

# PROMJENE U STAVOVIMA PREMA POSLU MEĐU GENERACIJAMA I UPRAVLJANJE RAZNOLIKOŠĆU RADNE SNAGE U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA

---

**Berlančić, Terezija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:477839>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Terezija Berlančić

**PROMJENE U STAVOVIMA PREMA POSLU MEĐU  
GENERACIJAMA I UPRAVLJANJE RAZNOLIKOŠĆU  
RADNE SNAGE U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA**

Završni rad

Osijek, 2023

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Terezija Berlančić

**PROMJENE U STAVOVIMA PREMA POSLU MEĐU  
GENERACIJAMA I UPRAVLJANJE RAZNOLIKOŠĆU  
RADNE SNAGE U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment promjena

JMBAG: 0236212097

e-mail: tberlancic@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Management

Terezija Berlančić

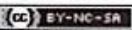
**CHANGES IN ATTITUDES TOWARDS WORK BETWEEN  
GENERATIONS AND MANAGING THE DIVERSITY OF THE  
WORK FORCE IN HEALTHCARE INSTITUTIONS**

Final paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELAKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Terezija Berlančić

JMBAG: 0236212097

OIB: 10538072449

e-mail za kontakt: tberlancic@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku

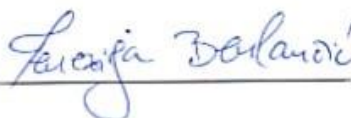
Naslov rada: Promjene u stavovima prema poslu među generacijama i upravljanje raznolikošću radne snage u zdravstvenim ustanovama

Mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentorica rada: doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 05.09.2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis



## **Promjene u stavovima prema poslu među generacijama i upravljanje raznolikošću radne snage u zdravstvenim ustanovama**

### **SAŽETAK**

Trenutno se na tržištu rada nalaze 4 generacije: Baby Boom generacija, X generacija, Milenijalci i Z generacija. Trenutno je u tijeku smjena dvije najveće generacije na tržištu rada (Baby Boom generacije i Milenijalaca) te dolazi do postepenog ulaska na tržište rada generacije Z, svaka od ovih generacija odrastala je i odgajana u različitom okruženju koje je utjecalo na njihovo formiranje stavova i očekivanja u poslovnom svijetu i na tržištu rada. Upravljanje raznolikom radnom snagom nikada nije bilo teže nego danas jer veliki izazov predstavlja stvaranje radnih mjesta i radnog okruženja koje će od svakog zaposlenika izvući najbolje, pružiti mu optimalne uvijete za rad te pomiriti međusobne razlike. S obzirom na iznimnu važnost timskog rada i suradnju zdravstvenih djelatnika različitih dobnih skupina i zanimanja, posebno je važno, u tako odgovornom zanimanju, organizirati kvalitetnu suradnju i organizacijsku strukturu. U ovom završnom radu na temelju presječnog istraživanja provedenog na zaposlenicima dvije zdravstvene ustanove istražene su međugeneracijske sličnosti i razlike u stavu i zadovoljstvu poslom pomoću dva upitnika o zadovoljstvu poslom KUHJSS i MNGQ. Istraživanje je pokazalo kako su ispitanici općenito zadovoljni poslom na ukupnim skalama i pojedinačnim podskalama. Prema provedenom istraživanju pokazano je kako Baby Boom i X generacija statistički značajnije više pridaju pažnje mišljenju o sigurnosti pacijenata, Milenijalci su skloniji i orjentiraniji promjenama, ali i odlasku iz organizacije, dok je Baby Boom generacija iskazala veći stupanj prezentizma, odnosno orijentiranosti radu i radnom mjestu. S obzirom na zahtjeve posla i divizijsku organizacijsku strukturu u zdravstvu najbolji stil menadžmenta u zdravstvu bi bilo transformacijsko vođenje.

**Ključne riječi:** generacijska teorija, stavovi prema poslu, upravljanje promjenama, zadovoljstvo poslom, zdravstveni menadžment

## **Changes in attitudes towards work between generations and managing the diversity of the labor force in healthcare institutions**

### **ABSTRACT**

There are currently 4 generations on the labor market: Baby Boom generation, Generation X, Millennials and Generation Z. Two largest generations on the labor market are currently changing, the Baby Boom generation and the Millennials, and Generation Z is gradually entering the labor market, each of these generations grew up and was brought up in a different environment that influenced the formation of their attitudes and expectations in the business world and on the labor market. Managing a diverse workforce has never been more difficult than it is today, because the great challenge is to create workplaces and a work environment that will bring out the best from each employee, provide them with optimal working conditions and reconcile mutual differences. Considering the exceptional importance of teamwork and cooperation of health workers of different age groups and professions, it is especially important, in such a responsible profession, to organize high-quality cooperation and organizational structure. In this final paper, on the basis of cross-sectional research conducted on employees of two health institutions, intergenerational similarities and differences in attitude towards job and job satisfaction were investigated using two job satisfaction questionnaires KUHJSS and MNGQ. The research showed that respondents are generally satisfied with their work on the overall scales and individual subscales. According to the conducted research, it was shown that the Baby Boomers and Generation X statistically significantly pay more attention to the opinion about patient safety, Millennials are more inclined and oriented to change, but also to leaving the organization, while the Baby Boom generation showed a higher degree of presenteeism, which means they are more oriented to work and work place. Given the job requirements and divisional organizational structure in healthcare, the best management style in healthcare would be transformational leadership.

**Keywords:** generational theory, attitudes towards work, change management, job satisfaction, health management

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Generacijska teorija</b> .....	<b>2</b>
2.1.1. Razvoj generacijske teorije .....	2
2.1.2. Problem definiranja generacije .....	2
2.1.3. Generacije na tržištu rada danas .....	5
<b>2.2. Stilovi vođenja</b> .....	<b>9</b>
2.2.1. Autokratsko vođenje .....	10
2.2.2. Demokratsko vođenje .....	10
2.2.3. Laissez-Faire vođenje .....	11
2.2.4. Transformacijsko vođenje.....	11
<b>2.3. Stavovi prema poslu</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Metodologija rada</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1. Opći sociodemografski upitnik</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2. Ljestvica zadovoljstva poslom Sveučilišne bolnice Kupio</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3. Multidimenzionalni generacijski upitnik medicinskih sestara</b> .....	<b>16</b>
<b>3.4. Statističke metode</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja</b> .....	<b>18</b>
4.1. Osnovna demografska obilježja ispitanika .....	18
4.2. Ispitivanje zadovoljstva poslom kod zdravstvenih djelatnika.....	22
4.3 Ispitivanje razlika u međugeneracijskim odnosima zdravstvenih djelatnika .....	25
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>29</b>
5.1. Utjecaj međugeneracijskih razlika na stavove prema poslu .....	29
5.2. Utjecaj međugeneracijskih razlika na preferirani model vođenja .....	30
5.3. Ograničenja studije i preporuke za daljnja istraživanja .....	32
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>33</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>36</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>39</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>40</b>
<b>Prilozi</b> .....	<b>41</b>



## 1. Uvod

Današnje tržište rada spoj je različitih i kompleksnih odnosa među zaposlenicima. Jedna od najzapaženijih razlika je razlika između mlađih i starijih generacija zaposlenika i njihovog odnosa, očekivanja i stavova prema poslu. U zadnjih nekoliko godina na društvenim mrežama, u medijima, ali i u znanstvenim istraživanjima sve više se zapaža međugeneracijska podjela pojedinaca i naglašavanje međugeneracijskih razlika i prilagodbe pojedinih generacija na promjene kojih je svakim danom sve više. Generacijska teorija kao takva nije novina u znanosti i više je puta istraživana u različitim uvjetima, međutim zbog trenutno aktualne smjene dvije do sada najveće generacije na tržištu rada, Baby Boomera i Milenijalaca, ponovno se stavlja u centar društveno-humanističkih istraživanja zbog zapaženih razlika u načinu razmišljanja, komunikacije, načinu rada i postavljanja i suradnji s autoritetom tj. menadžerima u poslovnom okruženju. Kako u privatnom životu, tako i u poslovnom, ove međugeneracijske razlike utječu i na međuljudske odnose na poslu, što posljedično utječe na kvalitetu rada i radne okoline. Kada se govori o zdravlju i zdravstvenim djelatnicima, može se reći kako su u zadnje 3 godine za vrijeme pandemije oni bili izloženi najvećim i najbržim promjenama koje su izrazito utjecale na promjene u načinu rada, strukturi i podjeli posla te načinima upravljanja promjenama i ljudskim potencijalima. U radu će se analizirati ključne opće karakteristike i razlike među generacijama, te razlike u stavovima i zadovoljstvu poslom među različitim generacijama zdravstvenih djelatnika. Cilj rada je utvrditi postoje li među ispitanicima međugeneracijske razlike u stavovima prema poslu i u odnosu na međugeneracijsku suradnju i kako međugeneracijske razlike i međugeneracijska suradnja između četiri generacije koje su trenutno na tržištu rada utječu na promjene u stavu prema poslu i zadovoljstvo poslom općenito te koji modeli vodstva su preferirani u odnosu na pojedinu generaciju i njihova očekivanja od posla i lidera ovisno o specifičnim karakteristikama zdravstvenih djelatnika pojedinih generacija. Svrha provođenja istraživanja je bolje shvaćanje međugeneracijskih razlika i sličnosti u stavovima i odnosu prema poslu između četiri generacije zdravstvenih djelatnika trenutno aktivne na tržištu rada te koji stil vodstva bi prema utvrđenim karakteristikama bio optimalan za vođenje organizacije u kojoj istovremeno surađuju sve četiri generacije.

## 2. Teorijska podloga

### 2.1. Generacijska teorija

Generacija se definira kao kohorta ljudi koja dijeli godine rođenja i važne životne događaje bili oni od filozofske, socio-političke ili povijesne važnosti, a koji se odvijaju za vrijeme njihovog života i posredno ili neposredno utječu na formiranje njihove kulture, pogleda na život i generacijske perspektive (Sandeen, 2008). Tijekom povijesti mogu se pratiti brojne generacije koje su najčešće bile naknadno definirane, a trenutno se promatraju četiri. Danas se sve češće postupci, društveno ponašanje i sam odnos prema obitelji, poslu i financijama definira kroz generacijsku teoriju.

#### 2.1.1. Razvoj generacijske teorije

Strauss i Howe su još 1991. godine razlike u generacijama definirali kroz pojam vršnjačke osobnosti (*peer personality*) generacije što je karikatura njezina prototipskog člana, odnosno, u svom zbroju atributa, to je kreacija osobe. Generacija ima kolektivne stavove o obiteljskom životu, seksualnim ulogama, institucijama, politici, vjeri, načinu života i budućnosti, a karakterno može biti siguran ili nepromišljen, miran ili agresivan, introvertiran ili ekstrovertiran, velikodušan ili sebičan, duhovan ili sekularni, zainteresiran za kulturu ili zainteresiran za politiku (Strauss, Howe, 1991:63 navedeno u Sandeen, 2008).

#### 2.1.2. Problem definiranja generacije

Većina autora definira generaciju kao interval koji traje otprilike 20 godina što je prosječno vrijeme od rođenja do rađanja djeteta odnosno do početka sljedeće generacije, s druge strane razmak od dvadeset godina također dijeli ljudski vijek koji traje otprilike 80 godina u četiri različite faze: mladost, odrasla dob, srednji život i starija dob (Strauss, Howe, 1991:60 navedeno u Sandeen, 2008). Kroz povijest različiti su autori na različit način definirali same generacije te su im dodjeljivali različite nazive, kratki pregled samih podjela nalazi se u tablici 1.

Tablica 1: Generacijska podjela prema autorima

Autor	Generacijska podjela				
Howe i Strauss (2005)	Tiha generacija (1925.-1943.)	Boom generacija (1943.-1960.)	13-ta generacija (1961.-1981.)	Milenijalci (1982.-2000.)	Generacija Z (2004.-2025.)
Lancaster i Stilman (2010.)	Tradicionalisti (1900.-1945.)	Baby Boomeri (1946.-1964.)	Generacija X (1965.-1980.)	Milenijalci/ Echo Boomeri/ Generacija Y / Baby Busteri / Generacija Next (1981.-1999.)	
Martin i Tulgan (2002.)	Tiha generacija (1925.-1942. )	Baby Boomeri (1946.-1960.)	Generacija X (1965.-1977. )	Milenijalci (1978.-2000. )	

Oblinger i Oblinger (2005.)	Matures (Zreli) (<1946.)	Baby Boomeri (1947.-1964.)	Gen-Xers (1965.-1980.)	Gen-Y /NextGen/ Milenijalci (1981.-1995.)	Post-Milenijalci (1995.-sadašnjost)
Tapscott (2009.)		Baby Boom generacija (1946.-1964.)	Generacija X (1965.-1975.)	Digitalna generacija (1976.-2000.)	
Zemke, Raines i Filipczak (2000.)	Veterani (1922.-1943.)	Baby Boomeri (1943.-1960)	Gen-Xers (1960.-1980.)	Nexters (1980.-1999.)	
Pew Research Center (Dimocki) (2019.)	Tiha generacija (1928.-1945.)	Baby Boomeri (1946.-1964.)	Generacija X (1965.-1980.)	Milenijalci (1981.-1996.)	Generacija Z (1997.-2012.)

