

# Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu

---

**Kosier, Mateo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, School of Medicine / Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:105:663031>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Dr Med - University of Zagreb School of Medicine Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
MEDICINSKI FAKULTET  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ SESTRINSTVA**

**Mateo Kosier**

**Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u  
radu**

**DIPLOMSKI RAD**



**Zagreb, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
MEDICINSKI FAKULTET  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ SESTRINSTVA**

**Mateo Kosier**

**Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u  
radu**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2020.**

Ovaj diplomski rad izrađen je u Školi narodnog zdravlja „Andrija Štampar“, na Katedri za socijalnu medicinu i organizaciju zdravstvene zaštite Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pod vodstvom doc. dr. sc. Marjete Majer, dr.med., univ. mag. med., specijalistice školske i adolescentne medicine i predan je na ocjenu u akademskoj godini 2020./2021.

## POPIS KRATICA

CET	Teorija kognitivne evaluacije (engl. Cognitive Evaluation Theory)
MWMS	Multidimenzionalna skala motivacije za rad (eng. Multidimensional work motivation scale)
OIT	Teorija organizmičke integracije (engl. Organismic Integration Theory)
SDT	Teorija samoodređivanja (engl. Self-Determination Theory)

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Motivacija</b> .....	1
<b>1.2. Motivi</b> .....	2
<b>1.3. Motivacijski proces</b> .....	3
<b>1.4. Teorije motivacije</b> .....	3
1.4.1. Sadržajne teorije motivacije .....	3
Teorija hijerarhije potreba – Abraham Maslow .....	4
Teorija trostupanske hijerarhije - Clayton Alderfer.....	4
Teorija motivacije postignuća - David McClelland / Clayton Alderfer .....	5
Dvofaktorska teorija motivacije - Frederick Herzberg.....	6
Teorija motivacije uloga - John Miner .....	7
1.4.2. Procesne teorije motivacije.....	7
Kognitivni model motivacije – Victor H. Vroom .....	8
Teorija pravednosti - J. Stacy Adams.....	8
Integrativni procesni model motivacije – Porter i Lawler .....	9
Lawlerov model očekivanja .....	10
<b>1.5. Teorija samoodređivanja - Richard M. Ryan i Edward L. Deci</b> .....	10
<b>1.6. Vrste motivacija</b> .....	12
1.6.1. Amotivacija .....	12
1.6.2. Ekstrinzična motivacija .....	12
Eksterna regulacija .....	13
Introjicirana regulacija.....	13
Identificirana regulacija.....	13
Integrirana regulacija .....	13
1.6.3. Intrinzična motivacija .....	13
<b>1.7. Motivacija za rad - zadovoljstvo poslom</b> .....	15
<b>1.8. Motivacija medicinskih sestara i tehničara</b> .....	17
<b>1.9. Zašto je nedostatak motivacije problem?</b> .....	19
<b>2. Hipoteza</b> .....	20
<b>3. Cilj rada</b> .....	21
<b>3.1. Specifični ciljevi istraživanja</b> .....	21
<b>4. Ispitanici i metode</b> .....	22
<b>4.1. Ispitanici</b> .....	22
<b>4.2. Metode</b> .....	22

<b>4.3.</b>	<b>Instrument istraživanja</b> .....	23
4.3.1.	Multidimenzionalna skala motivacije za rad .....	23
<b>4.4.</b>	<b>Statistička obrada podataka</b> .....	24
<b>4.5.</b>	<b>Etička načela</b> .....	25
<b>5.</b>	<b>Rezultati</b> .....	26
5.1.	Sociodemografski podaci.....	26
5.2.	Frekvencije – Multidimenzionalna skala motivacije za rad.....	31
5.3.	Deskriptivna statistika – Multidimenzionalna skala motivacije za rad .....	33
5.4.	Povezanost dobi, ukupnog radnog staža i radnog staža na trenutnoj klinici s različitim dimenzijama motivacije za rad.....	34
5.5.	Razlike u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na sociodemografske podatke .....	37
<b>6.</b>	<b>Rasprava</b> .....	44
<b>7.</b>	<b>Zaključak</b> .....	48
<b>8.</b>	<b>Zahvale</b> .....	49
<b>9.</b>	<b>Literatura</b> .....	50
<b>10.</b>	<b>Životopis</b> .....	57
<b>11.</b>	<b>Prilozi</b> .....	58

## SAŽETAK

**Naslov rada:** Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu

**Ime i prezime autora:** Mateo Kosier

**Uvod:** Motivacija se definira kao proces zadovoljavanja potreba koje potiču osobe na određeno ponašanje odnosno na ostvarivanje određenog cilja. Motivacija medicinskih sestara/tehničara utječe na osobno zadovoljstvo i zadovoljstvo pacijenata, a samim time utječe na razinu kvalitete zdravstvenih organizacija i skrbi. Cilj ovoga rada je utvrditi čimbenike koji utječu na motiviranost u radu medicinskih sestara/tehničara.

**Metodologija:** Istraživanje je provedeno među 138 ispitanika. Ispitanici su bili medicinske sestre i tehničari Kliničkog bolničkog centra Sestre Milosrdnice. Kao instrument istraživanja korišten je validirani upitnik - Multidimenzionalna skala motivacije za rad (MWMS). Podatci su analizirani metodama deskriptivne i analitičke statistike. Rezultati su prikazani na razini značajnosti  $p=,05$ .

