osjećaja stresa, razine motivacije, kao i općeg zadovoljstva poslom od strane zaposlenika u osječkoj poliklinici Lege Artis. Kako bi se dobile odgovarajuće informacije o svakom pojedinom aspektu, provedeno je kvantitativno istraživanje anketnim upitnikom na uzorku od 20 ispitanika, odnosno na ukupnom broju zaposlenih u spomenutoj poliklinici. Uz anketni upitnik autorica rada provela je i kvalitativan oblik istraživanja koristeći polustrukturirani intervju s vlasnicima poliklinike kako bi dobila uvid u način funkcioniranja poslovanja poduzeća i komunikacije sa zaposlenicima iz aspekta motivacije, stresa i cjelokupnog zadovoljstva radnim mjestom. Nakon provedenih istraživanja izveden je zaključak da su ispitanici većinskim dijelom zadovoljni poslom, uz nekoliko prijedloga za poboljšanje organizacije rada kako bi i motivacija bila podignuta na višu razinu. Također je zaključeno da zaposlenici na svom radnom mjestu doživljavaju umjereno visok osjećaj stresa koji je, prema odgovorima, rezultat sporadične lošije organizacije radnog dana ili samom prirodom posla, što je jasno s obzirom na to da se radi o medicinskoj organizaciji. Na temelju prikupljenih podataka dodatno je zaključeno kako je za uspješno održavanje visoke razine zadovoljstva poslom potrebno implementirati mjere kontinuiranog provođenja anketnih upitnika zadovoljstva među zaposlenima i održavati tematske sastanke prema potrebama zaposlenika. Također bi bilo poželjno implementirati metodu zajedničkih *brainstorming* aktivnosti zbog sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju koja, prema dobivenim rezultatima, uvelike doprinosi zadovoljstvu zaposlenih.

Ključne riječi: motivacija, stres, zadovoljstvo poslom, obiteljsko poduzeće.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE LEVEL OF MOTIVATION, STRESS, AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES OF A SELECTED PRIVATE POLYCLINIC**

This paper aimed to generate an appropriate information base to examine the feelings of stress, motivation level, and general job satisfaction of the employees of the Polyclinic Lege Artis in Osijek. A quantitative survey was conducted using a questionnaire on a sample of 20 respondents, i.e., the total number of employees in the polyclinic to obtain adequate information on each aspect. In addition to the questionnaire, the author also conducted a qualitative form of research through a semi-structured interview with the owners of the polyclinic to gain insight into how the company operates and communicates with employees. It was concluded that the respondents were mostly satisfied with their work, with several suggestions for improving the organization of work to raise motivation to a higher level. Furthermore, the results show the employees experience a moderate feeling of stress which, according to the answers, is the result of sporadic poor organization of work tasks and the very nature of the work itself, considering it is a medical organization. Based on the collected data, it was additionally concluded that it is necessary to implement measures of continuous implementation of satisfaction surveys among employees and to host theme meetings according to the needs of employees to successfully maintain a high level of job satisfaction. Also, it would be desirable to implement joint brainstorming activities due to employee participation in decision-making, which, according to the obtained results, significantly contributes to employee satisfaction.

Keywords: motivation, stress, job satisfaction, family organization.

## 1. UVOD

Moderno doba donosi brojne nove izazove i trendove kako općenito u svim vidovima života tako i u poslovanju. Kako bi poduzeća na tržištu uspješno i održivo poslovala, potrebno je, osim financijskih parametara, uzeti u obzir i parametre vezane za stanje zaposlenika unutar tvrtke. Ti aspekti uključuju kontinuirano analiziranje i praćenje razine motivacije zaposlenika, razine stresa i cjelokupnog zadovoljstva poslom. Veliki značaj koji te varijable imaju očituje se u činjenici da zadovoljni zaposlenici imaju više elana i entuzijazma za rad. Kada su ljudi na poslu motivirani i manje osjećaju stres, općenito mogu bolje i uspješnije obavljati svoj posao. Takvo poslovanje doprinosi ukupnom povećanju produktivnosti kako individualno tako i za poduzeće u cijelosti.

Autorica rada odabrala je navedenu temu zato što je aktivno uključena u obiteljski posao. Poslovi koje obavlja primarno su vezani za upravljanje ljudskim potencijalima. Cilj angažmana autorice u poduzeću vezan je upravo za sve aspekte praćenja zadovoljstva poslom od strane radnika.

S obzirom na to da je u Poliklinici Lege Artis došlo do naglog rasta koji je uključivao brojne investicije i promjene, autorica je zaključila da su rad i nadziranje odnosa među zaposlenicima pali na listi prioriteta rukovodstva. Nadalje, s obzirom na to da su autoričini roditelji vlasnici poduzeća, a medicinske su struke, bila im je potrebna pomoć u domeni uređenja organizacijske kulture, stoga je autorica prihvatila obvezu obavljanja aktivnosti vezanih za ljudske resurse.

### 1.1 Problem i predmet istraživanja

Istraživački dio rada vezan je upravo za nagli rast Poliklinike Lege Artis tijekom 2023. godine. Taj rast ne obuhvaća isključivo porast ukupnih prihoda već i uvođenje novih medicinskih djelatnosti u ponudu, preseljenje u novi znatno veći poslovni prostor te samim time i povećanje broja zaposlenika. Takve promjene zahtijevale su od strane rukovodstva aktivni fokus, stoga su odnosi među zaposlenicima i organizacijska klima na neki način postali zapostavljeni u odnosu na prijašnje stanje. Došlo je do pojave određenih konflikata i turbulencija koji zahtijevaju odgovarajuće rješenje. Također, u kolektivu koji je vrlo obiteljski orijentiran vlada topla i bliska atmosfera, no u situacijama velikih promjena međusobno pomaganje u zadacima potencijalno može dovesti do konfuzije zaposlenika u aspektu ingerencija za pojedine radne zadatke, što može



doprinijeti stvaranju frustracija zaposlenih. Upravo je to slučaj unutar Poliklinike Lege Artis, stoga je autorica odlučila provesti istraživanje u sklopu bolje organizacije i uređenja međuljudskih odnosa.

Predmet istraživanja izravno je vezan za samu temu rada, odnosno obuhvaća analizu zadovoljstva poslom, motivacije i razine stresa zaposlenika unutar Poliklinike. Iz aspekta motivacije, važno je generirati i održavati atmosferu u kojoj svaki zaposlenik osjeća da njegov/njezin rad i angažman stvaraju velik doprinos u svrhu uspješnog poslovanja. Također je bitno je osvijestiti da različiti ljudi imaju različite sposobnosti nošenja sa stresnim situacijama te održavati sigurno poslovno okruženje.

## 1.2 Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Glavni cilj istraživanja jest analizirati opće zadovoljstvo poslom, motivaciju i glavne izvore stresa kako bi se na vrijeme poduzeli koraci za poboljšanje radnih uvjeta u organizaciji. Na temelju glavnog cilja oblikovani su sljedeći podciljevi:

C1: Saznati prevladavaju li čimbenici intrinzične ili ekstrinzične motivacije kod zaposlenika

C2: Steći uvid u razinu stresa koji zaposlenici osjećaju na poslu

C3: Istražiti stupanj općeg zadovoljstva poslom zaposlenika

C4: Predložiti mjere za povećanje ukupnog zadovoljstva poslom u Poliklinici Lege Artis.

Iz tako postavljenih ciljeva istraživačka pitanja izvedena su kako slijedi:

1. Koja vrsta motivacije prevladava kod zaposlenika Poliklinike?
2. Koliki stres zaposlenici osjećaju na svom radnom mjestu?
3. Koji je stupanj općenitog zadovoljstva poslom zaposlenika Poliklinike Lege Artis?
4. Kojim bi se mjerama moglo regulirati povećanje zadovoljstva zaposlenika u Poliklinici?

## 1.3 Struktura rada

Ovaj diplomski rad obuhvaća sedam poglavlja. U uvodnom se dijelu objašnjava motivacija za odabirom konkretne teme, kao i egzaktni predmet i problem istraživanja,

ciljevi istraživanja i metode kojima se autorica služila prilikom prikupljanja podataka. Drugo poglavlje rada obuhvaća teorijski okvir vezan za zadovoljstvo poslom i utjecaj zadovoljstva poslom na pojedine situacije. Treće je poglavlje vezano za definiranje pojma motivacije, dok četvrto pojašnjava fenomen stresa u radu. U petom poglavlju slijedi prikaz djelatnosti Poliklinike Lege Artis, a u šestom prikaz rezultata istraživačkog dijela rada. Konačno, sedmo poglavlje predstavlja zaključke izvedene iz dobivenih i analiziranih rezultata.

## 2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom može se definirati kao pozitivan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Iz takvog načina definiranja pojma zadovoljstva poslom proizlaze tri njegova aspekta: funkcija vrijednosti, važnost vrijednosti te percepcija osobe (Noe i sur., 2006.)

Kao funkcija vrijednosti, zadovoljstvo poslom obuhvaća sve ono čemu osoba teži i što želi postići, bilo to svjesno ili nesvjesno. Važnost vrijednosti vrlo je individualna odlika te se razlikuje ovisno o osobi. Primjerice, jedan zaposlenik primarno uz osjećaj zadovoljstva na poslu može vezati kvalitetnu organizacijsku kulturu, dok neki drugi zaposlenik uz osjećaj zadovoljstva može vezati visinu plaće. Konačno, posljednji aspekt jest percepcija. Kategorija koja je, slično kao i važnost vrijednosti, vrlo individualna i usko vezana uz osobnost pojedinca. Primarno će biti navedeni i opisani čimbenici koji utječu na razinu zadovoljstva u poslu. Nadalje, zadovoljstvo poslom promatrano je i opisano iz aspekta performansi poduzeća, zatim je opisan utjecaj zadovoljstva poslom na apsentizam te utjecaj koji razina zadovoljstva poslom ima na fluktuaciju zaposlenih.

### 2.1 Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom

Prema Robbinsu (2003), navodi se kako dvije osnovne skupine čimbenika utječu na zadovoljstvo poslom od strane zaposlenika – organizacijski čimbenici i osobni čimbenici.

1) Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom jesu: priroda samog posla, kvalitetni radni uvjeti, organizacijska kultura, plaća, mogućnost napredovanja, sigurnost zaposlenja i sustav nagrađivanja.

Priroda posla – Posao može biti mentalno kompleksnije prirode ili može imati određeni rutinski aspekt. Pojedini zaposlenici bolje reagiraju na kompleksan mentalni stimulans jer tada često imaju mogućnost obavljanja raznovrsnijih zadataka. Od zaposlenih se u tom slučaju očekuje određena vještina snalaženja i obavljanja poslova koji nisu striktno proceduralno diktirani. S druge strane određeni se zaposlenici osjećaju bolje prilikom obavljanja nekog rutinskog zadatka jer im takva priroda posla daje određeni stupanj sigurnosti kojemu teže.

Kvalitetni radni uvjeti – Bolji radni uvjeti u pravilu doprinose višem stupnju zadovoljstva radnika. Kad zaposlenik radi u dobrim radnim uvjetima osjeća se ugodno i više cijenjeno od strane rukovodstva te su samim time osigurani temelji za postizanje bolje radne učinkovitosti od strane svakog djelatnika individualno i poduzeća u cijelosti.

Organizacijska kultura – Kultura unutar organizacije vezana je uz odnose između zaposlenog i kolega na poslu. Ako zaposlenici međusobno imaju utemeljene dobre odnose, zahtjevi posla postaju lakše ostvarivi, nema ustručavanja prilikom traženja pomoći od kolega te posao sam po sebi, neovisno o obvezama koje donosi, radniku stvara osjećaj većeg zadovoljstva. Taj se čimbenik veže i uz odnos koji zaposlenik ima s nadređenim. Ako nadređena osoba otvoreno komunicira sa zaposlenikom, može osigurati da se svaki zaposlenik osjeća cijenjeno. U trenutku kad nadređeni formira kvalitetan odnos sa svojim zaposlenicima, zadovoljstvo poslom od strane zaposlenih dolazi na višu razinu.

Plaća – Plaća kao čimbenik vezana je za sam iznos, odnosno visinu dohotka, uz primjerenost metoda koje se koriste prilikom obračuna plaća i uz individualnu percepciju pravednosti plaćanja. U kolektivu u kojem visina plaće odgovara opsegu i kompleksnosti posla veća je vjerojatnost da će zadovoljstvo poslom biti na visokoj razini. Nadalje, veliku ulogu u razini zadovoljstva igra i individualna percepcija koju zaposleni imaju o pravednosti isplaćivanja plaće, kao i metode obračuna koje zaposlenicima moraju biti transparentne. U organizaciji u kojoj su zaposlenicima transparentne sve te varijable zadovoljstvo poslom raste.

Mogućnost napredovanja – Mogućnost napredovanja u hijerarhijskoj strukturi organizacije opisuje realnu mogućnost ostvarivanja poslovnih povlastica koje su vezane za rad na višim hijerarhijskim pozicijama u poduzeću. Motivacija i težnja zaposlenika prema promaknuću mogu biti ostvarivanje veće plaće ili potreba za samoostvarenjem.

Sigurnost zaposlenja – Taj se čimbenik veže za osjećaj zaposlenika da njihova egzistencija i rad na određenom radnom mjestu nisu ugroženi ni na koji način. U praksi je čest slučaj da su zaposlenici koji imaju sklopljen ugovor o radu na neodređeno vrijeme sretniji i zadovoljniji poslom u usporedbi sa zaposlenicima koji imaju sklopljen ugovor o radu na određeno razdoblje.

Sustav nagrađivanja – Iznimno je važno da sustav nagrađivanja bude pravedno strukturiran i da ga zaposlenici takvim i doživljavaju. Uspostava percepcije pravednosti sustava nagrađivanja postiže se tako da rukovodstvo održava transparentnost sustava prema zaposlenicima. Ako zaposlenici dobivaju odgovarajuću povratnu informaciju (engl. *feedback*) za svoju radnu performansu i razumiju kako i u kojim situacijama mogu ostvariti neki benefit ili nagradu, smanjuje se vjerojatnost konfuzije zaposlenika oko sistema i samim time potencijalne frustracije.

Prema Robbins (2006), druga kategorija čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom osobni su čimbenici. Među njih ubrajaju se: pozicija i status, radni staž i starost, usklađenost osobnih interesa i posla i ukupno zadovoljstvo životom.

Pozicija i status – Pozicija i status mogu se povezati sa samoostvarenjem ili s nekim drugim vrijednostima koje određeni zaposlenik ima, primjerice, s visinom plaće. Hijerarhijska razina, odnosno položaj na kojem je određena osoba zaposlena diktira i visinu primanja, kao i određenu razinu autonomije i autoriteta.

Radni staž i starost – Obično je slučaj da ljudi koji dulje provedu radeći određeni posao postaju zadovoljniji svojim poslom. Dulje razdoblje rada donosi zaposleniku sigurnost u samog sebe i svoju poslovnu izvedbu i rezultate.

Usklađenost osobnih interesa i posla – Osobni interesi pojedinog zaposlenika vežu se za njegove osobne vrijednosti i zanimacije. Kad su osobni interesi zaposlenika u nesrazmjeru sa zahtjevima posla na kojem radi, dolazi do pada zadovoljstva poslom.

Ukupno zadovoljstvo životom – Taj se čimbenik veže za odluke donesene u sklopu posla koje izravno utječu na određeni aspekt privatnog života zaposlenika. Primjerice, u slučaju kad zaposlenik dobije naputak o preseljenju na novu poslovnu lokaciju, recimo u drugu državu, takva situacija može dovesti do porasta nezadovoljstva kako poslom tako i životom. Razlog tomu je manjak vremena koji može provoditi sa svojim najbližima, povećanih troškova zbog putovanja, potrebe da svoj život sasvim drugačije organizira, itd.

Prema Robbins i Judge (2009.), organizacije u kojima radi veći broj zadovoljnih zaposlenika u pravilu posluju učinkovitije i uspješnije u usporedbi s poduzećima u kojima radi više nezadovoljnih zaposlenika. Neko prethodno stajalište zagovaralo je kako je konstatacija da su sretni i zadovoljni radnici samim time i produktivniji radnici samo menadžerski mit, no na temelju velikog broja studija (preko 300) zaključeno je kako su varijable zadovoljstva i produktivnosti u velikom korelacijskom odnosu.

## 2.2 Zadovoljstvo poslom i apsentizam

Logičan je zaključak da bi zaposlenici koji su zadovoljniji poslom manje i izostajali s radnog mjesta i obrnuto. Prema jednoj provedenoj studiji, zaključeno je kako nezadovoljstvo poslom nije jedini čimbenik koji utječe na izostanak radnika s posla. Ponekad postoji vjerojatnost za nastankom situacije u kojoj zaposlenik koji je izuzetno zadovoljan svojim poslom mora izostati s posla. Primjerice, uzrok izostanka može biti neka hitna situacija s djetetom zaposlenika ili nekim drugim članom njegove obitelji. S druge strane postoji i mogućnost da radnik koji je nezadovoljan svojim poslom doživi okolnosti u kojima je prisiljen otići raditi. Takve okolnosti mogu uključivati određene odgovornosti prema kolegama, strah od neispunjavanja zadataka u zadanom roku, strah od gubitka posla, itd.

## 2.3 Zadovoljstvo poslom i fluktuacija

Između zadovoljstva poslom i fluktuacije isti je odnos kao i između zadovoljstva poslom i apsentizma. Logika nalaže kako će zadovoljni radnici manje napuštati određeni posao u odnosu na one nezadovoljne. No, kao i s apsentizmom, na fluktuaciju ne utječe samo razina zadovoljstva poslom već i neki drugi čimbenici poput stanja privrede, odnosno diktira li tržišne odnose stanje recesije ili uzleta ekonomije, kao i stupanj nezaposlenosti (Robbins i Judge, 2010.).

### 3. MOTIVACIJA

Kao proces, motiviranje ima velik utjecaj na cjelokupnu (ne)uspješnost poslovanja poduzeća. Poslodavac motivaciju može koristiti kao instrument modeliranja određenih ponašanja zaposlenika na radnom mjestu tako da im raznim nematerijalnim ili materijalnim beneficijama ukaže na važnost njihovog doprinosa unutar tvrtke.

Korelacija između zadovoljstva poslom i motivacije vrlo je visoka. U organizacijama u kojima rukovodstvo jasno prepoznaje angažman zaposlenika za pozitivnu radnu performansu zaposlenici su sretniji i više motivirani.

