

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ORGANIZACIJSKI COACHING U ZDRAVSTVENIM
ORGANIZACIJAMA I ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST**

Sarajevo, januar 2024. godine

Senad Spahić

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, **Senad Spahić** student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a **5482 – UKZ/21** na programu **Zajednički master program u saradnji sa Sveučilištem u Zagrebu MA+1**, izjavljujem da sam završni rad na temu:

ORGANIZACIJSKI COACHING U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA I ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST

pod mentorstvom **prof. dr. Emir Kurtić** izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 09.11.2023.

Potpis studenta:

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje ulogu organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama i njegovu povezanost s organizacijskom posvećenošću. Organizacijski coaching je interaktivni proces koji pruža podršku zaposlenicima u razvoju njihovih vještina, motivaciji i postizanju ciljeva, s ciljem poboljšanja njihove efikasnosti i zadovoljstva na radnom mjestu.

U kontekstu zdravstvenih organizacija, organizacijski coaching može igrati važnu ulogu u poticanju angažmana zaposlenika i razvoju njihovih potencijala. Kroz individualne sesije, timski rad ili grupne treninge, organizacijski coaching pruža priliku za refleksiju, razvoj vještina vođenja, jačanje timskog rada i unapređenje komunikacijskih sposobnosti.

Jedan od ključnih faktora koji se istražuje u ovom radu je organizacijska posvećenost, koja se odnosi na emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom, njihovu predanost poslu i osjećaj da njihov rad ima svrhu. Postoje pretpostavke da organizacijski coaching može pozitivno utjecati na organizacijsku posvećenost pružajući podršku razvoju zaposlenika, jačajući njihovu autonomiju i osjećaj vlasništva nad poslom.

Uzimajući u obzir važnost organizacijskog coachinga i organizacijske posvećenosti u zdravstvenim organizacijama, ovaj rad će proučiti postojeće teorije, istraživanja i prakse kako bi se bolje razumjelo kako ove komponente međusobno djeluju i mogu potaknuti pozitivne promjene unutar organizacija. Razumijevanje ove teme može biti korisno za razvoj strategija i intervencija koje promiču produktivnost, zadovoljstvo i zdravlje zaposlenika u zdravstvenom sektoru.

Ključne riječi: *organizacijski coaching, zdravstvene organizacije, organizacijska posvećenost, razvoj vještina, angažman zaposlenika...*

ABSTRACT

This paper explores the role of organizational coaching in healthcare organizations and its connection to organizational commitment. Organizational coaching is an interactive process that supports employees in developing their skills, motivation, and goal achievement, with the aim of improving their efficiency and job satisfaction.

In the context of healthcare organizations, organizational coaching can play a significant role in fostering employee engagement and developing their potential. Through individual sessions, teamwork, or group training, organizational coaching provides opportunities for reflection, leadership skill development, team strengthening, and enhancement of communication abilities.

One of the key factors examined in this paper is organizational commitment, which refers to the emotional connection employees have with the organization, their dedication to their

work, and the sense that their work has purpose. There are assumptions that organizational coaching can positively impact organizational commitment by supporting employee development, enhancing their autonomy, and fostering a sense of ownership in their work.

Considering the importance of organizational coaching and organizational commitment in healthcare organizations, this paper will examine existing theories, research, and practices to better understand how these components interact and can stimulate positive changes within organizations. Understanding this topic can be beneficial for the development of strategies and interventions that promote productivity, satisfaction, and employee well-being in the healthcare sector.

Keywords: *organizational coaching, healthcare organizations, organizational commitment, skill development, employee engagement...*

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi istraživačkog rada	2
1.4. Hipoteze rada	2
1.4. Metodologija rada	3
2. Organizacijski coaching	3
2.1. Definicija organizacijskog coachinga	3
2.1.1. Kratka historija coachinga u organizacijama	6
2.2. Razlozi za upotrebu organiz. coachinga u zdravstvenim organizacijama	7
2.2.1. Proces/modeli izvršnog coachinga.....	8
2.3. Koncepti organizacijskog coachinga i njegova primjena u zdravstvenim organizacijama	10
3. Zdravstveni sistemi na nivou BiH	12
3.1. Definisanje zdravstvenog sistema	12
3.2. Organizacija apotekarske djelatnosti u Zeničko – dobojskom kantonu	14
3.3. Apoteke kao dio zdravstvenog sistema	17
4. Organizaciona posvećenost	18
4.1. Definicija i koncept organizacijske posvećenosti	18
4.1.1. Teorijska podloga koncepta „Organizacijske posvećenosti“	18
4.1.2. Definicija organizacijske posvećenosti	19
4.2. Upotreba organiz. coachinga za povećanje organizacijske posvećenosti	20
4.3. Primjeri povećanja organ. posvećenosti pomoću organizacijskog coachinga ..	21
5. Organizacijski coaching novih zaposlenika u zdravstvenim organizacijama i organizacijska posvećenost	22
5.1. Analiza važnosti metode coachinga za poboljšanje blagostanja zaposlenika ...	22
5.2. Identifikovanje coachinga na performanse menadžera i ne-menadžera	24
5.3. Organizacijska posvećenost i zdravstvenim organizacijama	25
6. Empirijsko istraživanje	26
6.1. Prikaz uzorka istraživanja	26
6.2. Demografske karakteristike uzorka istraživanja	26
6.3. Analiza rezultata istraživanja	46
6.3.1. Analiza rezultata istraživanja s obzirom na hipotezu 1.....	46
6.3.2. Analiza rezultata istraživanja s obzirom na hipotezu 2.....	47
6.3.3. Analiza rezultata istraživanja s obzirom na hipotezu 3.....	48
7. Diskusija	48
8. Zaključak	50
REFERENCE	53

PRILOZI	1
----------------------	---

POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Sveobuhvatan proces coachinga</i>	8
<i>Slika 2. Teorijski modeli coachinga prema Barneru i Higginsu</i>	9
<i>Slika 3. Opseg djelovanja apoteka</i>	16

POPIS TABELA

<i>Tabela 1. Vrste korporativno coaching-a</i>	9
<i>Tabela 2. Spolna struktura ispitanika</i>	27
<i>Tabela 3. Starosna struktura ispitanika</i>	28
<i>Tabela 4. Stepen obrazovanja ispitanika</i>	29
<i>Tabela 5. Dužina radnog staža ispitanika</i>	30
<i>Tabela 6. Pozicija u kompaniji ispitanika</i>	31
<i>Tabela 7. Vrsta radnog odnosa ispitanika</i>	32
<i>Tabela 8. Mjesečni prihodi ispitanika</i>	33
<i>Tabela 9. Menadžerske coaching vještine</i>	34
<i>Tabela 10. Stepen faktora ispitivanja menadžerskih coaching vještina</i>	35
<i>Tabela 11. Organizacijska posvećenost</i>	37
<i>Tabela 12. Stepen faktora ispitivanja organizacijske posvećenosti</i>	38
<i>Tabela 13. Zadovoljstvo ispitanika</i>	40
<i>Tabela 14. Stepen faktora ispitivanja zadovoljstva ispitanika</i>	41
<i>Tabela 15. Intrizična motivacija zaposlenika</i>	43
<i>Tabela 16. Stepen faktora ispitivanja intrizične motivacije zaposlenika</i>	44
<i>Tabela 17. Pozitivna veza između organizacijskih coaching vještina i organizacijske posvećenosti</i>	46
<i>Tabela 18. Pozitivna veza između coaching vještina i zadovoljstva poslom uposlenika</i>	47
<i>Tabela 19. Pozitivna veza između coaching vještina i intrizične motivacije uposlenika</i>	48

POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Grafički prikaz spolne strukture ispitanika</i>	27
<i>Grafikon 2. Grafički prikaz starosne strukture ispitanika</i>	28
<i>Grafikon 3. Grafički prikaz stepena obrazovanja ispitanika</i>	29
<i>Grafikon 4. Grafički prikaz dužine radnog staža ispitanika</i>	30
<i>Grafikon 5. Grafički prikaz pozicije u kompaniji ispitanika</i>	31
<i>Grafikon 6. Grafički prikaz vrste radnog odnosa ispitanika</i>	32
<i>Grafikon 7. Grafički prikaz mjesečnih prihoda ispitanika</i>	33
<i>Grafikon 8. Grafički prikaz stepen faktora ispitivanja menadžerskih coaching vještina</i>	36
<i>Grafikon 9. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja organizacijske posvećenosti</i>	39

Grafikon 10. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja zadovoljstva ispitanika 42
Grafikon 11. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja intrizične motiv. zaposlenika 45

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik 1

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Organizacijski coaching u zdravstvenim organizacijama je metoda koja se koristi za poboljšanje uspješnosti zaposlenika u zdravstvenim organizacijama. „Cilj je povećati sposobnost zaposlenika da ostvare svoje individualne ciljeve, ali i da postignu zajedničke ciljeve organizacije“ (Christen, *et al.*, 2020, str. 36).

Metoda se temelji na postavljanju pitanja, razgovoru i direktnoj saradnji između klijenta i trenera. U tu svrhu, trener će koristiti tehnike kao što su savjetovanje, motivaciju, edukaciju, rješavanje problema i istraživanje.

Organizacijska posvećenost se odnosi na stepen posvećenosti pojedinca prema poslu i organizaciji u kojoj radi. To se može mjeriti različitim stepenima, uključujući:

- odanost i lojalnost prema poslu,
- angažman i zauzetost za uspjeh organizacije,
- spremnost da se osjeća dio organizacije,
- težnja da se uči i primjenjuju novi koncepti poslovanja, i
- sposobnost da se prilagodi promjenama u organizaciji.

Organizacijska posvećenost je važna za uspjeh organizacije jer pojedinci koji su posvećeni organizaciji često imaju višu razinu efikasnosti i produktivnosti, što može pomoći u postizanju zajedničkih ciljeva organizacije.

Organizacijski coaching i organizacijska posvećenost mogu se koristiti zajedno u zdravstvenim organizacijama kako bi se pomoglo pojedincima da postignu individualne ciljeve i da pronađu veću posvećenost prema organizaciji.

Na primjer, trener može koristiti tehnike razgovora i postavljanja pitanja kako bi pomogao klijentu da razumije svoje ciljeve, kao i da se bolje uklopi u strukture i prakse organizacije. Također, trener može pružiti podršku klijentu da razvije veću posvećenost prema organizaciji i da pronađe način da postigne zajedničke ciljeve organizacije.

Organizacijski coaching i organizacijska posvećenost mogu pomoći zdravstvenim organizacijama da postignu svoje ciljeve u različitim područjima. Prema Pinderu (2018), organizacijski coaching može pomoći u: povećanju produktivnosti, poboljšati kvalitet usluga i pružiti podršku zaposlenicima da postignu svoje ciljeve.

Također, organizacijska posvećenost može pomoći u motivisanju zaposlenika da se trude da postignu organizacijske ciljeve, što može poboljšati efikasnost zdravstvenih organizacija. Organizacijski coaching može pomoći u stvaranju okruženja koje je pozitivno i podržavajuće za zaposlenike u zdravstvenim organizacijama.

„Trener će pružiti podršku kako bi se osiguralo da zaposlenici imaju priliku da istražuju svoje potencijale i razviju svoje vještine. Također, trener će pružiti podršku zaposlenicima da se prilagode na promjenu i da pronađu način da se prilagode novim situacijama i poslovnoj okolini (Weick i Quinn, 2018).

Organizacijska posvećenost također može pomoći zdravstvenim organizacijama da postignu svoje ciljeve.

Na primjer, organizacijska posvećenost može pomoći da se osigura da su zaposlenici lojalni i posvećeni organizaciji, što će pomoći da se postignu zajednički ciljevi. Također, organizacijska posvećenost može motivisati zaposlenike da budu produktivniji i da budu spremni da uče nove stvari i da primjenjuju nove koncepte poslovanja.

Predmet magistarskog rada jeste istraživanje efekata organizacijskog coachinga na zdravstvene organizacije i organizacijsku posvećenost.

1.2. Ciljevi istraživačkog rada

Ciljevi istraživanja magistarskog rada na temu „Organizacijski coaching u zdravstvenim organizacijama i organizacijska posvećenost“ su sljedeći:

- Utvrditi razinu coaching vještina menadžera u zdravstvenim organizacijama i identifikovati najčešće korištene coaching tehnike.
- Ispitati povezanost između coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti uposlenika u zdravstvenim organizacijama.
- Ispitati povezanost između coaching vještina menadžera i zadovoljstva poslom uposlenika u zdravstvenim organizacijama.
- Ispitati povezanost između coaching vještina menadžera i intrizične motivacije uposlenika u zdravstvenim organizacijama.
- Identifikovati faktore koji mogu utjecati na učinkovitost coachinga u zdravstvenim organizacijama.

Predložiti preporuke za unaprjeđenje coaching prakse u zdravstvenim organizacijama kako bi se povećala organizacijska posvećenost, zadovoljstvo poslom i intrizična motivacija uposlenika.

1.3. Hipoteze rada

U ovom završnom radu su predstavljene sljedeće hipoteze rada:

- H1: Postojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti.
- H2: Postojanje pozitivne veze između coachinga vještina menadžera i zadovoljstva poslom uposlenika.

- H3: Postojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i intrinzične motivacije uposlenika.

Odgovori ispitanika će biti različiti prema demografskim karakteristikama.

1.4. Metodologija rada

U radu će se koristiti prikupljeni i analizirani sekundarni izvori podataka koji su dostupni naučnoj i stručnoj literaturi (knjige, članci, empirijske studije, internet, itd.) za menadžment, organizaciju, zdravlje i sl.

Jedinice uzorka će biti ispitanici sa prebivalištem u Bosni i Hercegovini. Planiran je prigodni uzorak ispitanika koji će u potpunosti kompletirati upitnik. Za potrebe prikupljanja primarnih podataka, obaviti će se anketiranje ispitanika uz primjenu strukturiranog upitnika, uz upotrebu standardiziranih (validnih i pouzdanih) skala.

Istraživanje će se provesti na nivou zdravstvenih apotekarskih ustanova na području Zeničko-Dobojskog kantona (javni i privatni apotekarski lanci i privatne apoteke)

U postupku provjere postavljenih hipoteza i teoretskom dijelu rada primijenit će se sljedeće metode:

- **Statistička metoda**, (Analiza pouzdanosti, Pearsonova korelacija i regresiona analiza, uz deskriptivne statističke metode). Prikupljeni podaci su obrađeni u statističkom programu **SPSS**.
- **Metoda deskripcije**, prilikom definisanja pojmova i činjenica vezanih za problematiku istraživanja.
- **Metoda analize i sinteze**, kroz izvođenje i identifikaciju relevantnih varijabli.
- **Metoda dokazivanja**, prilikom utvrđivanja signifikantnosti postavljenih hipoteza.
- **Komparativna metoda**, prilikom upoređivanja razlika rezultata istraživanja u stavovima između različitih subuzoraka.

2. ORGANIZACIJSKI COACHING

2.1. Definicija organizacijskog coachinga

Organizacijski coaching sve više postaje ključna strategija za razvoj i promjenu korporativnog vodstva. S obzirom na sve teže izazove s kojima se lideri suočavaju na svim razinama i u svim sektorima kompleksnog poslovnog okruženja, upotreba organizacijskog coachinga je u porastu.

Coaching uključuje razgovor usmjeren na otkrivanje i poduzimanje akcija koje pomažu osobi, grupi ili timu koji se coachira da postignu željene rezultate ili ciljeve. Fokus je

usmjeren na osobu ili tim koji se coachira, pri čemu coach djeluje kao facilitator ili vodič u saradničkom procesu. Cilj coachinga je pomoći osobi ili grupi da postanu samostalni u svom učenju i razvoju.

Istraživanja su pokazala da organizacijski coaching pozitivno utječe na vodstvo, povećavajući karizmatično ponašanje te sposobnost nadahnuća i utjecaja na sljedbenike. Studija koju je proveo Corporate Leadership Council (2003) pokazuje da izvršni coaching pomaže poboljšanju upravljačkih sposobnosti kroz:

- eksperimentisanje s novim pristupima,
- prijelaz na poticajni stil upravljanja,
- uspješno suočavanje s problemima izvedbe i timskim pitanjima te
- oslobađanje vremena za strateško razmišljanje putem efikasnijeg delegiranja.

Iako ne postoji standardna definicija izvršnog coachinga, postoji saglasnost među autorima. Izvršni coaching se može definisati kao odnos pomaganja koji se razvija između klijenta koji ima upravljačku ovlast i odgovornost u organizaciji te profesionalnog coacha. Coach koristi različite tehnike i metode behavioralnih znanosti kako bi pomogao klijentu u postizanju zajednički definisanog skupa ciljeva koji su usmjereni na posao, s ciljem poboljšanja profesionalne i lične izvedbe (Dai i DeMeuse, 2008).

Coaching potiče saradnički odnos između izvršnog, njegovog šefa i izvršnog coacha. Postoje različite vrste coachinga koje su uobičajene u organizacijama, a neke od njih su prikazane u Tabeli 1.

Tabela 1. Vrste korporativno coaching-a

<i>Vrste coachinga</i>	Razvoj liderstva	Coaching za postizanje rezultata	Coaching karijera	Izvršni coaching
<i>Cilj</i>	Za povećanje efektivnosti kao lider ili menadžer	Upravljanje performansama, radi identifikacije razloga i mjera za ispodprosječne rezultate u određenoj vještini ili području. Često se koristi kao posljednja intervencija prije prestanka radnog odnosa.	Istraživanje mogućnosti karijere ili poslova, promjena posla ili odlazak u penziju	Za povećanje efektivnosti u obavljanju rukovodeće pozicije

<i>Opseg</i>	Obično se radi unutar konteksta programa razvoja liderstva, koristeći povratne informacije i formalnu obuku kako bi se identifikovali ciljevi za postizanje.	Razvijanje ili vježbanje vještina u određenom području, otklanjanje utvrđene razlike između percipirane izvedbe i dogovorenih standarda	Upravljanje karijerom i kretanje unutar organizacije, često nakon smanjenja broja zaposlenih ili otpuštanja	Za povećanje dugoročnog uspjeha organizacije kroz povećanje efektivnosti njenih viših menadžera
<i>Dužina</i>	Kratkoročno 6 - 18 mjeseci	Kratkoročno 1 – 4 mjeseca	Kratkoročno 1 – 9 mjeseci	Dugoročno ili kontinuirano
<i>Učesnici</i>	Kandidati visokog potencijala ili nasljedni plan	Pojedinačni zaposlenici koji imaju slabu izvedbu	Često se nudi kao benefit razvoja zaposlenika ili kao dio planiranja nasljedstva ili programa raznolikosti.	Viši menadžeri na razini rukovodioca: direktori, izvršni direktori (CEO), direktori informacionih tehnologija (CIO), operativni direktori (COO), potpredsjednici (VP) i direktori.
<i>Fokus</i>	Strateški	Ispravni ili korektivni	Benefit	Strateški
<i>Implementacija</i>	Individualni ili grupni	Individualni	Individualni ili grupni	Individualni

Izvor: Dai i DeMeuse (2008)

Nedavno istraživanje identifikovalo je nekoliko područja u kojima se izvršni coaching koristi u situacijama kada srednji ili visoko rangirani menadžer „zaostaje“ na neki način ili ne ispunjava očekivanja.