**Rezultati:** Analiza podataka (sve dimenzije motivacije za rad) pokazala je kako je među medicinskim sestrama/tehničarima najniža razina amotivacije ( $M=4,30$ ). Relativno nisku razinu imala je ekstrinzična regulacija - socijalna ( $M=6,38$ ) i ekstrinzična regulacija - materijalna ( $M=6,45$ ). Najzastupljenije su introjecirana regulacija ( $M=17,92$ ); identificirana regulacija ( $M=17,88$ ) te intrinzična motivacija ( $M=15,21$ ). Utvrđena je statistički značajna razlika u razini amotivacije ( $F=5,034$ ;  $p=,002$ ) i intrinzične motivacije ( $F=13,501$ ;  $p=,000$ ) s obzirom na dob medicinskih sestara/tehničara, s obzirom na kliniku (intrinzična motivacija ( $F=3,279$ ;  $p=,041$ )), radno mjesto (amotivacija ( $F=2,645$ ;  $p=,026$ )), stupanj obrazovanja (intrinzična motivacija ( $t=-2,043$ ;  $p=,043$ )) te ukupan radni staž (amotivacija ( $F=5,237$ ;  $p=,002$ ); intrinzična motivacija, ( $F=12,117$ ;  $p=,000$ )) i radni staž na klinici (amotivacija ( $F=4,104$ ;  $p=,008$ ); intrinzična motivacija ( $F=11,506$ ;  $p=,000$ )). U dimenzijama motivacije za rad među ispitanicima nije utvrđena statistički značajna razlika s obzirom na spol.

**Zaključak:** Rezultati istraživanja prikazuju višu razinu intrinzične motivacije, a nižu razinu amotivacije, što govori da medicinske sestre/tehničari traže motivaciju unutar osobnih vrijednosti, u ulaganju truda te iz samog posla. Niža razina amotivacije znači da su vanjski čimbenici (socijalne odnose ili materijalne nagrade) manje važni od unutarnjih. Procjena i prepoznavanje čimbenika koji utječu na motivaciju u radu medicinskih sestara/tehničara doprinosi razvoju motivacijske strategije i unaprjeđenju medicinske skrbi.

**Ključne riječi:** motivacija, rad, zadovoljstvo poslom, medicinska sestra/tehničar



## SUMMARY

**Title:** Work motivation of nurses

**Author:** Mateo Kosier

**Introduction:** Motivation is defined as the process of satisfying needs which encourage people to exhibit certain behaviors, i.e. to fulfill a certain goal. Motivation of nurses affects their personal satisfaction and the satisfaction of their patients, which in turn affects the quality of health organizations and healthcare. The aim of this thesis is to determine factors which influence the work motivation of nurses.

**Methodology:** The research was conducted among 138 participants, who are employed as nurses at the Sestre milosrdnice University Hospital Center. A validated questionnaire, the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), was used as an instrument for this study. The data was analyzed using descriptive and analytical statistics. The results are shown with the value of significance  $p=.05$ .

**Results:** Analyzing the data (all dimensions of work motivation) showed that amotivation ( $M=4.30$ ) is the lowest among nurses. A relatively low extrinsic regulation – social ( $M=6.38$ ) was observed, as well as extrinsic regulation – material ( $M=6.45$ ). Introjected regulation ( $M=17.92$ ), identified regulation ( $M=17.88$ ) and intrinsic motivation ( $M=15.21$ ) are the most represented among nurses. The analysis of results shows a statistically significant difference in amotivation ( $F=5.034$ ,  $p=.002$ ) and intrinsic motivation ( $F=13.501$ ;  $p=.000$ ) when it comes to the age of nurses, their department (intrinsic motivation ( $F=3.279$ ;  $p=.041$ )), workplace (amotivation ( $F=2.645$ ;  $p=.026$ )), education (intrinsic motivation ( $t=2.043$ ;  $p=.043$ )) as well as the number of years they have been working in total (amotivation ( $F=5.237$ ;  $p=.002$ ); intrinsic motivation ( $F=12.117$ ;  $p=.000$ )) and in that specific department (amotivation ( $F=4.104$ ;  $p=.008$ ); intrinsic motivation ( $F=11.506$ ;  $p=.000$ )). When it comes to their gender, no statistically significant difference in work motivation was found.

**Conclusion:** The results show there is a higher level of intrinsic motivation and a lower level of amotivation among nurses, which points to the fact that nurses find motivation in their personal values, their effort and the job itself. A lower level of amotivation means that extrinsic factors (social relationships or material rewards) are less important than the intrinsic ones. Assessing and identifying factors that influence motivation in the work of nurses contributes to the development of a motivational strategy and the improvement of medical care.

**Key words:** motivation, work, job satisfaction, nurses

## 1. Uvod

Motivacija medicinskih sestara/tehničara proizlazi iz zadovoljstva kojeg uzrokuje poziv sestrinstva. Sestrinstvo je više od običnog posla, ono je profesija. Osnova motivacije i zadovoljstva u radu, odabir je prave profesije. Medicinske sestre/tehničari odabirom sestrinstva odgovaraju na svoj unutarnji poziv koji ih ispunjava zadovoljstvom te motivira za rad i trud. Medicinske sestre/tehničari kroz svoj rad nose odgovornost, moral, empatičnost, požrtvovnost, humanost, razumijevanje i poštivanje različitosti, a to prikazuje smisao sestrinskog poziva. Unutarnja potreba skrbi za drugoga, pružanje podrške i poštovanja, važni su motivatori medicinskih sestara/tehničara. Također, na motivaciju za rad utječu dobri uvjeti na radnom mjestu, sigurnost radnog mjesta, zadovoljavajući osobni prihod, mogućnost napredovanja, dobri međuljudski odnosi te primjerena organizacije rada. Kvaliteta zdravstvene skrbi povećava se proporcionalno s povećanjem razine zadovoljstva zdravstvenih radnika odnosno medicinskih sestara/tehničara.