U ovom će poglavlju primarno biti obuhvaćeno samo pojamno određenje motivacije, vrste motivacije i strategije motiviranja s različitim materijalnim i nematerijalnim čimbenicima motiviranja.

#### 3.1 Pojamno određenje motivacije

Tijekom povijesti, ali posebno u suvremeno doba kada se stavlja veliki naglasak na termin brendiranje poslodavca (engl. *employer branding*), pojam motivacije jest predmet brojnih studija i istraživanja. Kako bi poduzeće podiglo stupanj produktivnosti zaposlenika na višu razinu, pretpostavlja se da je motiviranja neophodna. Sukladno tom zaključku, motivacija u poslovanju služi kao velik instrument upravljanja ljudskim potencijalima. Kako bi proces motiviranja bio strukturiran unutar poduzeća, odgovornost za njega snose menadžeri ljudskih resursa koji imaju zadatak pratiti, evaluirati i, shodno tome, primjereno nagraditi pozitivan radni performans zaposlenika. (Funtek, Nuši, 2019.)

Prema navodima Richarda (2000), motivacija se definira kao proces poticanja ljudi na ostvarenje ciljeva poduzeća, ali i ciljeva osobne prirode. Potrebno je jasno naglasiti kako se ti ciljevi međusobno nadopunjuju i presijecaju, stoga se u poslovanju najčešće usporedno i ostvaruju.

Motivacija služi kao proces kojim se poslovni učinak vještina i kompetencija zaposlenika mogu uvećati. Navodi se da motivacija ima izravne i neizravne utjecaje. U poslovanju je motivacija izrazito proporcionalna uspješnosti zaposlenikova obavljanja zadataka, poboljšanju produktivnosti, učinkovitosti i efektivnosti te postizanju više radne performanse. Iz navedenog je jasno da svi ti čimbenici opisuju različite činitelje uspjeha i kompetitivnosti pojedinog poduzeća. (Varga, 2011.)

## 3.2 Vrste motivacije

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), Herzbergov dvofaktorski model sadrži dvije ključne hipoteze. Prema prvoj hipotezi, zadovoljstvo i nezadovoljstvo, odnosno motiviranost i demotiviranost, nisu suprotni krajevi jednog skupa, već dva odvojena skupa povezana različitim faktorima. Konkretnije, suprotni pol skupa zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo, već odsutnost zadovoljstva i obrnuto. Druga hipoteza govori kako postoje dvije različite skupine faktora motivacije – ekstrinzični i intrinzični.

Prema navodima Reeve (2010), intrinzična motivacija prirodna je i urođena sklonost pojedinca da se bavi svojim interesima i radi na svojim vještinama te da u skladu s tim pronalazi nove izazove i uspješno ih svladava. Intrinzična se motivacija kod neke osobe pojavljuje spontano iz neke prirodne želje za samoostvarenjem i u skladu sa znatiželjom koju ta osoba posjeduje. Osjećaj zadovoljstva koji proizlazi iz intrinzične motivacije uzrokovan je činjenicom da se pojedinac bavi stvarima koje ga zanimaju i ispunjavaju te pri tome još dodatno radi na svojoj kompetentnosti. Primjer intrinzične motivacije može biti težnja određenog zaposlenika za postizanjem više hijerarhijske pozicije kako bi svoja stečena znanja i iskustva mogao prenijeti na mlađe zaposlenike jer ga to ispunjava osjećajem ponosa i korisnosti prema zajednici. Ekstrinzična motivacija temelji se na okolinskim poticajima, odnosno pojedinac osjeća želju za poboljšanjem sebe u određenom aspektu tek kada uspije dobiti neki vanjski povod i razlog za to. Može se reći kako je ekstrinzična motivacija zapravo eksterno kreiran povod za izazivanje određenog modela ponašanja. Primjer ekstrinzične motivacije jest nastojanje nekog zaposlenika da ostvari promaknuće kako bi dobio višu plaću.

Svaka od navedenih skupina faktora ima svoje određene prednosti i nedostatke. Prednosti intrinzične motivacije jesu upornost, kreativnost i činjenica da pojedinac određeni posao obavlja zbog svojih unutarnjih težnji i želja. Drugim riječima njegova/njezina produktivnost nije isključivo uvjetovana načinima motiviranja koje poslodavac implementira u politiku svog poslovanja. S druge strane jedan nedostatak intrinzične motivacije jest taj što poslodavac potencijalno može imati problem s pronalaskom ekstrinzičnih motivacijskih čimbenika. U slučajevima kada je pojedinac iznimno intrinzično motiviran, ali za jedno specifično područje, postoji mogućnost da će poslodavac naići na poteškoće pri pokušajima ekstrinzičnog motiviranja tog pojedinca u nekim drugim aspektima. Razlog tomu može biti da zaposlenik ne reagira



na oblike ekstrinzične motivacije s obzirom na to da u njima ne vidi jednaku vrijednost kao u oblicima intrinzične motivacije.

Nadalje, prednost ekstrinzične motivacije očituje se u činjenici da poslodavac može donekle utjecati na obrazac ponašanja svog zaposlenika. Recimo, ako poslodavac želi povećati prodaju unutar svog poduzeća, može svojim zaposlenicima omogućiti ostvarivanje bonusa na količinu usluga ili proizvoda koje su prodali na, primjerice, mjesečnoj razini. S druge strane nedostatak u slučaju kad je zaposlenik primarno ekstrinzično motiviran jest taj da poslodavac uvijek mora imati neki ekstrinzični motiv kako bi zaposlenika uspio potaknuti na viši radni performans. Tada, u slučaju ako poslodavac ne ponudi neki ekstrinzični motiv, produktivnost tog zaposlenika pada s obzirom na to da nema osobnih unutarnjih motiva, osim onih koji su mu ponuđeni iz okoline (Reeve, 2010.).

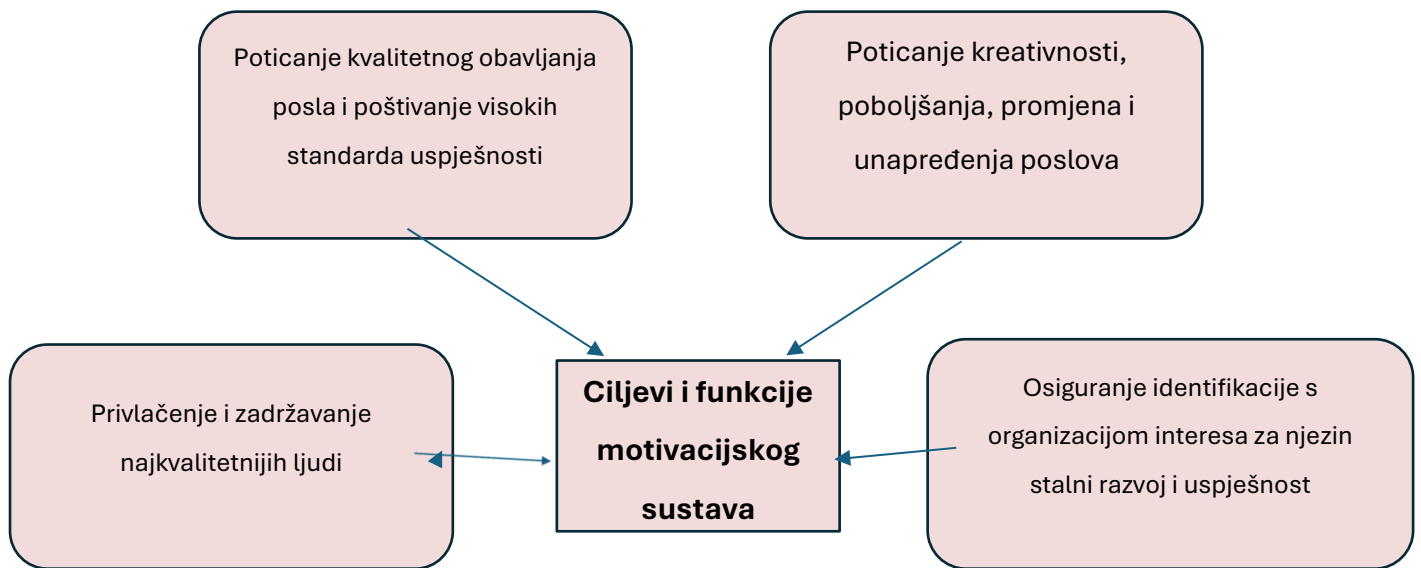
### 3.3 Motivacijski sustav u kontekstu organizacije

Prema navodima Bahtijarević – Šiber (1999.), iz aspekta poslovanja, motivacija se može analizirati iz perspektive pojedinca, odnosno zaposlenika, kao i iz konteksta menadžera, odnosno rukovodstva. Pojedinač motivaciju doživljava kao unutarnji proces koji ga pokreće prema ostvarenju ciljeva, dok je motivacija od strane rukovodstva proces kojim se zaposlenike stavlja u stanje težnje prema ciljevima koji su definirani i njihovom ostvarenju.

Motivacijski se sustav sastoji od motivacijskih čimbenika i strategija motiviranja. Prije kreiranja samog sustava motiviranja bitno je definirati ciljeve koje organizacija želi ostvariti. Kvaliteta samog sustava temelji se na individualnim potrebama pojedinca, njegovim aspiracijama i na raznolikosti motivacijskih alata i metoda.

Motivacija pojedinca pod utjecajem je različitih čimbenika. Ti su čimbenici individualne osobine zaposlenika, značajke posla koji on obavlja, zatim značajke organizacije u cijelosti kao i značajke socijalnog okruženja unutar kojeg poduzeće posluje. S druge strane opće je poznato kako su nemotivirani zaposlenici često manje produktivni, manje lojalni samoj organizaciji te su indiferentni prema kvaliteti proizvoda/usluga. Svaki takav manjak angažmana zaposlenika izravno i intenzivno utječe na općenito manju radnu uspješnost cijele organizacije. Zadaća svakog rukovodstva jest spoznati individualne potrebe zaposlenika i poznavati raznolike strategije motiviranja.

Slika 3-1. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*, izdavač Zagreb

U suvremenom poslovanju rukovodstvo ima na raspolaganju širok spektar tehnika i metoda za motiviranje zaposlenika. Te su tehnike podijeljene na materijalne (financijske) strategije i nematerijalne (nefinancijske) strategije. Uz tu osnovnu podjelu postoji još jedna koja materijalne strategije dijeli na izravne i neizravne kompenzacije. Danas se u praksi sve više primjenjuju nematerijalne strategije motiviranja jer, iako su materijalne kompenzacije i beneficije iznimno bitan čimbenik, nisu dovoljan uvjet za potpunu i cjelovitu motivaciju zaposlenika unutar poduzeća. Unatoč tome što menadžeri danas na raspolaganju imaju niz motivacijskih metoda, i dalje je dominantan stav koji zagovara određenu odbojnost prema nefinancijskim kompenzacijama.

### 3.4 Strategije materijalnog motiviranja

Materijalne kompenzacije za uspješnost u radu predstavljaju izravan financijski trošak za poslodavca. Cilj financijskih stimulansa jest poboljšati materijalne uvjete zaposlenika. Takvo motiviranje obuhvaća sve vrste materijalnih naknada za pojedinca na temelju njegovog/njezinog truda, angažmana, predanosti i ostvarivanja rezultata i ciljeva. Kako je navedeno u prethodnom potpoglavlju, materijalne kompenzacije

dijelimo na izravne i neizravne. Izravne materijalne kompenzacije obuhvaćaju sve izravne novčane naknade koje zaposlenik ostvari uspješnim radom, dok su neizravne kompenzacije sve one nagrade koje pojedinac stekne prilikom zaposlenja unutar poduzeća. Dodatna podjela obuhvaća dvije perspektive, odnosno konkretnije razinu distribuiranja. Prema toj podjeli, materijalne beneficije mogu se kategorizirati prema perspektivi pojedinca i njegovoj radnoj uspješnosti i prema perspektivi organizacije u cijelosti i stupnju ostvarenja postavljenih rezultata.

Kako navodi Bahtijarević – Šiber (1999), velik dio sustava materijalnog kompenziranja temelji se na sljedećim postavkama:

- Materijalne nagrade moraju biti u korelaciji s pokazateljima na koje zaposlenici mogu utjecati vlastitim ponašanjem.
- Mora postojati jasna povezanost između rezultata i nagrada.
- Povećanje naknada mora biti dovoljno visoko kako bi pojedinci bili potaknuti na dodatan osobni angažman.
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti na nagrađivanju željenog ponašanja prije nego na kažnjavanju neželjenih.
- Povećanje plaće mora slijediti povećanje rezultata.
- Razlike u plaći između uspješnijih zaposlenika i onih manje uspješnih moraju biti očite i značajne kako bi služile kao stimulans radnicima za ulaganje dodatnog truda.
- Materijalne nagrade moraju biti percipirane kao odgovarajuće u skladu s uložnim radom.

Tablica 1 Prikaz klasifikacije materijalnih kompenzacija zaposlenika

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske beneficije
	Tvrtka	bonusi vezani za rezultate u dobitku poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu (dionice)	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i dr. osiguranja naknada za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmor božićnica

Izvor: Izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*, izdavač: Zagreb

Unatoč tome što je novac obvezni čimbenik prilikom motiviranja zaposlenika, njegova je važnost često prenaglašena. Dohodak, odnosno plaća najveći će utjecaj imati u situacijama kad zarađeni iznos nije dovoljan kako bi pokrio određene egzistencijalne zahtjeve te zajednice. U slučaju kada su osnovne potrebe zadovoljene, novac postaje bitan kroz neke druge čimbenike, primjerice:

- poštenost plaće – percepcija plaće kao odgovarajuće u odnosu na trud koji je pojedinac uložio
- pravednost plaće – percepcija plaće kao pravedne u usporedbi s drugim kolegama unutar ili van organizacije za obavljanje istog posla
- varijabilnost plaće – percepcija da je dodatan dio plaće odgovarajući i u skladu s prepoznatim ostvarenim rezultatom.

Kad se govori o neizravnim materijalnim kompenzacijama, one imaju dvije značajke: nisu percipirane kao financijske stimulacije vezane za rad te se mogućnost ostvarenja takvih beneficija stječe zaposlenjem u poduzeću. Poslovna putovanja kao takva jedna su od najaktualnijih danas. Razlog tomu temelji se na raznim čimbenicima, primjerice: prilici za umrežavanje (engl. *networking*), radu na korporativnoj kulturi, poticanju lojalnosti zaposlenika i sl. (Ugarković, 2019.)

### 3.5 Strategije nematerijalnog motiviranja

Uloga sustava nematerijalnih beneficija jest nadopuna materijalnih strategija. S njima čine cjelokupni motivacijski sustav. Prema Vrančiću (2015), postoji nekoliko najvažnijih čimbenika:

- Prepoznavanje dobro obavljenog rada – Rukovodstvo ima zadatak prepoznati dobro ponašanje te na neki određeni način isto to ponašanje poticati. Takvim se principom vjerojatnost ponavljanja dobro obavljenih zadataka povećava, a samim se time povećava i uspješna performansa poduzeća.
- Uvažavanje truda neovisno o rezultatu – Taj se aspekt izravno nadovezuje na prošli. Bitno je osvijestiti da su greške dio posla i da pogriješiti mogu čak i oni radnici čija je radna učinkovitost na visokoj razini. U takvim je slučajevima potrebno skrenuti pažnju na činjenicu da željeni rezultati nisu ostvareni, ali istovremeno dati značaj trudu koji je zaposlenik uložio.
- Komunikacija – Aspekt komuniciranja veže se za otvorenu i transparentnu komunikaciju. Ona može biti iz aspekta komuniciranja vizije, misije, vrijednosti itd. ili iz aspekta davanja povratne informacije zaposlenicima. Svakako, komunikacija u smislu motiviranja bitna je iz perspektive toga što je rečeno, no i kako je rečeno. Ljubazna, afirmativna i pristojna komunikacija doprinose osjećaju zadovoljstva zaposlenika jer se oni osjećaju cijenjeno te im samopouzdanje raste.
- Osjećaj uključenosti – Organizacija koja u svoje poslovanje implementira uključenost zaposlenika (engl. *employee engagement*) stvara dobar preduvjet uspješnog postizanja postavljenih ciljeva. Razlog tomu jest da su zaposlenici znatno motiviraniji uložiti trud u radu na ciljevima u čijem su kreiranju i sami sudjelovali, u usporedbi s onim ciljevima koji su im zadani.

- Svrha, kontekst – Od velike je važnosti da zaposlenici razumiju širu sliku cjelokupnog poslovanja, odnosno svrhu i razloge za postavljanje određenih ciljeva i zadataka. Ako zaposlenik točno shvaća razloge zbog kojih su mu određeni zadaci zadani, veća je vjerojatnost da će te zadatke uspješno i napraviti s obzirom na to da tada sve njegove poslovne obveze dobivaju smisao i postaju mu razumljivije.
- Postavljanje ciljeva – Definiranje ciljeva zaposlenicima omogućava razumijevanje smjera kretanja poslovanja. Bitno je naći odgovarajuću ravnotežu između zadataka koji su prejednostavni i zadataka koji su teško ostvarivi kako bi se izbjegla frustracija. Zato rukovodstvo poduzeća prilikom postavljanja ciljeva treba koristiti SMART-metodu. U ovom kontekstu, svi postavljeni ciljevi moraju biti specifični (engl. *specific*), mjerljivi (engl. *measurable*), ostvarivi (engl. *achievable*), realistični (engl. *realistic*) i vremenski određeni (engl. *time bound*).

Osim navedenih čimbenika, bitno je istaknuti kako je ravnoteža između privatnog i poslovnog života čimbenik koji ima iznimno jak utjecaj na motiviranost zaposlenika. Razumijevanje rukovodstva za određene neodgodive privatne situacije, dobra organizacija posla i sprječavanje sindroma sagorijevanja zaposlenici će iznimno cijeniti i svoju zahvalnost pokazati kroz veću motiviranost i angažman na poslu. Neki uspješni menadžeri svjesni su važnosti kako materijalnih tako i nematerijalnih kompenzacija i shvaćaju kako se najveći mogući učinak postiže kombinacijom tih dviju tehnika unutar poslovanja poduzeća. (Ugarković, 2019.)

## 4. STRES

Jedna od glavnih značajki suvremenog doba kako iz privatnog tako i iz poslovnog aspekta svakako je brzina promjena. Svi se procesi vrlo brzo moderniziraju, stoga je vrlo važno moći razumjeti i pratiti sve te promjene. U nekim su situacijama promjene percipirane kao napete i stresne, a sposobnost brzog adaptiranja često je presudni čimbenik za uspjeh.