Coaching postaje alat za poboljšanje izvedbe i efikasnosti putem eliminisanja nepoželjnih obrazaca ponašanja.

Također se koristi kao dio procesa planiranja nasljedstva ili inicijativa razvoja izvršnih kadrova. „U tim razvojnim situacijama unajmljuje se coach kako bi pomogao izvršnom da djeluje efikasnije na trenutnom poslu ili da bude dobro pozicioniran za:

- buduće faze karijere,

- zadatke ili
- odgovornosti“ (Ozkan, 2007, 65).

Kako navodi Underhill (2005), s obzirom na sve ove primjene, nije iznenađujuće što je coaching sada čvrsto uspostavljen kao jedan od pet najvažnijih izbora za razvoj liderstva u velikim organizacijama:

S povećanjem potražnje za coachingom, povećava se i ponuda onih koji pružaju coaching usluge. Iako postoji malo informacija o veličini industrije, istraživanje „Međunarodne federacije za coaching (ICF) iz 2006. godine procijenilo je da je tada širom svijeta bilo oko 30.000 coacha, što je porast u odnosu na njihovu procjenu od 16.000 coacha 1999. godine. Rezultati ankete kompanije Manchester, Inc. pokazali su da je 45 posto izvršnih direktora izvijestilo da njihovi rukovodeći kadrovi trebaju usluge coachinga“ (Morris, 2000, 36).

2.1.1. Kratka historija coachinga u organizacijama

Historijski gledano, neki bi rekli da je Sokrat prvi bio coach. Međutim, prvi akademski članak o organizacijskom coachingu pojavio se 1937. godine. „Nije jasno kada su tačno počele biti pružane usluge coachinga. Judge i Cowell izvještavaju da su konsultantske kompanije za ljudske resurse počele pružati takve programe 1990. godine, iako su različite vrste coachinga možda bile dostupne i prije tog vremena“ (Judge i Cowell, 1997, 77).

Između 1950. i 1990. godine, ideja izvršnog coachinga sve više se razvijala. Tokom sedamdesetih godina, coaching se često fokusirao na poboljšanje izvedbe i korektivne akcije. Pitanje je bilo: „Kako možemo pomoći nekome ko ne radi dobro da postane bolji u svom radu?“ (Grant, 2003, 56). Psiholozi i konsultanti bili su među prvima koji su se bavili ovim područjem.

Prema Minahanu (2006), coaching je bio sastavni dio strategija rada praktičara za organizacijski razvoj u kontekstu efikasnih intervencija za organizacijski razvoj koje su se bavile ulogom vođe u projektu promjene.

Tokom osamdesetih godina programe obuke za trenere sve više je bilo. Prvi program obuke za trenere koji su autori mogli identifikovati nije bio stvoren u Sjedinjenim Državama, već u Londonu 1981. godine.

Coach Training Institute (CTI) i Corporate Coach U stvoreni su 1992. godine. Sredinom devedesetih, poslovni časopisi i mediji su coaching doveli u središnju pozornost, a formirale su se profesionalne organizacije za coaching, uključujući:

- International Coach Federation (ICF) i
- Professional Coaches and Mentors Association (PCMA).

1996. godine, Newsweek je procijenio da ima 1.000 profesionalnih trenera, a do 2002. godine, The Wall Street Journal procijenio je da se taj broj povećao na 25.000. Tokom konferencije OD Network 2007. godine, otprilike 15-20 posto sudionika, koji su ili iskusni praktičari ili traže mentora, identifikovali su sebe kao osobe koje koriste coaching kao dio svoje prakse ili kao trenere.

Časopisi posvećeni organizacijskom coachingu, poput The International Journal of Coaching in Organizations (IJCO), International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring i Coaching Psychologist, pojavili su se na prijelazu stoljeća.

Osnovane su i neke neprofitne organizacije vezane za coaching, uključujući International Consortium of Coaching in Organizations i The Foundation of Coaching (projekt Harnisch Foundation). Poslovni lideri u profitnom i neprofitnom sektoru počeli su shvaćati da kao što sportski treneri poboljšavaju izvedbu igrača, tako i organizacijski treneri potiču:

- izvedbu,
- kreativnost i
- predanost na radnom mjestu.

2.2. Razlozi za upotrebu organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama

Wolever, Moore i Jordan (2016) ističu trenutačnu potrebu za coachingom u zdravstvu, navodeći kritičnu potrebu za poboljšanjem, što je ilustrovano mnogim vanjskim silama koje utječu na promjene u industriji. Pitanja troškova, usmjerenosti na količinu i izoliranih modela odražavaju sadržaj koji je ranije otkriven u ovom pregledu literature.

Wolever i saradnici razmatraju tri primjene coachinga u zdravstvu, od kojih je jedna coaching liderstvo. Oni tvrde da bi coaching u zdravstvu mogao biti mehanizam koji pomaže podršci kritičnoj transformaciji i promjeni u ovoj industriji, te će pomoći opremiti pojedince s ličnim resursima potrebnim za postizanje ciljeva i suočavanje s izazovima s kojima se susreću.

Slučaj za izvršni coaching u zdravstvu je izuzetno važan. Zdravstveni sistemi trebaju visoko sposobne lidere koji potiču kulture inovacije i blagostanja. Ističu da coaching liderstva u zdravstvu zaostaje za drugim industrijama, djelimično zbog nedostatka istraživanja u ovom sektoru, što je posljedica zahtjeva ovog sektora za rigoroznim naučnim dokazima i specijaliziranim znanjem potrebnim za kompleksno i brzo mijenjanje zdravstvenog sektora.

Ističe se potreba za izvršnim coachingom kroz činjenicu da organizacije koje će se uspjeti transformisati u okruženju i masovnih promjena zahtijevaju otporne i prilagodljive kulture, uključujući osoblje koje djeluje unutar te kulture.

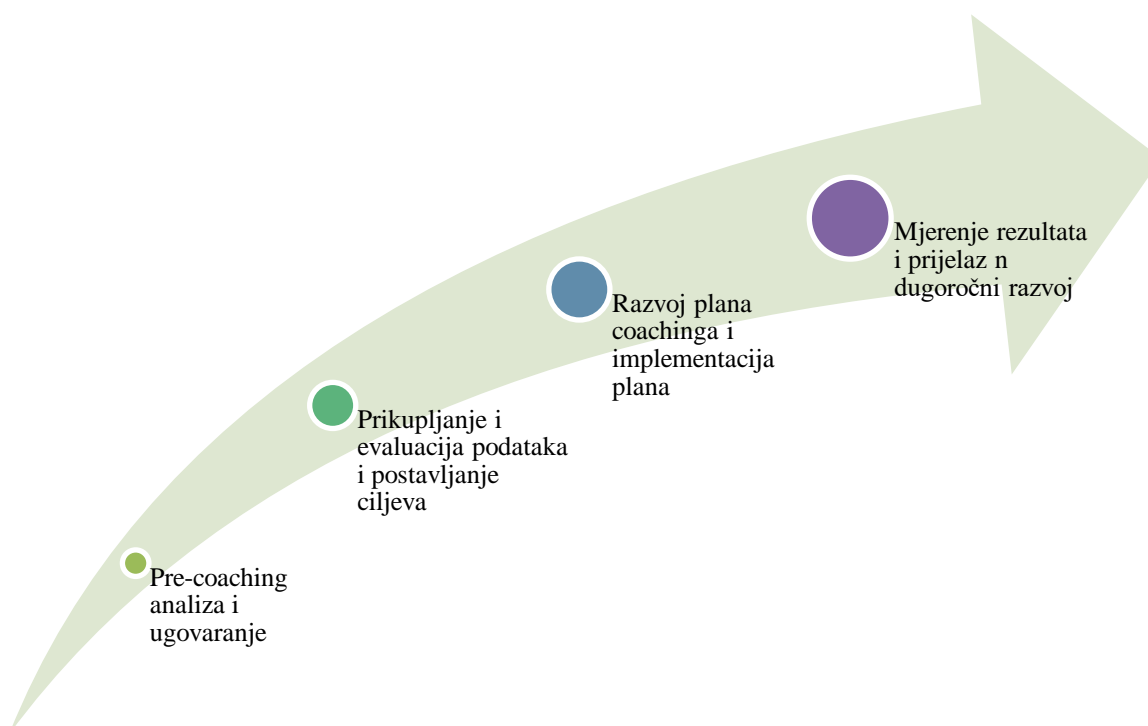
Međutim, ističu da posljednjih decenija postoji ograničen broj naučnih radova o vrijednosti coachinga u zdravstvu, a anketa provedena među 583 izvršna direktora u zdravstvu ukazuje

da coaching ima samo umjerenu vrijednost. Sistemni pristup je nužan u zdravlju i izvršnom coachingu kako bi se razvijala sposobnost vođenja.

2.2.1. Proces/modeli izvršnog coachinga

„Većina istraživanja koja proučavaju coaching slaže se oko općeg procesa izvršnog coachinga koji se sastoji od tri do sedam faza i može uključivati razne tehnike i instrumente za procjenu, izazov i podršku, poznate kao ACS model (Ely, *et al.*, 2010, str. 280).

Slika 1. Sveobuhvatan proces coachinga



Izvor: autor (2023)

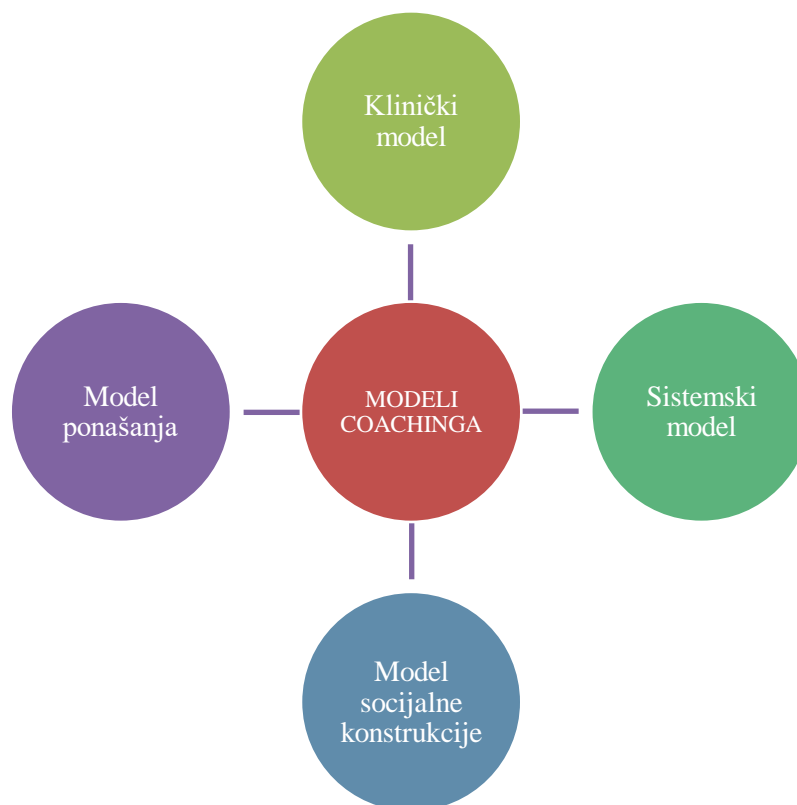
„Center for Creative Leadership (CCL) i Executive Coaching Forum dodatno razrađuju ovaj proces i opisuju sveobuhvatan proces koji uključuje:

- pre-coaching analizu,
- ugovaranje,
- prikupljanje i evaluaciju podataka,
- postavljanje ciljeva i
- razvoj plana coachinga,
- implementaciju plana,
- mjerenje rezultata i
- prijelaz na dugoročni razvoj“ (Ennis i Otto, 2015, 145).

Barner i Higgins (2007) opisuju četiri teorijska modela coachinga, od kojih svaki pruža različite perspektive i prednosti za poboljšanje efikasnosti pojedinca u poboljšanju poslovnih rezultata. Modeli uključuju:

- klinički model,
- model ponašanja,
- sistemski model i
- model socijalne konstrukcije.

Slika 2. Teorijski modeli coachinga prema Barneru i Higginsu



Izvor: autor (2023)

„Kao dio coaching procesa, Executive Coaching Forum navodi tri razine individualnog učenja u coaching procesu za dugoročno učenje nakon coachinga:

- rješavanje problema,
- razvijanje sposobnosti vođenja i
- razvijanje novih ponašanja koje uključuju razmišljanje, djelovanje i samorefleksiju (Ennis i Otto, 2015, 145).

„Pretpostavka je da će se individualno učenje prenijeti na kolektivno organizacijsko učenje putem izvršnog coachinga, kao što je prikazano u istraživanju provedenom u dvije advokatske kompanije gdje su empirijski dokazi pokazali međusobnu povezanost putem

promjene razmišljanja i ponašanja pojedinaca kako bi utjecali na kolektiv (Swart i Harcup, 2012, 337)

Partnerstvo, odnos i percepcija klijenata De Haan i saradnici ističu važnost partnerstva i odnosa između coacha i klijenta za uspješan coaching. „Dobar coaching koji ima uspjeh osnažuje zaposlenike i ostvaruje se kada coach ne daje odgovore, već postavlja ključna pitanja kako bi klijent sam otkrio odgovore i ubrzao proces promjene ponašanja. Coach stvara otvoreno okruženje bezuvjetne pozitivne podrške i prihvatanja“ (Eggers i Clark, 2000, 70).

„Rezultati istraživanja de Haan i saradnika, koje je proučavalo 156 parova klijent-coach, pokazali su da percepcija klijenata o rezultatima coachinga značajno ovisi o:

- njihovim percepcijama radne saradnje,
- samopouzdanju klijenata i
- percepcijama o rasponu tehnika coacha“ (de Hann, *et al.*, 2013, 57).

Odnos klijenta i coacha posreduje utjecaj samopouzdanja i raspona tehnika na rezultate coachinga, što sugeriše da je taj odnos ključni faktor u određivanju kako klijenti percipiraju rezultate coachinga.

2.3. Koncepti organizacijskog coachinga i njegova primjena u zdravstvenim organizacijama

Koncepti organizacijskog coachinga i njegova primjena u zdravstvenim organizacijama predstavljaju značajnu temu koja se sve više istražuje i primjenjuje u svijetu zdravstva. Organizacijski coaching se odnosi na proces podrške pojedincima, grupama ili timovima u postizanju njihovih ciljeva i razvoju njihovog potencijala kroz usmjerene razgovore i akcije. „U zdravstvenim organizacijama, organizacijski coaching ima posebnu važnost jer doprinosi:

- unaprjeđenju liderstva,
- timskog rada i
- kvalitete zaštite za pacijente“ (Grant, 2016, 53).

Jedan od ključnih koncepata organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama je razvoj liderstva. Zdravstveni lideri, bilo da su to direktori bolnica, direktori odjela ili voditelji timova, suočavaju se s brojnim izazovima u složenim zdravstvenim okruženjima. Organizacijski coaching im pruža podršku u:

- razvoju vještina vođenja,
- upravljanja promjenama i
- motivisanja timova.

Kroz individualne ili grupne coaching sesije, lideri stižu uvid u:

- svoje snage,
- slabosti i razvojne potrebe te
- dobivaju alate i strategije za unaprjeđenje svog liderstva.

Još jedan ključni koncept organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama je timski rad. „Timovi u zdravstvu igraju vitalnu ulogu u pružanju kvalitetne zdravstvene zaštite. Organizacijski coaching podržava timove u razvoju:

- komunikacijskih vještina,
- rješavanju konflikata,
- uspostavljanju povjerenja i
- poboljšanju saradnje (Grant, 2016, 53).

Kroz coaching interakcije, timovi imaju priliku:

- reflektovati o svojoj dinamici,
- identifikovati i riješiti prepreke te
- unaprijediti svoju efikasnost i produktivnost.

Primjer primjene organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama može se vidjeti u procesu promjene ili restrukturiranja. Kada se zdravstvena organizacija suoči s promjenom, kao što je implementacija nove tehnologije, reorganizacija timova ili usklađivanje s novim zakonodavstvom, organizacijski coaching može biti ključan za podršku zaposlenicima tokom tog procesa.

Kroz individualne coaching sesije, zaposlenici mogu:

- istražiti svoje reakcije na promjenu,
- identifikovati svoje potrebe za podrškom i
- razviti strategije za prilagođavanje i efikasnu saradnju u novim uvjetima.

Također, kroz timski coaching, timovi mogu raditi na izgradnji otpornosti, komunikaciji i međusobnoj podršci kako bi se uspješno nosili s promjenama i ostvarili ciljeve organizacije.

Organizacijski coaching u zdravstvenim organizacijama ima potencijal za poboljšanje kvalitete zaštite za pacijente. „Kroz fokus na razvoj lidera, timski rad i procese promjene, organizacijski coaching doprinosi:

- stvaranju zdravih organizacijskih kultura,
- povećava angažman i
- zadovoljstvo zaposlenika“ (Khan, *et al.*, 2018, 7).

Kada su zaposlenici podržani, motivisani i osnaženi, to se odražava na kvalitetu zaštite koju pružaju pacijentima.

Da zaključimo, organizacijski coaching i njegova primjena u zdravstvenim organizacijama imaju veliki potencijal za unaprjeđenje liderstva, timskog rada i kvalitete zaštite za pacijente. Kroz podršku u razvoju lidera, timova i procesa promjene, organizacijski coaching omogućava organizacijama da se prilagode zahtjevnom zdravstvenom okruženju i ostvare izvrsnost u svojim rezultatima.