Izvor: izrada autorice prema Bejkovsky, J. (2016.), The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Fvelopment and Competitiveness in their Corporation, Jurnal of Competitiveness, 8(4); Dimocki, M. (2019) 'Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins', Pew Research Center. Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (Accessed: 25 April 2022).

U radu će se za definiciju generacija koristiti podjela Straussa i Howea koja je navedena u njihovom djelu „Generacijska teorija“ iz 1991. godine uz modifikaciju za prijelaz Y generacije (Milenijalci) i Z generacija koji se naknadno definirao prema *Pew Research Center* klasifikaciji (Strauss, Howe, 1991: 63 navedeno u Dimocki, 2019).

### 2.1.3. Generacije na tržištu rada danas

Kako je prethodno navedeno, na tržištu danas se nalaze aktivne četiri generacije, Baby Boom generaciju koja je donedavno bila prevladavajuća generacija na tržištu rada, a koja je sada u kasnoj fazi održavanja i povlačenja karijere, generacija X koja je u fazi održavanja, Milenijalci koji su u fazi napretka, i generacija Z koja ulazi na tržište rada. Dalje u tekstu su detaljno opisane karakteristike svake pojedine generacije, a najvažnije osobine vezane za komunikaciju, suočavanje s problemima, životne okolnosti i mane pojedinih generacija navedeni su niže u tablici 2.

Tablica 2: Osnovne karakteristike generacija na tržištu rada

Generacija	Baby Boomeri	Generacija X	Generacija Y (Milenijalci)	Generacija Z
Drugi naziv	“Ljubavna” generacija (Love generation)	“Zabušanti” (Slackers)	Eho boomeri	Generacija C - umreženi (Generation C - connected)
Životne okolnosti	Najveća, najbogatija i najzdravija generacija svog vremena.	Djeca razvedenih radoholičara, odgajanih da budu samodovoljni.	Odgajani za dostizanje visokih ciljeva. Usmjeravani od strane roditelja.	Odgajani u kulturi “straha”, mobilnih tehnologija, “helikopter” roditelja, društvenih medija.
Način komunikacije	Direktan dijalog licem u lice ili putem telefona. Vole sastanke.	Koncizna komunikacija, bez klišeja i korporativnog žargona. Preferiraju e-mail.	Stalni feedback i sudjelovanje u rješavanju problema, putem suvremene tehnologije, izbjegavanje sastanaka i telefonskih poziva.	Konferencijski sastanci, očekuju komunikaciju kada god i odakle god žele.
Problemi s kojima se suočavaju	Briga o mirovinskom fondu, rast troškova zdravstvene zaštite i njihova loša pokrivenost.	Kreditni, briga o još mladoj djeci i starijim roditeljima, stalno balansiranje između karijere i privatnog života, problemi napredovanja.	Kreditni, nezaposlenost, problem prelaska s fakulteta na radno mjesto.	Traženje izgubljenog identiteta, nedostatak mogućnosti zapošljavanja, mnogo neostvarenih očekivanja.
Mane	Zatvorenost prema novim idejama.	Problem posvećenosti, sklonost stavu “sačekat ću i vidjeti što će se dogoditi”.	Problem održavanja pažnje i visoka očekivanja.	Potreba za strukturom, pretjerana samouvjerenost u vlastito znanje, očekuju brze rezultate.

Izvor: Izrada i prilagodba autorice prema Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015) Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1).

### *2.1.3.1. Baby Boom generacija*

Ovu generaciju čine pojedinci rođeni od 1946. do 1964. godine i zadnjih nekoliko desetljeća dominiraju tržištem radne snage. Povijesno gledajući ovo je najbolje istraжена generacija. Za razliku od prethodnih generacija gdje djeca nisu igrala važnu ,tj. aktivnu ulogu u obitelji, Baby Boomeri su odgajani u obiteljskom duhu gdje su djeca bila centar obitelji (Sandeen, 2008). Baby Boomeri imaju izraženu radnu etiku međutim za njih rad ne predstavlja samo privilegiju i čast, oni rade kako bi se što bolje pozicionirali u društvu, stekli veću plaću i prestiž, a karakterizira ih iznimna odanost poslodavcu i potpuna orijentiranost ka cilju bilo osobnom ili organizacijskom cilju poduzeća, s druge strane jako su dobri timski igrači što znači da sukobi, nesporazumi i javna konfrontacija mišljenja u poslovnom okruženju za njih predstavljaju negativnu stranu posla (Dowd-Higgins, 2013 navedeno u Krasulja i dr., 2015). Izrazita orijentiranost na rad i dugi radni dan doveli su do toga da su Baby Boomeri zanemarivali obiteljski život te su imali iznimno narušeni balans posla i obitelji što je dovelo do porasta broja razvoda i smanjenja nataliteta (Sandeen, 2008). Baby Boomeri su trenutno najstarija radno sposobna generacija, stručnjaci su svojih područja te se nalaze na upravljačkim pozicijama unutar poduzeća i područja u kojima rade, jedan od razloga je i to što, prema istraživanjima, kada dođu na menadžersku poziciju jako je se teško odriču (Potter, 2018). Baby Boomeri preferiraju menadžere s demokratskim stavom, koji uvažavaju, cijene i koriste se njihovim stručnim mišljenjima i sugestijama. Smatraju da tako menadžer pokazuje brigu o svojim zaposlenicima i podređenima što za rezultat ima stvaranje boljeg timskog duha i veći stupanj motivacije, također menadžeri najviše kod Baby Boomera cijene odanost organizaciji, uzimajući u obzir da ova generacija rijetko ili nikada ne mijenja organizaciju u kojoj radi kao i trud koji ulažu u svoj posao što dovodi do toga da im se produžuje radni vijek i kada dođe vrijeme za umirovljenje (Krasulja i dr., 2015).

### *2.1.3.2. X generacija*

Pripadnici generacije X rođeni su u razdoblju između 1965. i 1980. godine i najčešće su djeca starijih Baby bommera. Općenito prevladava mišljenje kako je ovo najmanje istraжена generacija te se o njoj često govori kao o „ generacijskom srednjem djetetu“ budući da se kao manja generacija nalazi između dvije trenutno najveće generacije, a na društvenim mrežama često se primjećuju i ističu međugeneracijske razlike u razmišljanju Baby Boomera i Milenijalaca, a generacija X je iz toga gotovo isključena. Generacija X odrastala je u vremenu kada su svijet zahvatile brojne globalne krize, kao što su nuklearna katastrofa u Černobilu i pojava AIDS-a, ali su također bili svjedoci i pojave MTV-a, prvih video igara i pojave i razvoja

interneta pa se pripadnici ove generacije dobro razumiju u tehnologiju (Krasulja i dr., 2015). Zbog veće raširenosti razvoda, generacija X bila je prva generacija koja je doživjela složene mješovite obitelji, a prema istraživanjima njih čak 40% odraslo je u obiteljima sa samo jednim roditeljem, s druge strane pojava koja je obilježila ovu generaciju je činjenica da su njeni pripadnici često u ranom djetinjstvu ostajali sami i vrlo rano su napuštali svoje matične obitelji, što ih je učinilo samostalnijim, fleksibilnijim i spremnijim na rizik (Sandeem, 2008; Kapoor, Solomon 2011; Krasulja i dr., 2015). Često skeptično čak i cinično doživljaju autoritete pa posljedično rijetko uspostavljanju bliske veze s istima, njihov preferirani stil menadžmenta je onaj koji ima jasan i sofisticiran stil, zahtijevaju i cijene stalni povrat informacija o uspješnosti obavljenog posla, a ne vole raditi u tipu organizacije koji im nameće rigidnost i stroga pravila jer preferiraju završiti posao na “svoj način”, samostalno, i u sklopu fleksibilnog radnog vremena, unatoč tome smatraju se sklonima timskom radu, kreativnima i poduzetno orijentiranima (Weeks, Schaffert 2019). Prema knjizi Howe i Straussa iz 1991. godine generacija X je ocijenjena niže od Baby Boomera u akademskim vještinama, ali više u pregovaranju, svijesti potrošača i interakcijskim vještinama, usprkos tome što je manje fakultetski obrazovana od prethodne generacije politički i financijski su konzervativniji, ali im novac nije jedini motiv za rad, no značajno utječe na pad motivacije u slučaju smanjenja primanja što može dovesti do napuštanja organizacije u potrazi za onom koja im pruža veću plaću ili čak i bolje uvjete rada (Sandeem, 2008). Pripadnici generacije X, naglasak stavljaju na zadovoljstvo poslom, radit će dok im je posao kreativan, zabavan i izazovan, a za razliku od prethodnih generacija nisu lojalni organizaciji u kojoj su zaposleni već od nje traže prilike u kojima će kontinuirano učiti, razvijati se, napredovati i usavršavati (Krasulja i dr., 2015).

### *2.1.3.3. Y generacija (Milenijalci)*

Pripadnici generacije Y rođeni su u razdoblju od 1981. do 1996. godine, gornja granica između Milenijalaca i generacije Z je i danas izrazito polemično pitanje budući da je pri formiranju generacijske teorije i prvih istraživanja ovo bila zadnja generacija pa se u različitim istraživanjima i kod različitih autora može naći različita granična godina kao što je prikazano u tablici 1. Milenijalci su djeca mlađih pripadnika Baby Boom generacije, rjeđe starijih pripadnika generacije X čiji su najčešće mlađi braća i sestre, ova je generacija u potpunosti oblikovana brzim tehnološkim razvojem i internetom (Krasulja i dr., 2015). Milenijalci su obično vrlo obrazovani, trenutno su čak najobrazovanija generacija, poduzetno su orijentirani, mogu obavljati i balansirati više zadataka i obaveza istovremeno što im ne predstavlja problem već izazov, tehnološki izrazito sposobni, kao njihovi prethodnici skloni su timskom radu,



optimistični su, prihvaćaju različitosti i promjene, okarakterizirani su kao generaciju koja puno traži i od okoline i od sebe, ali dobro rješavaju zadatke i može se nositi samostalno s poslovnim zadacima (Fry i dr., 2018). Žele ostvariti ekvilibrij između privatnog i poslovnog života, pa jako cijene nezavisnost i fleksibilnost u poslu, a u odnosu na prethodne generacije njihov stav prema poslu je takav da žele obavljati samo funkcionalne i svrhovite poslove i zadatke, biti viđeni i uvaženi te žele biti sudionici u ostvarivanju misije organizacije što im je najčešće važnije od samih visokih primanja (Krasulja i dr., 2015; Dowd-Higgins, 2013). Poslodavcu, za razliku od prethodnih generacije jasno izražavaju svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom i poslovnom okolinom čime jasno daju do znanja što čini njihov sustav vrijednosti, a kod menadžera cijene pozitivizam i suradljivost, dok izbjegavaju birokratsku organizaciju i rigidne strukture (Krasulja i dr., 2015) .

#### *2.1.3.4. Z generacija*

Z generacija trenutno je najmlađa generacija koja sudjeluje na tržištu rada, rođeni su poslije 1997. godine i tek ulaze na tržište radne snage. U kontekstu obiteljskog okruženja u kojem su odrasli i odgajani, radi se o malim obiteljima, sa starijim roditeljima, često se radi samo o jednom samohranom roditelju. Ova generacija je okarakterizirana laganim prihvaćanjem promjena, brzim ritmom života, aktivnim korištenjem interneta i suvremenih tehnologija jer su od ranog djetinjstva izloženi s modernoj tehnologiji, imaju izražen u veliku slobodu, govora, razmišljanja i ponašanja, a skloni su suradnji i zabavi (Bencsik i dr., 2016). Ključni događaji u životu ove generacije bili su velika recesija koja je imala globalne posljedice, a rezultirala je *downsizingom*, masovnim otkazima koji su utjecali na brojne članove njihovih obitelji (Krasulja i dr., 2015; Bencsik i dr., 2016). Ne žele u organizaciji u kojoj rade osjećati rigidnost već slobodu, mogućnost za daljnje učenje i razvoj, optimalno radno mjesto za njih je ono gdje mogu pokazati svoje vještine, znanje i potencijal, a da je posao istovremeno kreativne prirode i kompleksan (Krasulja i dr., 2015). Ako ih poduzeće ne uvažava i ne cijeni, onda ni oni ne cijene poduzeće, cijene samo one menadžere kojima mogu pristupiti i s kojima mogu razgovarati, jer ne percipiraju nepristupačne, nepoznate osobe kojima ne mogu pristupiti kao autoritet (Krasulja i dr., 2015; Bencsik i dr., 2016).