### 1.1. Motivacija

Svaka osoba ima razne potrebe koje su pokretači određenog ponašanja. Ponašanje svake osobe vodi k zadovoljavanju velikog spektra potreba što je ujedno i cilj čovjekova djelovanja (1). Emocije koje potiču osobe na zadovoljavanje potreba odnosno usmjeravaju osobu prema određenom cilju nazivaju se pobude odnosno motivi (2). Motivacija se može definirati kao stanje izazvano unutarnjim porivima i težnjama odnosno motivima, a koji djeluju kao poticaj za ponašanje ili ostvarenje određenog cilja (3). Cilj motivacije je postizanje zadovoljenja potreba odnosno motiva (4).

„Motivacija je sve ono što nas iznutra potiče na neku aktivnost, tj. na postizanje nekog cilja, i što odražava tu aktivnost (5).“

Motivacija predstavlja jedan od kompleksnijih obrazaca ljudskog ponašanja (6), a ona je bit našeg djelovanja (7). Može se pojaviti kao aktivnost koja potiče pojedinca ili grupu da učini ili da mora učiniti ono što se očekuje od njega ili njih (7). Motivacija je u direktnoj vezi s motivima, a motivi su želje i razlozi čovjekova djelovanja (7). Temelji se na raznovrsnim ljudskim potrebama, željama i vrijednostima, a koje se razlikuju od osobe do osobe te se mijenjaju, razvijaju i usmjeravaju proporcionalno s rastom i razvojem osobe (8). Motivacija postavlja pitanje zašto neke osobe djeluju na određene načine, a drugačije od drugih te zašto ustraju na izabranom djelovanju, usprkos dužem vremenskom periodu i popratnim problemima

(8). Ona se ne može neposredno mjeriti, a njena procjena i zaključci, donose se na temelju ponašanja, količine ulaganja truda i ustrajnosti, odnosno rezultata postignutih određenim ponašanjem (9). Ljudi motivaciju ne pokazuju izravno, nego se interpretira iz njihovog ponašanja. Motivacija je sve ono što utječe na izbor ponašanja, na intenzitet i upornost te smjer ponašanja (10).

Često se motivacija definira kao sila koja kreira ponašanje kojim se zadovoljavaju potrebe, a ujedno je i pokretačka snaga za provođenje aktivnosti (7). Motivacija kao složen sustav uključuje individualne potrebe i vanjske faktore koji utječu na ponašanje pojedinca. Često ona daje odgovore na pitanja zašto se neka osoba ponaša na određeni način odnosno koji su razlozi ljudskog ponašanja, ostvaruje li određene ciljeve (8), koji su faktori organiziranja, usmjeravanja i što određuje trajanje određenog djelovanja (11).

Motivacija se može promatrati i kao reakcija osobe na nezadovoljene potrebe koja uzrokuje napetost i podupire određeno ponašanje kojim će se pokušati zadovoljiti potreba te smanjiti napetost (12).

## **1.2. Motivi**

Motivi se mogu još definirati kao nešto što nas iznutra pobuđuje ili izvana privlači (4). Oni su unutarnji pokretači koji osobu iz točke amotivacije usmjeravaju prema stanju motivacije (13). Za motive se smatra da su oni razlog određenog ponašanja, pokazivanja i primjene znanja te vještina u nekoj aktivnosti (8). Određena ponašanja sadrže jedan ili više motiva, a svaki je motiv ključ za provedbu zadovoljenja potreba.

Motive možemo podijeliti na prirodne ili naslijeđene i stečene ili naučene (5). Prirodni motivi usmjeravaju ljudsko ponašanje prema ostvarivanju ciljeva koji su važni za preživljavanje, a na njihovu pojavu i djelovanje se ne može svjesno utjecati jer su to osnovne životne potrebe koje se moraju zadovoljiti (7) (npr. potreba za disanjem, hranom i tekućinom, odmorom, eliminacijom itd. (5)). Stečeni motivi su nametnuti od okoline u kojoj osoba živi (5), odnosno ovise o društvu u kojem se osoba razvijala, a ne dobivaju se rođenjem već se uče kroz cijeli život (7) (npr. potreba za znanjem, konzumacijom alkohola, cigareta i droge (5), moć, pripadnost, sigurnost, status itd. (7)).

Uz podjelu motiva na prirodne i stečene, oni se mogu još podijeliti na nekoliko manjih skupina. Tako postoje pozitivni motivi (proizlaze iz privlačnosti ciljeva, zadovoljstva, radosti, povjerenja), negativni (proizlaze iz osjećaja straha, nesigurnosti, opasnosti, nezadovoljavanja osnovnih životnih potreba), regionalni (prisutni su samo na određenim područjima), univerzalni (prisutni su kod svih ljudi) te pojedinačni (prisutni su ponaosob) (7).

### **1.3. Motivacijski proces**

Svi čovjekovi postupci motivirani su i pobuđeni određenim potrebama, a na motiviranost osobe utječu određene želje i porivi. Motivacijski proces sadrži osnovne pojmove, a to su potrebe, ciljevi i motivirano ponašanje. Potreba se opisuje kao stanje fizičkog ili psihičkog nedostatka koje pokreće osobu na određeno, ciljano i usmjereno ponašanje. Cilj kao dio motivacijskog procesa, definira se kao djelovanje orijentirano zadovoljenju potreba ili ostvarenju želja. Motivirano je ponašanje pokrenuto motivima odnosno pobudama i usredotočeno je na ciljeve kojima će se zadovoljiti potrebe. Svaka osoba ima spektar potreba koje je potrebno zadovoljiti, a svaka potreba uzrokuje stanje koje se naziva napetost. Ona ukazuje na određenu potrebu koju je potrebno zadovoljiti, ali ne dovodi samo do zadovoljenja iste. Napetost je samo upozorenje koje ukazuje da nešto treba promijeniti, a njezin rezultat je motiv (7).