Uvođenje organizacijskog coachinga kao strateškog alata može stvoriti pozitivnu kulturu razvoja i unaprjeđenja u zdravstvenim organizacijama, čime se dugoročno poboljšava iskustvo pacijenata i zadovoljstvo zaposlenika.

3. ZDRAVSTVENI SISTEMI NA NIVOU FBIH

3.1. Definisanje zdravstvenog sistema

Kao što je poznato, zdravstveni sistem je važan podsistem društva koji ima za cilj zaštitu zdravlja ljudi tokom njihovog životnog vijeka, od rođenja do smrti. Njegova važnost i odgovornost su neupitni jer su ključni za zdravstveni razvoj pojedinaca, porodice i zajednica.

„U posljednje vrijeme, postoji sve veća potražnja za odgovorima na pitanja o:

- kvalitetnom zdravstvenom sistemu,
- pravednosti u pružanju zdravstvene zaštite,
- načinu funkcioniranja i
- mogućnostima unapređenja“ (Mićović, 2008, 18).

Mnoga istraživanja su se bavila ovim pitanjima i pružila važne uvide u zdravstveni sistem. Primjera radi, istraživanje koje je provela Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS) istražuje utjecaj implementacije elektronskog zdravstvenog zapisa (EHR) na kvalitetu zaštite. Njihovi rezultati su pokazali da EHR može:

- poboljšati pristup informacijama o pacijentu,
- unaprijediti koordinaciju zaštite i
- smanjiti medicinske pogreške.

Također, studija provedena od strane Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ) fokusirala se na kvalitetu zdravstvene zaštite i sigurnost pacijenata. Njihovi nalazi ukazuju na važnost primjene smjernica za: pružanje zaštite, praćenje pokazatelja kvalitete i implementaciju sigurnosnih protokola radi smanjenja komplikacija i poboljšanja brige o pacijentima. Osim toga, istraživanja su se bavila i drugim aspektima zdravstvenog sistema, kao što su:

- efikasnost,
- pristupačnost,
- organizacija i

- finansiranje.

Mnoge studije i istraživanja provedena u ovim područjima pružaju važne uvide i dokaze o koristima, izazovima i mogućim rješenjima za savremeno upravljanje u zdravstvu. Promjene u regulatornom okruženju također predstavljaju izazov za menadžere zdravstvenih organizacija. Menadžeri moraju aktivno pratiti promjene u zakonodavstvu i regulativama te provoditi redovne obuke osoblja kako bi bili usklađeni s propisima i osigurali pružanje kvalitetne zaštite u skladu s promjenama. Na primjer, implementacija Zakona o zaštiti pacijenata i drugih relevantnih zakonskih propisa zahtijeva da menadžeri zdravstvenih ustanova budu upoznati s pravilima i propisima koji regulišu:

- prava pacijenata,
- privatnost podataka,
- etičke smjernice i slično.

Redovne obuke osoblja iz ovih područja pomažu osigurati da svi zaposlenici budu svjesni svojih obveza i odgovornosti te da se pridržavaju najviših standarda kvalitete i sigurnosti u pružanju zdravstvene zaštite. „Uz promjene u regulatornom okruženju, menadžeri se također suočavaju s izazovima u uspostavljanju saradnje s drugim dionicima u zdravstvenom sistemu. To može uključivati saradnju s drugim:

- zdravstvenim ustanovama,
- vladinim tijelima,
- osiguravajućim društvima,
- dobavljačima medicinskih uređaja i
- farmaceutskim kompanijama“ (Mićović, 2008, 18).

Kroz uspostavljanje takve saradnje, menadžeri mogu: poboljšati koordinaciju zaštite, optimizirati resurse i postići bolje rezultate u pružanju zdravstvene zaštite. Primjer jednog izazova u savremenom upravljanju zdravstvom može biti implementacija inovativnih tehnologija, poput umjetne inteligencije, robotske hirurgije ili telemedicine.

Međutim, menadžeri moraju biti spremni suočiti se s tim izazovima, razviti strategije i uspostaviti saradnju s relevantnim akterima kako bi osigurali uspješnu implementaciju i integraciju ovih tehnologija u zdravstveni sistem. Uz to, menadžeri se također suočavaju s izazovima u upravljanju ljudskim resursima u zdravstvenim ustanovama. Osiguravanje dovoljnog broja kvalifikovanog medicinskog osoblja, razvoj liderstva, motivacija zaposlenika i stvaranje poticajnog radnog okruženja ključni su faktori za uspješno upravljanje ljudskim resursima.

Studije i istraživanja provedena u ovim područjima pružaju važne smjernice o tome kako osigurati zadovoljstvo i angažman osoblja, poboljšati radne uvjete i potaknuti razvoj karijere zdravstvenih stručnjaka.

Važno je napomenuti da menadžment u zdravstvu suočava s izazovima koji su specifični za određene zemlje i njihov zdravstveni sistem. Na primjer, u razvijenim zemljama izazovi mogu uključivati starenje stanovništva, povećanje hroničnih bolesti i potrebu za pružanjem dugotrajne zaštite. S druge strane, zemlje u razvoju suočavaju se s izazovima kao što su:

- nedostatak infrastrukture,
- nedostatak stručnog osoblja i
- ograničeni finansijski resursi.

Zbog toga je važno prilagoditi strategije menadžmenta zdravstva specifičnim potrebama i uvjetima svake zemlje. Drugim riječima, izazovi savremenog menadžmenta u zdravstvu su brojni i složeni. Studije i istraživanja provedena u različitim područjima pružaju važne uvide i smjernice o načinima suočavanja s tim izazovima.

Menadžeri moraju biti spremni prilagoditi se promjenama, razviti strategije, uspostaviti saradnju s relevantnim akterima i koristiti inovativne tehnologije kako bi osigurali efikasnu, kvalitetnu i pristupačnu zdravstvenu zaštitu za sve. Sve navedeno zahtijeva stalno praćenje novih istraživanja i saznanja te kontinuirano usavršavanje menadžerskih vještina.

3.2. Organizacija apotekarske djelatnosti u Zeničko – dobojskom kantonu

Prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti apoteka je zdravstvena ustanova koja lijekovima snabdijeva stanovništvo, zdravstvene ustanove i zdravstvene radnike koji obavljaju privatnu praksu. Apoteka u organizacionom smislu može imati depo ili ogranak, u kome se mogu izdavati gotovi lijekovi izuzev opojnih droga.

Desselle, Zgarrick i Alston (2016) navode da apotekarska djelatnost obuhvata širok spektar aktivnosti i usluga koje su povezane sa:

- pružanjem farmaceutskih proizvoda,
- informacija i
- savjeta o lijekovima.

Apoteke su ključne ustanove u zdravstvenom sistemu koje:

- osiguravaju pristup sigurnim i kvalitetnim lijekovima te
- pružaju farmaceutsku zaštitu i podršku pacijentima i zajednici.

Jedna od osnovnih uloga apoteke je snabdijevanje stanovništva lijekovima. Apoteke su odgovorne za:

- nabavku,
- skladištenje,
- distribuciju i

- izdavanje lijekova na propisani način.

Farmaceuti u apotekama provjeravaju propisane recepte, osiguravaju ispravnu dozu lijekova i pružaju informacije o pravilnoj primjeni lijekova. Osim toga, apoteke pružaju i:

- širok asortiman bezreceptnih lijekova,
- vitaminskih dodataka i
- drugih farmaceutskih proizvoda koji su dostupni bez liječničkog recepta.

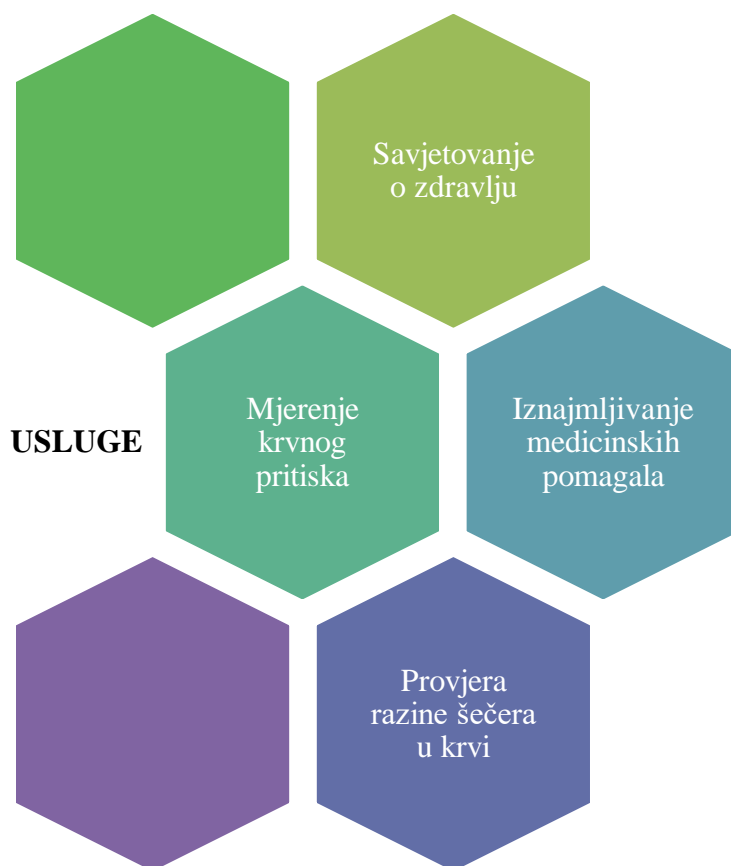
Jedna od važnih uloga farmaceuta u apoteci je pružanje farmaceutskih savjeta i informacija. Farmaceuti su stručnjaci za lijekove i mogu pružiti pacijentima informacije o:

- doziranju,
- nuspojavama,
- mogućim interakcijama s drugim lijekovima ili prehrambenim proizvodima te
- općenito savjete o održavanju zdravlja.

Također, farmaceuti mogu provesti edukaciju pacijenata o pravilnom korištenju inhalatora, mjerenju krvnog pritiska ili glukometrima te pružiti podršku u upravljanju hroničnim bolestima poput dijabetesa.

Apotekarska djelatnost također obuhvata sudjelovanje u sistemu kontrole i nadzora lijekova. Farmaceuti u apoteci prate propisivanje lijekova, provjeravaju ispravnost recepata i upućuju pacijente na potencijalne probleme s lijekovima. Također, farmaceuti prate nuspojave lijekova i sudjeluju u sistemu farmakovigilancije kako bi osigurali sigurnost pacijenata.

Slika 3. Opseg djelovanja apoteka



Izvor: autor (2023)

Dalje, apoteka može pružati usluge kao što su:

- savjetovanje o zdravlju,
- mjerenje krvnog pritiska,
- provjera razine šećera u krvi i
- iznajmljivanje medicinskih pomagala.

Ove dodatne usluge omogućavaju pacijentima da dobiju podršku i savjete o zdravstvenim pitanjima te da se brinu o svom zdravlju na jednom mjestu.

Primjer organizacije apotekarske djelatnosti u Zeničko-dobojskom kantonu može uključivati različite apoteke koje osiguravaju dostupnost lijekova i farmaceutske zaštite širokom rasponu pacijenata u tom području. Ove apoteke mogu biti smještene u zdravstvenim ustanovama kao dio bolničke ili kliničke farmacije te u samostalnim objektima kao javne ili privatne apoteke.

Uz pružanje osnovnih usluga kao što su izdavanje lijekova na recept i bez recepta te pružanje farmaceutskih savjeta, apoteke u Zeničko-dobojskom kantonu mogu također provoditi

različite programe edukacije o zdravlju i prevenciji bolesti te sudjelovati u lokalnim inicijativama za poboljšanje farmaceutske skrbi u zajednici.

3.3. Apoteke kao dio zdravstvenog sistema

Apoteke igraju ključnu ulogu u zdravstvenom sistemu kao neizostavan dio pružanja zdravstvene zaštite. One su specijalizirane ustanove koje osiguravaju pristup sigurnim, efikasnim i kvalitetnim lijekovima te pružaju farmaceutsku zaštitu i podršku pacijentima.

Jedna od osnovnih funkcija apoteka je snabdijevanje stanovništva lijekovima. „Apoteke su odgovorne za nabavku, skladištenje, distribuciju i izdavanje lijekova na propisani način. Farmaceuti u apotekama:

- provjeravaju propisane recepte,
- pružaju informacije o lijekovima,
- osiguravaju pravilnu dozu i
- daju savjete o pravilnoj primjeni lijekova“ (Desselle, Zgarrick i Alston, 2016, 31).

Kroz ovaj proces, apoteke pridonose sigurnosti i pravilnom korištenju lijekova, smanjujući mogućnost pogrešaka i nuspojava.

Osim izdavanja lijekova, apoteke pružaju i druge usluge koje doprinose zdravlju i dobrobiti pacijenata. Farmaceuti su stručnjaci za lijekove i mogu pružiti informacije o doziranju, interakcijama s drugim lijekovima, nuspojavama i kontraindikacijama. Također, mogu provoditi razne testove i mjerenja kao što su:

- mjerenje krvnog pritiska,
- razine šećera u krvi i holesterola te
- pružiti savjete o pravilnoj prehrani, životnom stilu i prevenciji bolesti.

Apoteke su također važne u prevenciji i ranoj detekciji bolesti. Kroz programe cijepljenja, savjetovanje o zdravlju, promociju zdravog načina života i rane identifikacije rizičnih faktora, apoteke doprinose očuvanju zdravlja i sprječavanju razvoja bolesti. Farmaceuti mogu edukovati pacijente o:

- važnosti redovnih pregleda,
- praćenju vitalnih parametara i
- pridržavanju terapije kako bi se postiglo optimalno zdravlje.

Još jedan važan aspekt uloge apoteka je praćenje farmakovigilancije. Apoteke prikupljaju informacije o nuspojavama lijekova i podnose izvještaje nadležnim regulatornim tijelima. Ovo doprinosi sigurnosti pacijenata i kontinuiranom unaprjeđenju farmaceutskih proizvoda.

Apoteke također sarađuju s drugim zdravstvenim ustanovama i zdravstvenim radnicima kako bi osigurale koordiniranu zaštitu pacijenata. Farmaceuti mogu konsultovati liječnike,

medicinske sestre i druge stručnjake te pružiti podršku u upravljanju terapijom, rješavanju problema s lijekovima i osiguravanju kontinuiteta zaštite.

Da zaključimo, apoteke su ključni dio zdravstvenog sistema jer osiguravaju pristup lijekovima, pružaju farmaceutsku zaštitu i podršku pacijentima. Kroz izdavanje lijekova, edukaciju, prevenciju bolesti i saradnju s drugim zdravstvenim ustanovama, apoteke igraju važnu ulogu u očuvanju zdravlja i dobrobiti zajednice.

4. ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST

4.1. Definicija i koncept organizacijske posvećenosti

4.1.1. Teorijska podloga koncepta „Organizacijske posvećenosti“

Koncept organizacijske posvećenosti postao je popularan u literaturi industrijske i organizacijske psihologije. Rani studiji o organizacijskoj posvećenosti posmatrali su koncept kao jednodimenzionalan, zasnovan na stavovima, koji obuhvata:

- identifikaciju,
- uključenost i
- lojalnost.

Prema Porteru, perspektiva stavova odnosi se na psihološku povezanost ili afektivnu posvećenost koju zaposlenik razvija u vezi s identifikacijom i uključeñošću u odgovarajuću organizaciju.

Još jedna perspektiva organizacijske posvećenosti je „teorija razmjene“ ili „teorija opklade“. Ova teorija tvrdi da su osobe angažovane u organizaciji samo dok drže svoje pozicije, bez obzira na stresne uvjete koje doživljavaju. Međutim, ako im se ponude alternativne pogodnosti, bit će voljni napustiti organizaciju.

Mowday, Porter i Steers podupiru teoriju „opklade“ opisujući organizacijsku posvećenost kao ponašanje „koje se odnosi na proces kojim se pojedinci zaključavaju u određenu organizaciju i kako se nose s tim problemom“. Ovaj se ponašajni aspekt organizacijske posvećenosti objašnjava kroz kalkulativnu i normativnu posvećenost.

Kalkulativna ili normativna perspektiva odnosi se na posvećenost zaposlenika da nastave raditi u organizaciji na temelju procjene troškova i koristi od napuštanja organizacije. Određeni autori opisuju organizacijsku posvećenost kao „namjeru ili reakciju zaposlenika, određenu pojedincem i percepcijom normativnog pritiska“.

Meyer i Allen su prvobitno organizacijsku posvećenost posmatrali kao dvodimenzionalnu, to jest afektivnu i kontinuiranu. Meyer i Allen definišu prvu dimenziju, tj. afektivnu posvećenost, kao „pozitivne osjećaje identifikacije s organizacijom, privrženosti i

uključenosti u radnu organizaciju“, a drugu dimenziju, tj. kontinuiranu posvećenost, kao „mjeru u kojoj zaposlenici osjećaju obavezu prema svojoj organizaciji zbog troškova koje smatraju povezanim s odlaskom“. Nakon daljnjih istraživanja, Allen i Meyer su dodali treću dimenziju, tj. normativnu posvećenost.

Allen i Meyer definišu normativnu posvećenost kao „osjećaj obaveze zaposlenika da ostanu u organizaciji“. Prema tome, koncept organizacijske posvećenosti opisan je kao trodimenzionalan koncept, okarakterisan:

- afektivnim,
- kontinuiranim i
- normativnim dimenzijama.

Zajedničko svim tim dimenzijama organizacijske posvećenosti jest stajalište da je organizacijska posvećenost psihološko stanje koje karakteriše odnos članova organizacije s organizacijom i ima implikacije za odluku o nastavku ili prekidu članstva u organizaciji.

4.1.2. Definicija organizacijske posvećenosti

Definicije koncepta organizacijske posvećenosti uključuju opis O'Reillyja: „psihološka veza pojedinca s organizacijom, uključujući osjećaj posvećenosti u poslu, lojalnost i vjerovanje u vrijednosti organizacije“. Organizacijska posvećenost s ovog gledišta karakteriše prihvatanje ciljeva organizacije od strane zaposlenika i njihova spremnost da ulože napor u ime organizacije.

Cohen navodi da je „posvećenost sila koja vezuje pojedinca za akciju koja je relevantna za jednu ili više ciljeva“.