## **2.2. Stilovi vođenja**

Stilovi vođenja su u zadnjih nekoliko desetljeća višestruko istraživani. Prema definiciji to su relativno stabilni obrasci ponašanja koje manifestiraju vođe, iako postoji nekoliko različitih

teorija i modela stilova vođenja najpoznatiji je onaj Kurta Lewina i suradnika koji je prvi puta razvijen 1939. godine, a dijeli stilove vođenja na tri grupe ovisno o načinu donošenja odluka: autokratsko, demokratsko i Laissez-Faire (Lewin i dr., 1939 navedeno u Kilić i dr., 2020). Nastavno na Kurt Lewinov model stilova vodstva 70-ih i 80-ih godina dvadesetog stoljeća, Burns razvija novi model vođenja koji naziva transformacijskim, a daljnje istraživanje iz ovog stila vođenja provodi Bass koji ga afirmira kao dodatni oblik vođenja (Burns, 1978 navedeno u Bass, 1999). Danas, ovisno o organizacijskoj strukturi, aktualna su sva četiri stila vođenja. S obzirom na multigeneracijsku radnu sredinu, potrebno je adekvatno odabrati najbolji model vođenja ne samo ovisno o generaciji zaposlenika, već i o samoj organizacijskoj strukturi promatranog poduzeća.

### 2.2.1. Autokratsko vođenje

Autokratski lider misli da je talentiraniji i vještiji od drugih i njegova ideja obično mora biti prihvaćena bez kritike, a kada donese odluku nameće ju i očekuju poslušnost, zbog tih karakteristika autokratsko vođenje se još smatra i kontrolirajućim, zapovjedničkim i diktatorskim, a utvrđeno je kako je kreativnost značajno manja u ovakvom tipu vođenja (Kilić i dr., 2020). Autokratsko vodstvo još je uvijek zastupljeno u vojnim strukturama, ali je u opadanju unutar promjenjivih kultura organizacija ponajviše jer novije generacije s naglaskom na Milenijalce, koji cijene kontinuiranu povratnu informaciju i krše norme tradicionalne kontrole i upravljanja, ne bi dobro odgovorili na zahtjeve autokratskog vođe, dodatno u korist tome govori i činjenica kako novije generacije sve više izbjegavaju naziv „šef“ i preferiraju naziv „voditelj ili lider“ (Prossack, 2018).

### 2.2.2. Demokratsko vođenje

Demokratski lideri preuzimaju aktivnu ulogu u proces donošenja odluka, ali također uključuju druge suradnike, ovo ne znači da se pojedina odluka nužno stavlja na glasovanje, već da se u sam proces odlučivanja uključuju i ostali suradnici koji će sudjelovati u izvršenju iste, demokratski lider nudi smjernice članovima grupe, ali istovremeno i sudjeluje kao član grupe te u konačnici, preuzima odgovornost za donošenje odluke te posljedično rezultate iste (Kilić i dr., 2020). Općenito gledajući, ovaj model je vremenski najzahtjevniji za lidera, a s obzirom da se bazira na raspravi među zaposlenicima, odnosno članovima skupine, može dovesti do ne samo odugovlačenja donošenja odluke već i do sukoba unutar grupe (Khan i dr., 2015). Lewinova studija otkrila je da je demokratsko vodstvo, također poznato kao participativno

vodstvo, općenito najučinkovitiji stil vodstva. U studiji su djeca u ovoj skupini bila manje produktivna nego članovi autokratske skupine, ali su njihovi doprinosi bili kvalitetniji (Lewin i dr., 1939 navedeno u Khan i dr., 2015).

### 2.2.3. Laissiez-Faire vođenje

Ovaj stil vodstva omogućuje zaposlenicima da sami donose odluke, ali i također da se suočavaju s posljedicama, ako je donesena odluka pogrešna, lideri koji preferiraju ovakav stil vodstva općenito ne pokazuju klasične liderske kvalitete, vrlo malo sami sudjeluju u donošenju odluka i tu brigu prepuštaju zaposlenicima (Kilič i dr., 2020). Neke od glavnih mana ovog stila vođenja su nesudjelovanje samog lidera u odlučivanju, što nekad može biti posljedica manjka njegovog iskustva pa je Laissiez-Faire posljedica, a ne vođeni proces upravljanja, te može dovesti do nerazmjera u sudjelovanju članova poduzeća jer oni glasniji često preuzimaju ulogu vođe, također ovaj stil vođenja zahtjeva izuzetno suradljive, vješte,iskusne i visoko obrazovane ili specijalizirane suradnike kako bi bilo kvalitetno provedeno s optimalnim rezultatima (Khan i dr., 2015).

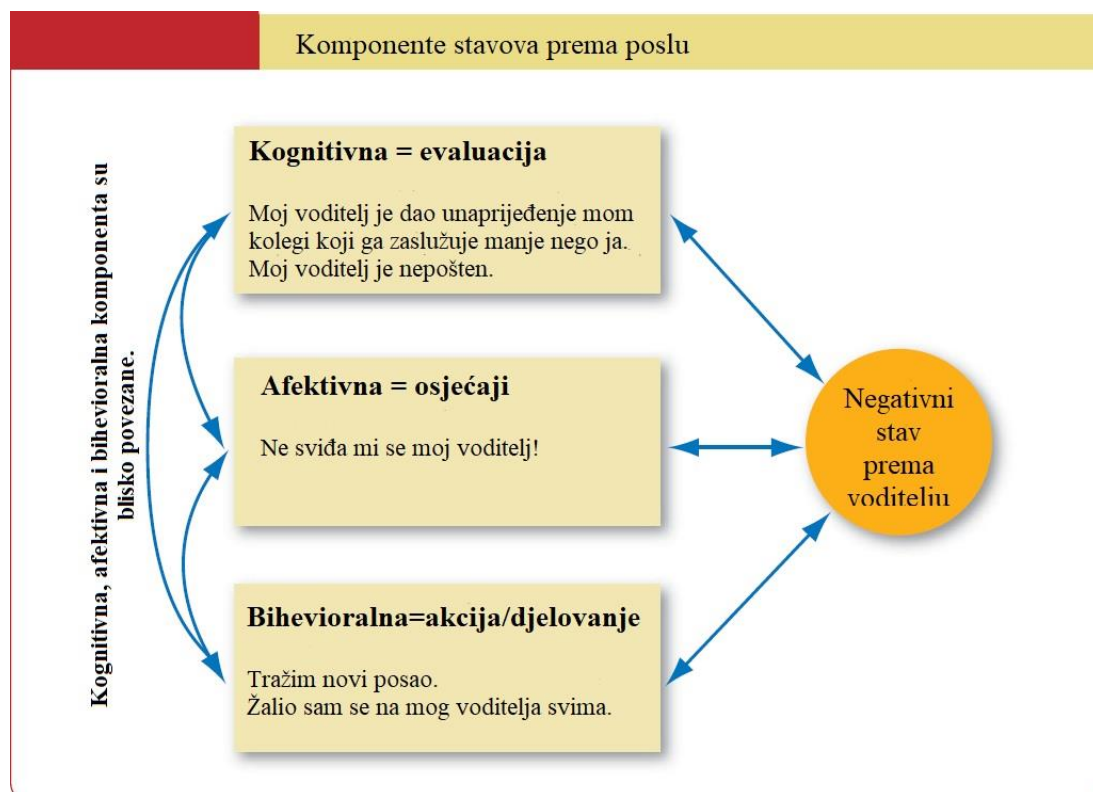
### 2.2.4. Transformacijsko vođenje

Transformacijsko vodstvo jedno je od učinkovitijih stilova vođenja za poticanje pozitivnog ponašanja zaposlenika. Lideri koji prakticiraju transformacijski tip vodstva potiču zaposlenike na izdizanje iznad vlastitih interesa, pružanje povratne informacije, uspostavljanje visokih standarda rada, pomoć kolegama kako bi postali kreativniji i inovativniji (Bass, 1999). Menadžeri prakticiraju transformacijski stil vodstva stavljaju naglasak na razvijanju vrijednosnog sustava zaposlenika, odnosno motivaciju i moral, a istovremenu djeluju kao poveznica između menadžerskih struktura i zaposlenika kako bi se razvili jasni interesa, vrijednosti i motivacije zaposlenika (Top i dr, 2020). Transformacijsko vodstvo sastoji se od četiri elementa za poticanje uspješnog vodstva: individualizirani pristup, intelektualna stimulacija, inspirativna motivacija i idealizirani utjecaj (Bass, 1999). Inspirativna motivacija uključuje motivirajuća ponašanja koja zadacima zaposlenika daju smisao, potičući optimizam kroz ponašanje vođe, i inspiriranje zaposlenika kroz simbolične radnje, intelektualna stimulacija uključuje ponašanja koja stimuliraju sljedbenike kroz preoblikovanje problema, potičući ih na razvoj kreativnih i inovativnih ideja i pristupajući starim situacijama na novi način, individualizirani pristup je ponašanje vođe koje uključuje pružanje poticajne klime i nove mogućnosti učenja, idealizirani utjecaj podrazumijeva modeliranje ponašanja, poistovjećivanje

s vođom i internalizaciju liderove vizije, vrijednosti i misija kroz emocionalni utjecaj karizmatičnog vođe (Bass, 1999; Deinert i dr., 2015).

### 2.3. Stavovi prema poslu

U zdravstvu, kao i u ostalim uslužnim djelatnostima, ključni čimbenik u formiranju kvalitete usluge su ljudi, u ovom slučaju zdravstveni zaposlenici. Kako bi se formirala i očuvala kvaliteta rada, nužno je da zaposlenici imaju pozitivan stav prema poslu koji obavljaju. Stavovi su prosudbene tvrdnje ili ocjene u odnosu na stvari, ljude i osjećaje koji su kompleksni, promjenjivi kroz vrijeme i u odnosu na druge eksterne i interne čimbenike (Robbins, Judge, 2013:69). Postoje tri komponente stava: kognitivna komponenta koju čini opis ili vjerovanje u način na koji stvari stoje, a postavlja pozornicu za kritičniji dio stava – njegovu afektivnu komponentu što je emocionalni segment stava, kao treću komponenta navodi se bihevioralna komponenta koja opisuje namjeru da se osoba ponaša na određeni način prema nekome ili nečemu (Robbins, Judge, 2013:70). Odnosi ove tri komponente stava kao i primjeri pojedinih komponenti ukratko su objašnjeni na Slici 1.



Slika 1: Komponente stavova prema poslu.

Izrada i prijevod autorice prema Robbins, S.P. and Judge, T. (2013) *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 71. str.

Većina istraživanja organizacijskog ponašanja promatrala je tri vrste stavova prema poslu: zadovoljstvo poslom, uključenost u posao i organizacijsku predanost, a nekoliko drugih važnih vrsta stavova prema poslu su percipirana organizacijska podrška i angažman zaposlenika (Robbins, Judge, 2013:73). Dalje u tekstu su detaljnije opisane tri najvažnija tipa stava prema poslu.

**Zadovoljstvo poslom:** Kada se govori o stavovima zaposlenika, obično se misli na zadovoljstvo poslom, koje opisuje pozitivan osjećaj o poslu, koji proizlazi iz procjene njegovih karakteristika, osoba s visokom razinom zadovoljstva poslom ima pozitivne osjećaje o svom poslu, dok osoba s niskom razinom ima negativni osjećaji (Robbins, Judge, 2013:74). U kontekstu povezanosti zadovoljstva posla i kvalitete usluge u zdravstvu, najbolja kvaliteta liječenja i njege ostvarena je u bolnicama u kojima su djelatnici imali visoko izraženo zadovoljstvo poslom (Kvist i dr., 2012). Zadovoljstvo zaposlenika poslom u korelaciji je s primljenim plaćama, beneficijama, priznanjem, napredovanjem, suradnicima i podrškom vodećih struktura, uvjetima rada, vrstama posla, stabilnosti posla, stilom vodstva menadžera, te demografskim karakteristikama kao što su spol, bračni status, stupanj obrazovanja, dob, radno vrijeme i broj djece (Mosadeghrad, Ferdosi, 2013). Zadovoljstvo poslom je općenito do sada najbolje istražen tip stava prema poslu u literaturi.