Kako bi organizacije poslovale održivo i u pozitivnom kontinuitetu, vrlo je bitno da uvijek budu u korak s trendovima. Poduzeća koja se predugo zadrže u fazi stagnacije, često se u jednom trenutku nađu „pregaženima“ od strane konkurenata. Jasno je da svaki rast podrazumijeva barem određenu količinu promjena. Stoga je otvorena komunikacija između rukovodstva i zaposlenika ključna. U slučaju kad ta komunikacija nije odgovarajuća, a poduzeće prolazi kroz različite novitete u poslovanju, organizaciji poslovnih procesa i promjene u okolini, dolazi do potencijalnog osjećaja frustracije i konfuzije zaposlenika. Radna okolina u kojoj zaposlenici ne znaju kako se nositi s nepoznatim izazovima stvara dobar preduvjet za razvoj stresa.

U ovom će se poglavlju definirati pojam stresa, zatim potencijalni izvori stresa te vrste i uzroci. Na kraju će pojmovno određeno biti profesionalno sagorijevanje (engl. *burnout*), odnosno sagorijevanje na radnome mjestu.

### 4.1 Pojmovno određenje stresa

Postoji nekoliko definicija općenitog pojma stresa, kao i pojma stresa u poslovnom kontekstu.

Stres kao općeniti pojam definira se kao reakcija organizma na štetne agense iz okoline, odnosno stresore. Stresori djeluju na strukturu i funkciju organizma. Stresori mogu biti fizičke prirode (pretjerano intenzivna vrućina ili hladnoća, bol, prirodne katastrofe i sl.) i psihološke prirode (sukobi na radnom mjestu, smrt bliske osobe, bolesti itd.).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Stres. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013 – 2024., <https://www.enciklopedija.hr/clanak/stres> (22. 2. 2024.)

Iz poslovnog aspekta, prema Zakonu o zaštiti na radu (2018), stres se definira kao zdravstvene i fizičke promjene koje su posljedica akumulirajućeg utjecaja stresora na radu tijekom vremena, a očituju se kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije i kao promjene ponašanja radnika.

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), za organizacijski menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima stres ima veliki značaj u poslovnom kontekstu i okruženju jer upravo on ima najznačajnije posljedice na ponašanje i život ljudi. Osjećaj stresa kod zaposlenika javlja se kad isti imaju osjećaj da obveze radnog mjesta obuhvaćaju zahtjeve koje radnik nije sposoban ispuniti.

Kada govorimo o stresorima, oni se mogu definirati kao vanjska ili unutarnja djelovanja koja potiču stvaranje stresa. Osnovne tri skupine stresora jesu:

- fizički stresori – štetni utjecaj agensa na organizam (npr. ekstremni osjećaj topline ili hladnoće, bol, prometne nesreće i sl.)
- socijalni stresori – štetni utjecaj agensa na društvo u cijelosti (npr. ratovi, ekonomske krize i sl.)
- psihološki stresori – štetni agensi iz okoline pojedinca koji utječu na njegovu/njezinu mentalnu i emocionalnu stabilnost (loši obiteljski odnosi, svađe s prijateljima, sukobi na poslu i sl.). (Cvetojević, 2021.)



Slika 4-1 Opći model stresa



Izvor: Izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*, izdavač Zagreb

Slika iznad prikaz je različitih stresora, odnosno izvora stresa u poduzeću, moderatora, odnosno čimbenika koji utječu na doživljaj stresa i efekata, odnosno načina na koji se

osjećaj stresa manifestira. Svaki taj čimbenik na slici 3 prikazan je iz aspekta pojedinca i organizacije. Stresori mogu biti uzrokovani poslom, ulogama u organizaciji ili razvojem karijere. Također se mogu kategorizirati kao grupni (odnosi s kolegama i grupni pritisak) ili organizacijski (primjerice, komunikacija, sustavi kontrole, stil menadžmenta). Prema općem modelu stresa veliku ulogu igraju i medijativni čimbenici koji ovise o nekim općim demografskim odlikama pojedinca te o osobinama ličnosti. Također, neki od medijativnih čimbenika jesu i određene izvanredne situacije (ekonomski ili obiteljski problemi). Konačno, zadnja stavka prema općem modelu stresa jest efekt stresa. Efekti stresa također se mogu klasificirati u individualne i organizacijske.

## 4.2 Izvori stresa na radu

Najčešći uzroci nastanka stresa unutar poduzeća su:<sup>2</sup>

- Fizikalna okolina – Radna okolina u kojoj zaposlenici obavljaju svoje zadatke mora biti prilagođena potrebama posla. U slučaju kada ta premisa nije zadovoljena, pojavljuje se velika vjerojatnost nastanka osjećaja stresa kod radnika. Primjerice, zaposlenicima može smetati buka u uredu, neugodna klima (previsoka ili preniska temperatura, vlažnost zraka, itd.), nedovoljna količina osvjetljenosti, prljave prostorije, i sl.
- Opterećenost poslom i radni ritam – Situacija koja je posebno aktualna u moderno ubrzano doba jest pretjeran i nekritičan fokus isključivo na ostvarivanje karijernih ciljeva, dok privatni život pada u drugi plan. Takav ogroman ulog energije, bez nekih načina odmora često dovodi zaposlenike do „pucanja“. Opterećenosti doprinosi neodgovarajuća količina posla, rad pod nerealnim vremenskim rokovima i preveliko fizičko opterećenje.
- Radno vrijeme – Čimbenici vezani za radno vrijeme koji mogu uzrokovati nastanak stresa kod zaposlenika su: rad u smjenama, loše organizirane smjene, strogi i nefleksibilni radni rasporedi i prekovremeni rad ili rad vikendom, blagdanima ili noću.
- Čimbenici povezani s organizacijom rada – U sustavu u kojem je organizacija radnih zadataka neodgovarajuće strukturirana, velika je mogućnost pojave

---

<sup>2</sup> Telebec, S. (2016). Stres na radu. *Sigurnost i zaštita na radu*, Kem. Ind. 65 (1-2), 115 – 118

konfuzije među zaposlenicima. Takvo stanje izgubljenosti često dovodi do pojave stresa. Neki od tih čimbenika su: nedostatak sredstava za rad, nedovoljna osposobljenost za radne zadatke, neodgovarajuće vodstvo, nekvalitetno definirani ciljevi i nedostatna komunikacija.

- Sadržaj zadataka – Jasno je da priroda zadataka uvelike utječe na osjećaj ugodnosti, kao i neugode na poslu. Stres se može pojaviti ako su radnici primorani obavljati monotone, proceduralne zadatke, nestimulativne ili besmislene poslove, kao i zadatke koji su neugodni.
- Razvoj karijere, status i plaća – Elementi koji pripadaju toj kategoriji potencijalnih stresora jesu: nesigurnost posla, nemogućnost napredovanja, rad „niske društvene vrijednosti“, nejasan ili nepravedan sustav nagrađivanja radnog učinka, prekvalificiranost za posao ili s druge strane, manjak kvalifikacija za posao.
- Položaj u tvrtki ili instituciji – Izvori stresa na radu koji se mogu svrstati u tu kategoriju bili bi: loše definirani poslovi, odnosno radne ingerencije, nejasne uloge, sukobljene uloge unutar istog posla, odgovornost i kontinuirano bavljenje interpersonalnim problemima.
- Međuljudski odnosi – Ako zaposlenik svakodnevno odlazi na svoje radno mjesto osjećajući tjeskobu od susreta sa svojim radnim kolegama, onda je vjerojatnost za velikom produktivnosti tog radnika prilično niska. Stresori unutar tog čimbenika jesu loši međuljudski odnosi (s kolegama, nadređenima, i dr.), izoliran, odnosno usamljenički posao i, u ekstremnim slučajevima, maltretiranje i nasilje na poslu (verbalna ili fizička agresija i seksualno zlostavljanje).

Stresore, odnosno izvore stresa unutar poduzeća, možemo podijeliti u tri osnovne skupine: individualne, grupne i organizacijske stresore. (Cvetojević, 2021.)

### Individualni stresori

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), individualnim stresorima možemo označiti one koji neposredno i specifično djeluju na svakog posebno i različiti su za pojedince u organizaciji.

*Priroda samog posla* osnovna je odrednica razine stresa kod zaposlenika. Česta je pojava da posao koji ima zahtjeve poput čestih poslovnih putovanja, strogog poštivanja određenih vremenskih rokova, prekovremeni rad, sastanci i sl. uvelike

doprinosu osjećaju preopterećenosti kod radnika i samim time, osjećaju stresa. Nadalje, neka konkretna *zanimanja* diktiraju određenu razinu stresa. Primjerice, neki poslovi poput liječnika, pilota ili poduzetništva sami po sebi podrazumijevaju višu dozu rizika i odgovornosti i mogu biti percipirani kao stresniji poslovi u odnosu na neka druga zanimanja. Sljedeći stresor u ovoj kategoriji mogu predstavljati i *zahtjevi* koje nadređeni postavlja svom zaposleniku. Ako postoji nesrazmjer između onoga što je radnik sposoban obaviti i zadataka koje mu postavlja poslodavac, osjećaj stresa često je neizbježan. Nadalje, prema navodima Bahtijarević – Šiber (1999), *radna preopterećenost*, kao jedan od potencijalnih stresora, u ovom se aspektu može sagledati iz dvije perspektive: kvalitativna i kvantitativna radna preopterećenost. Kvalitativna preopterećenost veže se za nemogućnost ispunjenja zahtjeva koje je poslodavac postavio pred zaposlenika, a kvantitativna preopterećenost ogleda se u prevelikoj količini radnih zadataka u odnosu na rok njihova ispunjenja. Osim navedenih stresora, izvor osjećaja stresa na poslu može biti i *pritisak rokova*, odnosno nemogućnost obavljanja posla u razdoblju koje diktira nadređeni. Nadalje, kao važan stresor ističe se i razina *odgovornosti* koju je zaposlenik spreman prihvatiti za određeni posao. Primjerice, radnici koji su zaposleni na višim hijerarhijskim razinama u poduzeću uglavnom imaju veći opseg odgovornosti, s obzirom na to da su odluke vezane za cijelo poduzeće, a samim time i sve zaposlenike koji u njemu posluju, u njihovoj ingerenciji. Zadnji stresor u kategoriji vezanoj izravno za posao jesu *fizikalni radni uvjeti*. „Fizikalni radni uvjeti često se nazivaju i 'stresori okoline', a katkad i 'stresori plavih ovratnika'. Tu spadaju neprikladno osvjetljenje, buka, temperatura, a posebice opasnost od nesreća i profesionalnih oboljenja“ (Bahtijarević – Šiber, 1999: 903).

Sljedeća kategorija izvora stresa na poslu vezana je za određene uloge u poduzeću.

*Uloge označavaju očekivani način ponašanja povezan s određenom pozicijom. Zahtjevi uloge također mogu biti stresni. Najčešći stresori vezani uz ulogu jesu: sukob uloga i nejasnoća ili dvosmislenost uloge.* (Bahtijarević-Šiber, 1999: 904)

*Sukob uloga* pojava je koja nastaje kada očekivani obrazac ponašanja koji diktira određena pozicija u poduzeću i obrazac ponašanja koji je zaposleniku prirodan i ukorijenjen u njegovu osobnost nisu u međusobnoj podudarnosti. Izvor stresa kod zaposlenika tada može biti nametnuti okvir ponašanja koji je u nesrazmjeru s njegovim

osobinama. *Nejasnoća i dvosmislenost uloge* tumači se kao nepoznavanje same uloge, kao i zadataka i obveza sukladnih toj ulozi. Očituje se u nerazumijevanju dužnosti i odgovornosti koje su propisane određenom pozicijom u poduzeću. Takva pojava izaziva osjećaj stresa kod zaposlenika jer se potencijalno počinju osjećati manje kompetentni te nastupa klima konfuzije. Nadalje, sljedeći stresor koji pripada kategoriji uloga u poduzeću jest *imidž profesionalne uloge*. Pojava koja je česta u tom kontekstu zapravo je razlika u načinu na koji zaposlenik psihički doživljava svoju profesionalnu ulogu i koja je njegova stvarna uloga. Primjerice, u kontekstu ovog stručnog rada, medicinska sestra koja svoju ulogu na poslu isključivo veže za rad u operacijskoj sali može biti frustrirana ako rukovodstvo od nje traži da jedan dio tjedna obavlja posao upisa pacijenata koji dođu u Polikliniku u CRM-sustav ili naručivanje pacijenata na daljnje termine. *Statusna nekonzistentnost* posljednji opisuje nesrazmjer između posla koji netko obavlja i statusa koji je stekao u socijalnom kontekstu iz aspekta vrednovanja njegova rada.

Posljednja kategorija individualnih stresora u kontekstu posla veže se za razvoj karijere. Mogućnost samoaktualizacije, rada na sebi i konkretno karijerno napredovanje u moderno je doba nešto čemu većina zaposlenika teži. Također se mogućnost napredovanja u karijeri ističe i kao jedan od čimbenika atraktivnosti iz aspekta poslodavca prema potencijalnoj radnoj snazi.

U kontekstu izvora stresa, *previsoko napredovanje* može stvoriti klimu u kojoj se zaposlenici osjećaju kao da očekivanja nadređenih nadilaze njihove osobne želje, ali i sposobnosti. S druge strane *prenisko napredovanje* za određene pojedince koji imaju visoko postavljene ambicije može biti iznimno demotivirajuće i samim time, stresno. Sljedeći čimbenik jest *plato* u karijeri. On se veže za element pre niskog napredovanja jer je uzrokovan nedostatkom viših pozicija. Dakle zaposlenik u jednom trenutku dolazi u situaciju kada je razvoj njegove karijere u nekoj organizaciji dosegao najveću moguću mjeru. U toj situaciji okidač stresa kod zaposlenih ogleda se u osjećaju limitiranosti razvoja njihovih sposobnosti. Sljedeći stresor čine *osujećene ambicije*. U slučaju kada zaposlenik počinje osjećati da sve njegove osobne težnje vezane za karijerni razvoj mora staviti u drugi plan jer mu posao diktira druge fokuse i prioritete, on postaje frustriran i nezadovoljan. Zadnji stresor u ovoj kategoriji jest *nesigurnost posla*. Jasno je da svatko teži određenom miru i sigurnosti kako u privatnom tako i u

poslovnom aspektu. Ako je, primjerice, u nekoj organizaciji postotak fluktuacije visok, očekivano je da će zaposlenici na posao dolaziti s određenom razinom stresa uzrokovanog strahom od toga da u bilo kojem danom trenutku on može biti zamijenjen nekim drugim pojedincem.

*Zbog velike fluktuacije, restrukturiranja i smanjivanja, akvizicija i slično, te općeg trenda snižavanja organizacija i smanjenja broja menadžera, ona postaje, značajan stresor u menadžerskom poslu. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 906)*

### Grupni stresori

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), grupni stresori vezani su za odnose unutar radnog kolektiva. Budući da su ljudi socijalna bića, uglavnom teže biti prihvaćeni od strane drugih ljudi. Na temelju toga za očekivati je da određeni *sukobi i nesuglasice na poslu* utječu na radnu učinkovitost i razinu stresa kod zaposlenika. Iz aspekta odnosa s nadređenima, primjerice, ako rukovodstvo generira autokratski stil vodstva, određeni će zaposlenici vjerojatno s vremenom početi osjećati ogroman pritisak, i određenu hladnoću odnosa. Isto vrijedi i za bilo kakve vrste nekvalitetnih odnosa s kolegama na istoj hijerarhijskoj razini i podređenima. Bilo kakve vrste *unutargrupnih konflikata* mogu potencijalno stvoriti određene podjele ljudi unutar tima i zauzimanje strana. Takav tim tada svoju energiju počinje fokusirati na sukob, umjesto na ispunjenje poslovnih ciljeva. Također *grupni pritisak* kao stresor očituje se u tome da određeni zaposlenik ima kontinuiranu potrebu svoje rezultate prilagoditi kako bi bili u skladu s rezultatima koje postiže ostatak grupe. Osjećaj stresa tada proizlazi iz činjenice da se taj određeni radnik potencijalno ne može mjeriti po svojim sposobnostima s ostatkom grupe i to je ogroman izvor nezadovoljstva i frustracija.

### Organizacijski stresori

Organizacijski stresori svi su oni izvori stresa koji su nastali kao produkt cjelokupne organizacije unutar radne sredine. To su stresori koji su uvjetovani politikom poslovanja. Kako bi se iskorijenili, potrebno je provesti određene konkretne mjere.

Prvi stresor tiče se *organizacijske strukture*. Recimo, u kontekstu ovog diplomskog rada, Poliklinika na čijem će se primjeru provoditi istraživački dio rada doživjela je nagli rast. Tijekom toga organizacijsku strukturu bilo je potrebno redefinirati kako bi se izbjegle konfuzne situacije i kako bi zaposlenici točno znali kome i što trebaju

komunicirati. Ako taj dio izostane, stvara se osjećaj kaotičnosti i neuređenosti sustava. *Stil menadžmenta* kao sljedeći stresor veže se za sposobnost rukovodstva da prepozna kako treba voditi svoje zaposlenike, a da to vodstvo daje i osjećaj pouzdanosti i motivira zaposlenike na produktivnost. Ako stil menadžmenta nije u skladu s potrebama zaposlenika, vjerojatnost pojave stresa i nezadovoljstva, a s vremenom potencijalno i otpora prema menadžmentu vrlo je velika. *Participacija djelatnika* benefit je koji iznimno doprinosi podizanju morala zaposlenika. Kada zaposlenici imaju priliku izraziti svoje potrebe unutar organizacije i sudjelovati u odlukama vezanim za organizaciju, stvara se osjećaj zajedništva, otvorenosti i međusobnog povjerenja. Zaposlenici se osjećaju cijenjeno od strane rukovodstva te imaju često i drugačiji odnos prema organizaciji u cijelosti s obzirom na to da se u velikom aspektu s njom povezuju. *Upravljanje ljudskim potencijalima* može predstavljati ogroman stresor ako se zadaci u ingerencijama tog odjela ne obavljaju na odgovarajući način. Primjerice, nepravilna selekcija može uvelike utjecati i na odnose u timu (ako novozaposlena osoba svojom osobnošću sasvim odudara od ostatka ljudi u odjelu), ali i na uspješnost i kvalitetu poslovnih procesa (ako osoba koja je nova u timu nema operativne sposobnosti u skladu sa zahtjevima posla). *Organizacijska politika* veže se za određene vrijednosti koje organizacija njeguje. Ako te vrijednosti nisu u skladu s osobnim vrijednostima pojedinca, tada se kod njega može pojaviti nezadovoljstvo te vrlo jak osjećaj stresa.