Također, navodi se da je organizacijska posvećenost stanje u kojem zaposlenik prepoznaje određenu organizaciju i njezine ciljeve i želi ostati njezin član. Organizacijska posvećenost je zbog toga stepen u kojem je zaposlenik spreman održavati članstvo zbog interesa i povezanosti s ciljevima i vrijednostima organizacije.

Druga karakteristika koja se koristi za opisivanje koncepta organizacijske posvećenosti je ponašanje. Best tvrdi da „angažovani pojedinci provode određena ponašanja zbog vjerovanja da je to moralno ispravno, a ne samo lično korisno. Takođe, organizacijska posvećenost kao ponašanje je vidljiva kada su članovi organizacije angažovani u postojeće skupine unutar organizacije. Zbog toga je organizacijska posvećenost stanje u kojem članovi organizacije svojim postupcima i vjerovanjima podržavaju svoje aktivnosti i vlastito sudjelovanje u organizaciji.

Prihvaćena definicija za ovu studiju podudara se s gore navedenim definicijama Meyera i Allena. Prema ovoj definiciji, organizacijska posvećenost predstavlja psihološko stanje koje

karacteriše odnos zaposlenika s organizacijom i ima implikacije za odluku o nastavku članstva u organizaciji.

4.2. Upotreba organizacijskog coachinga za povećanje organizacijske posvećenosti

Organizacijska posvećenost je koncept koji se sve više istražuje i primjenjuje u području industrijske i organizacijske psihologije. „Ova tema je od velike važnosti za organizacije jer organizacijska posvećenost zaposlenika ima značajan utjecaj na:

- produktivnost,
- zadovoljstvo zaposlenika i
- dugoročni uspjeh organizacije“ (Gagne i Deci, 2005, 45).

Organizacijski coaching je jedan od alata koji se sve više koristi za povećanje organizacijske posvećenosti. „Coaching je proces koji uključuje individualno ili grupno mentorstvo koje pomaže zaposlenicima da:

- razviju svoje potencijale,
- postignu ciljeve i
- unaprijede svoje performanse“ (Grant, 2003, 113).

Prema Cox-u (2018), u kontekstu organizacijske posvećenosti, coaching se fokusira na:

- razvoj emocionalne veze između zaposlenika i organizacije te na
- promovisanje angažmana i identifikacije zaposlenika s organizacijskim ciljevima i vrijednostima.

Kroz organizacijski coaching, zaposlenici imaju priliku da dublje razumiju svoje uloge, ciljeve i vrijednosti organizacije te da razviju vještine i kompetencije potrebne za postizanje uspjeha u tim ulogama. Coaching pruža prostor za refleksiju, razmjenu ideja i osnaživanje zaposlenika kako bi se osjećali povezani s organizacijom i njezinim ciljevima.

Postoje nekoliko načina na koje organizacijski coaching može pomoći u povećanju organizacijske posvećenosti.

- I. **Prvo, kroz individualne sesije coachinga**, zaposlenici mogu razviti dublje razumijevanje vlastitih interesa, vrijednosti i ciljeva te kako se oni podudaraju s ciljevima organizacije. Također, coaching može pomoći zaposlenicima da prepoznaju i prevladaju prepreke koje im mogu otežati posvećenost organizaciji.
- II. **Drugo, kroz grupne ili timski coaching sesije**, zaposlenici mogu razviti bolju komunikaciju, saradnju i povjerenje unutar timova. Kroz ove sesije, zaposlenici mogu razmijeniti ideje, izazvati jedni druge i podržavati se međusobno kako bi postigli zajedničke ciljeve. To može rezultovati povećanom osjećaju pripadnosti i posvećenosti timu i organizaciji.

- III. **Treće, poticanje kontinuiranog razvoja zaposlenika.** Kroz redovne coaching sesije, zaposlenici mogu identifikovati svoje razvojne potrebe i postaviti ciljeve za svoje profesionalno usavršavanje. Ova vrsta podrške i mentorstva pomaže zaposlenicima da ostanu motivisani i angažovani u svom radu, što rezultuje većom organizacijskom posvećenošću.

Primjer organizacijskog coachinga za povećanje organizacijske posvećenosti može biti implementacija programa mentorskog coachinga u organizaciji. „Kroz ovaj program, iskusniji zaposlenici ili menadžeri mogu biti mentori mlađim kolegama i pružiti im podršku, savjete i smjernice za njihov profesionalni razvoj“ (Meyer, Allen, 1997, 87).

4.3. Primjeri povećanja organizacijske posvećenosti pomoću organizacijskog coachinga

Povećanje organizacijske posvećenosti pomoću organizacijskog coachinga je tema koja je privukla sve veću pažnju u poslovnom svijetu. „Organizacijska posvećenost se odnosi na mjeru u kojoj zaposlenici osjećaju pripadnost, posvećenost i predanost organizaciji u kojoj rade. Visoka razina organizacijske posvećenosti može imati pozitivan utjecaj na:

- produktivnost,
- zadovoljstvo zaposlenika i
- ostvarenje ciljeva organizacije“ (McCarthy i Milner, 2020, 140).

Postoje mnogi primjeri iz prakse koji pokazuju kako organizacijski coaching može pomoći u povećanju organizacijske posvećenosti. Jones, Woods i Guillaume (2016) navode nekoliko takvih primjera:

- I. **Identifikacija i poticanje individualnih ciljeva:** Kroz organizacijski coaching, voditelji i menadžeri mogu raditi s pojedincima kako bi identifikovali njihove lične ciljeve i uskladili ih s ciljevima organizacije. Ovaj proces pomaže zaposlenicima da se osjećaju povezano s organizacijom i daje im jasnoću o tome kako njihov rad pridonosi širem cilju.
- II. **Razvoj vještina i kompetencija:** Organizacijski coaching može se koristiti za razvoj vještina i kompetencija zaposlenika kako bi se poboljšale njihove radne performanse. Kroz individualne coaching sesije, zaposlenici mogu dobiti podršku, povratne informacije i smjernice koje im pomažu da razviju svoje vještine i postanu učinkovitiji u svom radu.
- III. **Izgradnja povjerenja i timskog rada:** Organizacijski coaching može poslužiti kao alat za izgradnju povjerenja unutar timova i poticanje saradnje. Kroz grupne coaching sesije, članovi tima mogu raditi na:
- ✓ razumijevanju i poštovanju međusobnih različitosti,
 - ✓ poboljšanju komunikacije i
 - ✓ izgradnji povjerenja koje je ključno za uspješan timski rad.

- **Upravljanje promjenama:** Organizacijski coaching može biti posebno koristan u situacijama promjena u organizaciji. Coaching podrška pomaže zaposlenicima da se prilagode promjenama, prevladaju otpor i razviju pozitivan stav prema promjenama. To može rezultovati:
 - ✓ većom angažiranošću zaposlenika i
 - ✓ lakšim prihvatanjem promjena koje se događaju.
- **Oснаživanje zaposlenika:** Organizacijski coaching može imati snažan učinak na osnaživanje zaposlenika. Kroz individualne coaching sesije, zaposlenici se potiču da preuzmu odgovornost za svoj lični razvoj, donošenje odluka i postizanje ciljeva. Osnaženi zaposlenici osjećaju veću kontrolu nad svojim radom i motivisani su da daju svoj maksimum za organizaciju.

Ovi primjeri pokazuju različite načine na koje organizacijski coaching može doprinijeti povećanju organizacijske posvećenosti. Implementacija coaching pristupa može se prilagoditi specifičnim potrebama organizacije i ciljevima koje žele postići.

5. ORGANIZACIJSKI COACHING NOVIH ZAPOSLENIKA U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA I ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST

5.1. Analiza važnosti metode coachinga za poboljšanje blagostanja zaposlenika

Coaching se definiše kao kontinuirani, sinergijski proces ličnog razvoja usmjeren prema ciljevima. Coaching je posebno vrijedan za ljude koji su odgovorni za donošenje odluka i poduzimanje akcija. „Postizanje organizacijskih rezultata i visokih performansi, poboljšanje dobrobiti i poticanje individualnog razvoja glavni su ciljevi očekivanih rezultata coachinga“ (Rosha i Lace, 2016).

Zhao i Liu (2020) navode da je coaching neformalna interakcija između dvije osobe. To je zato što se ova metoda uglavnom fokusira na opće područje dok se mentorisanje fokusira na specifične zadatke ili ciljeve.

Zato većina vodećih kompanija slijedi coaching koji pomaže u podršci promjene ponašanja, lične promjene i profesionalne promjene. Zbog toga kompanije koriste različite resurse kako bi poboljšale performanse svojih radnika, kao što su:

- obuke,
- razvojne sesije,
- coaching, itd.

Autori također navode da menadžeri trebaju posjedovati snažne socijalne vještine poput coachinga i mentorisanja kako bi mogli ojačati snagu tima i poboljšati njihove performanse. „Čak i tradicionalne metode više se oslanjaju na autoritarne i transakcijske stilove. Međutim, ovaj stil postaje oštar, s mnogo nerealnih očekivanja. Coaching i mentorisanje smatraju se najboljim pristupom za poboljšanje dobrobiti zaposlenika“ (Mitchell, 2018, 47).

Također se navodi da je coaching obuka ili razvoj koji pomaže zaposlenicima da postignu cilj, a mnoge kompanije također shvataju važnost coachinga. Vodeći ljudi u industriji zdravlja uglavnom biraju coaching modele kako bi poboljšali motivaciju svog tima. To je zato što je coaching usmjeren na samopoznavanje, što pomaže pojedincima da shvate svoje snage i rast. Ovaj stil coachinga omogućava radnicima postizanje dobrobiti i napredovanje u karijeri povećavajući njihovu motivaciju za postizanje ciljeva organizacije.

Također, Gauche i ostali predlažu da ako se organizacija želi poboljšati, onda ne treba utjecati na stav i efikasnost svojih zaposlenika, već koristiti pristup coachinga. „Smatra se katalizatorom tih poboljšanja i pruža strategije za novo učenje i razvoj. Sveukupno, ovaj pristup koristi se za postizanje pozitivnog rasta i donosi najbolje rezultate. Ova metoda ne samo da je uspješna na radnom mjestu, već također pomaže motivirati radnike da poboljšaju svoje vještine i obavljaju posao bez grešaka“ (Gauche, Beer, Brink, 2017).

To također pomaže poboljšati dobrobit zaposlenika i njihov lični razvoj. Jones potvrđuje da dobar coaching također pomaže u otkrivanju potencijalnih nedostataka u vještinama zaposlenika i potiče ih da steknu nove talente dok postižu svoje individualne ciljeve. „Osim toga, kroz efikasne metode coachinga, zaposlenici postaju pouzdaniji i dobivaju veće zadovoljstvo poslom“ (Jones, Woods i Zhou, 2018).

To im pomaže u efikasnom radu i poboljšava efikasnost kako bi brzo postigli svoje postavljene ciljeve i zadatke ako ih voditelj ili menadžer vodi u pravom smjeru. Više od 80 posto radnika slaže se da coaching kao način vođenja može pomoći poboljšanju samopouzdanja dok unapređuje:

- efikasnost posla,
- odnose i
- proizvodnju odličnih komunikacijskih vještina.

S druge strane, ističe se da je coaching jedan od najvažnijih stilova upravljanja za profesionalni i lično napredak. Slično tome, Onyishi i ostali izražavaju svoje mišljenje da usvajanje coaching sistema također ima pozitivan utjecaj na mentalno i fizičko blagostanje koje traje duže vrijeme. „Zato menadžeri trebaju nastaviti podržavati zaposlenike putem coachinga, što također pomaže u ostvarivanju osnovnih motivacijskih potreba, poput poboljšanja:

- interpersonalnih i
- intrapersonalnih vještina“ (Onyishi, *et al.*, 2020, 13).

Naime, kada se kompanija ne brine o zdravlju zaposlenika, oni postaju bolesni ili se ponašaju agresivno. Zbog toga menadžeri trebaju osigurati da se zadovolje sve osnovne potrebe zaposlenika, a ako to nije slučaj, kompanija treba rješavati taj problem.

Određeni istraživači su također istražili da svaka osoba ima svoje potrebe i menadžer mora ispuniti te zahtjeve kako bi zaposlenike motivisao na radnom mjestu. „Zbog toga, kroz coaching, zaposlenici mogu brzo stjecati nove vještine, a menadžeri im mogu lako dodijeliti zadatke s uvjerenjem da će ih obaviti bolje. Sveukupno, ovaj pristup pomaže zaposlenicima da se lično i profesionalno razvijaju. Ova metoda povezana je s dobrobiti zaposlenika jer povećava pravilno vrednovanje i samopouzdanje, što pomaže održavati dobar učinak na radnom mjestu“ (Cropley, *et al.*, 2020, 33).

5.2. Identifikovanje utjecaja coachinga na performanse menadžera i ne-menadžera

Određeni istraživači navode da coaching pozitivno utječe na performanse menadžera. „To je zato što uspješan menadžer zna kako pružiti redovnu podršku i ohrabrenje kako bi pružio pravi smjer za budućnost zaposlenika. Zbog toga većina kompanija preferira pružanje coachinga i obuke samo menadžerima“ (Ostrand, Seylar i Luke, 2020, 41).

To im pomaže poboljšati komunikacijske vještine koje im pomažu prenijeti svoje stavove zaposlenicima i motivisati ih. Kada se coaching pruža menadžerima, oni postaju obučeni, što stvara konstruktivan utjecaj na njihove performanse i angažman zaposlenika.

Zbog toga coaching metoda također pomaže menadžerima da motivišu i drže zaposlenike odgovornima za napredak, što nije moguće u slučaju ne-menadžera. Kada se coaching pruža menadžerima, potrebno im je manje vremena u poređenju s ne-menadžerima jer posjeduju snažne interpersonalne vještine.

S druge strane, Zhao i Liu (2000) navode da kada se coaching metode primjenjuju na ne-menadžere, i svakako pomaže u poboljšanju performansi, ali ne na istoj razini kao kod menadžera. Zbog toga ne-menadžeri nemaju veliku odgovornost kao menadžeri, pa je utjecaj coachinga manji u poređenju s menadžerima.

Također se procjenjuje da industrija zdravstva pruža razne sesije coachinga svim menadžerima i ne-menadžerima analizirajući njihove potrebe. Za ne-menadžere se pruža zdravstveni coaching, koji se smatra popularnim aspektom programa fizičkog blagostanja jer također ima pozitivan učinak na povrat ulaganja.

Također, razvija sposobnost povezivanja jedinstvenih potreba i osnažuje pojedince da preuzmu kontrolu nad svojim blagostanjem. Zbog toga se smatra personaliziranim odnosom koji potiče i pruža podršku u izazovima.

Dalje, Yocum i Lawson (2019) navode da u slučaju menadžera coaching im pomaže razumjeti njihove uloge i odgovornosti kako bi ih dalje delegirali svojim članovima tima. Korištenje coachinga zbog toga ima direktan utjecaj na performanse menadžera više nego na ne-menadžere na ličnoj i profesionalnoj razini. Ipak, samo njihova prilagodljivost znači kako oba razmišljaju o coachingu.

5.3. Organizacijska posvećenost i zdravstvenim organizacijama

Posvećenost organizaciji odnosi se na relativnu snagu identifikacije i uključenosti pojedinca s cjelokupnom organizacijom koja ga zapošljava, a ne s odjelom ili određenom radnom grupom. „Posvećenost organizaciji također znači usklađivanje sa:

- ciljevima i svrhama organizacije,
- organizacijskim načelima,
- pravilima i normama te
- dobrovoljno doprinostiti njihovom opstanku“ (Dominic, Salim, 2018, 63).

Meyer i Allen su 1984. godine razvili teoriju tri vrste posvećenosti organizaciji:

- afektivnu,
- kontinuiranu i
- normativnu posvećenost.

Afektivna posvećenost odnosi se na emocionalnu povezanost, identifikaciju i sudjelovanje zaposlenika u organizaciji. „Normativna posvećenost odnosi se na osjećaj odgovornosti zaposlenika prema organizaciji, dok je kontinuirana posvećenost povezana s percipiranim troškovima vezanim uz napuštanje organizacije“ (Meyer, Allen, 1984, 114).

Prema istraživanjima na ovu temu, nekoliko faktora kao što su radna klima, priznanje, podrška nadređenih, radno opterećenje, stilovi vođenja te individualne i karakteristike vezane uz posao su najznačajniji faktori koji određuju posvećenost zaposlenika njihovim organizacijama.

Prema Alemayehu, Ololo i Siraneh (2021), visok stepen posvećenosti organizaciji zaposlenika ima nekoliko implikacija za zdravstvene organizacije, uključujući:

- snažnu želju za postizanjem organizacijskih ciljeva,
- želju za ostankom u organizaciji,
- poboljšane organizacijske performanse,
- povećanu motivaciju,
- pripadnost i vezanost za njihovu organizaciju,
- povećanu efikasnost i efikasnost organizacije,
- poboljšano zadovoljstvo poslom,
- smanjen odljev kadrova,
- izgaranje i izostajanje s posla zaposlenika.

S druge strane, slabija posvećenost organizaciji povećava pojavu medicinskih pogrešaka i predstavlja prijetnju sigurnosti pacijenata.

Istraživači su otkrili da zaposlenici posvećeni svojoj organizaciji:

- pružaju visoku kvalitetu zaštite,
- ostvaruju bolje rezultate,
- osiguravaju sigurnost pacijenata i
- kontinuirano obavljaju rutinske zadatke.

Značajan broj istraživanja fokusirao se na posvećenost organizaciji u području medicinske sestre. Međutim, posvećenost organizaciji utječe i na druge zdravstvene struke, a nedostaje znanje u zdravstvenom sektoru o faktorima radnog mjesta koji su povezani s posvećenošću zaposlenika njihovoj organizaciji.

Dalje, varijable poput stilova vođenja i osnaživanja zdravstvenih stručnjaka, koje mogu značajno utjecati na posvećenost organizaciji zaposlenika, nisu još uvijek procijenjene u prethodnim istraživanjima.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1. Prikaz uzorka istraživanja

Empirijsko istraživanje, čiji se glavni cilj ogleda u analiziranju stavova menadžera po pitanju organizacijskog coaching-a u zdravstvenim organizacijama i organizacijske posvećenosti. Istraživanje je obavljeno u periodu 01.05.2023. – 31.05.2023. godine. Izbor ispitanika (jedinica uzorka) izvršen je u skladu sa principima metode izbora fokus grupe.