**Uključenost u posao:** mjeri stupanj do kojeg se ljudi psihološki poistovjećuju sa svojim poslom i smatraju svoju percipiranu razinu učinka važnom za vlastitu vrijednost, usko je povezana sa zadovoljstvom s poslom, a zaposlenici s visokom razinom uključenosti u posao snažno se poistovjećuju s poslom koji obavljaju (Robbins, Judge, 2013:74). Studija o menadžerima medicinskih sestara u Singapuru pokazala je da dobri voditelji osnažuju svoje zaposlenike uključujući ih u donošenje odluka, što kod njih uzrokuje da se osjećaju kako je njihov posao važan dajući im diskreciju da "rade svoje stvari" (Avolio i dr., 2004).

**Organizacijska predanost:** zaposlenik se poistovjećuje s određenom organizacijom i njenim ciljevima te želi ostati član iste, većina istraživanja usmjerena je na emocionalnu privrženost organizaciji i vjeru u njezine vrijednosti kao "zlatni standard" za predanost zaposlenika (Robbins, Judge, 2013:75).

Dosadašnja istraživanja navode kako su stavovi prema poslu zdravstvenih djelatnika od iznimne važnosti za njihov ostanak u zdravstvenoj ustanovi i vjernost ustanovi s obzirom na velike mogućnosti mobilnosti među različitim zdravstvenim ustanovama unutar države, a tako

i na međunarodnoj razini kao i na manjak zdravstvenih djelatnika općenito (Sanner-Stiehr, 2021 i dr.; Poslovni.hr/Hina, 2022) .

### **3. Metodologija rada**

Istraživanje je provedeno od travnja do srpnja 2022. godine u dvije zdravstvene ustanove, Općoj županijskoj bolnici Našice te Nacionalnoj memorijalnoj bolnici Vukovar. Istraživanje je ustrojeno kao presječno istraživanje, ispitanici su bili isključivo zdravstveni djelatnici (liječnici, medicinske sestre/tehničari, radiološki i laboratorijski tehničari, fizioterapeuti i magistri farmacije) dvije gore navedene zdravstvene ustanove, a sudjelovanje u istraživanju je bilo u potpunosti dobrovoljno i anonimno. Istraživanje je provedeno u obliku pismenog anketnog upitnika koji je sadržavao tri dijela: 1. Opći sociodemografski upitnik, 2. Ljestvicu zadovoljstva poslom Sveučilišne bolnice Kuopio ( *Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale*; KUHJSS) i Multidimenzionalni generacijski upitnik medicinskih sestara (The Multidimensional Nursing Generations Questionnaire; MNGQ). Za provedbu istraživanja autorica je dobila odobrenja Etičkih povjerenstava obje ustanove čiji su zaposlenici, zdravstveni djelatnici, sudjelovali u istraživanju.

#### **3.1. Opći sociodemografski upitnik**

Prvi dio upitnika čini opći sociodemografski upitnik koji se sastoji od 18 pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, a obuhvaća pitanja o osobnim obilježjima ispitanika, dobi, spolu, mjestu stanovanja, obilježjima kućanstva, dobi roditelja ispitanika, obrazovanju, zaposlenosti, poslovnim obilježjima i obilježjima organizacije u kojoj ispitanik radi.

#### **3.2. Ljestvica zadovoljstva poslom Sveučilišne bolnice Kupio**

KUHJSS je sveobuhvatna ljestvica koja mjeri istaknute dimenzije zadovoljstva poslom, izvorno razvijena u Finskoj te je testirana i prevedena na više jezika (Kvist i dr., 2012). KUHJSS sadrži 37 čestica koje mjere različite aspekte zadovoljstva poslom na sedam podskala: Liderstvo (sedam čestica); potrebni čimbenici rada (8 čestica), motivacijski čimbenici rada (6 čestica); radno okruženje (četiri čestice); radna dobrobit (četiri čestice); sudjelovanje u donošenju odluka (četiri čestice) i osjećaj zajedništva (četiri čestice). Sudionici ocjenjuju svaku česticu na Likertovoj skali ocjenama 1-5, a viša ocjena ukazuje na poželjnije ishode. Prethodna testiranja i validacije upitnika pokazala su pouzdanost skale Cronbachovim alfa koeficijentima u rasponu od 0,64–0,92, 0,65–0,92 te 0,661–0,910 što ukazuje na snažnu unutaraju konzistenciju upitnika (Kvist i dr., 2012; Ylitörmänen i dr., 2018 navedeno u Sanner-Stiehr, 2021). Iako je ljestvica u svom izvornom obliku namijenjena samo za medicinske sestre i tehničare pitanja od kojih je

sadržana, a koja nisu predmet općeg zadovoljstva i stavova prema poslu sadržanima u općim ljestvicama već se odnose na posebnosti vezane uz zdravstvene djelatnosti te se mogu primijeniti na sve zdravstvene zaposlenike s obzirom da rade u istim jedinicama (odjeli, klinike) u kojima međusobno surađuju i liječnici i medicinske sestre/tehničari kako bi na najbolji način pružili potrebnu medicinsku skrb pacijentima. Prema saznanju autora, ovaj upitnik dosada nije korišten za ispitivanje zadovoljstva poslom liječnika niti liječnika i medicinskih sestara/tehničara zajedno već samo medicinskih sestara, niti je dosada korišten ili preveden i validiran na hrvatskom jeziku te je za potrebe ovog istraživanja upitnik preveden i prilagođen.

### **3.3. Multidimenzionalni generacijski upitnik medicinskih sestara**

MNGQ je također upitnik koji je razvijen u Finskoj sa specifičnim ciljem ispitivanja međugeneracijskih razlika medicinskih sestara (Stevanin i dr., 2017). Upitnik se sastoji od pedeset i četiri čestice podijeljene u osam podskala (Cronbachov raspon: 0,61–0,81) u instrumentu su identificirani: 1. sukobi među generacijama (10 čestica); 2. mišljenje o sigurnosti pacijenata (11 čestica); 3. međugeneracijski odnosi (8 čestica); 4. rad u sklopu multigeneracijskog tima (6 čestica); 5. usmjerenost na promjene (7. čestica); 6. rad za vrijeme bolesti (prezentizam, eng. presenteeism) i želja za radom na radnom mjestu (5 čestica) i posao sklonost; 7. namjera odlaska (3. čestice) i 8. fleksibilnost i dostupnost (4. čestice). Sudionici ocjenjuju svaku česticu na Likertovoj skali ocjenama od 1-5, a viša ocjena ukazuje na poželjnije ishode. Iako je ljestvica u svom izvornom obliku namijenjena samo za medicinske sestre i tehničare pitanja od kojih je sadržana, a koja nisu predmet općeg zadovoljstva i stavova prema poslu sadržanima u općim ljestvicama već se odnose na posebnosti vezane uz zdravstvene djelatnosti te se mogu primijeniti na sve zdravstvene zaposlenike s obzirom da rade u istim jedinicama (odjeli, klinike) u kojima međusobno surađuju i liječnici i medicinske sestre/tehničari pripadnici različitih generacija kako bi na najbolji način pružili potrebnu medicinsku skrb pacijentima. Prema saznanju autora, ovaj upitnik do sada nije korišten za ispitivanje zadovoljstva poslom liječnika niti liječnika i medicinskih sestara/tehničara zajedno već samo medicinskih sestara, niti je dosada korišten ili preveden i validiran na hrvatskom jeziku te je za potrebe ovog istraživanja upitnik preveden i prilagođen.



### 3.4. Statističke metode

Podaci provedenog istraživanja prikazani su deskriptivno i obrađeni analitički. Nominalni podaci prikazani su apsolutnim i relativnim frekvencijama dok su numerički podatci u slučaju normalne distribucije prikazani aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom, a u slučaju asimetrične distribucije medijanom i interkvartilnim rasponom (IQRR, engl. *interquartile range*). Kolmogorov-Smirnovljev test korišten je za testiranje normalnosti distribucije podataka. Za testiranja podataka ovog istraživanja korištene su neparametrijske metode tako da su razlike numeričkih varijabli između dvije nezavisne skupine testirane Mann Whitneyevim U testom, a između tri i više skupina Kruskal Wallisovim testom. Sve P vrijednosti su dvostrane, a razina značajnosti je postavljena na  $\text{Alpha} = 0,05$ . Za koeficijent pouzdanosti, Cronbach Alpha, za skale od 11 i više varijabli korištena je vrijednost  $>0,70$  kao pokazatelj dobre pouzdanosti skale, a za skale s 10 i manje varijabli vrijednost Cronbach Alphae iznosila je  $>0,50$ . Statistička obrada učinjena je pomoću programa SPSS (*IBM SPSS Statistics for Windows*, 2015.)

## 4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

### 4.1. Osnovna demografska obilježja ispitanika

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 144 ispitanika. Najviše je ispitanika bilo ženskog spola 105 (72,90%), većina ispitanika zaposlena je u OŽB Našice 77 (53,50%), Srednje su stručne spreme 82 (56,90%) te se radi o medicinskim sestrama odnosno tehničarima 112 (77,80%). Najviše njih, oko trećine ukupnog broja zaposlenika, ima ukupni radni staž 48 (33,60%) i radni staž u ustanovi u kojoj su trenutno zaposleni 44 (31,00%) duži od 21 godine. Zaposlili se se između 18 i 42 godine života, medijan dobi iznosi 22 godine (IQR raspon 20-25). Općeniti radni staž kretao se od manje od godinu dana do 43 godine, medijan 13 godina (IQR raspon 6-25 godina) statistički je značajna razlika ( $p < 0,001$ ) između Baby Boom generacije i generacija Z i Milenijalaca, u oba slučaja Baby Boom generacija očekivano ima dulji radni staž, a ista je situacija i između Generacije X i generacija Z i Milenijalaca, dok je radni staž u trenutnoj ustanovi zaposlenja bio manji od godinu dana do 43 godine, medijan 11 godina (IQR raspon 4-24 godine) statistički je značajna razlika ( $p < 0,001$ ) između Baby Boom generacije i generacija Z i Milenijalaca, u oba slučaja Baby Boom generacija očekivano ima dulji radni staž, a ista je situacija i između Generacije X i generacija Z i Milenijalaca, međutim u trenutnoj ustanovi duže rade Milenijalci nego generacija Z. Vezano za samo zaposlenje u trenutnoj ustanovi većinom su radili samo u ustanovi u kojoj su trenutno zaposleni 70 (48,60%) te su zaposleni na neodređeno 121 (84,00%), generacija Z je u odnosu na sve druge ispitivane generacije statistički značajno ( $p < 0,001$ ) više zaposlena na određeno, tjedna satnica im je najčešće 40 radnih sati tjedno 119 (82,60%), a oblik rada smjenski 78 (54,20%) s time da u odnosu na generaciju X Milenijalci češće rade u obliku dežurstava i smjenskog rada ( $p = 0,021$ ). Ispitanici češće žive u gradskoj sredini nego na selu 80 (55,60%) s time da postoji statistički značajna razlika ( $p = 0,002$ ) između generacije Z koja češće živi na selu i ostalih generacija. Generacijski gledano najviše ispitanika pripada generaciji Milenijalaca 79 (54,90%). Ispitanici su bili rođeni između 1957 i 2000 godine, medijan 1986 (IQR raspon 1975-1993). Demografske osobine ispitanika detaljno su opisane u Tablici 3.