Dakle, potrebe koje su uzrokovane određenim željama i porivima uzrokuju napetost. Ta napetost stvara motive koji pobuđuju određene aktivnosti i motivirano ponašanje, što u konačnici dovodi do ostvarenja cilja.

### **1.4. Teorije motivacije**

Definicije motivacije imaju mnogo autora, a neki od njih su autori i teorija o motivaciji. Teorije motivacije korisne su jer daju objašnjenja zašto se ljudi ponašaju na određene načine, što utječe na motivaciju te kako bi se ljude moglo motivirati (10). Teorije motivacije mogu se podijeliti u dvije grupe, na sadržajne i procesne teorije (14).

#### **1.4.1. Sadržajne teorije motivacije**

Sadržajne teorije orijentirane su primarno na fiziološke i psihološke potrebe osoba, a ispituju što sve čovjeka motivira (14).

Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su:

- Teorija hijerarhije potreba – Abraham Maslow,
- Teorija trostupanjske hijerarhije - Clayton Alderfer,
- Teorija motivacije postignuća - David McClelland / Clayton Alderfer,
- Dvofaktorska teorija motivacije - Frederick Herzberg,
- Teorija motivacije uloga - John Miner (15,16).

## Teorija hijerarhije potreba – Abraham Maslow

Teorija potreba jedna je od najpoznatijih, a još se naziva Teorija ljudske motivacije odnosno humanistička teorija osobnosti pojedinca (17). Kreirana je 1943. godine, a njezin autor Abraham Harold Maslow kroz nju je ukazao na stupnjevanje, odnosno hijerarhiju među potrebama svake osobe (2). Ova teorija opisuje pet osnovnih razina potreba koje svaka osoba posjeduje, a koje su međusobno u hijerarhijskom odnosu. Maslow smatra da individualno djelovanje neke osobe ovisi o težnji da zadovolji jednu ili više potreba iz osnovnih razina (17).

Hijerarhija potreba se često prikazuje u obliku piramide s pet odvojenih razina. Maslow u svojoj teoriji tvrdi da je potreba niže razine preduvjet za prijelaz na višu razinu (18), a to znači da potreba niže razine mora biti zadovoljena kako bi se mogla zadovoljiti sljedeća razina potreba prema vrhu piramide (2). Kada se zadovolje potrebe jedne razine, one više nemaju motivirajuću snagu, osoba se kreće drugima, a nove potrebe koja preuzima ulogu motivatora (7,19).

Prema ovoj teoriji, pet osnovnih razina potreba posloženo je od najniže do najviše. Na dnu piramide se nalaze fiziološke potrebe (potreba za hranom i pićem, zrakom, odmorom i spavanjem itd.), zatim slijede potrebe za sigurnošću (potreba da se očuva cjelovitost našeg fizičkog i psihičkog zdravlja, odsustvo patnje, prijetnje itd.), a nakon njih potrebe za pripadanjem i ljubavi (potreba za prijateljstvom, ljubavi, druženjem itd.). Četvrtu razinu zauzimaju potrebe za poštovanjem (potreba za postignućem, napredovanjem, povjerenjem i društvenim statusom, samopoštovanjem itd.), a petu i najvišu razinu čine potrebe za samoaktualizacijom odnosno potreba da pojedinac ostvari sve svoje mogućnosti i postane cjelovita ličnost (težnja za razvijanje vlastitih sposobnosti, znanja i vještina itd) (1,16).

Ovaj model važnosti potreba ukazuje razinu zadovoljstva na određenim razinama. Tako, kada osoba dostigne određenu razinu potreba, povećava se poriv za većim osobnim zadovoljstvom (7).

Teorija hijerarhije potreba daje objašnjenja zašto se osobe ponašaju na određene načine, ali ne pruža načine kako određene potrebe zadovoljiti, odnosno ne daje adekvatna usmjerenja za zadovoljenje potreba (20).

Ova se teorija često koristi u sestrinskoj praksi. Sestrinstvo promatra potrebe pacijenata prema hijerarhijskoj piramidi, a prema tome se zdravstvena njega usmjerava na zadovoljavanje potreba nižih razina (osnovne potrebe) prije potreba viših (18).

## Teorija trostupanjske hijerarhije - Clayton Alderfer

Teoriju trostupanjske hijerarhije potreba razvija Clayton Alderfer 1986.godine s ciljem prevladavanja hijerarhije potreba prema Maslowu. Ova teorija sastavljena je od tri temeljna

elementa, a to su egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja (16). Prema navedenim elementima izvedena je skraćenica za ovu teoriju, a to je ERG teorija (engl. *Existence – Relatedness – Growth*) (15). Ovu teoriju mnogi smatraju kvalitetnijom i složenijom od teorije hijerarhije potreba (9).

Egzistencijalne potrebe podrazumijevaju nematerijalne i materijalne želje koje se zadovoljavaju različitim pogodnostima odnosno kompenzacijama, plaćom, dobrim uvjetima rada i slično (15, 16).

Potrebe povezanosti uključuju sve čimbenike vezane za odnose koji su važni pojedincu, a to su odnosi s obitelji, prijateljima, radnim kolegama, suradnicima i nadređenima (15, 16).