#### 4.3 Sindrom sagorijevanja (engl. *burnout* sindrom)

Sindrom sagorijevanja prvi se put u spominje i definira tijekom 70-ih godina 20. stoljeća. Opisao ga je američki psiholog Herbert Freudenberger kao „rezultat stresa i iscrpljenosti na radnom mjestu poglavito u zdravstvenoj djelatnosti“.<sup>3</sup>

Pojava tog pojma povezuje se s tadašnjim proučavanjem emotivnog stresa kod zaposlenika koji su se bavili različitim poslovima u zdravstvu. Kod većine radnika primijećena je emocionalna ispijenost i iscrpljenost, kao i negativni stavovi prema klijentima uz nesigurnost u vlastite profesionalne kompetencije. Kako bi sindrom

---

<sup>3</sup> Prša, M., Puharić, Z., Berlančić, T. i Gašić, M. (2022). Sindrom sagorijevanja na poslu zdravstvenih djelatnika objedinjenog hitnog bolničkog prijema u Republici Hrvatskoj. *Acta medica Croatica*, 76 (1), 41 – 47. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/412954> (12. 3. 2024.)

sagorijevanja mogao biti mjerljiva pojava, kreiran je psihometrijski instrument za njegovu dijagnostiku – engl. *Maslach Burnout Inventory* (MBI), koji se i danas koristi za mjerenje tog fenomena. Prema 11. reviziji Međunarodne klasifikacije bolesti, *burnout* sindrom nije kategoriziran kao zdravstveno stanje, već kao profesionalni fenomen koji je obilježen trima elementima: osjećajem iscrpljenosti, povećanom mentalnom udaljenosti od posla ili negativnim osjećajem, pa i stvaranjem averzije prema poslu i smanjenom profesionalnom učinkovitosti. Navedeni sindrom nastaje kao produkt neodgovarajućih tehnika nošenja s poslovnim stresom. Neki česti simptomi i pokazatelji izloženosti profesionalnom izgaranju uključuju poteškoće pri koncentraciji, emocionalnu nestabilnost, nesanicu, vrtoglavicu, bolove u mišićima i sl. Prema brojnim istraživanjima, zaključeno je da među zaposlenicima u zdravstvu postoji velik udio osoba koje uslijed svakodnevne izloženosti velikoj količini stresa na radnom mjestu dosežu stadij sindroma izgaranja. Samim time medicinski zaposlenici imaju puno veće predispozicije za razvijanje različitih psihosomatskih bolesti.



## 5. PODACI O POLIKLINICI LEGE ARTIS

U ovom su poglavlju obrađeni i definirani opći elementi vezani za poslovanje Poliklinike Lege Artis. Prvenstveno su to misija i vizija, zatim poslovni ciljevi. Dodatno je autorica provela i vizualno prikazala SWOT-analizu.

### 5.1. Osnovna obilježja Poliklinike Lege Artis

Nakon višegodišnjeg poslovanja u državnom medicinskom sustavu u Kliničkom bolničkom centru Osijek, bračni par Jasenka i Krešimir Čandrić odlučili su pokrenuti vlastiti posao. S obzirom na svoje specijalizacije (anesteziologija i vaskularna kirurgija), liječnici su uspješno otvorili privatnu Polikliniku Lege Artis 2011. godine. Primarna djelatnost klinike bila je vezana za liječenje bolesti vena i kapilara. Tijekom godina postupno su donijeli odluke o uvođenju novih djelatnosti, stoga Poliklinika Lege Artis danas nudi usluge iz područja opće kirurgije, estetske kirurgije, estetskih tretmana, proktologije, ortopedije i radiološke dijagnostike. Danas Poliklinika broji 12 zaposlenika zaposlenih na puno radno vrijeme i još osam zaposlenih *outsourcing* metodom.

Liječenje vena i fleboloških bolesti primarna je djelatnost Poliklinike Lege Artis. Vlasnici su uočili tržišnu nišu, odnosno nedostatak metoda liječenja bolesti iz tog područja, a istovremeno i činjenicu da oko 80 % stanovništva boluje od takvih tegoba. Usluge liječenja uključuju sklerozaciju kapilara pjenom i/ili laserom. Venske bolesti također se liječe istim metodama, a postoji i opcija operativnog zahvata ako je bolest dosegla napredniji stadij.

Nadalje djelatnost estetske kirurgije uključuje invazivnije operativne zahvate poput korekcije grudi, rinoplastike, otoplastike, *facelifting* zahvata i korekcije očnih kapaka. Uz invazivne kirurške zahvate, unutar Poliklinike klijenti se mogu odlučiti e za širok spektar neinvazivnih korektivnih tretmana. To uključuje aplikaciju dermalnih filera, *botoxa*, lipofilera, terapije matičnim stanicama i u proteklih godinu dana brojne tretmane oblikovanja tijela. Novitet unutar Poliklinike Lege Artis jest i EMSELLA, konkretnije uređaj kojim se uspješno liječi inkontinencija kako kod ženske tako i kod muške populacije.

Dodatno klijenti mogu isprobati brojne tretmane za njegu kože lica i tijela, kao i kupiti proizvode medicinske kozmetike (ZO Skin Health by Obagi) za liječenje bolesti poput

crvenila lica (*rosacea*) i akni. Usto usluge neinvazivnih tretmana obuhvaćaju i *SkinPen microneedling* te nekirurški *facelifting*.

Sljedeća djelatnost Poliklinike jest opća kirurgija. Ona uključuje usluge poput uklanjanja madeža i ostalih kožnih promjena, uklanjanje ožiljaka, vađenje lipoma i tretiranje uraslog nokta. Usluge proktološke kirurgije, odnosno tretiranja bolesti završnog dijela debelog crijeva, obuhvaćaju liječenje hemoroida, fisura, fistula i kondiloma. Svi operacijski zahvati izvode se uz upotrebu opće anestezije.

Nadalje u ponudi usluga nalaze se ortopedija i radiološka dijagnostika. Ortopedija obuhvaća preglede cijelog lokomotornog sustava djece i odraslih, kao i ultrazvučne preglede dječjih kukova. Terapijske usluge ortopedске prirode uključuju aplikaciju blokade za bol i aplikaciju hijaluronskih injekcija i matičnih stanica unutar hrskavice. Radiologija kao posljednja uvedena djelatnost obuhvaća ultrazvučnu dijagnostiku krvnih žila vrata, grudi, abdomena i cijelog sustava za kretanje.<sup>4</sup>

## 5.2. Misija i vizija Poliklinike

Misija i vizija klasificiraju se pod glavne strateške odrednice poslovanja poduzeća. Misija se definira kao svrha postojanja i poslovanja organizacije, dok je vizija slika određene organizacije u nekom budućem razdoblju. U nastavku su definirane obje odrednice na konkretnom primjeru Poliklinike Lege Artis.

Misija Poliklinike jest pružanje klijentima usluge liječenja različitih bolesti metodama koje su uređene prema pravilima struke i zakonitostima medicine, uz pravo klijenta na tjelesno i duševno zdravlje koje proizlazi iz zadovoljstva samim sobom. Vizija Poliklinike jest postati vodeće regionalno privatno poduzeće iz aspekta visoke razine kvalitete usluga te stručnosti i kompetencija osoblja u cijelosti.<sup>5</sup>

## 5.3. Ciljevi Poliklinike Lege Artis

Prilikom postavljanja ciljeva organizacije bitno ih je oblikovati u skladu sa SMART-odrednicama i značajkama. Konkretno bi to značilo da ciljevi moraju biti specifični, odnosno jasno definirani i postavljeni, zatim moraju biti mjerljivi, odnosno mora ih se moći prikazati određenom jedinicom ili veličinom. Nadalje ciljevi trebaju biti ostvarivi i

---

<sup>4</sup>Lege Artis d.o.o., web stranica. Preuzeto s: <https://www.lege-artis.hr/>

<sup>5</sup> Izvor informacije: razgovor s poduzetnicima, odnosno vlasnicima Poliklinike

realistični kako bi ih bilo moguće postići te vremenski definirani, odnosno takvi da se moraju moći ostvariti u određenom roku. Osim SMART-značajki ciljeve možemo klasificirati i prema kategorijama kratkoročnosti – kada se određeni ciljevi postavljaju unutar godine dana, odnosno dugoročnosti –kad su postavljeni ciljevi određeni za razdoblje dulje od godine dana.

U proteklih godinu dana Poliklinika je ispunila jedan od svojih većih ciljeva – preseljenje u novi, znatno veći prostor. Samim time je, kako je navedeno, uslijedilo razdoblje većih promjena. Te su se promjene prvenstveno ticale promjene organizacije poslovanja, primjerice, rad u suprotnim smjenama zbog povećanja obujma posla.

Vodeći se time, novi kratkoročni cilj Poliklinike jest redoviti rad i praćenje odnosa unutar kolektiva. Stavljjen je naglasak na odjel ljudskih potencijala, koji do prije preseljenja nije bio samostalno aktivan. Sljedeći cilj svakako je povećanje ovogodišnjeg profita za barem 20 %. Osim navedenog, konkretno je izdvojen i marketinški odjel unutar poduzeća te je još jedan kratkoročni cilj tijekom cijele godine planirati i objavljevati četiri do pet objava tjedno na društvenim mrežama platforme Meta (Instagram i Facebook). Uz objave na društvenim platformama, još jedan marketinški cilj jest do svibnja pokrenuti suradnju za oglašavanje na reklamnim panoima na strateški određenim prometnim ulicama u gradu Osijeku. Uz sve navedeno, Poliklinika Lege Artis s pomno odabranim regionalnim *fitness* centrima i fizijatrijskim ordinacijama planira pokrenuti prodajnu akciju u sklopu uređaja EMSCULPT NEO za oblikovanje tijela i oporavak mišića nakon ozljeda zglobova kako sportaša tako i svih ostalih pacijenata koji imaju medicinsku indikaciju za to. Konačno, zadnji cilj koji se planira ispuniti u rujnu ili listopadu jest zapošljavanje još jedne medicinske sestre ili tehničara.

Kako je navedeno u prethodnom odlomku, preseljenje je jedan dugoročan cilj koji je Poliklinika nedavno ostvarila. S obzirom na nove i nepredvidive situacije koje je taj proces donio, stavljen je fokus na uvećavanje prilagodljivosti i samim time više na kratkoročno ostvarive ciljeve. Unatoč toj činjenici, jedan od definiranih dugoročnih ciljeva vezan je za nastavak i nasljeđivanje medicinskog dijela posla. To bi konkretno značilo postupno traženje i zatim treniranje odabranog liječnika ili liječnice za poslove estetske prirode i venskih bolesti. Nakon što vlasnici odaberu kandidata, slijede godine

zajedničkog rada njega i doktora kako bi se novi liječnik ili liječnica prilagodili zahtjevima konkretnog posla. Također je bitan odabir pravog kandidata koji bi posao učio i radio unutar Poliklinike, ali bez ambicija za preuzimanjem iste ili otvaranja samostalnog privatnog biznisa. Taj dugoročni cilj procjenjuje se na razdoblje od 5 do 7 godina, nakon što bi se vlasnici postupno maknuli od svojih medicinskih ingerencija.<sup>6</sup>

#### 5.4. SWOT-analiza Poliklinike Lege Artis

SWOT-analiza je metoda promatranja i proučavanja mikrookruženja i makrookruženja određenog poduzeća. Konkretno to je metoda proučavanja snaga i slabosti nekog poduzeća, kao i prilika i prijetnji u okruženju tog poduzeća. Snage i slabosti čine mikrookruženje tvrtke i obuhvaćaju sve čimbenike na koje organizacija može sama utjecati, dok prilike i prijetnje predstavljaju čimbenike makrookruženja na koje organizacija nema utjecaj, iako one mogu uvelike utjecati na njezino poslovanje.

Kako je definirano, snage i slabosti elementi su koji opisuju interno stanje poduzeća. Obuhvaćaju sve čimbenike na koje poduzeće može samostalno utjecati. Snage Poliklinike Lege Artis vežu se, prije svega, za iznimnu stručnost i znanje medicinskog osoblja, kao i za stručnost rukovodstva. Također je iznimno važno praćenje modernih noviteta na području medicine. Inovativnost koja se u Poliklinici Lege Artis implementira vezana je za modernizaciju opreme i uređaja, kao i za metode liječenja bolesti po kojima se poduzeće uspješno razlikuje od konkurencije na tržištu u regiji. Sljedeća snaga poduzeća očituje se u ugodnosti organizacijske klime i u odgovarajuće formiranoj i strukturiranoj politici nagrađivanja zaposlenika. Takve postavke poslovanja vežu se uz brendiranje poslodavca (engl. *employer branding*) i rad na privlačnosti poduzeća među potencijalnim zaposlenicima. Nadalje, osim svih prethodno nabrojanih snaga Poliklinike, poduzeće je sredinom 2023. godine uspješno provelo svoj *rebranding* proces koji je uključivao implementaciju kompletno novog vizualnog identiteta. Konkretno, promijenjen je logotip te je uz naziv poduzeća dodano i obiteljsko prezime. Dodatno, promijenjene su boje na svim oglašivačkim platformama (iz do tada prepoznatljive crvene u mirniju smaragdno zelenu boju).

Što se tiče slabosti koje Poliklinika ima, one su većinom rezultat postojećeg stanja i razdoblja većih promjena koje je poduzeće prošlo. Primarna slabost veže se za

---

<sup>6</sup> Izvor informacije: razgovor s poduzetnicima, odnosno vlasnicima Poliklinike

povremene sukobe među zaposlenicima na poslu. Takvi sukobi znaju nastati u trenucima stresnih operacijskih dana jer je u tom trenutku nemoguće izdvojiti vrijeme za kolektivni razgovor i rješenje sukoba. Nadalje postoji potreba za zapošljavanjem još jednog medicinskog djelatnika kako bi se i smjene i cjelokupni posao mogli bolje organizirati. Sljedeći element koji pripada u slabosti tiče se manjka ekonomskog znanja kod rukovodstva. Taj je problem trenutno u procesu rješavanja jer je zaposlen vanjski suradnik koji obavlja određene poslove savjetovanja.

Kad se promatraju prilike na tržištu koje koriste razvoju i rastu Poliklinike, relevantno je spomenuti kako je medicinska djelatnost grana koja se kontinuirano razvija i koja će uvijek biti potrebna velikom broju stanovnika. Ne samo iz aspekta zdravlja i liječenja konkretnih bolesti već i u estetske svrhe. Uz to Slavonija i Baranja je kao regija samostalno doživjela procvat i rast unutar Hrvatske. Brojna su se događanja smjestila baš u Osijek, stoga se i cestovna povezanost između spomenute regije i ostatka Hrvatske (kao i zemalja s kojima Hrvatska graniči) uspjela izdići na primjetljivo višu razinu. Konkretni primjer jest izgradnja prometnog koridora i autoputa koji spaja Budimpeštu, Osijek i proteže se sve do Sarajeva u BiH.

Konačno, kada analiziramo potencijalne prijetnje na tržištu, važno je spomenuti ratnu situaciju u Ukrajini i inflaciju koja je aktualna od 2020. godine. Sve te stavke doprinijele su nepredvidivosti u rastu cijena i globalnoj političkoj nestabilnosti. Također unutar RH postoji konstantna politična „igra prijestolja“ među političkim protivnicima koja stvara razdor u dogovorima između osoba na vlasti oko pitanja koja utječu na sve stanovništvo (primjerice, pitanje vojnog roka i vojne zaštite u situaciji širenja ratnih sukoba). Sve takve situacije i politička nadmetanja doprinose stvaranju neslaganja, konfuzije i loše organizacije države. Osim navedenih slabosti i dalje je aktualan trend iseljavanja mlađeg stanovništva izvan Hrvatske. Manjak mlađeg stanovništva dovodi do manjka radne snage u državi, stoga je vrlo teško pronaći odgovarajuće ljude, pogotovo u iznimno zahtjevnoj medicinskoj struci. Također vezano za demografske značajke, stopa nataliteta ima negativan trend. Sljedeća stavka prijetnji veže se za lošu povezanost između osječke i ostalih zračnih luka. Većina letova koji su spajali Osijek s ostatkom Hrvatske su ili otkazani ili se odvijaju iznimno rijetko. Konačno, posljednja prijetnja obuhvaća stavku ulaska novih konkurenata na regionalno tržište. S druge strane ulazak konkurenata na tržište može biti percipiran i kao svojevrsna

prilika jer poduzeće konkurente uvijek može iskoristiti za *benchmarking* i tako poboljšavati i vlastito poslovanje.

Tablica 2 Prikaz SWOT-analize Poliklinike Lege Artis

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- medicinska stručnost sveg osoblja</li> <li>- stručno rukovodstvo</li> <li>- aktivno praćenje trendova i inovacija u suvremenoj medicini</li> <li>- ugodna organizacijska klima</li> <li>- kvalitetna politika nagrađivanja</li> <li>- uspješan <i>rebranding</i> i marketinški plan</li> <li>- dobar imidž na tržištu</li> <li>- diskretnost prilikom svakog zahvata</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stvaranje određenih sukobljenih situacija od strane pojedinih zaposlenika</li> <li>- manjak medicinskog djelatnika</li> <li>- manjak pojedinih ekonomskih znanja kod rukovodstva</li> <li>- problem u organizaciji posla; konfuzija oko ingerencija za neke poslove i zadatke (uzrokovano nedavnim naglim rastom)</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontinuiran razvoj medicine</li> <li>- dobra cestovna povezanost Slavonije i Baranje kako s ostatkom Hrvatske tako i s Mađarskom</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ratna situacija u Ukrajini</li> <li>- inflacija</li> <li>- politička nestabilnost i nesuglasice među strankama u Hrvatskoj</li> <li>- pozitivan trend emigracija</li> <li>- ogroman broj konkurencije</li> <li>- negativan trend stope nataliteta</li> <li>- loša infrastrukturna povezanost između osječke i drugih zračnih luka</li> </ul>

Izvor: autoričin rad

## 6. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

U ovom su poglavlju obrađeni i objašnjeni rezultati dobiveni putem ankete među zaposlenicima Poliklinike i putem polustrukturiranog intervjua s vlasnicima. U poglavlju su prije svega navedeni ciljevi koji su se nastojali postići provođenjem obaju istraživanja te je opisana metodologija. Nakon tog, svi su dobiveni rezultati grafički prikazani i verbalno interpretirani kako bi se u zadnjem poglavlju mogao izvesti odgovarajući i validan zaključak.