Tablica 3: Demografske osobine ispitanika

	Generacija				Ukupno	p*
	Baby Boom	Generacija X	Milenijalci	Generacija Z		
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
<b>Spol</b>						
M	4 (10,30)	5 (12,80)	25 (64,10)	5 (12,80)	39 (27,10)	0,269
Ž	14 (13,30)	28 (26,70)	54 (51,40)	9 (8,60)	105 (72,9)	
<b>Bolnica</b>						
OŽB Našice	10 (13,00)	12 (15,60)	47 (61,00)	8 (10,40)	77 (53,50)	0,164
NMB Vukovar	8 (11,90)	21 (31,30)	32 (47,80)	6 (9,00)	67 (46,50)	
<b>Stručna sprema</b>						
SSS	13 (15,90)	20 (24,40)	36 (43,90)	13 (15,90)	82 (56,90)	<b>0,011**</b>
VŠS	2 (7,10)	7 (25,00)	19 (63,90)	0 (0,00)	28 (19,40)	
VSS	2 (6,90)	3 (10,30)	23 (73,30)	1 (3,40)	29 (20,10)	
mr. sc./spec. univ.	0 (0,00)	2 (66,70)	1 (33,30)	0 (0,00)	3 (2,10)	
dr. sc.	1 (50,00)	1 (50,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (1,40)	
<b>Zanimanje</b>						
Liječnik	3 (13,00)	3 (13,00)	17 (73,90)	0 (0,00)	23 (16,00)	0,091
Medicinska sestra/tehničar	15 (13,40)	25 (22,30)	58 (51,80)	14 (12,50)	112 (77,80)	
Ostalo	0 (0,00)	5 (55,60)	4 (44,40)	0 (0,00)	9 (6,20)	
<b>Ukupni radni staž</b>						

≤1 godina	0 (0,00)	0 (0,00)	4 (80,00)	1 (20,00)	5 (3,50)	<0,001 ‡, †, ‡, †, ‡, †
2-5 godina	0 (0,00)	0 (0,00)	15 (55,60)	12 (44,40)	27 (18,90)	
6-10 godina	0 (0,00)	0 (0,00)	28 (96,60)	1 (3,40)	29 (20,30)	
11-20 godina	0 (0,00)	4 (11,80)	30 (88,20)	0 (0,00)	34 (23,80)	
>21 godine	18 (37,50)	29 (60,40)	1 (2,10)	0 (0,00)	48 (33,60)	
<b>Radni staž u ustanovi</b>						
≤1 godina	0 (0,00)	0 (0,00)	7 (70,00)	3 (30,00)	10 (7,00)	<0,001 ‡, †, ‡, †, ‡
2-5 godina	0 (0,00)	0 (0,00)	25 (69,40)	11 (30,60)	36 (25,40)	
6-10 godina	0 (0,00)	1 (4,30)	22 (95,70)	0 (0,00)	23 (16,20)	
11-20 godina	2 (6,90)	5 (17,20)	22 (75,90)	0 (0,00)	29 (20,40)	
>21 godine	16 (36,40)	27 (61,40)	1 (2,30)	0 (0,00)	44 (31,00)	
<b>Broj ustanova</b>						
1	8 (11,40)	17 (24,30)	37 (52,90)	8 (11,40)	70 (48,60)	0,947
2	8 (16,70)	9 (18,80)	27 (56,20)	4 (8,30)	48 (33,30)	
3	2 (10,50)	6 (31,60)	11 (57,90)	0 (0,00)	19 (13,20)	
4	0 (0,00)	1 (14,30)	4 (57,10)	2 (28,60)	7 (4,90)	
<b>Satus zaposlenika</b>						
Na određeno	0 (0,00)	2 (8,70)	12 (52,20)	9 (39,10)	23 (16,00)	<0,001 †, ‡, †, ‡
Na neodređeno	18 (14,90)	31 (25,60)	67 (55,40)	5 (4,10)	121 (84,00)	
<b>Mjesto stanovanja</b>						
Grad	10 (12,50)	20 (25,00)	49 (61,20)	1 (1,20)	80(55,60)	0,002 †, ‡, †, ‡

Selo	8 (12,50)	13 (20,30)	30(46,90)	13 (20,30)	64 (44,40)	
<b>Tjedna satnica</b>						
<40h	0 (0,00)	0 (0,00)	3 (60,00)	2 (40,00)	5 (3,50)	0,132
40h	15 (12,60)	32 (26,90)	61 (51,30)	11 (9,20)	119 (82,60)	
41h - 48h	2 (25,00)	1 (12,50)	4 (50,00)	1 (12,50)	8 (5,60)	
>48h	1 (8,30)	0 (0,00)	11 (91,70)	0 (0,00)	12 (8,30)	
<b>Oblik rada</b>						
8 h dnevno, 1. smjena	6 (26,10)	6 (26,10)	11 (47,80)	0 (0,00)	23 (16,00)	<b>0,021 ‡</b>
8h dnevno, 1. i 2. smjena	0 (0,00)	9 (45,00)	9 (45,00)	2 (10,00)	20 (13,90)	
Smjenski rad (12h)	11 (14,10)	17 (21,80)	39 (50,00)	11 (14,10)	78 (54,20)	
1. smjena+dežurstva	1 (4,30)	1 (4,30)	20 (87,00)	1 (4,30)	23 (16,00)	
<b>Ukupno</b>	18 (12,50)	33 (22,90)	79 (54,90)	14 (9,70)	144 (100)	

\*Kruskal Wallis test (post hoc Conover)

† na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Baby Boom generacije i Milenijalaca

‡ na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Generacije X i Milenijalaca

↓ na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Generacije X i Generacije Z

\* na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Baby Boom generacije i Generacije Z

\*\* na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Milenijalaca i Generacije Z

*Izrada autorice*

## 4.2. Ispitivanje zadovoljstva poslom kod zdravstvenih djelatnika

KUHJSS je skala zadovoljstva poslom koja se sastoji od ukupno sedam podskala. U tablici 4 prikazan je koeficijent pouzdanosti cijele skale KUHJSS Cronbach Alpha koji iznosi 0,959, što znači da je upitnik dobar alat kojim će se ocijeniti zadovoljstvo poslom na odabranom uzorku. Što se tiče njezinih podskala, sve pokazuju zadovoljavajuću pouzdanost izuzev skale „motivacijski čimbenici rada“ (Cronbach Alpha = 0,457), koja se nije pokazala kao dobar alat za ocjenu motivacijskog aspekta u području zadovoljstva poslom.

Tablica 4: Koeficijent pouzdanost skale KUHJSS i njezinih podskala

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Varijable (N)</b>
<b>Liderstvo</b>	<b>0,939</b>	7
<b>Potrebni čimbenici rada</b>	<b>0,861</b>	8
<b>Motivacijski čimbenici rada</b>	0,457	<b>6</b>
<b>Radno okruženje</b>	<b>0,825</b>	4
<b>Radna dobrobit</b>	<b>0,803</b>	4
<b>Sudjelovanje u donošenju odluka</b>	<b>0,874</b>	4
<b>Osjećaj zajedništva</b>	<b>0,806</b>	4
<b>KUHJSS ukupno</b>	<b>0,959</b>	37

*Izrada autorice*

U provedenom istraživanju nisu uočene statistički značajne razlike među generacijama u odnosu na KUHJSS skalu i njezine podskale. Najveći broj bodova koji je moguće ostvariti u KUHJSS skali iznosi 185. Općenito gledajući zaposlenici zdravstvenih ustanova koji su sudjelovali u istraživanju iskazali su zadovoljstvo poslom u ustanovi u kojoj trenutno rade medijan 141 (IQR 123,25-163,25). Na KUHJSS skali u provedenom istraživanju najzadovoljniji poslom su bili ispitanici Baby Boom generacije, a najmanje zadovoljni Milenijalci. Baby Boom generacija postigla je najviše rezultate u svim podskalama osim podskale Liderstvo gdje je najviše rezultate imala Generacija Z, a nakon nje Generacija X. Baby Boom generacija nije postigla najniže rezultate ni u jednoj podskali. Generacija X postigla je najniže rezultate u 5 podskala: liderstvo, motivacijski čimbenici rada, radno okruženje, radna

dobrobit i osjećaj zajedništva. Milenijalci su najniže bodove postigli u podskalama liderstva, osjećaja zajedništva i radnog okruženja, gdje su izjednačeni s generacijom X. Generacija Z postigla je najniže rezultate u podskalama potrebnih čimbenika rada i sudjelovanje u donošenju odluka (Tablica 5).

Tablica 5: Generacijske razlike prema KUHJSS i njezinim podskalama

	Medijan ( Interkvartilni raspon)					p*
	Baby Boom	Generacija X	Milenijalci	Generacija Z	Ukupno	
<b>KUHJSS ukupno</b>	147,50 (133,75-165,25)	141 (124,50-166,50)	140 (121-161)	147 (115,75-161,75)	141,50 (123,25-163,25)	0,763
<b>Liderstvo</b>	32 (21-35)	28 (23,50-33,50)	28 (21-34)	30,50 (23,25-33,00)	28 (22-34)	0,863
<b>Potrebni čimbenici rada</b>	28,50 (22,75-34,25)	27 (23-35)	25 (21-31)	24 (17-27,75)	26 (21-31)	0,154
<b>Motivacijski čimbenici rada</b>	26,50 (24,75-29,00)	25 (23-30)	26 (23-29)	26 (23,75-30)	26 (23-29)	0,888
<b>Radno okruženje</b>	17 (14-18,25)	16 (13-18,50)	16 (13-18)	16,50 (13-17,50)	16 (13-18)	0,726
<b>Radna dobrobit</b>	18 (14-19)	16 (13-18)	17 (15-19)	16,50 (15-19)	17 (15-19)	0,598
<b>Sudjelovanje u donošenju odluka</b>	14,50 (10,75-19,25)	14 (12-17)	14 (12-17)	13 (10-17)	14 (11,25-17)	0,840
<b>Osjećaj zajedništva</b>	19 (16,50-20)	17 (14-19,50)	17 (14-19)	18,50 (15,75-19,25)	17 (15-19)	0,358

\*Kruskal Wallis test

Izrada autorice



### 4.3 Ispitivanje razlika u međugeneracijskim odnosima zdravstvenih djelatnika

MNGQ je skala zadovoljstva poslom koja se sastoji od ukupno osam podskala. U tablici Koeficijent pouzdanosti cijele skale MNGQ Cronbach Alpha iznosi 0,778, što znači da je upitnik dobar alat kojim će se ocijeniti zadovoljstvo poslom na odabranom uzorku. Što se tiče njezinih podskala, sve pokazuju zadovoljavajuću pouzdanost izuzev skale „Usmjerenost na promjene“ (Cronbach Alpha = 0,467), koja se nije pokazala kao dobar alat za ocjenu sklonosti ka promjenama u području zadovoljstva poslom.

Tablica 6: Koeficijent pouzdanost skale MNGQ i njezinih podskala

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Varijable (N)</b>
<b>Sukobi među generacijama</b>	<b>0,867</b>	10
<b>Mišljenje o sigurnosti pacijenata</b>	<b>0,756</b>	11
<b>Međugeneracijski odnosi</b>	<b>0,831</b>	8
<b>Rad u sklopu multigeneracijskog tima</b>	<b>0,825</b>	6
<b>Usmjerenost na promjene</b>	0,468	7
<b>Prezentizam</b>	<b>0,563</b>	5
<b>Namjera odlaska</b>	<b>0,789</b>	3
<b>Fleksibilnost i dostupnost</b>	<b>0,597</b>	4
<b>MNGQ ukupno</b>	<b>0,778</b>	54

*Izrada autorice*

Za razliku od KUHJSS, MNGQ skala, tj. njezine podskale pokazuju statistički značajnu razliku u segmentima zadovoljstva poslom među različitim generacijama (Tablica 7.).