Potrebe rasta i razvoja čine sve one potrebe koje potiču na stvaralačko, kreativno i maštovito djelovanje pojedinca koje ima utjecaj na okolinu i obaveze koje obavlja. Zadovoljenju ovih potreba prethodi samoostvarenje i samoprihvatanje pojedinca. Kako se pojedinac više razvija, tako raste i povećanje potreba (15, 16).

Alderfer, slično kao i Maslow, smatra da zadovoljenje jednih potreba utječe na važnost istih, ali i drugih potreba. Ova teorija za razliku od Maslowljeve teorije naglašava da na važnost neke zadovoljene potrebe ne utječu samo potrebe s niže razine već mogu utjecati i potrebe s više razine (16). Ova teorija trostupanske hijerarhije pomaže u osmišljavanju, oblikovanju, provođenju te održavanju sigurnog i kvalitetnog funkcioniranja hijerarhijskog koncepta (15). Također, trostupanska teorija sadrži tri pretpostavke: prva je zadovoljenje potreba, druga pretpostavka govori da ako su zapostavljene potrebe viših razina isto će patiti i potrebe s nižih, a treća pretpostavka tvrdi da je svako zadovoljenje potreba jedne kategorije, aktivator za potrebe druge kategorije (9, 15).

Teorija motivacije postignuća - David McClelland / Clayton Alderfer

Teorija motivacije postignuća ima više autora, ali poznatija je po Davidu McClellandu i Claytonu Alderferu, koji su je razvijali. Teorija potrebe postignuća definira se kao predispozicija pojedinca da teži za uspjehom (15). Usmjeren je na motivaciju rada (15) za razliku od prethodnih teorija koje su usmjerne na zadovoljavanje osnovnih potreba (16). Teorija motivacije postignuća opisuje čovjekove potrebe za uspjehom i postignućima te da ga one potiču prema naprijed. Kako je ova teorija usmjerena na motivaciju u radu, ona govori o tome kako se potrebe zaposlenika mijenjaju s vremenom te povećanjem znanja i vještina kojima obavljaju radne zadatke (15).

Autor ove teorije, McClelland, opisuje ljudske potrebe kao društveno stečene te da postoje tri vrste potreba, a to su potrebe za postignućem, pripadnosti i moći. (18, 21). Potreba

za postignućem odnosi se na potrebu za uspjehom (21), a očituje se željom za boljim, produktivnijim i kvalitetnijim obavljanjem određene aktivnosti s umjerenim i realnim ciljevima (18). Potrebu za pripadnosti tvori želja za prijateljstvom, ljubavi i povezanošću, a aktivnost je usmjerena na uspostavu međuljudskih odnosa (18). Potreba za moći podrazumijeva želju za kontrolom i utjecajem na druge osobe (21), a djelovanje je usmjereno na stjecanje autoriteta, dominiranje odlukama te upravljanje tuđeg ponašanja (18).

Teorija motivacije postignuća podrazumijeva težnju za uspjehom, a sukladno tome motivacija se percipira kao rezultat djelovanja dvije želje (22). Prva je želja za uspjehom, a druga da se izbjegne neuspjeh (16). Prema tome, može se zaključiti da osobe koje posjeduju veću želju za uspjehom ili očekuju uspjeh, imaju i veću razinu motiviranosti. Također, osobe mogu biti motivirane i strahom od neuspjeha (22).

Ova teorija motivacije češće se koristi kod objašnjenja motivacija voditelja neke organizacije jer se želje za postignućem očituju više kod voditelja nego kod osobe koje obavljaju zadatke (23).

#### Dvofaktorska teorija motivacije - Frederick Herzberg

Dvofaktorsku teoriju motivacije razvio je Frederick Herzberg modificiranjem Teorije potreba prema Maslowu (22). Ova teorija se još naziva motivacijsko-higijenska teorija ili dvojna teorija, a druga je najpoznatija teorija nakon teorije hijerarhije potreba (15). Herzbergova teorija motivacije temelji se na radnoj situaciji i definiranju faktora za rad (16), a to znači da je osnova ove teorije zadovoljstvo poslom (22). Također, ova se teorija nerijetko komparira s teorijom hijerarhije potreba, a obje teorije, bez obzira na razlike, za temelj imaju zadovoljenje potreba (15).

Dvofaktorska teorija razdjeljuje potrebe u dvije skupine čimbenika, a to su one koje imaju utjecaj na nezadovoljstvo i one koje utječu na zadovoljstvo (18). Prema tome može se reći da ova teorija sadrži dvije bitne pretpostavke (15, 16). Prva pretpostavka govori da radno zadovoljstvo i nezadovoljstvo nemaju iste uzorke, a druga pretpostavka prikazuje dvije kategorije motivacijskih čimbenika (15).

Jedna kategorija motivacijskih čimbenika su ekstrinzični ili higijenski faktori koji su vezani za situaciju u kojoj čovjek djeluje, a drugu kategoriju čine intrinzični čimbenici ili motivatori vezani za rad koji pojedinac obavlja (16, 22). Ekstrinzični ili higijenski čimbenici povezani su s vanjskim uvjetima (24), te sprječavaju nezadovoljstvo (16, 25) U ove faktore ubrajamo: uvijete rada, politiku i vodstvo organizacije, kontrolu rada, adekvatan nadzor, pogodnosti, status odnosno položaj, sigurnost posla, međuljudske odnose te adekvatnu plaću (18, 24, 25).