### 6.1 Metodologija istraživanja

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada provedeno je anonimno anketno istraživanje na uzorku od 20 ispitanika muškog i ženskog spola. Svi su ispitanici zaposlenici Poliklinike Lege Artis, stoga je uzorak bio striktno predodređen. Istraživanje je provedeno na internetskim platformama (elektronska pošta i WhatsApp), a instrument provođenja bio je anketni upitnik. Prema vrsti istraživanja anketa je deskriptivna, kvantitativna s obzirom na prikupljane podatke i jednokratno provedena s obzirom na element učestalosti. Razdoblje provođenja istraživanja obuhvaća veljaču i ožujak 2023. godine.

Primaran cilj ovog istraživanja bio je utvrditi opće stanje zadovoljstva poslom zaposlenika u Poliklinici Lege Artis. Iz tako definiranog glavnog cilja izvedeni su određeni podciljevi. Prvi podcilj bio je saznati prevladavaju li čimbenici intrinzične ili ekstrinzične motivacije kod zaposlenika, zatim dobiti određeni uvid u razinu stresa koji zaposleni osjećaju na poslu. Treći podcilj obuhvaćao je istraživanje zadovoljstva poslom kod zaposlenika, a četvrti je podcilj bio steći uvid i navesti određene sugestije za poboljšanje zadovoljstva poslom u Poliklinici Lege Artis.

Nadalje, osim istraživanja provedenog anketnim upitnikom na uzorku od 20 zaposlenika Poliklinike Lege Artis, autorica ovog rada provela je i polustrukturirani intervju s rukovodstvom, odnosno vlasnicima – dr. Jasenkom Čandrić i dr. Krešimirom Čandrićem. Intervju je imao 14 pitanja, a cilj je bio dobiti uvid u način organizacije poslovanja, strateški plan i ciljeve, načine selekcije zaposlenika prilikom zapošljavanja i sustav nagrađivanja implementiran u poduzeću.

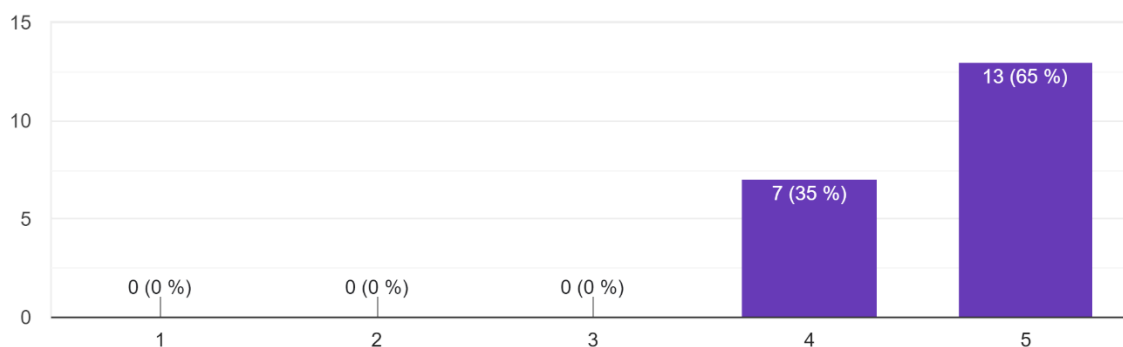
## 6.2 Prikaz i interpretacija rezultata anketnog upitnika

S obzirom na to da se radi o malom uzorku ispitanika, bilo je iznimno važno upitnik oblikovati tako da identitet svih ispitanih ostane neotkriven. Stoga su se iz listića izostavila sva demografska pitanja a fokus stavljen na sva pitanja vezana za samu tematiku rada. Prvih nekoliko pitanja oblikovana su u obliku ljestvice ili su uključivala mogućnost više odgovora, zatim slijede pitanja u obliku dihotomije, a na kraju upitnika nalaze se pitanja na koja ispitanici mogu odgovoriti otvorenim tipom odgovora. U nastavku slijedi grafički prikaz i kvalitativna interpretacija kvantitativnih rezultata prikupljenih ovim upitnikom.

**Slika Pogreška! Za dodavanje Heading 1 tekstu koji želite da se ovdje pojavi koristite karticu Polazno..1. Zadovoljstvo primanjima**

Ocijenite koliko ste zadovoljni visinom vaših primanja u poduzeću!

20 odgovora

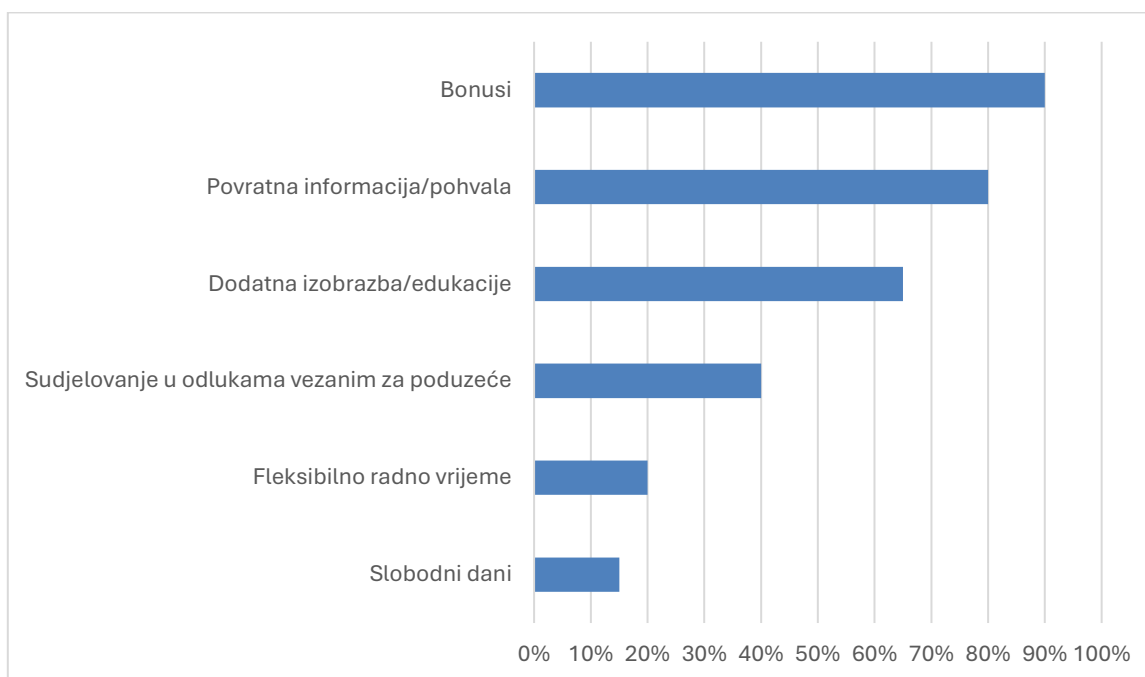


Izvor: Rad autorice

Prvo pitanje upitnika vezalo se za zadovoljstvo zaposlenika primanjima u Poliklinici Lege Artis. Formirana je ljestvica s vrijednostima od 1 do 5, ovisno o stupnju zadovoljstva. Većina ispitanika, odnosno njih 13 odgovorilo je da su potpuno zadovoljni svojim primanjima i odlučili su zaokružiti ocjenu 5. Preostali broj zaposlenika, točnije njih 7, što čini 35 % ukupnog uzorka, odlučili su se za ocjenu 4.



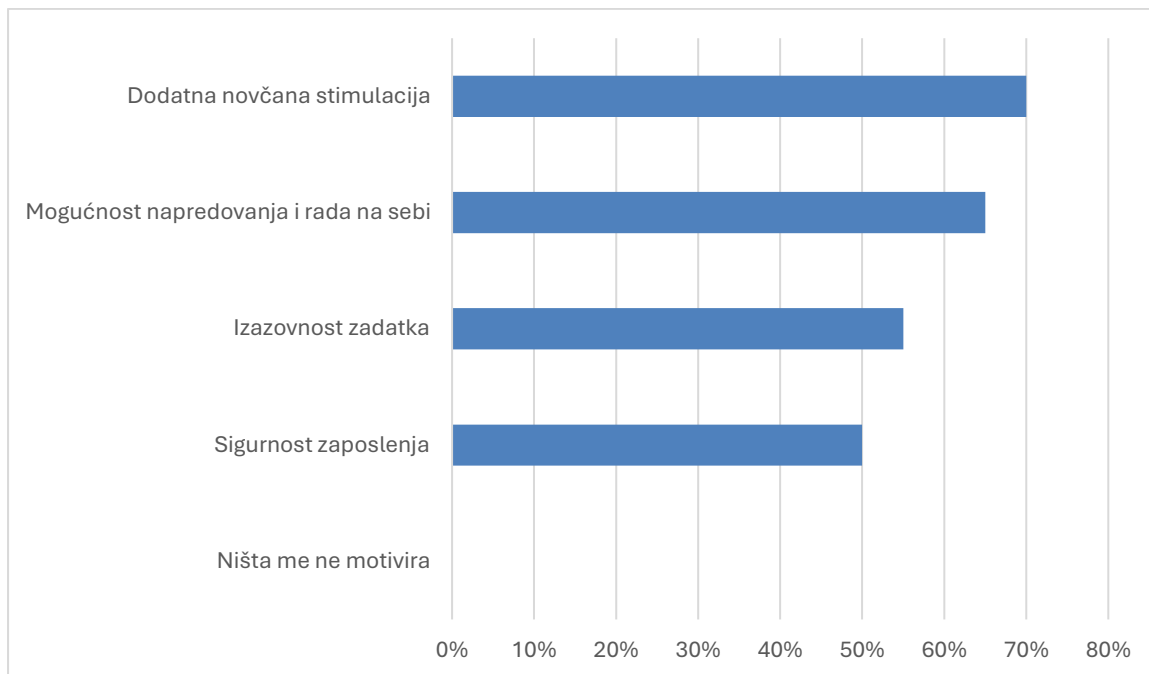
Slika 6-1. Elementi sustava nagrađivanja



Izvor: rad autorice

Drugo pitanje upitnika uključivalo je različite elemente nagrađivanja koji se potencijalno implementiraju u poslovanju, a od ispitanika se tražilo da označe one elemente koji su aktualni u navedenoj Poliklinici. Skoro svi ispitanici, odnosno njih 18 (90 %), odgovorili su kako su bonusi jedan od načina nagrađivanja, 16 ispitanika (80 %) označili su povratnu informaciju ili pohvalu, njih 13 (65 %) označili su dodatnu izobrazbu, sudjelovanje u donošenju odluka vezanih za poduzeće istaknulo osmero ispitanika (40 %). Zatim, zatim fleksibilno radno vrijeme četvero ispitanika (20 %), a slobodne dane izdvojilo je troje ispitanika (15 %).

Slika 6-2. Motivacija za dodatan angažman



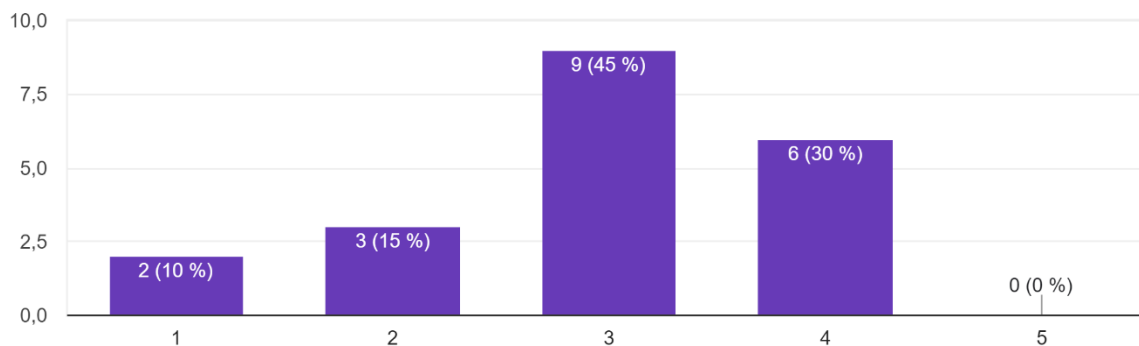
Izvor: rad autorice

U trećem pitanju od ispitanika se tražilo da od ponuđenih elemenata odaberu one koji ih motiviraju za dodatan trud i rad na radnom mjestu ili da navedu neki drugi oblik motivacije. Dodatna novčana naknada bitna je za 70 % ispitanika, odnosno njih 14. Slijedi mogućnost napredovanja i rada na sebi sa 65 %, odnosno 13 zaposlenika. Na trećem je mjestu izazovnost nekog zadatka koji na dodatan angažman potiče 11 ispitanika, točnije njih 55 %, a na zadnjem mjestu sigurnost zaposlenja koju ističe točno polovica, odnosno 10 ispitanika. Niti jedan ispitanik nije odgovorio da je motiviran statusom ili da ga na dodatan trud ne motivira ništa. Također ni jedan ispitanik nije naveo neki svoj oblik motivacije.

Slika 6-3 Razina stresa uzrokovanim prirodnom posla

Koliko biste stresnim ocijenili svoj posao?

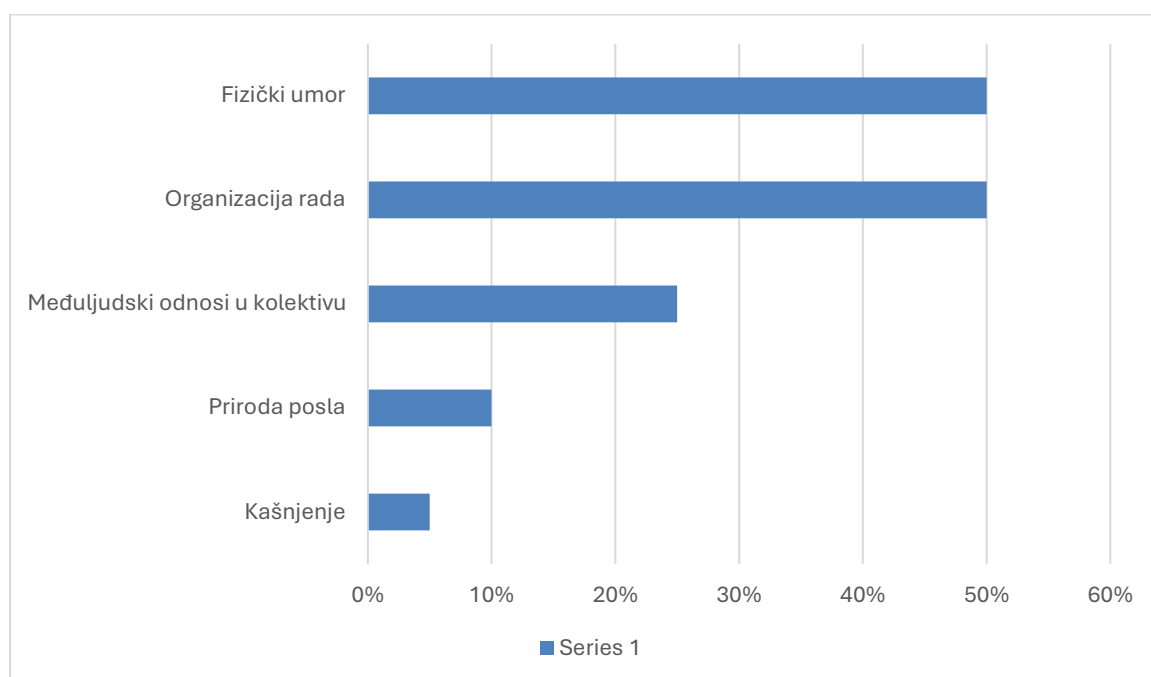
20 odgovora



Izvor: rad autorice

Četvrto pitanje ponovno je uključivalo ljestvicu s ocjenama od 1 do 5 (1 – najniži osjećaj stresa; 5 – najviši osjećaj stresa). Najveći broj ispitanika, odnosno njih 9 (45 %) odgovorio je srednjom ocjenom, odnosno ocjenom 3. Nešto manji broj ispitanika (njih šestoro, odnosno 30 %) razinu stresa na poslu ocjenjuju ocjenom 4. Troje ispitanika dalo je ocjenu 2, dok se za najnižu ocjenu opredijelilo dvoje ispitanika. Ocjenu 5, odnosno visoku razinu stresa na poslu prema ovom istraživanju ne osjeća niti jedan ispitanik.

Slika 6-4 Najveći uzrok profesionalnog stresa



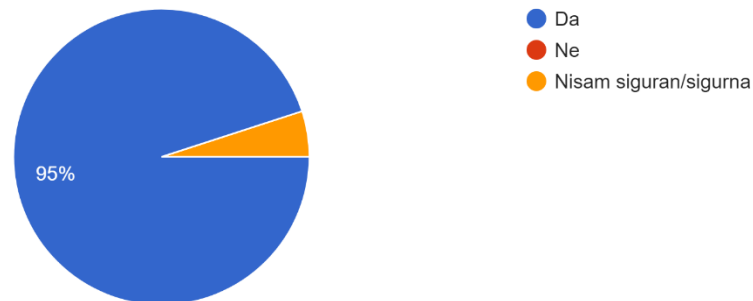
Izvor: rad autorice

Peto pitanje uključivalo je različite čimbenike koji mogu funkcionirati kao potencijalni stresori na poslu. Od ispitanika se tražilo da označe one čimbenike koji im, prema njihovom mišljenju, uzrokuju najviše stresa na radnom mjestu. Fizički umor i organizacija rada istaknuli su se kao najčešći stresori s 10 ispitanika koji su označili te odgovore. Petero ispitanika označili su međuljudske odnose kao izvor stresa, dok je dvoje ispitanika označilo prirodu samog posla, a jedan kašnjenje kolega na posao.

### Slika 6-5 Opis posla

Znate li što se točno od Vas očekuje na radnom mjestu, odnosno koji je opis Vašeg posla?