Tablica 7: Generacijske razlike prema MNGQ i njezinim podskalama

**Medijan**  
( Interkvartilni raspon)

	<b>Baby Boom</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Milenijalci</b>	<b>Generacija Z</b>	<b>Ukupno</b>	<b>p*</b>
<b>MNGQ ukupno</b>	189 (165,75-209,25)	185 (176,50-194)	190 (176-201)	191,50 (185,75-201,75)	189 (176,25-201)	0,610
<b>Sukobi među generacijama</b>	32,50 (19,50-37,25)	30 (22-33,50)	30 (27-34)	30,50 (27,75-36,50)	30 (27-34)	0,641
<b>Mišljenje o sigurnosti pacijenata</b>	42 (38,25-46)	43 (37,50-49)	40 (34-44)	40 (36-44,50)	41 (36-45,75)	<b>0,031</b> ‡
<b>Međugeneracijski odnosi</b>	21 (9,75-28,25)	20 (13-25)	22 (18-25)	24 (17-27)	21 (17-25)	0,260
<b>Rad u sklopu multigen. tima</b>	27,50 (25-29,25)	26 (23,50-28,50)	26 (23-29)	28 (24,50-29)	27 (23-29)	0,287
<b>Usmjerenost na promjene</b>	27,50 (21,50-30,25)	28 (25-33)	31 (27-33)	31,50 (27-33,25)	29,50 (26-33)	<b>0,029</b> †
<b>Prezentizam</b>	22,50 (21-25)	21 (19-23)	20 (17-21)	19 (16-21)	20 (18-22)	<b>0,001</b> †
<b>Namjera odlaska</b>	3 (3-7)	6 (3-9)	7 (4-9)	5,50 (3-11,25)	6 (3,25-9)	<b>0,046</b> †, *

<b>Fleksibilnost i dostupnost</b>	16 (12,75-19)	16 (14-18)	16 (14-18)	15,50 (13,75-16)	16 (14-18)	0,548
-----------------------------------	------------------	---------------	---------------	---------------------	---------------	-------

\*Kruskal Wallis test (post hoc Conover)

† na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Baby Boom generacije i Milenijalaca

‡ na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Generacije X i Milenijalaca

\* na razini  $p < 0,05$  značajna je razlika između Baby Boom generacije i Generacije Z

*Izrada autorice*

Prema provedenom istraživanju postoji statistička razlika među generacijama u podskalama „Mišljenje o sigurnosti pacijenata“ ( $p=0,031$ ), značajna je razlika između Generacije X koja je više usmjerena na sigurnost pacijenata od Milenijalaca, „Usmjerenost na promjene“ ( $p=0,031$ ), razlika je između Baby Boom generacije i Milenijalaca koji su skloniji promjenama, „Prezentizam“ tj. „sklonosti radu za vrijeme bolesti i želja za radom na radnom mjestu“ ( $p=0,001$ ), značajna je razlika između Baby Boomera i generacije Z i Milenijalaca gdje je Baby Boom generacija u usporedbi s obje skupine iskazala veću želju za radom na radnom mjestu i skloni su raditi za vrijeme bolesti te „Namjera odlaska“ ( $p=0,046$ ) gdje se razlikuju Baby Boom generacija i Milenijalci koji su skloniji odlasku iz ustanove u kojoj su trenutno zaposleni. Baby Boom generacija postigla je najviše rezultate u podskalama sukobi među generacijama, prezentizam i fleksibilnost i dostupnost u kojoj se izjednačila s Generacijom X i Milenijalcima. Najniže rezultate postigli su u podskalama usmjerenost na promjene i namjera odlaska. Generacija X postigla je općenito najniži rezultat na MNGQ skali te u podskalama sukobi među generacijama, međugeneracijski odnosi i rad u sklopu međugeneracijskog tima, a u podskalama mišljenje o sigurnosti pacijenata i fleksibilnost i dostupnost najviše. Milenijalci su postigli najviše bodova u podskalama namjera odlaska i fleksibilnost i dostupnost, a najmanje u radu u sklopu multigeneracijskog tima, mišljenje o sigurnosti pacijenata i sukobima među generacijama. Generacija Z postigla je najviše rezultate u podskalama međugeneracijski odnosi, rad u međugeneracijskom timu i usmjerenost na promjene, a najniže u mišljenju o sigurnosti pacijenata, gdje je izjednačena s Milenijalcima, prezentizmu i fleksibilnosti i dostupnosti (Tablica 7.).

## 5. Rasprava

### 5.1. Utjecaj međugeneracijskih razlika na stavove prema poslu

Stavovi prema poslu, s naglaskom na samo zadovoljstvo poslom, su najvažniji čimbenici koji utječu na performansu zaposlenika i njegovu odluku o ostajanju u organizaciji. Međuljudski odnosi su sami po sebi iznimno kompleksni, subjektivni i skloni brzim promjenama, a ovisno o različitim ljudskim karakteristikama koje utječu na međuljudske odnose unutar organizacije i zadovoljstvo poslom iznimno je važno uzeti u obzir međugeneracijski jaz i razlike među generacijama.

Usporedbom rezultata provedenog istraživanja i istraživanja koje su 2021. godine proveli Sanner-Stiehr i suradnici u SAD-u, Finskoj i Italiji, u kojem su ispitanici bili medicinske sestre i tehničari, može se uočiti nekoliko razlika (Sanner-Stiehr i dr., 2021). Važno je napomenuti kako je za razliku od istraživanja Sanner-Stiehr, u ovo istraživanje uključena generacija Z te liječnici.

Kada se promatraju međugeneracije između država putem KUHJSS upitnika u SAD-u, Milenijalci su bili najzadovoljniji poslom, a generacija X prijavila je najniže zadovoljstvo poslom. Milenijalci su postigli najviše bodove u podskalama liderstvo, radno okruženje, sudjelovanje u donošenju odluka i osjećaju zajedništva. Baby Boom generacija postigla je najviše bodova u podskalama motivacijskim čimbenicima rada, dobrobiti na radu i izjednačeni su s Generacijom X u podskali potrebnih čimbenika rada. Generacija X nije postigla najviši rezultat ni u jednoj podskali, ali je imala najniži rezultat u pet podskala: motivacijski čimbenici rada, radno okruženje, radna dobrobit, sudjelovanje u donošenju odluka i osjećaj zajedništva.

Talijanski Baby Boomeri su bili generacija najzadovoljnija poslom, a Milenijalci najmanje. U Italiji su Milenijalci imali najniže rezultate u većini podskala, uključujući liderstvo, potrebni čimbenici rada, motivacijski čimbenici rada, sudjelovanje u donošenju odluka i osjećaj zajedništva. Talijanski Baby Boomeri postigli su najviše rezultate na istim podskalama. Talijanska generacija X postigla je najveći broj bodova u podskali sudjelovanje u donošenju odluka, a najnižu na radnoj dobrobiti i kao i Milenijalci u podskali radno okruženje.

Finska generacija X postigla je najviše bodova na četiri podskale liderstvo, potrebni čimbenici rada, motivacijski čimbenici i osjećaj zajedništva, a istovremeno nisu postigli najniže bodove u nijednoj podskali. Finski Baby Boomeri postigli su najviše bodove u podskali radna dobrobit, a najniže u podskalama radno okruženje, sudjelovanje u donošenju odluka i osjećaj zajedništva.

Milenijalci u Finskoj postigli su najviše bodova u podskali sudjelovanju u donošenje odluka, ali najniže u četiri podskale: liderstvo, potrebni čimbenici rada, motivacijski čimbenici rada i radna dobrobit. U Finskoj je najzadovoljnija poslom bila Generacija X, a najmanje zadovoljni su bili Baby Boomeri.

Prema provedenom istraživanju pokazano je kako je Baby Boom i X generacija statistički značajnije više pridaju pažnje mišljenju o sigurnosti pacijenata, Milenijalci su skloniji i orijentiraniji promjenama, ali i odlasku iz organizacije, dok je Baby Boom generacija iskazala veći stupanj prezentizma odnosno orijentiraniji su radu i radnom mjestu. U ostalim podskalama kao i u ukupnim skalama nije uočena statistički značajna razlika među generacijama.

U MNGQ skali u istraživanju Sanner-Stiehr Baby Boomeri su postigli najviše bodova u podskalama sukobi među generacijama i međugeneracijski odnosi, Generacija X postigla je najviše bodova u podskalama rad u višegeneracijskom timu, usmjerenost na promjene i mišljenje o sigurnosti pacijenata dok Milenijalci nisu postigli najviše rezultate u nijednoj podskali MNGQ upitnika. Finski ispitanici svih generacija postigli su više bodova u podskali rad u sklopu multigeneracijskog tima ispitanika iz Italije i SAD-a. U podskali usmjerenost na promjene najviše bodova postigli su talijanski i finski Milenijalci, a u SAD-u Baby Boomeri.

Usporedbom provedenog istraživanja i istraživanja Sanner-Stiehr, može se zaključiti kako je ispitivana skupina po ostvarenim rezultatima najbližnja talijanskoj skupini ispitanika, a može se pretpostaviti kako sličnosti potječu od slične kulturološke i odgojne okoline. Iako postoje razlike među generacijama, općenito gledajući, sve su generacije iskazale dobar stupanj zadovoljstva na poslu kao i međugeneracijske suradnje.

## **5.2. Utjecaj međugeneracijskih razlika na preferirani model vođenja**

Odabir stila vođenja ovisi o strukturi organizacije i osobinama zaposlenika. U današnje vrijeme od četiri stila vođenja autokratski stil vođenja gdje je zaposlenik pasivni sudionik u donošenju odluka koje se tiču organizacije i njega samoga te se od njega očekuje samo izvršavanje radnih obaveza bez povratnih informacija više se ne može koristiti i nije prihvaćen od strane nijedne organizacije jer svi zaposlenici očekuju određeni stupanj sudjelovanja i informiranosti u poslovnom životu organizacije (Kilić i dr., 2020).

Sljedeći oblik vodstva bio bi *Laissiez-Faire* vođenje koji u svojoj srži nije za zaposlenike ograničavajući stil vodstva kao autkratski stil te zaposlenicima omogućuje visoki stupanj slobode kako u radu tako i u donošenju odluka, s obzirom da su zdravstveni djelatnici obrazovana, visoko specijalizirana i suradljiva skupina djelatnika ovaj tip vodstva dolazio bi u obzir u zdravstvenim ustanovama na nižem i srednjem stupnju menadžmenta gdje zaposlenici mogu unutar vlastite uske specijalnosti predlagati daljnje smjerove napredovanja vlastitog odjela, zavoda ili klinike (Kvist i dr., 2012; Kilić i dr., 2020). Iz perspektive generacijske teorije ovaj tip vodstva odgovarao bi Baby boom generaciji, generaciji X i starijim Milenijalcima koji svi imaju dulji radni staž i iskustvo u struci te bi mogli samostalno bez većeg vodstva donositi pojedine odluke, ali mlađi Milenijalci i generacija Z zbog manje iskustva u struci ne bi mogli bez barem nekog stupnja vodstva donositi odluke o radu samog kolektiva (Khan i dr., 2015).

S obzirom na prirodu posla zdravstvenih djelatnika, stupanj obrazovanja svih djelatnika općenito kao i na samu organizacijsku strukturu i očekivanja različitih generacija zaposlenika najbolji modeli vođenja kada govorimo o svim menadžerskim razinama bili bi ili demokratski stil ili transformacijski stil. Baby Boom generacija preferira većinom demokratski stil vođenja jer žele raditi s menadžerima koji uvažavaju, cijene i koriste njihovo stručno mišljenje i sugestije, ali i dalje očekuju strukturirano vođenje, generacija X i Milenijalci preferiraju povratne informacije o vlastitom radu i slobodniji pristup radu bez rigidnosti koje su bile kod starijih generacija također djelomično preferiraju demokratski stil vodstva, ali Milenijalci i generacija Z koji su odrasli u brzom informatičkom društvu uz lagani pristup informacijama kod demokratskog stila vodstva mogu zamjeriti potencijalni dugi period donošenja odluke koji ih može ograničiti u radu i mogu tražiti individualniji pristup menadžera (Dowd-Higgins, 2013; Krasulja i dr., 2015; Bencsik i dr., 2016). Novijim generacijama, Milenijalci, pogotovo mlađima, i Generacija Z optimalni pristup bio bi transformacijsko vodstvo koje je brzo prilagodljivo situaciji, ima individualiziraniji pristup koji naglasak stavlja na vodstvu kroz primjere i na taj način motivira zaposlenike, a istovremeno omogućuje zaposlenicima lagani pristup osobama na menadžerskim pozicijama te na taj način lakšu komunikaciju i rješavanje problema kao i intelektualnu stimulaciju i daljnji napredak kroz iskustvo i dodatno cjeloživotno obrazovanje (Deinert i dr, 2015; Krasulja i dr. 2015; Bencsik i dr., 2016; Top i dr., 2020). S obzirom na dosadašnje studije kao i na ovo istraživanje kod zdravstvenih djelatnika zbog vrste posla i duge prakse cjeloživotnog učenja kako kod medicinskih sestara i tehničara tako i kod liječnika, brzih promjena kako u svakodnevnom radu tako i u potrebi za dugoročnim planiranjem optimalni oblik vodstva bilo bi transformacijsko vodstvo koje pruža

individualiziraniji pristup djelatnicima, mogućnost jednostavne komunikacije s vodećim strukturama i mogućnost brzog djelovanja i rješavanja problema kroz stimuliranje zaposlenika na rješavanje problema preoblikovanjem putem kreativnih ideja i suvremenih „uptodate“ rješenja što neće nužno dobiti demokratskim stilom vođenja koji može ponekad nepotrebno produžiti proces donošenja odluke (Kvist i dr., 2012; Deinert i dr., 2015; Krasulja i dr., 2015)

### **5.3. Ograničenja studije i preporuke za daljnja istraživanja**

Provedeno istraživanje imalo je nekoliko ograničenja koja mogu dovesti do odstupanja od rezultata dobivenih dosadašnjim istraživanjima. Prvenstveno radi se o prigodnom uzorku s relativno malim brojem ispitanika, njih 144 te neravnomjernim udjelom liječnika i ostalih zdravstvenih djelatnika u usporedbi s medicinskim sestrama i tehničarima kao i razlika u udjelu spolova s time da je većina ispitanika bila ženskog spola. Od posebne važnosti za ovo istraživanje potrebno je naglasiti kako je postojala i nejednakost u broju ispitanika ovisno o generacijama s time da je najviše ispitanika pripadalo generaciji Milenijalaca, čak njih 79 (54,86%), a ostale tri skupine generacija činile su manje od polovine ispitanika stoga se podaci ovog istraživanja ne mogu generalizirati. Sljedeće ograničenje je vrijeme provedbe istraživanja od travnja do srpnja 2022. godine što je relativno kratak vremenski period. Također, istraživanje je provedeno samo u dvije zdravstvene ustanove, konkretno opće bolnice stoga je potrebno u budućnosti provesti slično istraživanje na većem broju ispitanika različitih zdravstvenih struka i u različitim radnim okruženjima kada govorimo o veličini radnog kolektiva i kompleksnosti organizacijske strukture (ambulante domova zdravlja, ustanove hitne medicinske pomoći, opće bolnice i kliničke bolnice i klinički bolnički centri). Budući da se u ovom završnom radu, prema saznanju autora za vrijeme i prije pisanja istog, nijedan od ova dva upitnika nije preveo, prilagodio niti validirao na hrvatskom jeziku niti je korišten u svrhe ispitivanja zadovoljstva poslom kod zdravstvenih djelatnika koji nisu medicinske sestre ili tehničari u budućnosti je potrebno provesti istu.