U toku obavljanja istraživanja vodilo se računa i o tome da ispitanici (jedinice uzorka) imaju različite demografske karakteristike. Anketiranje ispitanika je online (putem e-maila) uz naglasak da je upitnik anoniman, te da će se prikupljeni podaci isključivo koristiti za potrebe predmetnog rada. U istraživanju je učestvovalo 202 ispitanika.

Glavni instrument u našem empirijskom istraživanju je upitnik koji sadrži određena pitanja nominalnog, ordinalnog i intervalnog tipa. Prvih sedam pitanja se odnosi na demografske karakteristike ispitanika: spol, starost, obrazovanje, dužinu radnog staža, poziciju u kompaniji, vrstu radnog odnosa, te visinu ličnim mjesečnih prihoda.

6.2. Demografske karakteristike uzorka istraživanja

Jedinice uzorka (ispitanici) u našem istraživanju su pojedinci koji imaju aktivni radni odnos u farmaceutskim kompanijama u Bosni i Hercegovini, javnim i privatnim zdravstvenim ustanovama (apotekama). U nastavku su deskriptivno i tabelarno predstavljene njihove demografske karakteristike.

Tabela 2. Spolna struktura ispitanika

Spol	Broj ispitanika	
	Broj	%
Muški	166	81,8
Ženski	37	18,2
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 1. Grafički prikaz spolne strukture ispitanika



Izvor: autor (2023)

Kada je riječ o spolnoj strukturi ispitanika, od ukupno 203 sudionika istraživanja, najveći udio čine muškarci s brojkom od 166, što predstavlja visok postotak od 81,8%. S druge strane, žene su zastupljene s 37 ispitanika, što čini udio od 18,2% u istraživačkom uzorku.

Tabela 3. Starosna struktura ispitanika

Starosna struktura	Broj ispitanika	
	Broj	%
Od 20 do 30 godina	47	23,2
Od 31 do 40 godina	98	48,3
Od 41 do 50 godina	33	16,3
Preko 50 godina	25	12,2
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 2. Grafički prikaz starosne strukture ispitanika



Izvor: autor (2023)

U pogledu starosne strukture ispitanika, od ukupno 203 sudionika istraživanja, možemo primijetiti sljedeće: najveći broj ispitanika, njih 98 (48,3%), spada u dobnu skupinu od 31 do 40 godina, dok ih 47 (23,2%) pripada dobnoj skupini od 20 do 30 godina. Dobna skupina od 41 do 50 godina obuhvaća 33 ispitanika (16,3%), dok je preko 50 godina starosti 25 ispitanika (12,2%). Ovi podaci pružaju uvid u raspodjelu ispitanika prema dobnim skupinama u okviru istraživanja.

Tabela 4. Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Broj ispitanika	
	Broj	%
Srednja škola	36	17,7
Viša i visoka škola (fakultet)	99	48,8
Magisterij, doktorat ili specijalizacija	68	33,5
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 3. Grafički prikaz stepena obrazovanja ispitanika



Izvor: autor (2023)

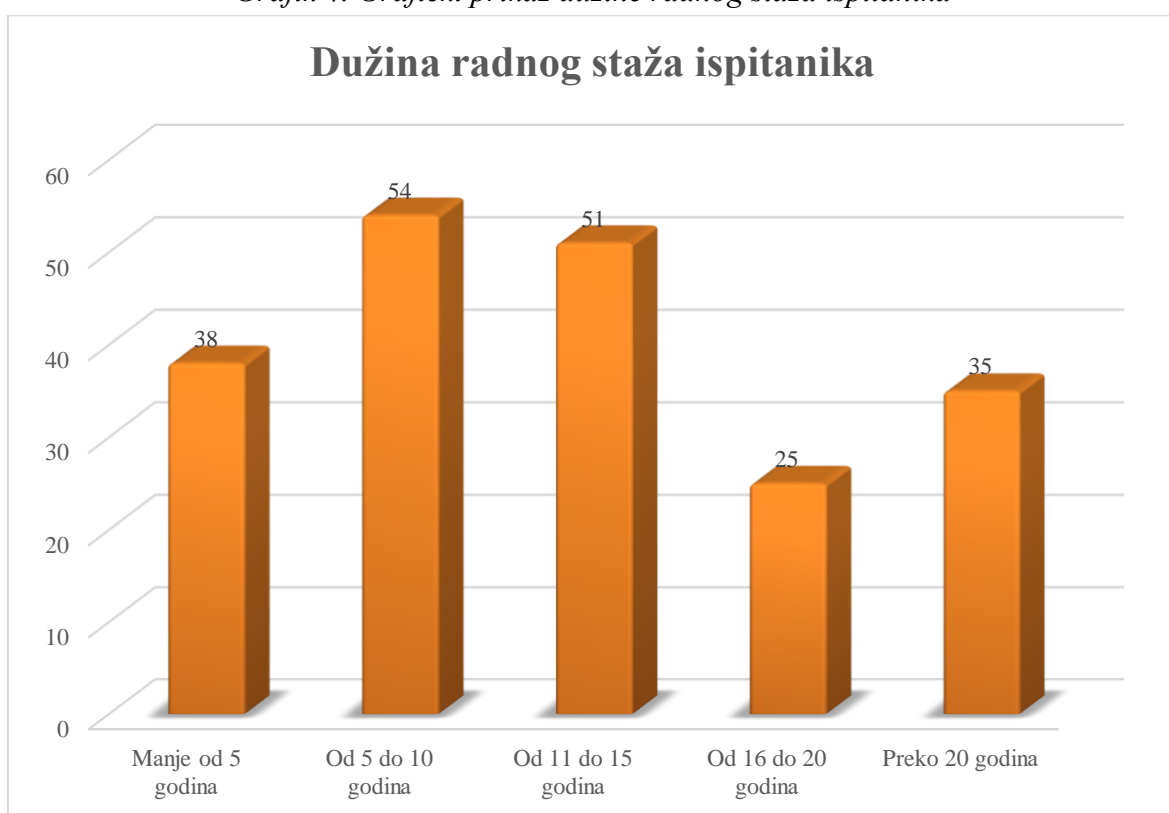
Ispitanici su podijeljeni prema stepenu obrazovanja na sljedeći način. 36 ispitanika (17,7%) ima završenu srednju školu, 99 (48,8%) ispitanika ima završenu višu ili visoku školu (fakultet), dok 68 (33,5%) ispitanika ima magisterij, doktorat ili specijalizaciju. Ovi podaci pružaju uvid u raznolikost stepena obrazovanja među ispitanicima u istraživanju.

Tabela 5. Dužina radnog staža ispitanika

Radni staž	Broj ispitanika	
	Broj	%
Manje od 5 godina	38	18,7
Od 5 do 10 godina	54	26,6
Od 11 do 15 godina	51	25,2
Od 16 do 20 godina	25	12,3
Preko 20 godina	35	17,2
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 4. Grafički prikaz dužine radnog staža ispitanika



Izvor: autor (2023)

Kada je riječ o dužini radnog staža ispitanika, od ukupno 203 sudionika istraživanja, različite kategorije obuhvaćaju sljedeći broj ispitanika. Manje od 5 godina radnog staža ima 38 ispitanika (18,7%), od 5 do 10 godina ima 54 ispitanika (26,6%), od 11 do 15 godina ima 51 ispitanika (25,1%), od 16 do 20 godina ima 25 ispitanika (12,3%), dok preko 20 godina radnog staža ima 35 ispitanika (17,2%). Ovi podaci pružaju uvid u raspodjelu ispitanika prema dužini radnog staža u okviru istraživanja.

Tabela 6. Pozicija u kompaniji

Pozicija	Broj ispitanika	
	Broj	%
Nerukovodeća	134	66,0
Rukovodeća	69	34,0
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 5. Grafički prikaz pozicije u kompaniji



Izvor: autor (2023)

Kada je riječ o pozicijama u kompaniji, od ukupno 203 sudionika istraživanja, najveći broj ispitanika, njih 134 (66%), zauzima nerukovodeće pozicije, dok 69 (34%) ispitanika obnaša rukovodeće pozicije. Ovi podaci pružaju uvid u raspodjelu ispitanika prema pozicijama u kompaniji u okviru istraživanja.

Tabela 7. Vrsta radnog odnosa ispitanika

Radni odnos	Broj ispitanika	
	Broj	%
Kao volonter/pripravnik (ugovor o djelu)	163	80,3
Na određeno vrijeme	37	18,2
Na neodređeno vrijeme	3	1,5
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 6. Grafički prikaz vrste radnog odnosa ispitanika



Izvor: autor (2023)

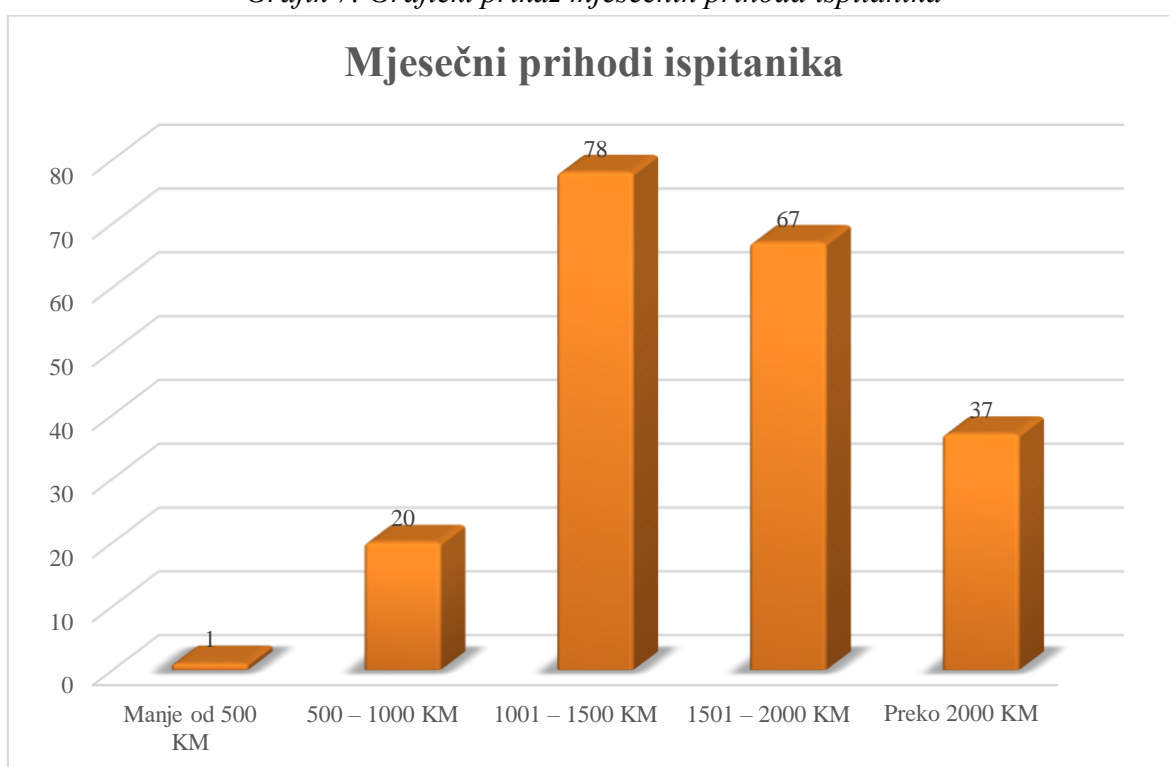
Kada je riječ o vrsti radnog odnosa ispitanika, od ukupno 203 sudionika istraživanja, najveći broj, njih 163 (80,3%), ima ugovor o djelu kao volonteri ili pravnici. Na određeno vrijeme radi 37 ispitanika (18,2%), dok samo 3 ispitanika (1,5%) ima radni odnos na neodređeno vrijeme. Ovi podaci pružaju uvid u raznolikost vrsta radnog odnosa među ispitanicima u istraživanju.

Tabela 8. Mjesečni prihodi ispitanika

Mjesečni prihodi	Broj ispitanika	
	Broj	%
Manje od 500 KM	1	0,5
500 – 1000 KM	20	9,9
1001 – 1500 KM	78	38,4
1501 – 2000 KM	67	33,0
Preko 2000 KM	37	18,2
Ukupno	203	100,0

Izvor: autor (2023)

Grafik 7. Grafički prikaz mjesečnih prihoda ispitanika



Izvor: autor (2023)

Kada je riječ o mjesečnim prihodima ispitanika, od ukupno 203 sudionika istraživanja, postoji raznolikost u prihodima koje ispitanici ostvaruju. Samo jedan ispitanik (0,49%) ima mjesečni prihod manji od 500 KM. 20 ispitanika (9,85%) ostvaruje prihod u rasponu od 500 do 1000 KM. Najveći broj ispitanika, njih 78 (38,42%), ima mjesečni prihod između 1001 i 1500 KM. 67 ispitanika (33%) ostvaruje prihod u rasponu od 1501 do 2000 KM. Također, 37 ispitanika (18,23%) ima mjesečni prihod veći od 2000 KM. Ovi podaci pružaju uvid u raspodjelu mjesečnih prihoda ispitanika u okviru istraživanja.

Tabela 9. Menadžerske coaching vještine

Faktori zadovoljstva		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Niti se slažem, niti se ne slažem	(4) Slažem se	(5) U potpunosti se slažem
1.	Moj menadžer aktivno traži prilike za razvoj mojih vještina.	20	23	58	62	40
2.	Moj menadžer ima dobro razvijene vještine komunikacije i slušanja.	11	24	47	71	50
3.	Moj menadžer pruža jasne smjernice i očekivanja.	13	19	48	79	44
4.	Moj menadžer aktivno surađuje sa mnom kako bih postigao/la svoje ciljeve.	14	20	58	73	38
5.	Moj menadžer mi pruža značajne povratne informacije koje mi pomažu u razvoju mojih vještina.	13	30	53	68	39
6.	Moj menadžer pruža podršku i mentorstvo u svom radu sa mnom.	13	26	43	76	45
7.	Moj menadžer pokazuje interes u mom profesionalnom razvoju.	16	31	53	68	35
8.	Moj menadžer posjeduje vještine koje su potrebne da mi pomogne riješiti probleme koje imam na radnom mjestu.	12	22	48	75	46
9.	Moj menadžer koristi različite tehnike kako bih ja kao zaposlenik/ica bio/bila motiviran/a i angažiran/a na poslu.	18	26	51	67	41
10.	Moj menadžer ima sposobnost prepoznavanja i razumijevanja mojih individualnih potreba i izazova u radu.	19	32	52	64	36

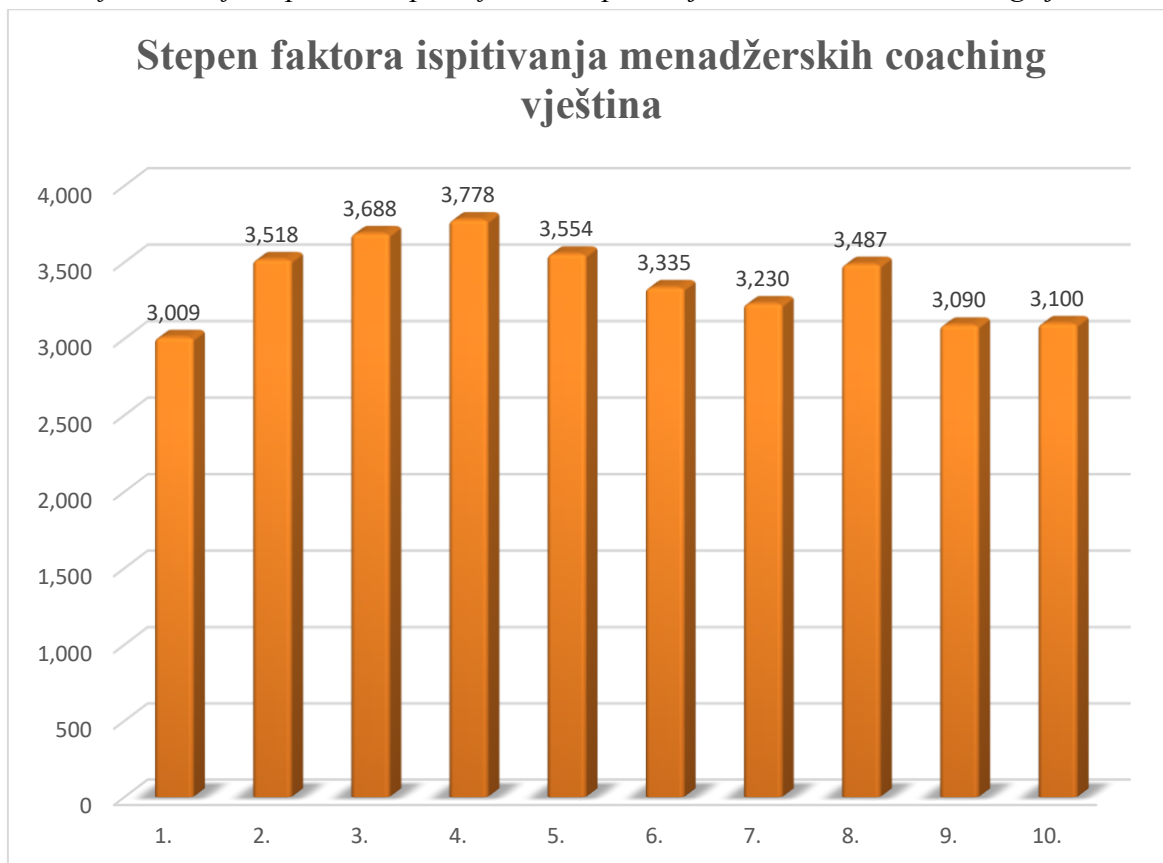
Izvor: autor (2023)

Tabela 10. Stepen faktora ispitivanja menadžerskih coaching vještina

Faktori		Vrijednosti	
	Stepen ispitivanja stavova	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Moj menadžer aktivno traži prilike za razvoj mojih vještina.	3.009	1.37311
2.	Moj menadžer ima dobro razvijene vještine komunikacije i slušanja.	3.518	1.49721
3.	Moj menadžer pruža jasne smjernice i očekivanja.	3.688	1.21538
4.	Moj menadžer aktivno surađuje sa mnom kako bih postigao/la svoje ciljeve.	3.778	1.08734
5.	Moj menadžer mi pruža značajne povratne informacije koje mi pomažu u razvoju mojih vještina.	3.554	1.38297
6.	Moj menadžer pruža podršku i mentorstvo u svom radu sa mnom.	3.335	1.30078
7.	Moj menadžer pokazuje interes u mom profesionalnom razvoju.	3.230	1.25076
8.	Moj menadžer posjeduje vještine koje su potrebne da mi pomogne riješiti probleme koje imam na radnom mjestu.	3.487	1.24274
9.	Moj menadžer koristi različite tehnike kako bih ja kao zaposlenik/ica bio/bila motiviran/a i angažiran/a na poslu.	3.090	1.37652
10.	Moj menadžer ima sposobnost prepoznavanja i razumijevanja mojih individualnih potreba i izazova u radu.	3.100	1.27984
UKUPNO		3.638	1.14898

Izvor: autor (2023)

Grafik 8. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja menadžerskih coaching vještina



Izvor: autor (2023)

Kada je u pitanju stepen faktora ispitivanja menadžerskih coaching vještina, možemo izdvojiti tri faktora. Drugim riječima, tri najveća stepena slaganja među ponuđenim izjavama su:

- Moj menadžer aktivno saraduje sa mnom kako bih postigao/la svoje ciljeve. (Prosječna vrijednost: 3.778) Ova izjava ima najveću prosječnu vrijednost, što ukazuje na dosta veliku važnost saradnje između menadžera i zaposlenika u postizanju postavljenih ciljeva. Kada menadžer aktivno saraduje sa uposlenikom, to stvara produktivno okruženje u kojem se potiče uspjeh i napredak.
- Moj menadžer pruža jasne smjernice i očekivanja. (Prosječna vrijednost: 3.688) Druga najveća prosječna vrijednost ukazuje na važnost transparentnosti i komunikacije između menadžera i zaposlenika. Kada menadžer pruža jasne smjernice i očekivanja, to omogućava da razumijemo što se od nas traži i kako obavljamo svoj posao na najbolji mogući način.
- Moj menadžer ima dobro razvijene vještine komunikacije i slušanja. (Prosječna vrijednost: 3.518) Treća najveća prosječna vrijednost naglašava važnost komunikacijskih vještina menadžera, posebno sposobnost slušanja. Kada menadžer posjeduje dobro razvijene vještine komunikacije, stvara se otvorena i podržavajuća radna atmosfera u kojoj se mišljenja i ideje cijene i uzimaju u obzir.