20 odgovora



Izvor: rad autorice

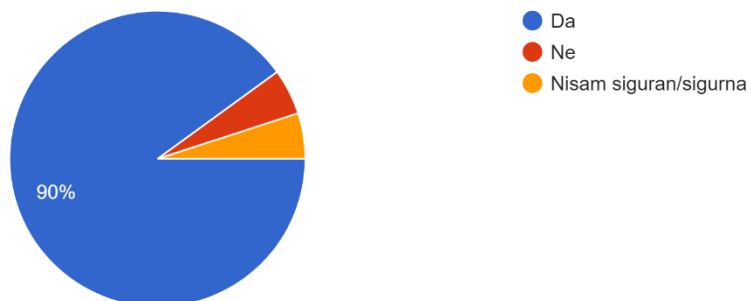
Sljedeće pitanje uključivalo je tri moguća odgovora za tezu o opisu posla svakog od ispitanika. Pitanjem se ciljalo saznati osjećaju li ispitanici konfuziju kada se radi o njihovim ingerencijama i odgovornosti na poslu. Većinski udio, odnosno 19 ispitanika odgovorili su da znaju što se od njih očekuje u sklopu opisa njihova posla, dok jedan zaposlenik u to nije siguran.

Sedmo pitanje bilo je vezano za dostupnost potrebne opreme i materijala ispitanicima kako bi mogli na odgovarajući način i pravovremeno obaviti svoj posao. Na to je pitanje 100 % ispitanika odgovorilo potvrdno.

### Slika 6-6 Uvažavanje mišljenja zaposlenika od strane rukovodstva

Imate li osjećaj da rukovodstvo uzima u obzir Vaše mišljenje na poslu?

20 odgovora



Izvor: rad autorice

Osmo pitanje vezalo se za odnos zaposlenika i rukovodstva u Poliklinici Lege Artis, odnosno konkretnije za činjenicu osjećaju li ispitanici da menadžment uzima u obzir njihove želje, stavove i mišljenja. 18 ispitanika odgovorilo je potvrdno, jedan ispitanik nije siguran, dok je također jedan ispitanik odgovorio negativnim odgovorom.

Deveto pitanje ovog upitnika za cilj je imalo dobiti uvid u jasnoću misije, vizije i ciljeva poduzeća iz perspektive zaposlenika. Prema grafičkom prikazu, vidljivo je kako niti jedan od 20 zaposlenika Poliklinike Lege Artis nema zabluda i nedoumica vezanih za misiju, viziju i/ili ciljeve organizacije.

Zadnje pitanje zatvorenog tipa u ovom anketnom upitniku bilo je vezano za sklad između organizacijskih ciljeva i osobnih ciljeva zaposlenika. Cijeli uzorak od 20 ispitanika na to je pitanje odgovorio potvrdnim odgovorom te su time zaposlenici označili da su vrijednosti Poliklinike u skladu s njihovim osobnim vrijednostima.

Nakon grafički prikazanih odgovora na prethodna pitanja zatvorenog tipa, u ovom anketnom upitniku, slijedila su četiri pitanja otvorenog tipa u kojima se od ispitanika očekivalo da daju opisne odgovore. . U nastavku slijedi prikaz konkretnih pitanja te kvalitativno opisani prikupljeni odgovori.

- „Kad biste mogli nešto promijeniti na poslu, što bi to bilo i zašto?“

U skladu s istraživačkim pitanjem postavljenim za potrebe ovog rada, konkretno o načinu na koji se zadovoljstvo zaposlenika Poliklinike može podići na višu razinu, ispitanici su bili zamoljeni u tom pitanju navesti prijedloge za poboljšanje rada. Primijećeno je da većina zaposlenika spominje problem organizacije posla. Ta se organizacija odnosi na samo sklapanje rasporeda pacijenata, poštivanje vremenske točnosti od strane doktora (izbjegavanje kašnjenja zbog kojeg se cijeli dnevni program prolongira), čišćenje radnog mjesta nakon kolega iz prethodne smjene i sl.

Nadalje, osim organizacije, čest odgovor bio je vezan i za komunikaciju među članovima kolektiva – kako vertikalnu tako i horizontalnu. Nekoliko je ispitanika spomenulo kako bi komunikacija trebala biti izravnija i promptna, pogotovo u slučaju komuniciranja nepredviđenih događaja. Dodatno, iz odgovora je moguće iščitati kako potencijalno postoje neke negativne emocije među nekoliko članova kolektiva koje bi, ako se o njima transparentno ne razgovara, mogle stvoriti jaz i sukob koji bi s vremenom mogao utjecati i na kvalitetu obavljanja posla. Nekoliko je ispitanika na to pitanje odgovorilo bez sugestija, odnosno nisu naveli ništa što bi osobno htjeli promijeniti.

- „Kad bi se od Vas tražilo da organizirate *team building* za sve zaposlenike, koju biste aktivnost odabrali i zašto?“

Cilj ovog pitanja bio je steći uvid u način razmišljanja pojedinog ispitanika, odnosno kada im se ne nameće kolektivno određen *team building*, što bi ih motiviralo da zaista iskreno požele provesti dan sa svojim radnim kolegama.

Odgovori na to pitanje vrlo su slični. Čak 13 ispitanika odgovorilo je kako bi im najviše odgovaralo vrijeme provesti u prirodi, točnije Baranji. Uglavnom su to odgovori koji uključuju aktivnosti poput šetnje, planinarenja i vožnje biciklima, no nikakve konkretne aktivnosti za jačanje timskog duha.

S druge strane dvoje ispitanika odgovorilo je kako misle da je vrlo bitno izabrati neku aktivnost koja bi od cijelog kolektiva obvezno zahtijevala rad na međusobnoj komunikaciji i vježbe suradnje. Dvoje ispitanika predložilo je aktivnosti poput zajedničkog odlaska u neki *Escape room*, dok je jedna osoba predložila rafting.

- „Opišite situaciju na poslu koja Vam je ostala urezana kao najnegativnije iskustvo u zadnjih nekoliko mjeseci!“

Cilj ovog pitanja bio je shvatiti koje su to konkretne situacije na poslu koje ispitanike najčešće „izbace iz takta“. Osim toga, u skladu s istraživačkim pitanjima, autorica je posredno htjela dobiti uvid u činjenicu koje to točno situacije na poslu zaposlenicima stvaraju osjećaj stresa i kolikog je taj stres intenziteta.

Šestero ispitanika odgovorilo je kako nemaju negativnih iskustava koje bi mogli navesti. S druge strane jedan je ispitanik naveo kako ga smeta opća organizacija posla, smatra da to stvara osjećaj preopterećenosti poslom kod određenih zaposlenika jer se događa da obavljaju zadatak koji nije u opisu njihovog posla. Jedan je ispitanik naveo kako se zna dogoditi situacija manjka potrošnog materijala za obavljanje operativnog zahvata.

Nadalje sedmero ispitanika navelo je kako izrazito negativno percipiraju tenzije i sukobe unutar kolektiva i kako im isti stvaraju osjećaj nervoze, čak i ako nisu izravno uključeni u sukob.

- „Opišite situaciju na poslu koja Vam je ostala urezana kao najpozitivnije iskustvo u zadnjih nekoliko mjeseci!“

Zadnje pitanje ovog upitnika nadovezuje se na prošlo. Cilj je bio utvrditi koja su to pozitivna iskustva koja ispitanici pamte i nakon istraživanja usporediti prevladavaju li pozitivni ili negativni dojmovi.

Sedmero zaposlenika kao najpozitivnije iskustvo istaknulo je zajedničko druženje u kuhinji u Poliklinici na kraju uspješnog radnog dana. Takve trenutke ističu kao kolektivno smirivanje tenzija i stresa nakon završetka napornog posla. Osim toga petero je ispitanika navelo kako su im druženja u sklopu Božićnog domjenka i razmjena poklona pred Božić ostali u pamćenju u iznimno pozitivnom svjetlu.

### 6.3 Prikaz i interpretacija rezultata intervjua

Intervju je formiran tako da prvih nekoliko pitanja obuhvaćaju osnovne informacije kako o samom poduzeću tako i o poduzetničkom pothvatu otvaranja privatne. Središnji dio intervjua sastoji se od pitanja vezanih za konkretne odnose sa zaposlenicima, vertikalnu komunikaciju, selekciju, motivaciju i opće zadovoljstvo poslom od strane djelatnika. Zadnje pitanje obuhvaća neku vrstu zaključka izvedenog iz perspektive atraktivnosti poduzeća kao potencijalnog radnog mjesta za buduću radnu snagu i s



aspekta klijenata, odnosno potrošača prilikom odabira klinike po mjeri vlastitih potreba i zadovoljenja tih potreba. U nastavku slijede prikazana pitanja intervjua i interpretacije odgovora.

- „Možete li mi reći nešto o sebi iz aspekta osobe medicinske struke u poduzetništvu? Kako i zašto ste se odlučili na ovakav poduzetnički pothvat?“

Cilj ovog pitanja bio je saznati tok misli ili okolnosti koje su liječnicu i liječnika usmjerili ka izlasku iz sustava Kliničkog bolničkog centra Osijek i otvaranju privatnog posla. Oboje su se složili kako sustav, koliko god da daje određenu sigurnost zaposlenja i štiti ljude u njemu, isto tako postavlja određene velike limite za pojedince. Oboje su oduvijek težili radu na osobnim kompetencijama, imali su svijest o visokoj razini svojih sposobnosti i znanja i voljeli su raditi svoj posao. Doktorica Čandrić, koja je kako su se oboje složili, bila inicijator i pokretač ideje i samog pothvata, rekla je kako je poželjela raditi u okruženju u kojem sa svakim pacijentom može popričati i poslušati njegovu osobnu priču. Također je počela shvaćati kako želi birati ljude s kojima radi, posao koji radi i radno vrijeme. Ni jedno od njih dvoje nije bilo upućeno u tržišne zakone, niti su imali bilo kakvog poduzetničkog ili ekonomskog znanja. Jedino što su, prema njihovim riječima, oboje imali jest: „Želja za ostvarivanjem vlastite poduzetničke priče.“ Doktor Čandrić još je na kraju dodao kako ih nepoznavanje konkretne ekonomske materije nije navelo da odustanu, iako navodi kako je osobno na poduzetništvo gledao pomalo superiorno, odnosno smatrao ta znanja pomalo suvišnim i logičnim. Tek kad su zaista započeli svoj posao, shvatio je kako i tu postoje bitne specifičnosti, zahtjevi i zakonitosti koje, ako zaista želiš uspjeti, moraš uvijek uzimati u obzir.

- „Možete li mi reći neke informacije o Poliklinici Lege Artis (otkad postoji, koji je broj zaposlenika, usluge koje su u ponudi, misija i vizija)?“

Osnovne informacije koje su liječnik i liječnica dali opisuju kako je organizacija osnovana 2011. godine a te je godine također započela s radom. Broj zaposlenika s godinama je rastao proporcionalno s rastom zahtjeva tržišta i širenjem ponude usluga. Danas Poliklinika Lege Artis broji 20 zaposlenika – njih 12 zaposleno je na puno radno vrijeme, dok su njih osmero vanjski suradnici, uglavnom doktori koji veći dio radnog vremena provedu u KBCO-u. Usluge koje su klijentima i pacijentima na raspolaganju uključuju širok spektar medicinskih djelatnosti – od usluga operativnih zahvata do

dijagnostičkih pregleda stručnjaka. Osnovna, tj. *core* djelatnost poduzeća jest kirurgija vena. Tegobe proširenih vena pacijenti mogu riješiti putem nekoliko neinvazivnih metoda, ovisno o stupnju napretka same bolesti. Nadalje pacijenti mogu pristupiti savjetovanju glede barijatrijskog zahvata, kao i operativnog rješavanja različitih proktoloških<sup>7</sup> tegoba (hemoroidi, fisure, fistule, operacija hernije itd.). Treća grana kirurgije u Poliklinici Lege Artis jest opća kirurgija. Većina se zahvata obavlja u lokalnoj anesteziji, a uključuju rješavanje tegoba uraslog nokta, odstranjivanje kožnih izraslina (npr. madeži) itd. Posljednja grana kirurgije koja je u ponudi pacijentima jest estetska kirurgija. Doktorica Čandrlić tu je djelatnost spomenula u kontekstu „uvjeta bez kojeg se danas u privatnoj poliklinici ne može poslovati“. Pacijenti se mogu odlučiti za zahvate poput operacije nosa (lat. *rhinoplastica*), operacije očnih kapaka (lat. *blepharoplastica*), operacije ušiju (lat. *otoplastica*) i operacije povećanja ili redukcije grudi. Osim spomenutih usluga pacijenti se mogu odlučiti obaviti zahvat abdominoplastike.<sup>8</sup>

Sljedeće djelatnosti uključuju većinskim djelom usluge dijagnostike – radiologija i ortopedija. Radiološke usluge obuhvaćaju ultrazvučne preglede krvnih žila, grudi, prostate, abdomena i lokomotornog sustava. Ortopedske usluge uključuju također primarno dijagnostiku, iako pacijenti imaju na raspolaganju i određene usluge konkretnog liječenja. U tu djelatnost spadaju ultrazvučni pregledi dojenačkih i dječjih kukova i različite vrste injektivnih lijekova u svrhu ublažavanja bolova u pojedinim zglobovima, terapija hrskavice matičnim stanicama i hijaluronom.

Posljednja kategorija usluga uključuje niz neinvazivnih estetskih tretmana lica i tijela. Neki od najčešćih tretmana jesu terapija *botoxom*, hijaluronski i nehijaluronski fileri, kolagenstimulatori, nekirurški *facelifting*, SkinPen *microneedling* terapija iglicama i sl. Osim tih tretmana u Poliklinici postoji i velik broj različitih uređaja oblikovanja tijela – Velvet Skin tretman za jačanje tonusa kože, X Wave uređaj, odnosno udarni val u svrhu rješavanja problema celulita te EMSCULPT NEO uređaj za topljenje masnih naslaga i izgradnju mišićnih stanica, koji se dodatno iznimno učinkovito koristi i u

---

<sup>7</sup> Grana kirurgije koja proučava i liječi bolesti anusa i debelog crijeva (rektuma). Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024., Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/clanak/proktologija> (7. 5. 2024.)

<sup>8</sup> Zahvat abdominoplastika, preuzeto s: <https://www.lege-artis.hr/estetska-kirurgija/tijelo/abdominoplastika-korekcija-opustene-koze-trbuha/> (7. 5. 2024.)

rehabilitacijske svrhe kako bi klijent izbjegao nastanak atrofije pojedinih mišića (nakon operativnog zahvata nekog zgloba ili za pripremu na operativni zahvat). Novitet u Poliklinici jest i EMSELLA stolica. Riječ je o također sasvim neinvazivnom uređaju koji iznimno uspješno i trajno rješava problem urinarne i urgentne inkontinencije.

Misija Poliklinike, prema riječima doktorice Čandrić, glasi ovako: „Svrha postojanja naše Poliklinike očituje se u pružanju usluge liječenja širokog spektra bolesti uz metode koje su uređene prema pravilima struke i zakonitostima medicine i pravo klijenta na tjelesno i duševno zdravlje koje proizlazi iz zadovoljstva samim sobom.“ Doktor Čandrić viziju je verbalno sročio ovako: „Vizija bi nam bila postati vodeće regionalno privatno poduzeće prepoznato na tržištu po razini kvalitete usluga liječenja te stručnosti i pristupačnosti cijelog osoblja.“

- „Koje su to vrijednosti koje biste naveli kao temeljne?“

Cilj ovog pitanja bio je saznati čime se to poduzetnici vode prilikom formiranja kratkoročnog i dugoročnog planiranja poslovanja. Vrijednosti koje su integrirane u neki poslovni kontekst i organizaciju služe kao temelj i za odnose unutar poduzeća i za bilo kakvo donošenje odluka. Na to pitanje oboje su izdvojili iste ili slične vrijednosti – stručnost u struci koju rade, povjerenje kako međusobno u radnom kolektiv, tako i povjerenje pacijenata, kompetentnost, pouzdanost i njegovanje važnosti timskog rada. Osim navedenih, vlasnica je spomenula još jednu bitnu vrijednost – diskretnost. Dodatno je objasnila kako se veliki broj medicinskih pacijenata u Polikliniku Lege Artis dođe riješiti nekog vrlo osobnog i neugodnog medicinskog problema, stoga je iznimno važno da se svaki takav pacijent prilikom boravka osjeća sigurno i zaštićeno od bilo kakvih vanjskih znatiželjnih pogleda.

- „Na koji način pokušavate uskladiti vrijednosti zaposlenika i poduzeća?“

Prema riječima vlasnika, prije svega vode se brigom o stanju svih zaposlenika uopće. Takav pristup podrazumijeva otvoreno pitanje i komunikaciju te dobivanje uvida u način razmišljanja i vrijednosti svakog od zaposlenih. Još jedan razlog koji su poduzetnici naveli kao iznimno bitan jest i taj da su i temeljne vrijednosti svake osobe do određene razine presudne u procesu selekcije, odnosno određuju hoće li se neka osoba na željeni način uklopiti u radni kolektiv. Sljedeće što su oboje spomenuli svakako jest generiranje obiteljske atmosfere. Tvrtka je počela s poslovanjem kao vrlo

uzak i blizak kolektiv ljudi, čak i sad kad se osjeti jak kvalitativan i kvantitativan rast poslovanja, obiteljske je odnose gotovo nemoguće iskorijeniti, a kako kažu i doktor i doktorica, ne vide razlog u potpunom ograničenju odnosa u striktno poslovne. Sljedeći način usklađivanja vrijednosti poduzetnici se trude postići provođenjem anketa zadovoljstva među zaposlenicima i modificiranja pojedinih stavki na temelju prikupljenih odgovora. Dakle, velik se naglasak stavlja na slušanje i uvažavanje mišljenja zaposlenika, ali i prijedloga koje nude u korist poboljšanja poslovnih procesa. Uvijek su aktualne i edukacije i potiče se napredovanje prema samoaktualizaciji jer oboje smatraju kako vrijeme koje zaposlenici imaju na raspolaganju za osobni rast i razvoj njih čini zadovoljnijima i sretnijima u svakodnevnom radu.