Intrinzični faktori ili motivatori direktno su povezani s radom koji se obavlja (24), a oni dovode do radnog zadovoljstva (25). U motivatore svrstavamo čimbenike kao što su: smislen i interesantan posao, primjerena odgovornost, mogućnost razvoja (osobni i poslovni), poslovni uspjeh i radna postignuća, priznavanje za rezultate, mogućnost napredovanja i prepoznavanja potencijala (18, 24, 25). Funkcija voditelja je osigurati da se obje kategorije potreba povežu, izravno ili slučajno (18).

Dvofaktorska teorija motivacije usmjerena je na preobrazbu kroz poticanje kreativnosti, odgovornosti i proaktivnost među zaposlenima. Doživljaj motivacijskih faktora razlikuje se s obzirom na obrazovanje, vrstu posla te osobne potrebe i želje (15). Ova teorija ima snažan utjecaj na teoriju i metode menadžmenta (16).

#### Teorija motivacije uloga - John Miner

John Miner razvija Teoriju motivacije uloga, a u svom razmatranju motivacije osmišlja model u kojem se na potrebe gleda s aspekta uloga u organizaciji. On posebno provodi istraživanja vezana uz motivaciju voditelja odnosno menadžera (16), a ona je jedan od važnijih elemenata za obavljanje voditeljskog tj. upravljačkog posla (15). Voditelje motivira želja za kontinuiranim učenjem, stjecanjem novih znanja i vještina, a kao takvi žele djelovati neovisno i biti cijenjeni u društvu, ali spremni su podijeliti svoje znanje te pružiti pomoć drugima (15).

Ova teorija ne ukazuje samo na motivaciju menadžera već i na sve zaposlenike koji imaju ključne uloge u organizaciji (16). Motivacija radnog mjesta prikazuje spremnost zaposlenika da ulože trud za ostvarenje glavnog cilja organizacije, a samim time nastoje zadovoljiti svoje osobne potrebe (15). Motivirani zaposlenici poboljšavaju djelovanje organizacije kroz angažiranost, kreativnost i sposobnost za rješavanje problema odnosno novih zadataka (15).

Teorija motivacije uloga može se opisati kao motivacija zadatka, s obzirom na to da je usmjerena na dobru organizaciju rada te uvođenje novih i efikasnijih ideja (15).

#### **1.4.2. Procesne teorije motivacije**

Procesne teorije nastoje shvatiti kognitivne odnosno misaone procese koji utječu na ponašanje ljudi u radnim situacijama. One tumače i potrebe koje usmjeravaju osobe na određeno ponašanje uvjetovano nagradama i raspoloživim radnim mogućnostima (14).

Također, ove teorije, opisuju da model potreba nije dovoljan za pojašnjavanje radne motivacije već je potrebno u procjenu uključiti i druge sadržaje kao što su percepcija, očekivanje i vrijednosti te njihove međusobne interakcije (9).



Od ovih teorija su najznačajnije:

- Kognitivni model motivacije – Victor H. Vroom,
- Teorija pravednosti - J. Stacy Adams,
- Integrativni procesni model motivacije – Porter i Lawler,
- Lawlerov model očekivanja (15,16).

Kognitivni model motivacije – Victor H. Vroom

Autor kognitivnog modela motivacije je Victor Vroom, a taj model jest motivacijska teorija koja se još naziva Teorija očekivanja. Ova teorija počinje pretpostavkom da pojedinac u svakoj situaciji bira način ponašanja, ali procjenjujući moguće ishode i rezultate ponašanja te tako odabirom jednog načina ponašanja izbjegava druge. Iz toga se motivacija definira kao proces koji usmjerava pojedinca na razuman izbor mogućih oblika ponašanja (11, 17). Prema ovom modelu motivacije može se razumjeti ponašanje zaposlenika u radnom okruženju, njihovo prihvaćanje ili odbacivanje određenih rješenja te prisutnost veće ili manje razine motiviranosti (15).

Vroomova teorija motivacije ukazuje na to da su stavovi i ponašanje pojedinca vezani uz vrijednost cilja, a prepoznavanje istoga olakšava tj. pomaže postizanju određenog ishoda. (18, 26). Također, ova teorija motivacije ističe da će pojedinac biti više motiviran kada očekuje da će ulaganjem truda u određenu akciju tj. obavljanje zadataka doći do određenog rezultata, a koji će ujedno imati pozitivan učinak na njega (22).

U ovoj teoriji Vroom je osmislio tri koncepta kroz koje pokušava objasniti zašto osobe u određenim situacijama odabiru jednu aktivnost, a odbacuju drugu (16). Vroom navodi i opisuje koncept valencije ili privlačnosti, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti. Koncept valencije govori o privlačnosti različitih čimbenika motivacije nekom pojedincu te o izboru aktivnosti za ostvarenje privlačnog cilja (7, 15). Koncept očekivanja objašnjava izbor pojedinca na određeno ponašanje s očekivanjem da će ga ono dovesti do ostvarenja cilja. Koncept instrumentalnosti definira vezu između različitih ciljeva, a to se očituje usmjerenošću pojedinca da mora postići jedan cilj kako bi ostvario drugi koji je njemu važniji (7, 16).

Ova teorija važna je za razumijevanje motivacije rada, radnog ponašanja i načina djelovanja pojedinaca (15). Također, tvrdi da okruženje utječe na ponašanje pojedinaca i na uspješno ostvarenje ciljeva (21).

Teorija pravednosti - J. Stacy Adams

Autor ove teorije istražuje utjecaj nejednakosti i nepravde unutar radnog okruženja tj. promatra i istražuje odnos pojedinca i organizacije kao oblik razmjene (16). Pod takvom razmjenom podrazumijeva da pojedinac ulaže trud, znanje, vještine i vrijeme, a rezultat tog

ulaganja je određena nagrada odnosno kompenzacija od strane organizacije (npr. promaknuće, plaća, povlastice itd.) (16, 18).