- Ovi rezultati su značajni jer ukazuju na važne aspekte efektivnog vođenja i podrške menadžera prema zaposlenicima. Kada menadžer aktivno surađuje sa zaposlenicima, pruža jasne smjernice i očekivanja te posjeduje dobro razvijene komunikacijske vještine, i stvara se poticajno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju podržano i motivisano da postignu svoje ciljeve. Ovi faktori mogu pozitivno utjecati na produktivnost, zadovoljstvo poslom i mogućnosti razvoj vještina.

Tabela 11. Organizacijska posvećenost

Faktori zadovoljstva		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Niti se slažem, niti se ne slažem	(4) Slažem se	(5) U potpunosti se slažem
1.	Osjećam se emocionalno vezanim za svoju organizaciju.	10	20	34	79	60
2.	Uvijek se trudim dati maksimum svom poslu u organizaciji.	4	3	11	77	108
3.	Vjerujem da je organizacija predana uspjehu svojih zaposlenika.	5	23	48	79	48
4.	Imam pozitivan stav prema ciljevima i vrijednostima organizacije.	2	8	45	83	65
5.	Smatram da sam dio organizacijske zajednice i da doprinosim njenom uspjehu.	1	5	21	96	80
6.	Uvijek se trudim poboljšati svoje performanse u organizaciji.	2	5	16	87	93
7.	Osjećam se zahvalno što sam dio ove organizacije.	6	5	50	82	60
8.	Imajući u vidu različite mogućnosti, vjerujem da će mi ostati u ovoj organizaciji.	8	20	54	71	50
9.	Smatram da organizacija cijeni moj rad i doprinos.	13	30	46	66	48

10.	Smatram da moja organizacija čini sve što može kako bi osigurala naše dobrobiti i zadovoljstvo.	10	22	51	69	51
------------	---	----	----	----	----	----

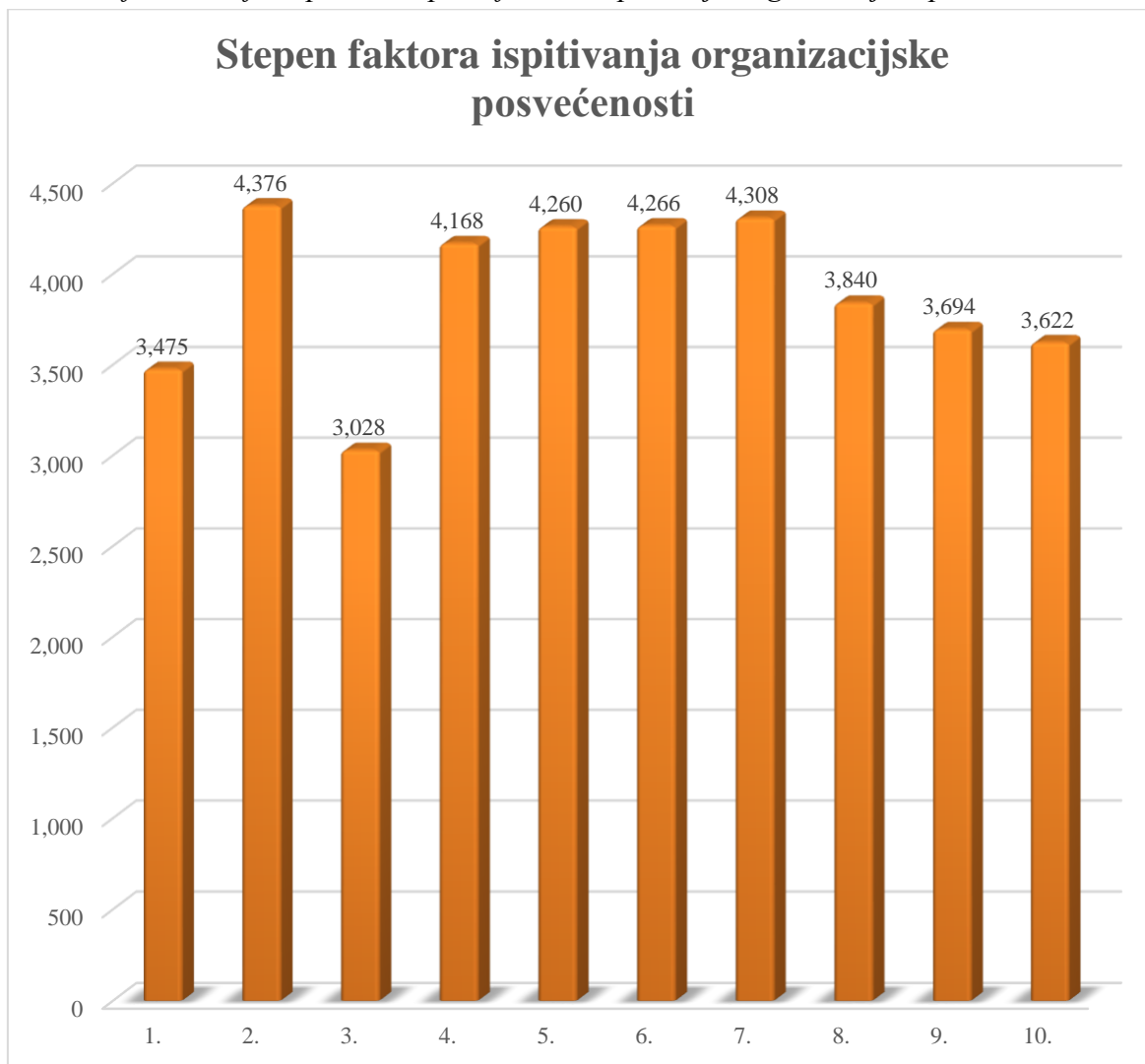
Izvor: autor (2023)

Tabela 12. Stepen faktora ispitivanja organizacijske posvećenosti

Faktori		Vrijednosti	
		Prosjek	Standardna devijacija
1.	Osjećam se emocionalno vezanim za svoju organizaciju.	3.475	1.19388
2.	Uvijek se trudim dati maksimum svom poslu u organizaciji.	4.376	0.85269
3.	Vjerujem da je organizacija predana uspjehu svojih zaposlenika.	3.028	1.32041
4.	Imam pozitivan stav prema ciljevima i vrijednostima organizacije.	4.168	1.03204
5.	Smatram da sam dio organizacijske zajednice i da doprinosim njenom uspjehu.	4.260	0.89373
6.	Uvijek se trudim poboljšati svoje performanse u organizaciji.	4.266	0.90270
7.	Osjećam se zahvalno što sam dio ove organizacije.	4.308	0.88256
8.	Imajući u vidu različite mogućnosti, vjerujem da će mi ostati u ovoj organizaciji.	3.840	1.32324
9.	Smatram da organizacija cijeni moj rad i doprinos.	3.694	1.19246
10.	Smatram da moja organizacija čini sve što može kako bi osigurala naše dobrobiti i zadovoljstvo.	3.622	1.14274
UKUPNO		4.061	0.60341

Izvor: autor (2023)

Grafik 9. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja organizacijske posvećenosti



Izvor: autor (2023)

Kada je u pitanju stepen faktora ispitivanja organizacijske posvećenosti, takođe možemo izdvojiti tri faktora. Drugim riječima, tri najveća stepena slaganja među ponuđenim izjavama su:

- Uvijek se trudim dati maksimum svom poslu u organizaciji. (Prosječna vrijednost: 4.376) Ova izjava ima najveću prosječnu vrijednost i ukazuje na snažnu predanost i želju da uvijek pružimo najbolje od sebe u svom radu. Visoka razina posvećenosti može biti odraz vašeg profesionalizma i želje za postizanjem izvrsnosti u organizaciji.
- Uvijek se trudim poboljšati svoje performanse u organizaciji. (Prosječna vrijednost: 4.266) Ova izjava ima drugu najveću prosječnu vrijednost i ukazuje na motivaciju za kontinuiranim napretkom i usavršavanjem u radu. Želja za poboljšanjem performansi sugerise da smo samomotivisani/a i da težimo postizanju visokih standarda u organizaciji.

- Osjećam se zahvalno što sam dio ove organizacije. (Prosječna vrijednost: 4.308)
Treća najveća prosječna vrijednost naglašava zahvalnost i pozitivan osjećaj pripadnosti organizaciji. Osjećaj zahvalnosti može biti posljedica prepoznavanja vrijednosti i prilika koje organizacija pruža te može pridonijeti zadovoljstvu i angažmanu na radnom mjestu.

Ovi rezultati su značajni jer ukazuju na vašu visoku razinu predanosti, motivacije i pozitivnih osjećaja prema organizaciji. Predanost i želja da uvijek pružimo maksimum te nastojanje za poboljšanjem performansi pokazuju našu visoku motivaciju za postizanjem uspjeha u organizaciji. Osim toga, osjećaj zahvalnosti i pripadnosti organizaciji može pridonijeti osjećaju zadovoljstva i povezanosti s timom i ciljevima organizacije. Ove karakteristike mogu pozitivno utjecati na produktivnost, angažman i dugoročnu posvećenost organizaciji.

Tabela 13. Zadovoljstvo ispitanika

Faktori zadovoljstva		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Niti se slažem, niti se ne slažem	(4) Slažem se	(5) U potpunosti se slažem
1.	Osjećam se zadovoljno/a svojim poslom u ovoj organizaciji.	8	21	48	83	43
2.	Osjećam se podržano/a od strane svojih nadređenih u ovom poslu.	12	28	48	79	36
3.	Vjerujem da moj rad ima značajan doprinos organizaciji.	3	8	23	100	69
4.	Smatram da su moje kompetencije i znanje cijenjeni u ovoj organizaciji.	8	17	62	80	36
5.	Osjećam se motivirano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije.	8	17	58	82	38
6.	Smatram da organizacija pruža dobre mogućnosti za razvoj mojih vještina i znanja.	12	23	61	70	37
7.	Osjećam se kao da sam dio tima koji radi na zajedničkim ciljevima.	10	14	45	90	44
8.	Vjerujem da postoji dobra komunikacija unutar organizacije.	15	32	57	70	29

9.	Smatram da su moje ideje i prijedlozi cijenjeni u ovoj organizaciji.	9	21	64	67	42
10.	Osjećam se kao da mogu postići uspjeh u ovoj organizaciji.	13	21	54	77	38

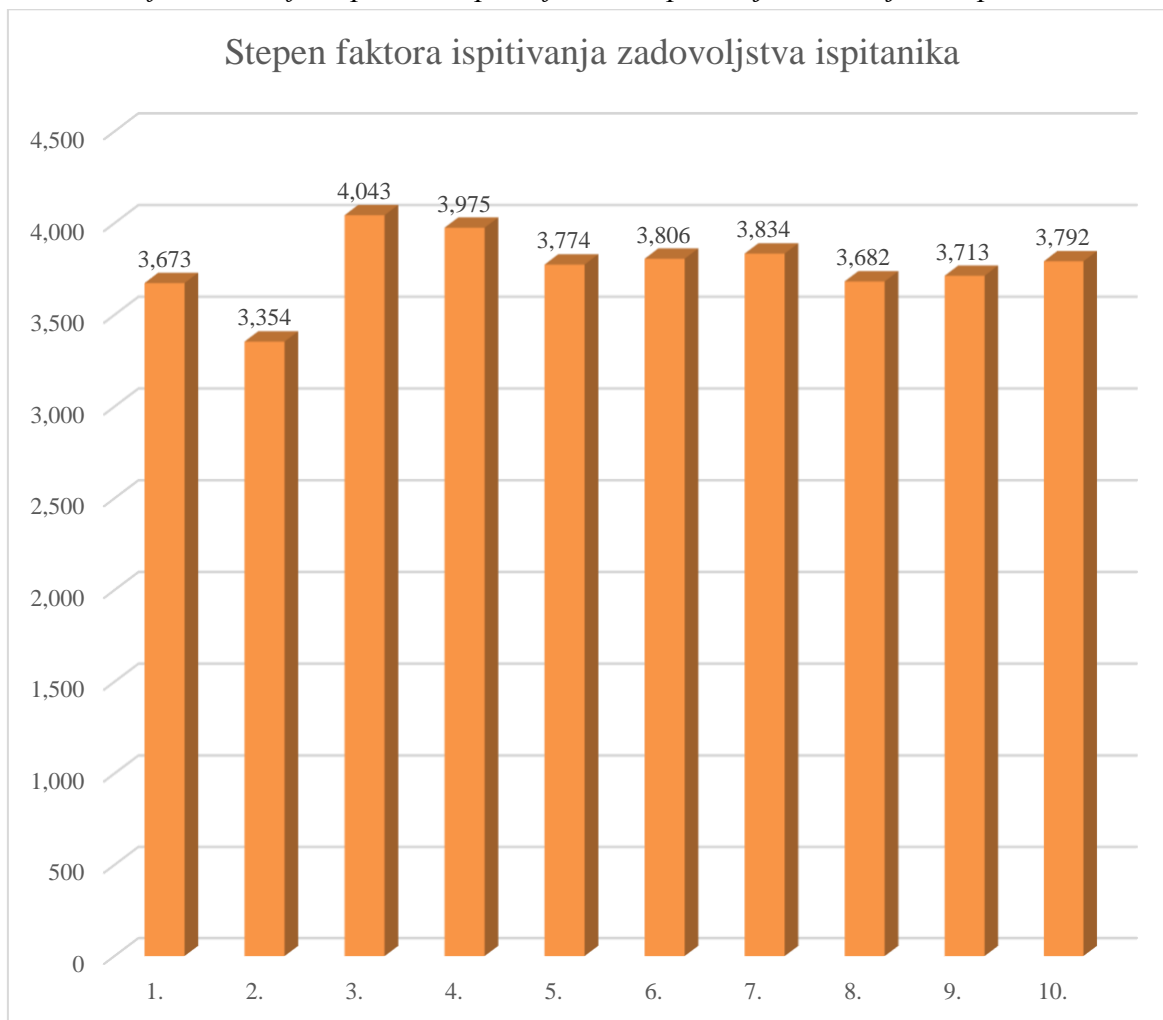
Izvor: autor (2023)

Tabela 14. Stepen faktora ispitivanja zadovoljstva ispitanika

Faktori		Vrijednosti	
	Stepen ispitivanja stavova	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Osjećam se zadovoljno/a svojim poslom u ovoj organizaciji.	3.673	1.02022
2.	Osjećam se podržano/a od strane svojih nadređenih u ovom poslu.	3.354	1.12380
3.	Vjerujem da moj rad ima značajan doprinos organizaciji.	4.043	0.99971
4.	Smatram da su moje kompetencije i znanje cijenjeni u ovoj organizaciji.	3.975	0.85355
5.	Osjećam se motivirano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije.	3.774	0.88213
6.	Smatram da organizacija pruža dobre mogućnosti za razvoj mojih vještina i znanja.	3.806	1.04461
7.	Osjećam se kao da sam dio tima koji radi na zajedničkim ciljevima.	3.834	0.94399
8.	Vjerujem da postoji dobra komunikacija unutar organizacije.	3.682	1.02430
9.	Smatram da su moje ideje i prijedlozi cijenjeni u ovoj organizaciji.	3.713	0.97204
10.	Osjećam se kao da mogu postići uspjeh u ovoj organizaciji.	3.792	0.99622
UKUPNO		3.841	0.82057

Izvor: autor (2023)

Grafik 10. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja zadovoljstva ispitanika



Izvor: autor (2023)

Kada je u pitanju stepen faktora ispitivanja zadovoljstva ispitanika, takođe možemo izdvojiti tri faktora. Drugim riječima, tri najveća stepena slaganja među ponuđenim izjavama su:

- Vjerujem da moj rad ima značajan doprinos organizaciji. (Prosječna vrijednost: 4.043) Ova izjava ima najveću prosječnu vrijednost i ukazuje na uvjerenje da rad ima važan i značajan doprinos organizaciji. Osjećaj da rad ima smisla i da doprinosimo uspjehu organizacije može poboljšati motivaciju i zadovoljstvo poslom.
- Smatram da su moje kompetencije i znanje cijenjeni u ovoj organizaciji. (Prosječna vrijednost: 3.975) Druga najveća prosječna vrijednost naglašava važnost prepoznavanja vaših kompetencija i znanja od strane organizacije. Kada osjećamo da su naše vještine cijenjene, to može izgraditi naše samopouzdanje i motivirati nas da nastavimo pružati kvalitetan rad.
- Osjećam se motivisano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije. (Prosječna vrijednost: 3.774) Treća najveća prosječna vrijednost ukazuje na motivaciju za postizanjem ciljeva u okviru organizacije. Osjećaj motivacije može pomoći da ostanemo fokusirani, angažovani i usmjereni prema postizanju željenih rezultata.