- „Kako određujete kratkoročne i dugoročne ciljeve? Sudjeluju li zaposlenici u kreiranju ciljeva?“

Kreiranje ciljeva je, prema riječima vlasnika, diktirano i vanjskim i unutarnjim uzrocima. Konkretno, ciljevi se definiraju na temelju prihoda i osobnih želja kao interni čimbenici, dok eksterni čimbenici uključuju tržišne potrebe (pojave tržišnih prilika i tržišne niše) i na temelju poteza i odluka konkurencije. Svakako se oboje slažu da, kako bi se ciljevi formirali prikladno i pravovremeno, potrebno je ustaliti kontinuitet praćenja stanja na tržištu i unutar Poliklinike. Zaposlenici se otvoreno potiču na sudjelovanje u kreiranju ciljeva. Neki od načina generiranja takve klime otvorenosti prema zajedničkom donošenju odluka jesu politika otvorenosti prema sugestijama zaposlenih, poticanje na prijedloge, stvaranje prilike za zajednički razgovor (primjerice redovni sastanak ponedjeljkom) itd. Konkretni prijedlozi koje je liječnica spomenula u kontekstu ovog pitanja obuhvaćali su prijedlog za edukaciju o kemijskim pilinzima koju su joj predložile dvije zaposlenice koje rade kozmetološke poslove u Poliklinici, kao i odluka o uvođenju mirisnih štapića u ordinacije predviđene za estetske tretmane i oblikovanje tijela zbog zadržavanja nekog ugodnog, opuštenog i profinjenog dojma. Ta je preporuka došla od strane jedne od medicinskih sestara u kolektivu. Osim tih sugestija, česte su i brojne diskusije oko, primjerice, organizacije rasporeda liječnika koji su vanjski suradnici Poliklinike tijekom kojih zaposlenici sudjeluju i doprinose vrlo značajno.

- „Kako određujete strategije i kako se donose odluke u poslovanju?“

Prema riječima vlasnika, ovo se pitanje usko može povezati s prethodnim. Većina se strategija uvijek donosi zajednički, dakle bude iskomunicirana na sastanku. Ostatak

strategija koje su vezane za neke šire procese vlasnici donose sami, ali bez iznimke svaku strategiju predstave ostatku kolektiva kako bi se izbjegao osjećaj tajnovitosti i postigla transparentnost. Doktorica Čandrić dosadašnji je proces formiranja odluka opisala ovako:

„Prije smo bili puno manje poduzeće, samim time sve je funkcioniralo na način da smo znali kako ćemo jedni drugima uvijek moći uskočiti, čak i kad se određeni plan naglo promijeni. Odluke su se donosile uglavnom spontano i pomalo stihijski, bez konkretnog planiranja i vođene kvalitativnim zaključcima. To se tiče nekih kratkoročnih odluka i strategija. Odluke većeg značaja, recimo preseljenje su se ipak duže planirale i provodile po strategiji, barem većinskim dijelom. Sada je situacija drugačija, prije formiranja odluke i plana djelovanja analiziraju se razni čimbenici i postepeno se radi na ostvarenju svake stavke definirane strategije kretanja, ali ipak smatram da je autoritet rukovodstva bitan, stoga se i među osobljem zna da će konačnu odluku prelomiti upravo rukovodstvo.“

- „Kako se kreće proces selekcije zaposlenika prilikom zapošljavanja? Na temelju čega odabirete zaposlenike?“

Doktor Čandrić odgovor na ovo pitanje započeo je s komentaram kako je u ovo suvremeno doba i u ovom poslu prilično teško nekoga procijeniti dok zaista ne krene prakticirati samu struku. Preporuke su, kako su se oboje složili, nešto čime se vode, odnosno što je osnova za nastavak drugog kruga selekcije. Nakon preporuka naravno slijedi intervju s potencijalnim zaposlenikom/zaposlenicom. Doktorica navodi kako prvenstveno kandidata nastoji upoznati s načinom funkcioniranja poslovanja unutar poduzeća. Neki od najbitnijih čimbenika koji ultimativno slove kao presudni za odabir kandidata za stalni radni odnos jesu kompetencije za posao, dobro uklapanje u radnu ekipu (netko tko svojom osobnošću odskače od postojećeg kolektiva može unijeti određeni nemir u kolektiv, s obzirom na to da se ipak radi od ljudima kojih nije puno i koji su uključeni u međusobne živote) i otvorenost prema vrijednosti zajedništva, odnosno timskog rada. Suradnja je, slažu se poduzetnici, u konkretnoj organizaciji jedan od presudnih čimbenika uspjeha.

- „Što biste rekli, čime su vaši zaposlenici najviše, a čime najmanje zadovoljni?“

Ovim je pitanjem autorica nastojala saznati koja je perspektiva rukovodstva poduzeća i potencijalno je usporediti s perspektivom zaposlenika na temelju njihovih odgovora prikupljenih ranije provedenim upitnikom. Doktorica Čandrić spomenula je plaću i financijske naknade u kontekstu čimbenika koji zaposlenicima najviše donose osjećaj zadovoljstva. Nadalje je spomenula kako smatra da je većina zaposlenih zadovoljna odnosima u kolektivu i organizacijskom kulturom, osim pojedinaca koji ponekad znaju biti inicijator manjih sukoba. Oboje vlasnika složili su se da je određeni broj zaposlenih ponekad nezadovoljan opsegom posla, pogotovo kad se radi o zahtjevnim operacijskim danima koji su često i ambulantni. Pojedinci kao uzrok takvih situacija navode manjak organizacije posla, ali se, prema riječima vlasnika, isključivo radi o porastu cjelokupne količine posla, a i prirode istog. Ono što je vlasnica istaknula kao problem koji ona počinje primjećivati jest sporadični razdor koji nastaje između kozmetičkog i medicinskog tima. Ponovno se od strane nekih pojedinaca prave razlike između ta dva aspekta posla, a doktor Čandrić navodi kako mu se ponekad čini da nekada određene osobe traže neki razlog kako bi mogle reći da su nezadovoljne stanjem. Iz tog razloga oboje su istaknuli kako zahtijevaju provođenje politike otvorene komunikacije i nastoje rješavati sukobe ili odmah nakon što su nastali ili prije nego što nastanu uopće.

- „Kako održavate motivaciju zaposlenika?“

Motivaciju zaposlenika oboje navode kao uvjet bez kojeg je nemoguće oformiti zadovoljan tim zaposlenika. Stoga se o motivaciji na sastancima otvoreno priča. Svaka zaposlena osoba može izraziti svoje želje, a vlasnici nastoje sve ili barem većinu njih uvažiti. Unutar upitnika zadovoljstva uvijek postoji pitanje o vlastitim težnjama i potrebama, a odgovori koje zaposlenici daju uglavnom se tiču određenih druženja, slobodnih dana i edukacija. Također kritike zaposlenika nešto su čemu vlasnici prilaze otvorenog uma i na temelju njih nastoje korigirati postojeće stanje. Konačno, vlasnici se slažu kako je iznimno važno zaposlenicima skrenuti pažnju na zajedničke dobre rezultate te im dati i povratnu informaciju i pohvalu za dobro obavljen posao. Jedan od ustaljenih i aktualnih čimbenika motivacije svakako su bonusi i financijske nagrade sukladno produktivnosti.

- „Kako pratite zadovoljstvo poslom vaših djelatnika?“

Kako su prethodno vlasnici i spomenuli u prijašnjim pitanjima, glavni način praćenja jest održavanje izravne i otvorene komunikacije. Cilj je zapravo, kako se oboje slažu, formirati organizacijsku klimu u kojoj je zaposlenicima ugodno izjasniti se i zajednički raditi na svim aspektima poslovanja koje je potrebno poboljšati. Nadalje, poduzetnica je spomenula kako je uspješno delegirala određena zaduženja koja su tijekom prijašnjih godina bila u njezinoj ingerenciji, stoga sad ima vremena stati i opservacijom utvrditi određena područja poslovanja koja zaposlenicima potencijalno mogu izazvati nezadovoljstvo. Konačno, uveden je i kontinuiran sustav praćenja zadovoljstva putem prijepomenutih anketnih upitnika.

- „Kakva je politika dodatnog razvoja i izobrazbe zaposlenika unutar poduzeća?“

Prema riječima vlasnika, oboje se slažu kako je, posebice u suvremeno doba, neprocjenjivo kontinuirano raditi na sebi, vještinama, znanjima i kompetencijama. Ako taj aspekt izostane, česta je pojava nemogućnosti praćenja novih trendova. S obzirom na brzinu odvijanja promjena na današnjem tržištu, ako pojedinac nije u toku s njima, vrlo brzo biva zamijenjen, odnosno gubi tržišnu utakmicu od konkurencije, a samim time često i kredibilitet u poslovanju. Upravo zbog toga doktorica je na vlastitom primjeru podijelila svoj stav o navedenoj temi:

„S obzirom da se danas broj konkurenata u medicinskoj struci povećava brzo i neumoljivo, svjesna sam koliko je truda potrebno uložiti da bismo kao Poliklinika uvijek bili konkurentni i privlačni. Takve se vrijednosti ne odnose samo na potencijalne klijente koji moraju birati između ogromnog broja medicinskih organizacija, već i na potencijalne zaposlenike. Zato je educiranje vrlo bitno i u procesu *employer brandinga*. U osobnom slučaju, primijetila sam da već ako propustim samo jedan veći kongres godišnje, imam veliki oportunitetni trošak jer je vrlo teško pratiti i razumjeti novitete retrogradno.“

Vodeći se time, vlasnici su naveli kako im je ključno važnost edukacija prenijeti i na svoje zaposlenike. Doktor Čandrić navodi kako je jasno da se osobnosti pojedinaca razlikuju i da netko ima veće ambicije, a netko manje. Ali je zato vrlo bitno osvijestiti kod zaposlenika da je izobrazba vrlo bitna, a o količini potrebnih edukacija mogu odlučiti sami za sebe. U skladu s time, o edukacijama se otvoreno priča, na sastanku poduzetnici dijele iskustva vlastitih edukacija i aktualnih tečaja koje su prošli neki od zaposlenika. Prema navodima rukovodstva, zaposlenici imaju slobodu sami birati

edukacije (pod uvjetom da su vezane za određene vještine koje će moći primijeniti u svom poslu). Ako samostalna potraga izostane, prijedloge nude vlasnici. Još jedna perspektiva koju je, kao bitnu, izdvojila doktorica svakako jest *networking* koji zaposlenici imaju priliku ostvariti na takvim stručnim okupljanjima. Smatraju kako je umreženost i sklapanje kontakata temelj dobrih odnosa i uspješne suradnje, kao i osnova za generiranje lojalne konkurencije.

- „Kako rješavate potencijalne sukobe među zaposlenicima?“

Cilj ovog pitanja bio je dobiti uvid u međuljudske odnose u kolektivu Poliklinike Lege Artis, ali iz perspektive rukovodstva. Kako su se poduzetnici složili, bez obzira na nagli rast i u poslovanju i povećanje broja zaposlenika, neke temeljne vrijednosti i premise obiteljskog poduzeća teško je, gotovo i nemoguće sasvim iskorijeniti. Stoga metoda kojoj se poduzetnici uvijek prvo priklanjaju u situacijama sukoba jest – razgovor. Takvi se razgovori u većini slučajeva obavljaju mimo članova kolektiva koji nisu uključeni u sukob, već nasamo s osobama između kojih se sukob i pojavio. Novitet unutar Poliklinike, koji je nedavno ustaljen u sklopu marketinškog odjela, jest i Odjel za ljudske resurse. Uz pomoć njega rješavanje sukoba postalo je donekle standardiziran proces koji je lakše provesti, ali i pratiti rezultate koji su iz njega proizašli. Ono što je bitno, prema navodima liječnice, jest pokušati prepoznati sukob dok je još u fazi nastajanja. Većini otvorenih konflikata prethode neke radnje prema kojima je moguće naslutiti određene tenzije. Zato je prema vlasnicima vrlo bitno da je rukovodstvo uključeno u poslovanje u smislu promatranja svakodnevne dinamike unutar kolektiva, kao i promjena u njoj.

- „Kakav je sustav nagrada i kazni unutar poduzeća, odnosno koji pristup u smislu učinkovitosti više zagovarate i provodite?“

Svrha ovog pitanja bila je razjasniti kako rukovodstvo nastoji uvećati radni učinak i učinkovitost zaposlenika. Bitno je poznavati princip kojim se pri toj procjeni vlasnici vode kako bi opća premisa poslovanja autorici bila jasnija. Samim time moguće je zaključiti bi li zaposlenici bolje reagirali na implementaciju nekog sustava drugačijeg od postojećeg. Doktorica Čandrlić odmah je rekla kako su kazne vrlo rijetka pojava u organizaciji. U nekim prethodnim godinama poslovanja, sustav sankcioniranja uopće nije postojao, čak i onda kad je možda trebao. Kad se govori o aktualnom stanju Poliklinike, usmene opaske i upozorenja za pojedina neodgovarajuća ponašanja na



poslu uglavnom su jedini oblik sankcija. Vlasnici priznaju kako se vode stavom da većina ljudi bolje reagira na nagrade. S druge strane navode kako smatraju da su određene nagrade (primjerice, bonusi za operacijske dane) postali više čimbenici higijene, a ne čimbenici motivacije s obzirom na to da su zaposlenici takve nagrade počeli percipirati kao očekivane i podrazumijevane. S tim rečenim doktor Čandrlić je spomenuo kako njega i doktoricu kao rukovodstvo čeka jedan razgovor u kojem će transparentno sa zaposlenicima proći sve čimbenike koji su važni kako bi organizacija uspješno funkcionirala. Također, cilj im je skrenuti cijelom timu pažnju na činjenicu kako se svaka nagrada mora zaslužiti i ne shvaćati „zdravo za gotovo“. Ako se takav princip ne bude pokazao učinkovitim, odnosno ako se određena neprihvatljiva ponašanja budu ponavljala, tada poduzetnici ipak planiraju razmotriti uvođenje nekog manje drastičnog sustava kažnjavanja.

- „Za kraj, što biste naveli kao najveću konkurentsku prednost Poliklinike na tržištu iz perspektive klijenata, ali i s aspekta brendiranja poslodavca?“

Vlasnici su o tom pitanju pažljivo promislili i autorici dali detaljan odgovor iz obje perspektive postavljenog pitanja. Prema riječima doktorice, jedna od glavnih konkurentskih prednosti Poliklinike Lege Artis očituje se u samoj tržišnoj niši oko koje je poslovanje kreirano i započeto – kirurgija, odnosno liječenje vena. Doktora je spomenula u kontekstu najstručnijeg liječnika u toj grani medicine na području cijele Republike Hrvatske. Upravo zato pacijenti iz cijele Hrvatske dolaze upravo njemu s ciljem liječenja takvih tegoba. Također, nakon zahvata, pacijent je odmah mobilan, sasvim stabilan i vraća se svakodnevnim aktivnostima isti dan – bez potrebe za mirovanjem. Osim niše, poduzetnica je istaknula vrijednost u zaokruženosti cijele ponude kako u medicini tako i u estetici. Odnosno, ponuda usluga unutar Poliklinike iznimno je široka i klijentima omogućava rješenja velikog broja tegoba na jednom mjestu. Druga iznimno bitna prednost Poliklinike jest beskompromisna stručnost, znanje i iskustvo svakog zaposlenog liječnika i bilo kojeg drugog člana osoblja. Ono što također Polikliniku Lege Artis izdvaja od konkurencije jest iznimno stručan i potpuno individualan i predan odnos prema klijentima. Liječnica također navodi kako je praćenje trendova u tehnologiji potrebnoj za operacije i tretmane uvijek aktualna aktivnost unutar poduzeća, sve s ciljem pružanja najbolje moguće odgovarajuće usluge svakom pacijentu.

Iz perspektive privlačnosti kao poslodavca, Poliklinika zaista ima brojne benefite. Prvo što je doktorica Čandrić navela jest atmosfera u Poliklinici. Bez obzira na pojedene napetosti u određenim situacijama, bliskost i toplina koju zaposlenici uvijek mogu očekivati od rukovodstva nije mjerljiva s bilo kojim njihovim prethodnim radnim mjestom. Nadalje, doktorica Čandrić transparentno je spomenula i privlačnost plaća, naglašavajući važnost primjerene kvantifikacije truda svakog zaposlenog. Osim tih čimbenika, doktorica je spomenula i atraktivne uvjete rada i radno vrijeme (fleksibilnost rukovodstva u slučaju ako se neki zaposlenik ne osjeća dobro ili ima bitnu obvezu, kao i primjerice, spajanje neradnih dana u produžene vikende). Osim tih beneficija, svi zaposlenici mogu ostvariti osobni rast i razvoj. Konačno, vlasnica je spomenula i nešto što je i njoj samoj i dan danas pomalo nestvarno:

„Već dugo je Krešimir među populacijom poznat kao iznimno uspješan liječnik i veliki stručnjak i čovjek, ali unazad godinu danas dogodio se ogroman *boom*. Preko usmene predaje u kombinaciji s društvenim mrežama i ostalim kanalima promocije, marketing odjel uspio je vrlo široko i jako uspješno od našeg prezimena napraviti čvrst brand. I sad ne prepoznaju samo njega (doktora) i mene kao neke njima daleke persone, sad se tu pojavio ogroman broj zadovoljnih bivših i sadašnjih pacijenata koji otvoreno i javno verbaliziraju svoje pozitivne dojmove. Zapravo je naš poslovni *buzz* veći nego ikada.“

Vodeći se njezinim riječima, moguće je naslutiti kako je Lege Artis brand vrlo privlačan mladim potencijalnim zaposlenicima na tržištu i rad u toj organizaciji, koliko god je ozbiljan i zahtjevan, istovremeno je vrlo prestižan.

Nakon vlasnice, svoje je stavove s autoricom podijelio i vlasnik. Iz aspekta pacijenata, doktor Čandrić naveo je mogućnost potpune posvete liječnika pacijentu. Svaki klijent ima vlastitu priču, specifičan problem, ali i osobnost. Samim time, svatko od njih zahtijeva i specifičan pristup i posvećenost. Osim cjelovitog pristupa prema klijentu, iz medicinske perspektive pacijent može obaviti i dijagnostiku, ali i odmah odlučiti za neku metodu liječenja po preporuci stručnjaka. Osim usmjerenja k metodi rješavanja tegoba, svaki liječnik u Poliklinici klijentu daje detaljnu dijagnozu, objašnjenje i odgovara na sva njegova/njezina pitanja.

Što se tiče prednosti koje u organizaciji može prepoznati potencijalna radna snaga, doktor Čandrić navodi istu prednost kao i doktorica – atmosferu na poslu. Kaže kako

je osobno doživio da si zaposlenici međusobno pomažu i u različitim privatnim situacijama, ne samo na poslu. Osim organizacijske klime i kulture, spomenuo je i prezime za koje se složio s vlasnicom da je u populaciji s vremenom postalo prava asocijacija na povjerenje, vrhunsko medicinsko obrazovanje i bezuvjetnu stručnost. Iz tog aspekta smatra kako je Poliklinika zaista sjajno mjesto za mlade liječnike na kojem, ako to znaju iskoristiti pozitivno, zaista mogu naučiti puno, a istovremeno raditi izravno s klijentima, u ugodnom ambijentu i pomno biranim ljudima a, kako se našalio, istovremeno može planirati putovanja jer će slobodnih vikenda sigurno imati – dovoljno.