## 6. Zaključak

Zdravstvena djelatnost je uslužna djelatnost koja se bazira na ljudskom čimbeniku koji je ključan u samom poslu, a kao takva podložna je razlikama u međuljudskim odnosima i različitim stavovima prema poslu. Stavovi prema poslu iznimno su važni za poznavanje ne samo menadžerima koji su zaduženi za organizaciju rada organizacije, već i za same zaposlenike kako bi se prihvaćanjem razlika u stavovima olakšala sama komunikacija i suradnja kako među zaposlenicima tako i između zaposlenika i menadžerskih struktura organizacije. Generacijska teorija samo je jedan od načina na koji se pokušava grupirati pripadnike sličnih karakteristika kako bi se bolje shvatile potrebe i razlike u stavovima i očekivanjima od posla među zaposlenicima. Trenutno četiri aktivne generacije razlikuju se po brojnim karakteristikama koje su najviše posljedica djelovanja okoline i događaja tijekom života bilo to u djetinjstvu ili kasnije u životu. Generacija Baby Boomera stavlja posao na prvo mjesto, čak ispred obiteljskog života, imaju velika očekivanja od sebe i od organizacije u kojoj rade te, iako su timski igrači, očekuju adekvatnu osobnu nagradu za obavljeni rad za koju preferiraju da je materijalnog tipa, novčana nagrada ili nova titula. Preferiraju demokratskog menadžera i iznimno su vjerni organizaciji u kojoj rade pa provedu cijeli radni vijek u istoj organizaciji. Njihova zaokupljenost poslom, često na štetu privatnog i obiteljskog života, dovela je do toga da sljedeće generacije zahtijevaju balans privatnog i poslovnog života. Generacija X kao prva sljedeća generacija nakon Baby Boomera najveći naglasak stavlja upravo na balans privatnog i poslovnog života, i žele raditi na radnom mjestu koje im pruža slobodu i kreativnost. Generacija Milenijalaca je trenutno, općenito gledajući, najobrazovanija generacija, isto kao i generacija X žele uravnoteženje privatnog i poslovnog života, ali su generacija koja puno traži od okoline i od sebe pa su po tome sličniji Baby Boomerima, ali za razliku od njih nisu vjerni organizaciji ako su nezadovoljni radom u istoj, a svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo jasno izražavaju jer smatraju kako će to poboljšati kvalitetu organizacijske kulture i rada te stoga cijene otvorene i pristupačne menadžere, poslovno gledajući glavno obilježje im je da žele doprinijeti samoj misiji i višem cilju organizacije. Najmlađa generacija Z tek se pojavljuje na tržištu rada i imaju iznimno malo radnog iskustva, ali kao generacija koja je odrasla uz internet i digitalne medije, već mijenja načine rada i komunikacije unutar same organizacije odnosno nadograđuje ih na temelju prethodnih generacija pogotovo Milenijalaca. Njihova iznimna fleksibilnost i lako prihvaćanje promjena može biti jedan od čimbenika koji utječu na želju za što slobodnijim pristupom radu i radnoj okolini kao i njihovoj želji za stalnim učenjem i razvijanjem. Očekuju

laganu i pristupačnu komunikaciju ne samo s kolegama već i s vodećim strukturama organizacije. Dosadašnja istraživanja međugeneracijskih razlika postigla su različite rezultate, ali primijećene karakteristike generacija su konstantne kroz sva istraživanja. Kroz provedeno istraživanje uočene su navedene karakteristike različitih generacija i u skladu s njima različite potrebe generacija u organizaciji kao i razlike u stavovima prema poslu. Prema provedenom istraživanju najveće statistički značajne razlike u međugeneracijskim odnosima uočene su između generacija Milenijalaca i Baby Boomera gdje su Milenijalci bili usmjereniji na promjene, skloniji odlasku iz organizacije, a Baby Boomeri su imali više izražen prezentizam tj. sklonost da rade i za vrijeme bolesti, a kako su imali manju namjeru odlaska iz organizacije pokazali su veću odanost organizaciji. Generacija X postigla je najniže rezultate u ljestvici i podskalama ljestvice međugeneracijske suradnje, a generacija Z i Milenijalci su se pokazali najfleksibilnijima i dostupnima u međugeneracijskoj suradnji. Iako u ispitivanju zadovoljstva poslom nije bilo statistički značajnih razlika među generacijama najzadovoljniji poslom pokazali su se ispitanici Baby Boom generacije, a najmanje zadovoljni su bili ispitanici generacije Milenijalaca. Ispitanici generacije Z smatraju kako najmanje sudjeluju u donošenju odluka, ali to može biti rezultat toga što su kratko na samom tržištu rada i imaju manje iskustva.

S obzirom na to da u svim organizacijama danas, pa tako i u zdravstvenim ustanovama, rade zaposlenici s različitim poslovnim i životnim iskustvom, menadžerske i voditeljske strukture ustanove moraju biti iznimno prilagodljive novim načinima rada i komunikacije, jer dok su starije generacije Baby Boomera preferirale osobnu komunikaciju, današnje generacije više odabiru digitalnu, odanost organizaciji više ne ovisi samo o samom činu prvog zaposlenja već i o kasnijoj komunikaciji i odnosu prema zaposlenicima i prema kolegama kao i prema balansu privatnog i poslovnog života. Transformacijski stil vodstva najprilagodljiviji je tip vodstva koji pruža individualiziraniji pristup djelatnicima, olakšava komunikaciju djelatnika s menadžerskim strukturama i tako im omogućuje lakše izražavanje zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, novih ideja ili planova za poboljšanje svakodnevnog rada, a istovremeno menadžerima koji prihvate ovaj stil omogućuje brže djelovanja i rješavanje problema ne samo na menadžerskoj razini već i stimuliranjem i motiviranjem zaposlenika na pružanje kreativnih i suvremenih rješenja. Za zdravstvenu organizaciju, ali i općenito za svaku modernu organizaciju, ključno je uočiti međugeneracijske razlike u stavovima prema poslu i prihvatiti ih na način koji omogućuje optimalno pružanje zdravstvenih usluga i organizaciju rada te prilagoditi stil vođenja na način da se željena poruka prenese svim zaposlenicima na

njima prihvatljiv i razumljiv način te da im se istovremeno pruži mogućnost za daljnje željeno napredovanje i učenje i tako poboljša ljudski čimbenik organizacije.

## Literatura

1. Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), pp. 951–968.
2. Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9–32.
3. Bencsik, A. Horváth-Csikós, G., Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), pp. 90–106.
4. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. 1st ed. New York: Harper & Row.
5. Deinert, A., Homan, A.C., Boer, D., Voelpel, S.C., Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), pp. 1095–1120.
6. Dimocki, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. [Online]. Dostupno na: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (Pristupljeno: 25.04.2022).
7. Dowd-Higgins, C. (2013). How to Play Together in the Multi-Generational Sandbox at Work. *Huffington Post*. [Online]. Dostupno na: [https://www.huffpost.com/entry/how-to-play-together-in-t\\_b\\_2989568](https://www.huffpost.com/entry/how-to-play-together-in-t_b_2989568). (Pristupljeno: 22.06.2022)
8. Fry, R., Igielnik, R., Patten, E. (2018). How Millennials today compare with their grandparents 50 years ago. *Pew Research Center*. [Online]. Dostupno na: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/16/how-millennials-compare-with-their-grandparents/> (Pristupljeno: 28.06.2022).
9. *IBM Corp. Released 2015. IBM SPSS Statistics for Windows* (no date). Armonk, NY: IBM Corp.
10. Kapoor, C., Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Madera, J.M. (ur.) 3(4), pp. 308–318.
11. Khan, M.S. Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., Thir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), pp. 87–92.

12. Kiliç, O., Boz, İ., Başer, U. (2020). Comparison of Leadership Styles of University Students in Terms of their Demographic Characteristics. *Türkiye Tarımsal Araştırmalar Dergisi* pp. 105-110.
13. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015). Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), 59-68.
14. Kvist, T., Mäntynen, R., Partanen, P., Turunen, H., Miettinen, M., Vehviläinen-Julkunen, K. (2012). The Job Satisfaction of Finnish Nursing Staff: The Development of a Job Satisfaction Scale and Survey Results. *Nursing Research and Practice*, 2012, pp. 1–11.
15. Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269–299.
16. Mosadeghrad, A., Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio Medica*, 25(2), p. 121.
17. Poslovni.hr/Hina (2022). Koliko nam zapravo manjka zdravstvenog kadra?. [Online]. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/koliko-nam-zapravo-manjka-zdravstvenog-kadra-4330782> (Pristupljeno: 20.05.2023).
18. Potter, S.B. (2018). What would a transfer of power from Baby Boomers to Generation X look like?. Available at: <https://insight.factset.com/what-would-a-transfer-of-power-from-baby-boomers-to-generation-x-look-like> (Accessed: 28 June 2022).
19. Prossack, A. (2018). How Millennials Are Changing The Way We View Leadership. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/05/18/how-millennials-are-changing-the-way-we-view-leadership/?sh=40add09b5384> (Accessed: 15 June 2022).
20. Robbins, S.P. and Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson.
21. Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who Are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education?. *Continuing Higher Education Review*, 72, pp. 11–31.
22. Sanner-Stiehr, E. Stevanin, S., Mikkonen, S., Kvist, T. (2021). Job satisfaction and generational nursing characteristics among registered nurses in the United States, Italy and Finland: Results of a survey study. *Journal of Nursing Management*, 29(8), pp. 2364–2373.

23. Stevanin, S., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Pagani, L., Poletti, P., Kvist, T. (2017). The Multidimensional Nursing Generations Questionnaire: development, reliability, and validity assessments. *Journal of Nursing Management*, 25(4), pp. 287–296.
24. Strauss, W., Howe, N.G. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. 1. ed. New York, NY: Morrow.
25. Top, C., Abdullah, B.M.S., Faraj, A.H.M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), pp. 49-59.
26. Weeks, K.P., Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), pp. 1045–1061.
27. Ylitörmänen, T., Turunen, H., Kvist, T. (2018). Job satisfaction among registered nurses in two Scandinavian acute care hospitals. *Journal of Nursing Management*, 26(7), pp. 888–897.

## Popis tablica

Tablica 1: Generacijska podjela prema autorima .....	3
Tablica 2: Osnovne karakteristike generacija na tržištu rada.....	6
Tablica 3: Demografske osobine ispitanika .....	19
Tablica 4: Koeficijent pouzdanost skale KUHJSS i njezinih podskala.....	22
Tablica 5: Generacijske razlike prema KUHJSS i njezinim podskalama .....	24
Tablica 6: Koeficijent pouzdanost skale MNGQ i njezinih podskala .....	25
Tablica 7: Generacijske razlike prema MNGQ i njezinim podskalama.....	26

## **Popis slika**

Slika 1: Komponente stavova prema poslu. .... 122



## Prilozi

### Promjene u stavovima prema poslu među generacijama i upravljanje raznolikošću radne snage u zdravstvenim ustanovama

Glavni istraživač: Terezija Berlančić, dr. med.