Teorija pravednosti bavi se procesima koji utječu na ponašanje neke osobe, a po tome je slična ostalim procesnim teorijama (15). Ova teorija, za razliku od drugih, najviše govori o odnosima između samih zaposlenika te o odnosu s nadređenim, ali i o nepravednom nagrađivanju i unaprjeđenju između zaposlenih pojedinaca (15). S obzirom na srž teorije, naziva se još i teorija financijskog nagrađivanja (15).

Zaposlenici se često uspoređuju s drugim zaposlenima, a kad opaze nepravdu, dobiju osjećaj nejednakosti i podcijenjenosti, dolazi do promjene u njihovom ponašanju (16, 22). Taj se osjećaj nejednakosti često dobiva zbog različitog tretmana zaposlenih odnosno kada se neki preferiraju više od ostalih, ali i zbog neravnopravne nagrade za isti posao ili istu količinu truda (15, 18). Ovakav oblik ponašanja prema zaposlenima donosi demotivaciju koja rezultira izostancima s posla, produživanjem roka za rješavanje radnog zadatka te napuštanjem organizacije (16, 18).

Teorija koju opisuje Adams podijeljena je u dvije kategorije. Prva kategorija podrazumijeva kriterije percepcije nejednakosti. Ta kategorija se odnosi na trud, napor, iskustvo i znanje koje zaposlenik ulaže u organizaciju, a upitno je što se dobije od nadređenih kao kompenzacija. Druga kategorija govori o rješavanju problema nejednakosti što upućuje na to da zaposlenik uspoređuje sebe i svoje postupke s drugima i ravnopravnost onoga što su dobili zauzvrat (9, 15).

J. Stacy Adams istražuje ponašanja koja su rezultat nepravde i nejednakosti unutar radnog okruženja odnosno organizacije, a glavni sudionici su zaposleni i nadređeni (15). Teorija pravednosti nema potpunu definiciju jer nezadovoljstvo proizlazi iz osobnih ambicija prema određenom položaju ili dobivanju nagrade, a što se razlikuje individualno od osobe do osobe i njezinog doživljaja istog (15).

#### Integrativni procesni model motivacije – Porter i Lawler

Integrativni procesni model motivacije proširen je s elementima kognitivnog modela motivacije i teorije pravednosti (15). Ovim modelom, motivacija se definira kao faktor uspješnosti i izvršavanja radnih procesa ili zadataka (15, 16). Porter i Lawler uz standardne faktore Vroomovog modela (nagrada i pravednost) dodaju faktor zadovoljstva, sposobnosti, individualne karakteristike pojedinca, faktor očekivanja i percepcije funkcije i zadatka (15, 22).

Ovaj model nosi naziv integrativni procesni model motivacije zbog komponenti (odnosi i ideje) sadržajnih i procesnih modela motivacije. Također, pokušava objasniti više vrsta

očekivanja koje imaju utjecaj na čimbenike koji definiraju motivaciju i osobnu motiviranost pojedinca (9, 15).

Autori ovog modela Porter i Lawler daju pretpostavku da postoji međusobna povezanost između aktivnosti tako što se jedna aktivnost nadovezuje na iduću (npr. uloženi napor – rezultat – nagrada – motivacija – novi zadatak) (15).

Lawlerov model očekivanja

Lawlerov model očekivanja usmjeren je na utvrđivanje čimbenika koji utječu na individualna očekivanja i motivaciju (16, 22).

Edward E. Lawler svojim modelom objašnjava različite vrste očekivanja, a dva su koncepta istaknuta u ovom modelu (16, 27). Prvi koncept očekivanja podrazumijeva pitanje mogućnosti uspješnog obavljanja radnog zadatka (zalaganje – učinak), a drugi se koncept odnosi na šansu za nagrađivanje nakon obavljenog zadatka (učinak – nagrada) (15). Uz navedene koncepte, ovaj model navodi faktor važnosti nagrade za pojedinca (27).

Lawlerov model očekivanja navodi brojne faktore uz dva navedena koncepta, a to su: objektivna realnost situacije i individualni doživljaj iste, predodžba i mišljenje ostalih o situaciji, stečeno individualno iskustvo za takve situacije, privlačnost očekivanih nagrada te unutarnji i vanjski doživljaj nagrade (28, 29).

Navedeni faktori koji utječu na motivaciju prikazuju osnovu upravljanja organizacijom odnosno osnovu djelovanja menadžmenta, s ciljem poboljšanja ostvarivanja radnog ishoda kroz motivaciju (16, 30).

### **1.5. Teorija samoodređivanja - Richard M. Ryan i Edward L. Deci**

Teorija samoodređivanja, drugim nazivom teorija samodeterminacije (engl. *Self-Determination Theory – SDT*), nastala je od različitih klasifikacija društvenih motiva, a autori Richard M. Ryan i Edward L. Deci, proveli su mnoga empirijska istraživanja kako bi ju stvorili (31). Ova teorija obuhvaća široki raspon procesa vezanih uz opće psihološke potrebe, životne ciljeve, procese samoregulacije, razvoj osobnosti, povezanost kulturnih i društvenih utjecaja, individualno ponašanje pojedinca itd (32).

Ryan i Deci ističu kako ljudska bića mogu djelovati proaktivno i uključeno ili pasivno i otuđeno u društvenom funkcioniranju ili osobnom razvijanju (33). Također, prema teoriji samoodređivanja, bitan čimbenik je percepcija autonomije. Što je veća autonomija, to je veća uključenost u aktivnosti i produktivnosti za izvršavanje zadataka (19).