## 6.4 Diskusija

U skladu s postavljenim istraživačkim pitanjima i dobivenim rezultatima izvedeni su pojedini zaključci. Primarno je zaključeno kako zaposlenike podjednako motiviraju čimbenici intrinzične i ekstrinzične motivacije. Bitna činjenica koja čini razliku u uspjehu motiviranja jest sposobnost prepoznavanja individualnog lokusa kontrole za svakog pojedinog zaposlenika. Nadalje, zaključeno je kako kod ispitanika prevladava osjećaj umjerene razine stresa na radnom mjestu. Uzrok osjećaja stresa uglavnom je organizacija rada i radnih zadataka, dakle jasnoća i ingerencije koje su propisane određenim opisom posla, kao i fizički umor koji zaposlenici osjećaju na kraju radnog dana i tjedna s obzirom na to da se radi o poslu koji kontinuirano uključuje psihičku i fizičku stabilnost i koncentraciju. Treća stavka koja se ispitala jest opće zadovoljstvo poslom zaposlenika. Nakon provedenog istraživanja rezultati sugeriraju da su ispitanici zadovoljni poslom, uz pojedine aspekte na kojima je potrebno raditi kako bi zadovoljstvo bilo na najvišoj mogućoj razini. Konačno, neke od mjera kojima se zadovoljstvo posla može povećati na primjeru konkretne Poliklinike jesu: kontinuirano pratiti stavove i mišljenja zaposlenika provođenjem redovitih upitnika (potencijalno kvartalno ili dva puta godišnje) i održavanje sastanaka koje vode sami zaposlenici. Prijedlog takvog sastanka bio bi recimo održavanje medicinskog sastanka jedan tjedan, a kozmetološkog sastanka drugi tjedan. Tako bi se mogao staviti veći fokus na pojedinu tematiku, umjesto toga da se na svakom sastanku priča o oba tima. Dalje, autorica nudi prijedlog održavanja zajedničkih aktivnosti oluje ideja, čime bi se zaposlenici mogli više uključiti u proces sudjelovanja u odlučivanju i formiranju određenih strategija na razini cijele organizacije. Osim navedenog, poželjno bi bilo

organizirati učestalije *team building*-aktivnosti uvažavajući lokacijske želje (u skladu s vremenskim i financijskim mogućnostima) zaposlenika.

## 7. ZAKLJUČAK

Motivacija i praćenje razine stresa neki su od osnovnih kvalitativnih čimbenika koji utječu na cjelokupno zadovoljstvo poslom. Vodeći se time da zadovoljni zaposlenici zaista kvalitetnije i predanije obavljaju svoj posao, ako takav pristup izostane, realno je očekivati da će poslovanje zbog toga patiti. Na temelju ovog stručnog rada zaključeno je da su neki od preduvjeta za odgovarajuće praćenje zadovoljstva otvorena komunikacija, redovni anketni upitnici o zadovoljstvu i stvaranje klime unutar poduzeća koja doprinosi učenju zaposlenika o pozitivnom stavu prema promjenama i u kojoj se svi osjećaju slobodno izraziti svoje sugestije i kritike. Osim tih načina, autorica je zaključila da je bitno stvoriti i duh zajedništva u smislu formiranja stava zaposlenih da, iako njihovo ime ne stoji upisano na funkciju vlasnika poduzeća, oni osjećaju da zaista svi rade za jedan bitan zajednički cilj – da svi uključeni, pa tako i oni sami, mogu sigurno i ispunjeno živjeti.

Na temelju provedenog anketnog upitnika izveden je temeljni zaključak da su zaposlenici Poliklinike Lege Artis uglavnom zadovoljni svojim poslom. Također je zaključeno da su zaposlenici upoznati s misijom, vizijom i ciljevima poduzeća i da imaju dostupnu svu opremu koja im je potrebna za kvalitetno obavljanje posla. Većinski dio ispitanika doživljava neku umjerenu razinu stresa na radnom mjestu te je moguće zaključiti kako najveću ulogu u njihovoj motivaciji imaju bonusi, povratna informacija ili pohvala za dobro obavljen posao te mogućnost osobnog razvoja i napredovanja u karijernom smislu. Kao konkretna stavka koja izaziva osjećaj nezadovoljstva kod ispitanika istaknula se organizacija rada, preciznije jasnoća radnih zadataka, poštivanje rokova i sl. te fizički umor izazvan naglim povećanjem obujma posla.

Odgovori otvorenog tipa u upitniku dali su autorici mogućnost detaljnije sagledati sugestije i savjete za poboljšanje funkcioniranja nekih poslovnih procesa, kao i ispitanicima priliku izjasniti se i podijeliti svoje stavove. S tim rečenim, nakon prikupljenih odgovora zaključeno je da se ponekad problem pojavljuje u komunikaciji i da među članovima kolektiva nastaju sukobi koji se ponekad prešute i ne rasprave na odgovarajući način, stoga dugoročno izazivaju osjećaj zamjeranja. Također je zaključeno kako bi većinski dio tima uživao provesti *team building* negdje u prirodi. Formiran je zaključak kako velik dio tima ispašta u trenutku nastanka sukoba, a i

kasnije ako se on ne riješi, stoga autorica zaključuje da se u situaciji sukoba loša atmosfera itekako prenosi i na ostatak kolektiva, čak i ako ti članovi nisu izravno uključeni u sukob. Pozitivno iskustvo koje bi gotovo cijeli kolektiv posebno izdvojio jest zajedničko druženje nakon operacijskog dana. Na temelju tog odgovora autorica zaključuje kako cijeli tim zajednički funkcionira iznimno dobro s obzirom na to da svi članovi istinski uživaju u provođenju vremena sa svojim radnim kolegama – unatoč povremenim napetim situacijama.

Na temelju provedenog intervjua, autorica zaključuje primarno jednu stvar – poželjno je i u principu obavezno napraviti razliku između poslovnih i privatnih odnosa. Činjenica je da je Poliklinika Lege Artis počela kao mali obiteljski kolektiv s dvije djelatnosti, ali danas taj kolektiv broji 20 zaposlenih i sedam djelatnosti, stoga je bitno definirati trenutak i razinu osobnih i profesionalnih odnosa. S druge strane odnosi su dugo godina već takvi da taj kolektiv ne može niti treba u potpunosti iskorijeniti bliskost u odnosima jer upravo je to jedna od temeljnih vrijednosti organizacije – zajedništvo. Nadalje autorica zaključuje kako su vlasnici iznimno predani onome što rade i inzistiraju na izuzetnoj kvaliteti svake usluge, što i jest jedna od stvari koje tu Polikliniku čine konkurentnom. Konačno, izveden je zaključak da je Poliklinika Lege Artis, odnosno Čandrlić brand duboko ukorijenjen u regionalno, a postupno i u hrvatsko tržište – što je ogromna odgovornost za rukovodstvo i sve članove, ali i prilika da zaista svi klijenti koji im odluče pružiti svoje povjerenje budu zadovoljni i svoje medicinske tegobe zauvijek ostave u prošlosti.

## LITERATURA

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Denny, R. (2000). *Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Dessler, G., (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima* – 12. izd. Zagreb: Mate.
4. Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006., str. 364.
5. Leiter, M. P., Maslach, C. (2011). *Spriječite sagorijevanje na poslu*. Zagreb: Mate.
6. Reeve, J., (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija* – 4. izd. Jastrebarsko: Naklada Slap.
7. Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Mate Zagreb, 2010., str. 91.

### Članci

1. Adlešić, R. (2022). Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara. *Hrvatski Časopis za javno zdravstvo*, 18(57), 61-66.
2. Ajhenberger, S., Hodak, J., Vadlja, I. i Anić, D. (2020). Zadovoljstvo poslom - prediktor radne učinkovitosti i namjere ostanka u sestrinstvu. *Croatian Nursing Journal*, 4 (2), 193-203.
3. Barać, I., Plužarić, J., Kanisek, S. & Dubac Nemet, L. (2015). Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *Sestrinski glasnik*, 20(1), 27-32.
4. Čamdžija, K. i Čamdžija, E. (2020). Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika, *SKEI međunarodni interdisciplinarni časopis*, 31 – 45.
5. Jurić, L. & Mikšić, Š. (2020). Stupanj zadovoljstva medicinskih sestara u izvršavanju radnih zadataka. *Sestrinski glasnik*, 25(2), 109-115.
6. Kišak Gverić, N., Doležal, D., Mikšaj – Todorović, Lj. & Habazin, I. (2015). Zadovoljstvo poslom pomagačkih profesija u bolničkom i zatvorskom sustavu. *Kriminologija & socijalna integracija*, 23(1), 1-15.

7. Knezić, K. (2019). Usporedba zadovoljstva poslom medicinskih sestara/tehničara u Kliničkom bolničkom centru Zagreb i Kliničkoj bolnici Merkur. *Sestrinski glasnik*, 24(2), 73-81.
8. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Human Resources Management through motivation (06.02.2024.)
9. Telebec, S. (2016). Stres na radu. Sigurnost i zaštita na radu, *Kem. Ind.* 65 (1-2), 115 – 118
10. Tucak Junaković, I., Macuka, I. i Skokandić, L. (2019). Profesionalni stres, zadovoljstvo poslom i sagorijevanje medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u području palijativne skrbi. *Medica Jadertina*, 49(3-4), 157-171.
11. Prša, M., Puharić, Z., Berlančić, T. i Gašić, M. (2022). Sindrom sagorijevanja na poslu zdravstvenih djelatnika objedinjenog hitnog bolničkog prijema u Republici Hrvatskoj. *Acta medica Croatica*, 76 (1), 41 – 47.

#### Ostalo

1. Cvetojević, E. (2021). *Upravljanje stresom u poduzeću* (završni rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4808/datastream/PDF/view>
2. Debogović, S. (2018). *Profesionalni stres i sindrom sagorijevanja u djelatnika intenzivne psihijatrijske skrbi i hitne medicine* (diplomski rad). Medicinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Preuzeto s: <https://repositorij.mef.unizg.hr/islandora/object/mef%3A2041/datastream/PDF/view>
3. Funtek, Nuši, M. (2019). *Motivacija i motivacijski čimbenici – pretpostavka uspješnosti poduzeća* (završni rad). sveučilište i grad Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A3050/datastream/PDF/view>
4. Janko, N. (2016). *Stavovi i zadovoljstvo poslom* (diplomski rad). Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Juraj Dobrila u Puli. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2178/datastream/PDF/view>
5. Lege Artis d.o.o., web stranica. Preuzeto s: <https://www.lege-artis.hr/>



6. Šuša, B. (2019). *Procjena zadovoljstva poslom medicinskih sestara i tehničara u odnosu na radno mjesto*, Fakultet zdravstvenih studija, Sveučilište u Rijeci. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fzsri%3A624>
7. Razgovor s poduzetnicima, polustrukturirani intervju
8. Stres. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013 – 2024., <https://www.enciklopedija.hr/clanak/stres>
9. Topalović, I. (2021). *Motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća na primjeru ALP hf. ISLAND* (specijalistički diplomski stručni rad). Preuzeto s: [file:///C:/Users/JELENA/Downloads/ivica\\_topalovic.pdf](file:///C:/Users/JELENA/Downloads/ivica_topalovic.pdf)
10. Ugarković, M. (2019). *Motivacija zaposlenika* (diplomski rad). Sveučilište Sjever, Varaždin. Preuzeto s: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2442/datastream/PDF/view>

## POPIS SLIKA

Slika 3-1. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	11
Slika 4-1 Opći model stresa.....	18
Slika 6-1. Elementi sustava nagrađivanja.....	34
Slika 6-2. Motivacija za dodatan angažman .....	35
Slika 6-3 Razina stresa uzrokovanim prirodom posla .....	36
Slika 6-4 Najveći uzrok profesionalnog stresa.....	37
Slika 6-5 Opis posla .....	38
Slika 6-6 Uvažavanje mišljenja zaposlenika od strane rukovodstva .....	39

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Prikaz klasifikacije materijalnih kompenzacija zaposlenika .....	13
Tablica 2 Prikaz SWOT-analize Poliklinike Lege Artis .....	31

## **PRILOG – ANKETNI UPITNIK**

Analiza razine motivacije, stresa te zadovoljstva poslom zaposlenika odabrane privatne poliklinike

Dragi kolege,

cilj ovog istraživanja jest dobiti uvid u razinu motivacije, stresa i općenitog zadovoljstva poslom zaposlenika u Poliklinici Lege Artis. Anketni upitnik je sasvim anonim, a rezultati će se koristiti za potrebe pisanja diplomskog rada.

Unaprijed se zahvaljujem na vremenu kojeg ste izdvojili za popunjavanje ovog upitnika.

1. Ocijenite koliko ste zadovoljni visinom vaših primanja u poduzeću?

- Potpuno nezadovoljan/nezadovoljna (1)
- Nezadovoljan/nezadovoljna (2)
- Niti zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a (3)
- Zadovoljan/zadovoljna (4)
- Potpuno zadovoljan/zadovoljna (5)

2. Označite koji se od navedenih elemenata koristi kao dio sustava nagrađivanja u poduzeću u kojem radite! (moguće više odgovora)

- Bonusi
- Dodatna izobrazba/pohvala
- Slobodni dani
- Fleksibilno radno vrijeme
- Sudjelovanje u odlukama vezanim za poduzeće (medicinske i nemedicinske prirode)

3. Što vas motivira za dodatan angažman na vašem radnom mjestu? (moguće više odgovora)

- Dodatna novčana stimulacija
- Izazovnost nekog zadatka
- Mogućnost napretka i rada na sebi
- Status
- Sigurnost zaposlenja
- Ništa me ne motivira
- Ostalo

4. Koliko biste stresnim ocijenili svoj posao?

- Uopće nije stresan (1)
- Stresan je (2)
- Niti je stresan niti nije (3)
- Stresan je (4)
- Iznimno je stresan (5)

5. Što biste ocijenili kao najveći uzrok vašeg profesionalnog stresa? (moguće više odgovora)

- Fizički umor
- Međuljudski odnosi u kolektivu
- Organizacija rada (jasnoća radnih zadataka u sklopu radnog mjesta, poštivanje rokova i sl.)
- Priroda posla
- Ostalo

6. Znete li što se točno od Vas očekuje na radnom mjestu, odnosno koji je opis vašeg posla?

- Da
- Ne

- Nisam siguran/sigurna

7. Imate li sve potrebne materijale i opremu za obavljanje vašeg posla?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/sigurna

8. Imate li osjećaj da rukovodstvo uzima u obzir Vaše mišljenje na poslu?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/sigurna

9. Imate li osjećaj da su misija, vizija te ciljevi poduzeća dovoljno jasni i transparentni?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/sigurna

10. Osjećate li da su vrijednosti poduzeća u skladu s vašim osobnim vrijednostima?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/sigurna

11. Kad biste mogli nešto promijeniti na poslu, što bi to bilo i zašto?

12. Kad bi se od vas tražilo da organizirate team building za sve zaposlenike, koju biste aktivnost odabrali i zašto?

13. Opišite situaciju na poslu koja vam je ostala „urezana“ kao najnegativnije iskustvo u zadnjih nekoliko mjeseci!

14. Opišite situaciju na poslu koja vam je ostala „urezana“ kao najpozitivnije iskustvo u zadnjih nekoliko mjeseci!

## **PRILOG – POLUSTRUKTURIRANI INTERVJU**

1. Možete li mi reći nešto o sebi iz aspekta osobe medicinske struke u poduzetništvu?  
Kako i zašto ste se odlučili na ovakav poduzetnički pothvat?
2. Možete li mi reći neke informacije o Poliklinici (otkad postoji, koji je broj zaposlenika, usluge koje su u ponudi, misija i vizija)?
3. Koje su to vrijednosti koje biste naveli kao temeljne?
4. Na koji način pokušavate uskladiti vrijednosti zaposlenika i poduzeća?
5. Kako određujete kratkoročne i dugoročne ciljeve? Sudjeluju li zaposlenici u kreiranju ciljeva?
6. Kako određujete strategije i kako se donose odluke u poslovanju?
7. Kako se kreće proces selekcije zaposlenika prilikom zapošljavanja? Na temelju čega odabirete zaposlenike?
8. Što biste rekli, čime su vaši zaposlenici najviše, a čime najmanje zadovoljni?
9. Na koji način održavate motivaciju zaposlenika?
10. Kako pratite zadovoljstvo poslom od strane Vaših djelatnika?
11. Kakva je politika dodatnog razvoja i izobrazbe zaposlenika unutar poduzeća?
12. Kako rješavate potencijalne konflikte među zaposlenicima?
13. Kakav je sustav nagrada i kazni unutar poduzeća? (koji princip više zagovarate u smislu efektivnosti i provodite)?
14. Za kraj, što biste naveli kao najveću konkurentsku prednost Poliklinike na tržištu iz perspektive klijenata, ali i s aspekta employer brandinga?



## ŽIVOTOPIS

Jelena Čandrić rođena je 17.12.1999. godine u Osijeku gdje živi i trenutno. Završila je Isusovačku klasičnu gimnaziju s pravom javnosti u Osijeku 2018. godine. Nakon toga, 2021. godine stekla je titulu stručne prvostupnice ekonomije na Sveučilištu Vern u Zagrebu, Palmotićeve ulica 82/1.

Nakon završene gimnazije i tijekom studija radila je dvije ljetne sezone u kafiću te tijekom akademske godine kao demonstratorica financijskih kolegija na spomenutom Sveučilištu. Također, tijekom studija radila je u obiteljskom poduzeću, Poliklinici Lege Artis d.o.o. gdje je uglavnom obavljala zadatke vezane uz vođenje društvenih mreža. Trenutno radi u spomenutoj Poliklinici, no ingerencije koje ima su puno većeg opsega i uključuju i pojedine poslove financijske prirode te event menadžmenta kao i upravljanja ljudskim potencijalima.

Od profesionalnih vještina ističu se komunikativnost, snalažljivost te liderske sposobnost. Njezine jezične vještine vežu se uz C1 certifikat izvornog govornika engleskog jezika, kao i B razina znanja njemačkog jezika.

Njezini hobiji uključuju pjevanje i sviranje klavira, čitanje uglavnom knjiga vezanih uz poslovanje i psihologiju, gledanje filmova, konkretno psiholoških trilera te znanstveno – fantastičnog žanra, planinarenje te fotografiranje.