Ovi rezultati su značajni jer ukazuju na važne aspekte zadovoljstva i motivacije na radnom mjestu. Naše uvjerenje u značajan doprinos našeg rada organizaciji potiče motivaciju i osjećaj ispunjenja. Također, prepoznavanje i cijenjenje kompetencija i znanja doprinosi osjećaju vrijednosti i samopouzdanja. Motivacija za postizanjem ciljeva unutar organizacije također je ključna za angažovanost i uspjeh. Kada se ovi aspekti zadovolje, možemo se osjećati ispunjeno i motivisano u svom radu, što pozitivno utječe na produktivnost i dugoročno zadovoljstvo u organizaciji.

Tabela 15. Intrizična motivacija zaposlenika

Faktori zadovoljstva		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Niti se slažem, niti se ne slažem	(4) Slažem se	(5) U potpunosti se slažem
1.	Osjećam se zadovoljno/a svojim poslom u ovoj organizaciji.	14	22	43	80	44
2.	Osjećam se podržano/a od strane svojih nadređenih u ovom poslu.	5	17	38	94	49
3.	Vjerujem da moj rad ima značajan doprinos organizaciji.	4	10	21	101	67
4.	Smatram da su moje kompetencije i znanje cijenjeni u ovoj organizaciji.	6	5	44	97	51
5.	Osjećam se motivirano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije.	3	7	17	84	92
6.	Smatram da organizacija pruža dobre mogućnosti za razvoj mojih vještina i znanja.	4	9	39	78	73
7.	Osjećam se kao da sam dio tima koji radi na zajedničkim ciljevima.	6	8	27	94	68
8.	Vjerujem da postoji dobra komunikacija unutar organizacije.	8	14	48	82	51
9.	Smatram da su moje ideje i prijedlozi cijenjeni u ovoj organizaciji.	4	10	30	95	64
10.	Osjećam se kao da mogu postići uspjeh u ovoj organizaciji.	4	2	34	88	75

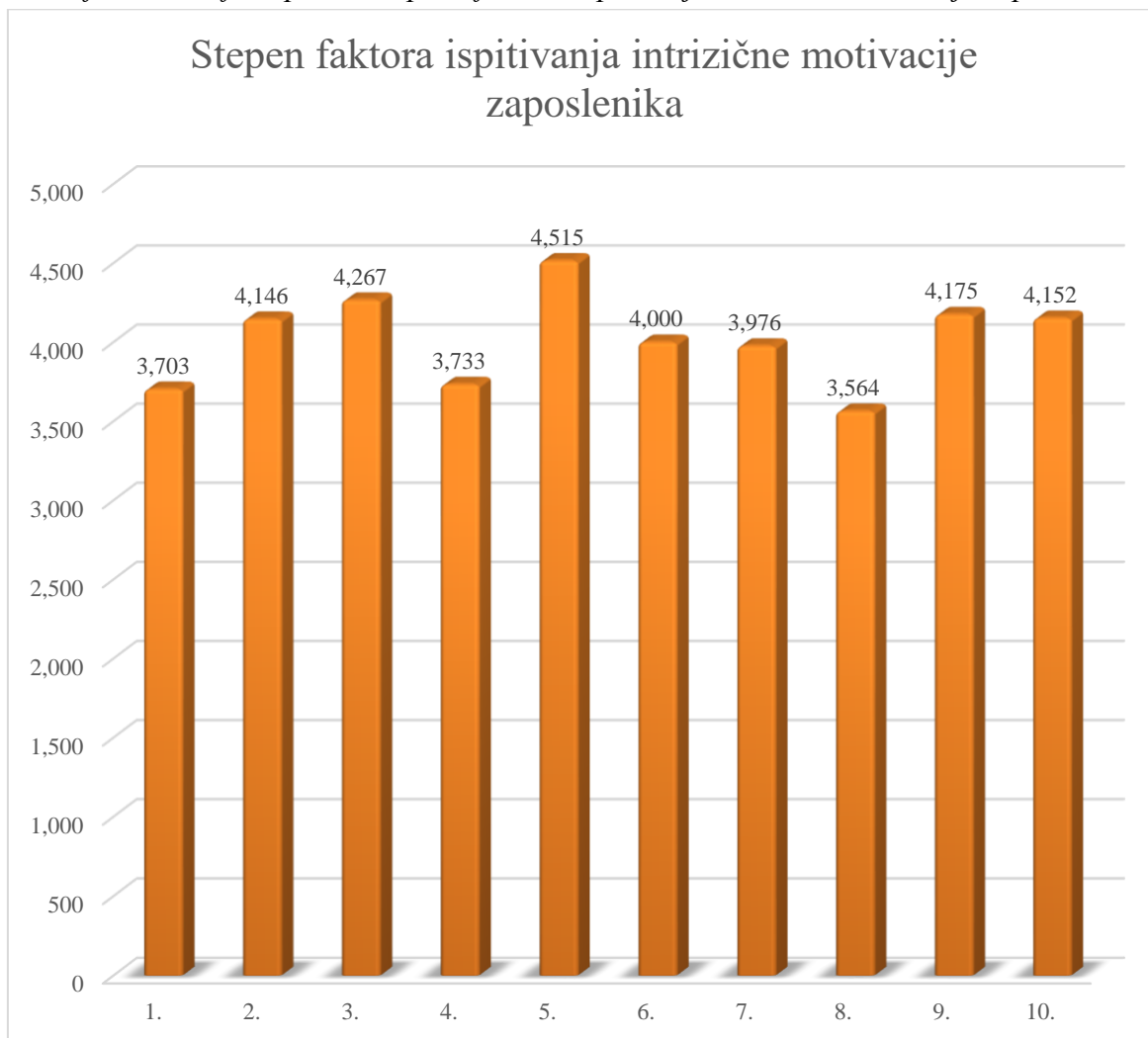
Izvor: autor (2023)

Tabela 16. Stepen faktora ispitivanja intrinzične motivacije zaposlenika

Faktori		Vrijednosti	
	Stepen ispitivanja stavova	Prosjek	Standardna devijacija
1.	Osjećam se zadovoljno/a svojim poslom u ovoj organizaciji.	3.703	1.13992
2.	Osjećam se podržano/a od strane svojih nadređenih u ovom poslu.	4.146	0.99777
3.	Vjerujem da moj rad ima značajan doprinos organizaciji.	4.267	0.92393
4.	Smatram da su moje kompetencije i znanje cijenjeni u ovoj organizaciji.	3.733	1.21868
5.	Osjećam se motivirano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije.	4.515	0.93413
6.	Smatram da organizacija pruža dobre mogućnosti za razvoj mojih vještina i znanja.	4.000	0.89298
7.	Osjećam se kao da sam dio tima koji radi na zajedničkim ciljevima.	3.976	0.93637
8.	Vjerujem da postoji dobra komunikacija unutar organizacije.	3.564	0.95412
9.	Smatram da su moje ideje i prijedlozi cijenjeni u ovoj organizaciji.	4.175	0.92773
10.	Osjećam se kao da mogu postići uspjeh u ovoj organizaciji.	4.152	0.87048
UKUPNO		3.926	0.84981

Izvor: autor (2023)

Grafik 11. Grafički prikaz stepena faktora ispitivanja intrizične motivacije zaposlenika



Izvor: autor (2023)

I na samom kraju, kada je u pitanju stepen faktora ispitivanja intrizične motivacije ispitanika, takođe možemo izdvojiti tri faktora. Drugim riječima, tri najveća stepena slaganja među ponuđenim izjavama su:

- Osjećam se motivisano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije. (Prosječna vrijednost: 4.515) Ova izjava ima najveću prosječnu vrijednost i ukazuje na visoku razinu motivacije koju osjećamo u vezi s postizanjem svojih ciljeva unutar organizacije. Osjećaj motivacije potiče predanost, fokusiranost i angažman u ostvarivanju željenih rezultata.
- Smatram da su moje ideje i prijedlozi cijenjeni u ovoj organizaciji. (Prosječna vrijednost: 4.175) Druga najveća prosječna vrijednost naglašava važnost prepoznavanja i cijenjenja ideja i prijedloga unutar organizacije. Osjećaj da naše ideje imaju vrijednost i da su cijenjene može nas dodatno motivisati da aktivno sudjelujemo u stvaranju i poboljšanju organizacijskih procesa.
- Osjećam se podržano/a od strane svojih nadređenih u ovom poslu. (Prosječna vrijednost: 4.146) Treća najveća prosječna vrijednost ukazuje na osjećaj podrške

koju dobijamo od svojih nadređenih. Kada se osjećamo podržano, to može pozitivno utjecati na motivaciju, samopouzdanje i zadovoljstvo poslom.

Ovi rezultati su značajni jer ukazuju na važne aspekte zadovoljstva i motivacije na radnom mjestu. Visoka motivacija za postizanjem ciljeva i vjerovanje u cijenjenost naših ideja i prijedloga pokazuju našu angažovanost i aktivno sudjelovanje u organizacijskom kontekstu. Također, osjećaj podrške od strane nadređenih pridonosi osjećaju sigurnosti, podrške i povjerenja u organizaciju. Kombinacija ovih faktora može pozitivno utjecati na produktivnost, angažman i dugoročno zadovoljstvo u radnoj okolini.

6.3. Analiza rezultata istraživanja

6.3.1. Analiza rezultata istraživanja s obzirom na hipotezu 1

Tabela 17. Pozitivna veza između organizacijskih coaching vještina i organizacijske posvećenosti

Nezavisni T test (N = 203)				
	Coaching vještine menadžera		Organizacijska posvećenost	
	Average	SD	Average	SD
Ukupan stepen utjecaja	3,638	1,14898	4,061	0.60341
Repeated-measures ANOVA test (N = 203) = 0,02023				

Izvor: autor (2023)

Kada je p-vrijednost manja od razine značajnosti, to znači da postoje statistički značajne razlike između dvije varijable (u ovom slučaju, coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti). S obzirom na to, možemo zaključiti da postoje dokazi koji opovrgavaju hipotezu o postojanju pozitivne veze između coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti.

To znači da na temelju rezultata koje smo dobili, ne možemo potvrditi da postoji statistički značajna i pozitivna veza između coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti. Međutim, važno je napomenuti da rezultati t-testa sami po sebi ne daju informaciju o snazi veze ili uzročno-posljedičnoj vezi između varijabli. Ostale varijable ili faktori mogu utjecati na tu vezu.

Drugim riječim, korišten je *Repeated – measures ANOVA test* koji ukazuje da ne postoji statistički značajna razlika kod utvrđivanja hipoteze ($p = 0.02023 > 0.005$), čime hipotezu: „Postojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti“, odbacujemo.

6.3.2. Analiza rezultata istraživanja s obzirom na hipotezu 2

Tabela 18. Pozitivna veza između coaching vještina i zadovoljstva poslom uposlenika

Nezavisni T test (N = 203)				
	Coaching vještine		Zadovoljstvo poslom uposlenika	
	Average	SD	Average	SD
Ukupan stepen utjecaja	3,638	1,14898	3,841	0,82057
Repeated-measures ANOVA test (N = 203) = 0,000048				

Izvor: autor (2023)

Dobijeni rezultati ukazuju da jedinice uzorka (ispitanici) imaju slaganje sa tvrdnjama (faktorima).

Kada je p-vrijednost vrlo mala, poput $p = 0.000048$, to ukazuje na iznimno statistički značajne rezultate. U ovom slučaju, p-vrijednost je manja od odabrane razine značajnosti (postavljene na 0.05), što znači da je rezultat vrlo vjerojatno statistički značajan.

Kada p-vrijednost bude manja od razine značajnosti, to sugerise da postoje vrlo snažni dokazi koji podržavaju hipotezu. U našem slučaju, hipoteza o postojanju pozitivne veze između coaching vještina menadžera i zadovoljstva poslom uposlenika je podržana rezultatima.

Drugim riječima, korištena je *Repeated – measures ANOVA test* koji ukazuje da postoji statistički značajna razlika kod utvrđivanja hipoteze ($p = 0.000048 < 0.005$), čime hipotezu: „Postojanje pozitivne veze između coachinga vještina menadžera i zadovoljstva poslom uposlenika“, potvrđujemo.

6.3.3. Analiza rezultata istraživanja s obzirom na hipotezu 3

Tabela 19. Pozitivna veza između coaching vještina i intrinzične motivacije uposlenika

Nezavisni T test (N = 203)				
	Coaching vještine		Intrinzična motivacija uposlenika	
	Average	SD	Average	SD
Ukupan stepen utjecaja	3,638	1,14898	3,926	0.84981
Repeated-measures ANOVA test (N = 203) = 0,000048				

Izvor: autor (2023)

Dobijeni rezultati ukazuju da jedinice uzorka (ispitanici) nemaju slaganje sa tvrdnjama (faktorima).

Pri dokazivanju hipoteze, korišten je *Repeated – measures ANOVA test* koji ukazuje da ne postoji statistički značajna razlika kod utvrđivanja hipoteze ($p = 0.02023 > 0.005$), čime hipotezu: „Postojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i intrinzične motivacije uposlenika“, odbacujemo.

7. DISKUSIJA

Ovo istraživanje, provedeno među menadžerima u zdravstvenim organizacijama, duboko je analiziralo njihove stavove prema organizacijskom coachingu, organizacijskoj posvećenosti, zadovoljstvu i intrinzičnoj motivaciji. Demografski podaci o ispitanicima pružaju sliku o raznolikosti u dobi, obrazovanju, iskustvu rada te vrsti i pozicijama zaposlenja, čime se uzorak čini reprezentativnim za sektor. Analizirat ćemo ključne nalaze istraživanja, posebno se fokusirajući na menadžerske coaching vještine, organizacijsku posvećenost, zadovoljstvo poslom i intrinzičnu motivaciju.

Kada je riječ o menadžerskim coaching vještinama, rezultati ukazuju na tri ključna faktora s najvišim prosječnim vrijednostima. Saradnja između menadžera i zaposlenika, pružanje jasnih smjernica te dobro razvijene komunikacijske vještine ističu se kao ključne komponente u stvaranju poticajnog radnog okruženja. Saradnja se pokazala iznimno važnom, s prosječnom vrijednošću od 3.778, ukazujući na značajnu važnost aktivne saradnje između menadžera i zaposlenika u postizanju postavljenih ciljeva. Pružanje jasnih smjernica (prosječna vrijednost: 3.688) i dobro razvijene komunikacijske vještine (prosječna vrijednost: 3.518) također su ključni faktori koji doprinose produktivnom radnom okruženju.

Organizacijska posvećenost menadžera odražava se u stalnom naporu za davanjem maksimuma, želji za stalnim poboljšanjem performansi te zahvalnosti za pripadnost organizaciji. Najviša prosječna vrijednost od 4.376 pridružena je izjavi „Uvijek se trudim dati maksimum svom poslu u organizaciji“, što ukazuje na snažnu predanost i želju za pružanjem najboljeg u radu.

Ključni faktori zadovoljstva ispitanika ukazuju na uvjerenje da njihov rad ima značajan doprinos organizaciji, kao i važnost prepoznavanja i cijenjenja njihovih kompetencija. Motivacija za postizanjem ciljeva unutar organizacije također se pokazala ključnom za očuvanje zadovoljstva. Izražena uvjerenja u značajan doprinos rada organizaciji (prosječna vrijednost: 4.043) i osjećaj cijenjenosti kompetencija (prosječna vrijednost: 3.975) ističu se kao faktori koji pridonose visokom zadovoljstvu menadžera.

Uspostavljena pozitivna veza između menadžerskih coaching vještina i zadovoljstva poslom dodatno potvrđuje važnost podrške menadžera u obliku coachinga u postizanju pozitivnih rezultata i radne zadovoljstva zaposlenika. Naime, rezultati ponuđeni od strane menadžera ukazuju na snažnu vezu između coaching vještina i zadovoljstva poslom ispitanika, što je potvrđeno i Repeated-measures ANOVA testom ($p = 0.000048 < 0.005$).

Međutim, rezultati istraživanja ne pružaju dovoljno potvrde o postojanju pozitivne veze između menadžerskih coaching vještina i organizacijske posvećenosti, što ukazuje na potrebu dodatnih analiza ili uzimanja u obzir drugih varijabli koje mogu utjecati na ovu vezu.

Zaključno, ovo istraživanje donosi važne uvide u dinamiku menadžerskih stavova u zdravstvenim organizacijama, pružajući temelje za daljnje razumijevanje važnosti coachinga, organizacijske posvećenosti te njihovog utjecaja na zadovoljstvo i intrinzičnu motivaciju menadžera u radnom okruženju. Ovi nalazi mogu poslužiti kao osnova za implementaciju poboljšanja u menadžerskim praksama kako bi se ojačala pozitivna radna atmosfera i potaknula veća učinkovitost.

Na temelju dobivenih rezultata, identifikovane su značajne implikacije koje se odnose na praksu menadžmenta u zdravstvenim organizacijama. Prvo, s obzirom na visoki značaj saradnje, pružanja jasnih smjernica i komunikacijskih vještina u coachingu, organizacije bi trebale razvijati programe usmjerene na poboljšanje ovih ključnih aspekata. Uvođenje edukacija i treninga za menadžere usmjerene na razvoj coaching vještina može rezultovati stvaranjem podržavajućeg okruženja i unaprjeđenjem odnosa između menadžera i zaposlenika.

Drugo, prepoznavanje organizacijske posvećenosti kao ključnog faktora može potaknuti organizacije da implementiraju strategije koje potiču osjećaj predanosti među menadžerima. Inicijative koje promovišu kontinuirano poboljšanje performansi, priznavanje postignuća te naglašavanje važnosti doprinosa svakog menadžera organizaciji mogu rezultovati povećanjem organizacijske posvećenosti.

S obzirom na pozitivnu povezanost između menadžerskih coaching vještina i zadovoljstva poslom, preporučuje se jačanje coaching kulture unutar organizacija. To uključuje poticanje menadžera da redovito primjenjuju coaching tehnike, podržavajući ih kroz mentorske programe ili unutarnje resurse koji olakšavaju razvoj tih vještina.