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Redni broj (upisuje istraživač): \_\_\_\_\_

1. Dob (upisati godinu rođenja) \_\_\_\_\_

2. Spol M Ž

3. a) Godina rođenja oca \_\_\_\_\_

b) Godina rođenja majke \_\_\_\_\_

4. Stručna sprema (najviši stečuti stupanj):

a) OŠS b) SSS c) VŠS d) VSS e) mr. sc. /spec. univ. f) dr. sc.

5. Zvanje (zaokružiti): a) dr. med b) med. sestra/tehničar c) laboratorijski tehničar/radiološki tehničar

6. a) Godina prvog zaposlenja \_\_\_\_\_

b) Godina prvog zaposlenja u trenutnoj ustanovi rada \_\_\_\_\_

7. Ukupni broj ustanova u kojima ste radili do danas \_\_\_\_\_

8. Status zaposlenika a) na određeno b) na neodređeno

9. Prebivalište a) grad b) selo

10. Bračni status

a) Neoženjen/neudana b) Oženjen/udana c) U izvanbračnoj zajednici d) Razveden/a  
e) Udovac/ica

11. Ukupni broj djece \_\_\_\_\_

12. Broj djece mlađe od 18 godina \_\_\_\_\_

13. Broj članova kućanstva \_\_\_\_\_

14. Voditelj odjela/sluzbe/ član uprave ustanove DA NE

16. Tjedna satnica: a) manje od 40 h tjedno b) 40 h , bez prekovremenih b) do 8h prekovremenih tjedno c) više od 8 h prekovremenih tjedno

17. Oblik rada: a) 8h dnevno, isključivo prijepodnevna smjena b) 8h dnevno prijepodnevne i poslijepodnevne smjene c) smjenski rad 12h smjene d) redovno radno vrijeme + dežurstva 16h/24h

18: Odjel na kojem radim (upisati naziv odjela ili specijalizaciju u sklopu koje radite):

---

**Ljestvica zadovoljstva poslom Sveučilišne bolnice Kupio (Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale/ KUHJSS )**

Pri odgovaranju na sljedeća pitanja zaokružite jedan od ponuđenih odgovora na pitanja

1 = u potpunosti se ne slažem se s izjavom

2 = djelomično se ne slažem s izjavom

3 = niti se slažem niti se ne slažem s izjavom

4 = djelomično se slažem s izjavom

5 = u potpunosti se slažem s izjavom

1. Moj voditelj odjela/službe iskreno je zainteresiran za dobrobit osoblja.	1	2	3	4	5
2. Moj voditelj odjela/službe se prema osoblju odnosi pošteno i jednako.	1	2	3	4	5
3. Moj voditelj odjela/službe potiče osoblje da sudjeluje u planiranju rada naše jedinice.	1	2	3	4	5
4. Moj voditelj odjela/službe daje povratnu informaciju (feedback) osoblju s ciljem razvoja rada.	1	2	3	4	5
5. Moj voditelj odjela/službe me temeljito obavještava o problemima koji se tiču moje jedinice.	1	2	3	4	5
6. Moj voditelj odjela/službe omogućuje kontinuirano stručno usavršavanje osoblja.	1	2	3	4	5
7. Mog voditelja odjela/službe zanimaju rezultati i ishodi rada.	1	2	3	4	5
8. Moje radno opterećenje na radnom mjestu je primjereno.	1	2	3	4	5
9. Na mom odjelu/službi obično ima dovoljno osoblja.	1	2	3	4	5
10. Ne smatram moj posao previše stresnim.	1	2	3	4	5
11. Zadovoljan sam svojim radnim vremenom.	1	2	3	4	5
12. Uspješno mogu kombinirati posao i osobni život.	1	2	3	4	5
13. Opterećenje je ravnomjerno raspoređeno na sve djelatnike moje struke koji rade na mom odjelu/službi	1	2	3	4	5
14. Moja plaća je primjerena zahtjevima mog posla.	1	2	3	4	5
15. Više rukovodstvo bolnice cijeni moj rad.	1	2	3	4	5
16. Moj posao je zanimljiv.	1	2	3	4	5

17. Cijenim svoj vlastiti rad.	1	2	3	4	5
18. Mogu primijeniti širok raspon svojih vještina i stručnosti u svom radu.	1	2	3	4	5
19. Moji su radni zadaci primjereno izazovni.	1	2	3	4	5
20. Povratne informacije klijenata/pacijenata me motiviraju u mom radu.	1	2	3	4	5
21. Spreman sam raditi u ovoj bolnici u budućnosti.	1	2	3	4	5
22. Moj odjel/sluzba ima odgovarajuće radne prostore.	1	2	3	4	5
23. Moj odjel/sluzba ima odgovarajuću opremu koja osigurava kvalitetu skrbi.	1	2	3	4	5
24. Moj odjel/sluzba je udoban/ugodan za rad.	1	2	3	4	5
25. Moj odjel/sluzba je siguran za rad.	1	2	3	4	5
26. Pazim na svoju osobnu dobrobit.	1	2	3	4	5
27. Zadovoljan sam svojim trenutnim zdravljem.	1	2	3	4	5
28. Aktivan sam u svom profesionalnom razvoju.	1	2	3	4	5
29. Osjećam kako sam kompetentan zaposlenik.	1	2	3	4	5
30. U svom poslu imam prilike samostalno donositi odluke.	1	2	3	4	5
31. Imam prilike samostalno planirati svoj rad.	1	2	3	4	5
32. Imam priliku utjecati na donošenje odluka na mojem odjelu/sluzbi	1	2	3	4	5
33. Imam šanse za razvoj karijere u mojoj bolnici.	1	2	3	4	5
34. Vjerujem stručnosti svojih kolega.	1	2	3	4	5
35. Na mojem odjelu/sluzbi vlada dobar duh zajedništva.	1	2	3	4	5
36. Protok informacija dobro funkcionira na mojem odjelu/sluzbi	1	2	3	4	5
37. Novi zaposlenici su dobrodošli na mojem odjelu/sluzbi	1	2	3	4	5

**Multidimenzionalni generacijski upitnik medicinskih sestara (The Multidimensional Nursing Generations Questionnaire/MNGQ)**

Pri odgovaranju na sljedeća pitanja zaokružite jedan od ponuđenih odgovora na pitanja

1 = u potpunosti se ne slažem se s izjavom

2 = djelomično se ne slažem s izjavom

3 = niti se slažem niti se ne slažem s izjavom

4 = djelomično se slažem s izjavom

5 = u potpunosti se slažem s izjavom

1. Više volim raditi s kolegama iz vlastite generacije	1	2	3	4	5
2. Zdravstveni djelatnici iz drugih generacija osim moje imaju, a priori, drugačije ideje od mene	1	2	3	4	5
3. Zdravstveni djelatnici iz različitih generacija od moje ne shvaćaju da su neke aktivnosti dužnosti drugih stručnjaka	1	2	3	4	5
4. Zdravstveni djelatnici iz različitih generacija od moje imaju podređen odnos s nadređenim liječnicima	1	2	3	4	5
5. Ne iznosim mišljenja o skrbi za pacijente jer bi ih zdravstveni djelatnici drugih generacija osporavali	1	2	3	4	5
6. Više volim da me mentorira zdravstveni djelatnik iz vlastite generacije kada sam na novom radnom mjestu/radilištu	1	2	3	4	5
7. Konflikti među zaposlenicima na radnom mjestu nastaju zbog prisutnosti različitih stajališta u svakoj generaciji zdravstvenih djelatnika	1	2	3	4	5
8. Konflikte među zaposlenicima je teško riješiti jer svaka generacija zdravstvenih djelatnika ima različita stajališta	1	2	3	4	5
9. Konflikti među zaposlenicima nastaju zbog različitih obrazovnih razina u svakoj generaciji zdravstvenih djelatnika	1	2	3	4	5
10. Konflikti među zaposlenicima nastaju zbog različitih kliničkih vještina u svakoj generaciji zdravstvenih djelatnika	1	2	3	4	5
11. Postoji dobra suradnja između različitih generacija zdravstvenih djelatnika koje trebaju surađivati	1	2	3	4	5
12. Iako su zaposleni zdravstveni djelatnici različitih generacija, u mojoj jedinici radimo zajedno kao tim	1	2	3	4	5
13. U mojoj jedinici, kada jedan zdravstveni djelatnik ima posla, zdravstveni djelatnici iz drugih generacija mu/joj pomažu	1	2	3	4	5

14. Više bih volio da moj voditelj odjela/službe bude iz moje generacije	1	2	3	4	5
15. Osjećam se ograničeno od strane kolega iz drugih generacija	1	2	3	4	5
16. Neugodno mi je raditi s kolegama druge generacije od moje	1	2	3	4	5
17. Osjećam se dijelom radne skupine, bez obzira na generaciju mojih kolega	1	2	3	4	5
18. Ako radim s kolegama iz moje generacije integracija je bolja	1	2	3	4	5
19. Svaka generacija zdravstvenih djelatnika daje drugačiji prioritet potrebama pacijenata	1	2	3	4	5
20. Brzo naučim kako koristiti tehnološke inovacije	1	2	3	4	5
21. Na zdravstvenu skrb utječu različiti osjećaji o promjenama među generacijama zdravstvenih djelatnika	1	2	3	4	5
22. Korištenje znanstvenih članaka za unapređenje mog znanja poboljšava kvalitetu moje skrbi za pacijenta	1	2	3	4	5
23. Svaka generacija zdravstvenih djelatnika zamišlja skrb za pacijenta na drugačiji način	1	2	3	4	5
24. Važno mi je stjecanje novih vještina	1	2	3	4	5
25. Izgradnja moje karijere u zdravstvu mi je važna	1	2	3	4	5
26. Nemam problema s preuzimanjem novih odgovornosti u svom poslu	1	2	3	4	5
27. Nastavkom studija želim steći nove vještine	1	2	3	4	5
28. Stjecanje nove kvalifikacije poboljšat će moj posao	1	2	3	4	5
29. Ako prijavim probleme sa sigurnošću pacijenata, to neće rezultirati negativnim posljedicama za mene	1	2	3	4	5
30. Zdravstveni djelatnici s kojima radim dobro rade kako bi pacijentima pružili najbolju skrb	1	2	3	4	5
31. Kad kolega pogriješi, nemam problema reći mu/joj	1	2	3	4	5
32. Ako vidim problem s pacijentovom skrbi, spomenut ću ga čak i ako bi to moglo uzrokovati da stručnost kolege izgleda loše	1	2	3	4	5
33. U složenoj aktivnosti osjećam se sigurnije ako me nadzire kolega iz vlastite generacije	1	2	3	4	5
34. Slobodno govorim ako nešto može negativno utjecati na skrb za pacijenta	1	2	3	4	5
35. Slobodno dovodim u pitanje odluke onih s većim autoritetom od mog	1	2	3	4	5

36. Slobodno postavljam pitanja kad mi se nešto ne čini kako treba	1	2	3	4	5
37. Osjećam se neugodno ako drugima kažem o svojim sumnjama u vezi s pacijentovom skrbi	1	2	3	4	5
38. Čak i ako sam bolestan, pokušat ću doći na posao/raditi	1	2	3	4	5
39. Ako sam odsutan s posla zbog bolesti, osjećam se neugodno	1	2	3	4	5
40. Više volim imati fleksibilan radni raspored	1	2	3	4	5
41. Da mogu, želio bih promijeniti radilište/posao	1	2	3	4	5
42. Često razmišljam o promjeni posla	1	2	3	4	5
43. Posao je vrlo važan dio mog života	1	2	3	4	5
44. Osjećam se autonomno u određivanju svoje skrbi za pacijenta	1	2	3	4	5
45. Zdravstvena njega/briga za pacijenta je meni osobno značajna	1	2	3	4	5
46. Stvarno mi je stalo do onoga što radim na svom radnom mjestu	1	2	3	4	5
47. Često dajem prijedloge za promjene vezane za profesionalnu praksu	1	2	3	4	5
48. Aktivno sudjelujem u donošenju odluka koje utječu na jedinicu u kojoj radim	1	2	3	4	5
49. Podržavam implementaciju novih ideja o pacijentovoj skrbi	1	2	3	4	5
50. Dostupan sam zamijeniti kolege ako izostanu s posla	1	2	3	4	5
51. Nemam problema s fleksibilnim radnim rasporedom	1	2	3	4	5
52. Rado mijenjam smjene sa svojim kolegama	1	2	3	4	5
53. Mislim da mi posao smeta u privatnom životu	1	2	3	4	5
54. Osjećam se kao dio svog radnog tima	1	2	3	4	5