U pogledu istraživačkih ograničenja, daljnje studije mogu produbiti razumijevanje varijabli koje utječu na povezanost između coaching vještina i organizacijske posvećenosti. Ispitivanje dodatnih čimbenika, poput radnog opterećenja ili korporativne kulture, može pružiti dodatne uvide u ovu dinamiku.

Konačno, implementacija ovih preporuka mogla bi rezultirati poboljšanjem radne kulture, jačanjem odnosa menadžera i zaposlenika te povećanjem zadovoljstva menadžera, što dugoročno može pridonijeti unaprjeđenju performansi i postizanju ciljeva organizacije.

8. ZAKLJUČAK

U zaključku ovog istraživanja ističemo važnost organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama i objašnjavamo ključnu ulogu organizacijske posvećenosti. Organizacijski coaching se pokazao kao snažan alat za poboljšanje:

- poslovnih performansi,
- angažmana zaposlenika i
- razvoja njihovih potencijala.

Prvo, organizacijski coaching pruža podršku zaposlenicima u razvoju njihovih vještina, motivaciji i postizanju ciljeva. Kroz individualne sesije, timski rad i grupne treninge, zaposlenici imaju priliku reflektovati o svom radu, razvijati vještine vođenja, jačati timski rad i unapređivati komunikacijske sposobnosti. Ovo je od ključne važnosti u zdravstvenim organizacijama, gdje je timski rad i koordinacija izuzetno bitna za kvalitetu pružanja zdravstvenih usluga.

Drugo, organizacijska posvećenost je ključni faktor koji se istražuje u ovom radu. Organizacijska posvećenost odnosi se na emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom, njihovu predanost poslu i osjećaj da njihov rad ima svrhu. Kroz organizacijski coaching, zaposlenici imaju priliku razviti svoje vještine, jačati svoju autonomiju i osjećaj vlasništva nad poslom. To može rezultovati većom posvećenošću prema organizaciji, većim angažmanom i zadovoljstvom na radnom mjestu.

Bitnost organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama leži u više aspekata.

- Prvo, coaching podržava razvoj zaposlenika i njihovu kontinuiranu edukaciju, što je ključno u brzo mijenjajućem zdravstvenom okruženju. Kroz coaching, zaposlenici mogu poboljšati svoje vještine i kompetencije, što rezultira boljom kvalitetom pružanja zdravstvene zaštite.

- Drugo, organizacijski coaching potiče angažman zaposlenika. Kroz aktivno sudjelovanje u coaching procesu, zaposlenici se osjećaju važnima i cijenjenima, što povećava njihovu motivaciju i predanost organizaciji. To može rezultovati smanjenjem fluktuacije zaposlenika i povećanjem njihove produktivnosti.
- Treće, organizacijski coaching može poboljšati komunikaciju unutar zdravstvenih organizacija. Kroz coaching, zaposlenici razvijaju vještine komunikacije, uključujući slušanje, postavljanje pitanja i jasno izražavanje. To poboljšava timski rad, smanjuje konflikte i stvara harmonično radno okruženje.
- Četvrto, organizacijski coaching pruža podršku razvoju liderstva u zdravstvenim organizacijama. Kroz coaching, menadžeri se osnažuju i dobivaju alate za vođenje timova, poticanje motivacije i postizanje ciljeva. Ovo je ključno za uspješno vođenje zdravstvenih organizacija i ostvarivanje kvalitetnih rezultata.
- Konačno, organizacijski coaching ima potencijal da utječe na kvalitetu pružanja zdravstvene zaštite. Kroz podršku razvoju zaposlenika i stvaranje angažiranog radnog okruženja, coaching može doprinijeti boljoj kvaliteti zdravstvenih usluga i zadovoljstvu pacijenata.

Drugim riječima, organizacijski coaching ima značajan utjecaj na zdravstvene organizacije, potičući angažman zaposlenika, razvoj vještina i postizanje boljih poslovnih rezultata. Organizacijska posvećenost igra ključnu ulogu u tom procesu, jačajući vezu između zaposlenika i organizacije.

Razumijevanje i primjena organizacijskog coachinga u zdravstvenim organizacijama može donijeti brojne prednosti, uključujući:

- poboljšanje kvalitete zdravstvene zaštite,
- smanjenje fluktuacije zaposlenika i
- povećanje zadovoljstva svih aktera.

Na temelju provedenog istraživanja, možemo zaključiti da postoji pozitivna veza između coaching vještina menadžera i ključnih varijabli kao što su organizacijska posvećenost, zadovoljstvo poslom i intrinzična motivacija zaposlenika. Rezultati ovog istraživanja podržavaju važnost organizacijskog coachinga u poboljšanju poslovnih performansi i poticanju angažmana zaposlenika.

Prva hipoteza (H1) nije potvrđena, što ukazuje na nepostojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i organizacijske posvećenosti.

Druga hipoteza (H2) također je potvrđena, što ukazuje na postojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i zadovoljstva poslom zaposlenika. Kroz coaching pristup, menadžeri mogu pružiti podršku, razumijevanje i potaknuti razvoj svojih zaposlenika, što rezultuje većom razinom zadovoljstva na radnom mjestu. Zaposlenici koji osjećaju podršku i imaju priliku za razvoj vlastitih vještina obično su zadovoljniji svojim poslom.

Također, treća hipoteza (H3) nije potvrđena, što ukazuje na nepostojanje pozitivne veze između coaching vještina menadžera i intrinzične motivacije zaposlenika. Coaching pristup u ovom slučaju ne omogućava zaposlenicima da razvijaju svoje vještine, postižu napredak u radu i osjećaju lično ispunjenje.

Ovi zaključci ukazuju na važnost coaching vještina menadžera u poticanju organizacijske posvećenosti, zadovoljstva poslom i intrinzične motivacije zaposlenika. Menadžeri koji posjeduju coaching vještine mogu stvoriti poticajno radno okruženje koje promoviše angažman i uspješnost zaposlenika. Ovi rezultati imaju praktičnu primjenu za organizacije, potičući razvoj coaching programa i pružajući smjernice za upravljanje ljudskim resursima s ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata i zadovoljstva zaposlenika.

REFERENCE

- 1) Alemayehu, D., Ololo, S., Siraneh, Y. (2021). *Organizational commitment and Associated factors among Health Professionals Working in Public Health Facilities of Benchsheko Zone Southwest Ethiopia*. Research Square.
- 2) Barner, R., Higgins, J. (2007). *Understanding implicit models that guide the coaching process*. Journal of Management Development.
- 3) Christen, M., Gordijn, B., Loi, M. (2020). *The Ethics of Cybersecurity*. The international Library of Ethics, Springer Open, Law and Technology.
- 4) Corporate Leadership Council Report. (2003). *Maximizing returns on professional executive coaching*. Washington, DC.
- 5) Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching*. SAGE Publications.
- 6) Cropley, M., Heron, R.M., Simonds, L.P., Steiner, S. (2020). *Reasons for Staying with your Employer, Identifying the Key Organizational Predictors of Employee Retention within a Global Energy Business*. Journal of Occupational and Environmental Medicine.
- 7) Dai, K., DeMeuse, K. (2008). *Literature Review of Media References on Coaching*.
- 8) de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., Jones, C. (2013). *Executive coaching outcome research: the contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.
- 9) Desselle, S.P., Zgarrick, D.P., Alston, G. (2016). *Pharmacy Management: Essentials for All Practice Settings*. McGraw Hill / Medical.
- 10) Dominic, E., Salim, M. (2018). *A study on the role of organizational commitment and perception towards organizational justice and fairness in triggering organizational citizenship behavior among b school faculty members in Kerala*. Rajagiri Manage.
- 11) Eggers, J., Clark, D. (2000). *Executive coaching that wins*. Ivey Business Journal.
- 12) Ely, K., Boyce, L., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., Whyman, W. (2010). *Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework*. The Leadership Quarterly.
- 13) Ennis, S., Otto, J. (2015). *Principles and guidelines for successful coaching partnership*. In: The Executive Coaching Handbook.
- 14) Gagne, M., Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior.
- 15) Grant, A.M. (2003). *Keeping up with the cheese! Research as a foundation for professional coaching of the future*. Paper presented at the Coaching Research Symposium, Denver.
- 16) Grant, A. (2003). *The impact of personal and situational factors on coaching outcomes: A meta-analysis*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- 17) Grant, A. (2016). *Coaching as evidenced-based practice: the view through a multiple perspective model of coaching research*. SAGE Publications, London.

- 18) Jones, R., Woods, S.A., Guillaume, Y.R. (2016). *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- 19) Judge, W.Q., Cowell, J. (1997). *The brave new world of executive coaching*. Business Horizons.
- 20) Khan, S., Vandermorris, A., Shepherd, J., Begun, J.W., Lanham, H.J., Uhl-Bien, M. (2018). *Embracing uncertainty, managing complexity, applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems*. BMC Health Services Research.
- 21) Mabey, C., Iles, P. (2019). *Organizacijska posvećenost, Teorija i praksa*. Routledge.
- 22) McCarthy, G., Milner, E. (2020). *Organizational coaching: A comprehensive guide to increasing organizational performance*. Routledge.
- 23) Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). *Testing the „side-bet theory“ of organizational commitment: some methodological considerations*. Appl Psychol.
- 24) Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- 25) Mićović, P. (2008). *Zdravstveni menadžment – menadžment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova*. SZR „Seka“, Beograd.
- 26) Minahan, M. (2006). *The foundations of coaching: Roots in OD*. OD Practitioner.
- 27) Mitchell, D. (2018). *50 Top Tools for Employee Wellbeing: A Complete Toolkit for Developing Happy, Healthy, Productive and Engaged Employees*. Kogan Page Limited.
- 28) Morris, T. W. (2000). *Coaching: Rebirth of an age-old remedy*. AFP Exchange.
- 29) Onyishi, C.N., Ede, M.O., Ossai, O.V., Ugwuanyi, C.S. (2020). *Rational Emotive Occupational Health Coaching in the Management of Police Subjective Well-Being and Work Ability: a Case of Repeated Measures*. Journal of Police and Criminal Psychology.
- 30) Ostrand, K.V., Seylar, J., Luke, C. (2020). *Prevalence of Coaching and Approaches to Supporting Coaching in Education*. Digital Promise.
- 31) Ozkan, E. (2007). *Executive coaching: Crafting a versatile self in corporate America*. Unpublished dissertation, MIT.
- 32) Pinder, C. (2018). *Psihologija zaposlenosti: zaposlenost kao pristup*. Routledge.
- 33) Swart, J., Harcup, J. (2012). *If I learn do we learn? The link between Executive coaching and organizational learning*. Management Learning.
- 34) Underhill, B. (2005). *High Impact Executive Coaching: Executive Summary*. Executive Development Associates, Inc.
- 35) Weick, K. E., Quinn, R. E. (2018). *Organizacijski coaching, Proces obučavanja i razvoja*. Jossey-Bass.
- 36) Wolever, R., Moore, M.A., Jordan, M. (2016). *Coaching in healthcare*. In: *The SAGE Handbook of Coaching*. London: SAGE Publications.
- 37) Gauche, C., Beer, L.T.D., Brink, L. (2017). *Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees*. SA

- Journal of Human Resource Management. Dostupno na: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.957> (Pristupljeno: 18.06.2023).
- 38) Jones, R.J., Woods, S.A., Zhou, Y. (2018). *Boundary conditions of workplace coaching outcomes*. Journal of Managerial Psychology. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0390> (Pristupljeno: 18.06.2023).
- 39) Rosha, A., Lace, N. (2016). *The scope of coaching in the context of organizational change*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x> (Pristupljeno: 18.06.2023).
- 40) Zhao, H., Liu, W. (2000). *Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study*. Human Resource Management Journal. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280> (Pristupljeno: 18.06.2023).
- 41) Yocum, S., Lawson, K. (2019). *Health Coaching Case Report: Optimizing Employee Health and Wellbeing in Organizations*. The Journal of Values-Based Leadership. Dostupno na: <https://doi.org/10.22543/0733.122.1266> (Pristupljeno: 20.06.2023).

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

<p style="text-align: center;">Organizacijski coaching u zdravstvenim organizacijama i organizacijska posvećenost</p>
--

Anketiranje ispitanika je obavljeno direktno (lično) uz naglasak da je upitnik anonimn, te da će se prikupljeni podaci isključivo koristiti za potrebe predmetnog rada.

Ispunite sljedeći upitnik stavljanjem „x“ pod odgovor ili zaokruživanjem ponuđenih odgovora koji je najprikladniji za situaciju u kompaniji koju zastupate. Istraživanje omogućava odgovore koji najbolje odgovaraju znanju sudionika.

I. DEMOGRAFSKA STRUKTURA

1. Spol

- a) Muški
- b) Ženski

2. Starosna struktura

- a) Od 20 do 30 godina
- b) Od 31 do 40 godina
- c) Od 41 do 50 godina
- d) Preko 50 godina

3. Stepen obrazovanja

- a) Srednja škola
- b) Viša i visoka škola (fakultet)
- c) Magisterij, doktorat ili specijalizacija

4. Dužina radnog staža

- a) Manje od 5 godina
- b) Od 5 do 10 godina
- c) Od 11 do 15 godina
- d) Od 16 do 20 godina
- e) Preko 20 godina

5. Pozicija u kompaniji

- a) Nerukovodeća
- b) Rukovodeća

6. Vrsta radnog odnosa

- a) Kao volonter/pripravnik (ugovor o djelu)
- b) Na određeno vrijeme
- c) Na neodređeno vrijeme

7. Prosječni mjesečni prihodi

- a) Manje od 500 KM
- b) 500 – 1000 KM
- c) 1001 – 1500 KM
- d) 1501 – 2000 KM
- e) Preko 2000 KM

8. Da li imate ugovoreno internet ili mobilno bankarstvo?

- a) Da
- b) Ne

9. Koliko često posjećujete poslovnicu svoje banke?

- a) Nijedno
- b) Jednom do tri puta
- c) Svaku sedmicu
- d) Više od dva puta mjesečno
- e) Svaki dan

II. MENADŽERSKE COACHING VJEŠTINE

Faktori		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Malo se slažem	(4) Niti se slažem, niti se ne slažem	(5) Malo se slažem
1.	Moj menadžer aktivno traži prilike za razvoj mojih vještina.					
2.	Moj menadžer ima dobro razvijene vještine komunikacije i slušanja.					
3.	Moj menadžer pruža jasne smjernice i očekivanja.					
4.	Moj menadžer aktivno surađuje sa mnom kako bih postigao/la svoje ciljeve.					
5.	Moj menadžer mi pruža značajne povratne informacije koje mi pomažu u razvoju mojih vještina.					
6.	Moj menadžer pruža podršku i mentorstvo u svom radu sa mnom.					
7.	Moj menadžer pokazuje interes u mom profesionalnom razvoju.					
8.	Moj menadžer posjeduje vještine koje su potrebne da mi pomogne riješiti probleme koje imam na radnom mjestu.					
9.	Moj menadžer koristi različite tehnike kako bih ja kao zaposlenik/ica bio/bila motivisan/a i angažiran/a na poslu.					
10.	Moj menadžer ima sposobnost prepoznavanja i razumijevanja mojih individualnih potreba i izazova u radu.					

III. ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST

Faktori		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Malo se slažem	(4) Niti se slažem, niti se ne slažem	(5) Malo se slažem
1.	Osjećam se emocionalno vezanim za svoju organizaciju.					
2.	Uvijek se trudim dati maksimum svom poslu u organizaciji.					
3.	Vjerujem da je organizacija predana uspjehu svojih zaposlenika.					
4.	Imam pozitivan stav prema ciljevima i vrijednostima organizacije.					
5.	Smatram da sam dio organizacijske zajednice i da doprinosim njenom uspjehu.					
6.	Uvijek se trudim poboljšati svoje performanse u organizaciji.					
7.	Osjećam se zahvalno što sam dio ove organizacije.					
8.	Imajući u vidu različite mogućnosti, vjerujem da će mi ostati u ovoj organizaciji.					
9.	Smatram da organizacija cijeni moj rad i doprinos.					
10.	Smatram da moja organizacija čini sve što može kako bi osigurala naše dobrobiti i zadovoljstvo.					

IV. ZADOVOLJSTVO UPOSLENIKA

Faktori		(1) Uopće se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Malo se slažem	(4) Niti se slažem, niti se ne slažem	(5) Malo se slažem
1.	Osjećam se zadovoljno/a svojim poslom u ovoj organizaciji.					
2.	Osjećam se podržano/a od strane svojih nadređenih u ovom poslu.					
3.	Vjerujem da moj rad ima značajan doprinos organizaciji.					
4.	Smatram da su moje kompetencije i znanje cijenjeni u ovoj organizaciji.					
5.	Osjećam se motivisano/a da ostvarim svoje ciljeve u okviru ove organizacije.					
6.	Smatram da organizacija pruža dobre mogućnosti za razvoj mojih vještina i znanja.					
7.	Osjećam se kao da sam dio tima koji radi na zajedničkim ciljevima.					
8.	Vjerujem da postoji dobra komunikacija unutar organizacije.					
9.	Smatram da su moje ideje i prijedlozi cijenjeni u ovoj organizaciji.					
10.	Osjećam se kao da mogu postići uspjeh u ovoj organizaciji.					

V. INTRIZIČNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Faktori		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Malo se slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Malo se slažem
1.	Osjećam se motivisano/motivisana na poslu jer imam priliku koristiti svoje vještine i znanje.					
2.	Dobivam zadovoljstvo iz obavljanja svojih poslovnih zadataka.					
3.	Osjećam se osnaženo/osnažena kada mi se pruži prilika za učenje novih stvari na poslu.					
4.	Moje radno mjesto mi omogućava da preuzimam odgovornost i donosim odluke u skladu sa svojim znanjem i iskustvom.					
5.	Kada uspješno obavim zadatak, osjećam se ponosno/ponosna.					
6.	Mogu vidjeti kako moj rad doprinosi uspjehu organizacije.					
7.	Uživam u izazovima koji su mi postavljeni na poslu.					
8.	Osjećam se motivisano/motivisana jer imam priliku raditi na projektima koji su važni za organizaciju.					
9.	Osjećam se motivisano/motivisana kada imam priliku raditi s drugim stručnjacima u svojoj struci.					
10.	Radim na poslu koji smatram važnim i svrsishodnim.					