Teorija samoodređivanja govori o tome kako su osobe motivirane iznutra ili izvana, ali za vlastitu unutarnju naklonost i zadovoljstvo (34). Ona utvrđuje različite vrste motivacije ovisno o motivima tj. potrebama koje potiču pojedince na određeno ponašanje (35). Osnovnu podjelu motivacije čine intrinzična i ekstrinzična motivacija (36). Intrinzična motivacija definira se kao poriv koji proizlazi iz unutrašnjosti samog pojedinca (36), a smatra se naslijeđenom tendencijom (33). Potiče djelovanje osobe u skladu s unutarnjim interesima, a na taj se način razvijaju, unaprjeđuju i povećavaju kapaciteti za nova znanja i vještine (33, 35). Ekstrinzična ili vanjska motivacija proizlazi iz utjecaja vanjskih faktora, a o načinu motiviranja ovisi uspjeh ostvarenja cilja (36).

Kroz teoriju samoodređivanja, najviše je istraživana intrinzična motivacija. Ona se definira kao urođena tj. prirodna tendencija za djelovanje u skladu s unutarnjim porivima i da nije rezultat internalizacije (35). Internalizacija je prirodni proces kroz koji osoba mijenja svoje društvene tj. vanjske zahtjeve u vlastite vrednote i samoregulacije, a prema njoj se mogu razlikovati tipovi ekstrinzične motivacije koji su određeni stupnjem autonomije (36).

S obzirom na pretpostavku da socijalna okolina može potaknuti ili spriječiti intrinzičnu motivaciju ovisno o zadovoljenim psihološkim potrebama, a autori ove teorije definiraju tri osnovne potrebe (autonomija, kompetencija, povezanost) (19, 33, 35), a te psihološke potrebe su bitna stanja unutar pojedinca koje potiču razvoj, napredak i uspješnost (19). Potreba za autonomijom odnosi se na težnju pojedinca da sam donosi odluke odnosno da sam upravlja svojim ponašanjem u skladu s unutarnjim interesima i doživljajima sebe (19, 35, 37). Potreba za kompetencijom definira želju da se osoba osjeća uspješnom i samopouzdanom te da ima kontrolu u odnosu na okolinu i situaciju (19, 35, 36). Potreba za povezanošću govori o uspostavljanju socijalnih kontakata i skladnih odnosa s drugim ljudima što rezultira osjećajem topline i pripadnosti (19, 35, 37).

Zadovoljavanje ovih potreba dovodi do samomotivacije, mentalnog zdravlja i pozitivnog djelovanja, a zanemarivanje rezultira smanjenom motivacijom odnosno amotivacijom, narušenim općim stanjem te negativnim učinkom (33, 36, 37). Nezadovoljstvo i negativno djelovanje uzrokuje frustraciju, stanje popraćeno napetosti, neugodom, nemirom i tjeskobom (2). Veća razina tj. količina frustracije uzrokuje osobne i socijalne posljedice (38).

Iz teorije samoodređivanja proizašle su dvije podteorije: Teorija kognitivne evaluacije (engl. *Cognitive Evaluation Theory – CET*) i Teorija organizmičke integracije (engl. *Organismic Integration Theory - OIT*). Teorija kognitivne evaluacije nastoji odrediti faktore koji opisuju promjenjivost intrinzične motivacije, a Teorija organizmičke integracije prikazuje oblike ekstrinzične motivacije i faktore koji potiču ili sprječavaju proces internalizacije (33).

## **1.6. Vrste motivacija**

Prema izvornoj teoriji samoodređivanja i dvije prethodno navedene teorije, definiran je zamišljeni kontinuum (19, 32, 33). On započinje na lijevoj strani od amotivacije, preko četiri oblika ekstrinzične motivacije (eksterna regulacija, introjicirana regulacija, identificirana regulacija i integrirana regulacija) i završava u konačnici s intrinzičnom motivacijom. (19, 33, 36). Raspored ovih oblika motivacija na zamišljenom pravcu, određuje utjecaj unutarnjih potreba i internalizacije. One vrste motivacije koje su na kontinuumu bliže intrinzičnoj motivaciji sadrže veći utjecaj urođenih osobnih faktora od onih koje su dalje od nje, a bliže amotivaciji (36). S obzirom na to, ovaj je kontinuum od velike važnosti za socijalizaciju i pravilan razvoj osobe, a ponašanja i motiviranost se kontinuirano kroz život internaliziraju (35).

### **1.6.1. Amotivacija**

Amotivacija predstavlja stanje izostanka volje i želje za djelovanjem, odnosno odsustvo samoregulacije i motivacije (32, 33, 35). Takvo stanje nije motivirano ni ekstrinzično ni intrinzično, a može nastati kao rezultat: izostanka vrednovanja određene aktivnosti, izostanka osjećaja kompetentnosti za izvršavanje iste i izostanka vjere da će aktivnost dovesti do željenog cilja (33, 35).

### **1.6.2. Ekstrinzična motivacija**

Ekstrinzična motivacija uvjetovana je vanjskim faktorima koji usmjeravaju osobu na niz aktivnosti s namjerom ostvarivanja pozitivnih ishoda (nagrada za ostvareni cilj) ili izbjegavanja negativnih posljedica (kazna) (1, 2, 32, 39). Poticanje ekstrinzične motivacije potrebno je kada je želja za obavljanje neke aktivnosti niska odnosno kada su aktivnosti nezanimljive. Da bi se dobili željeni ishodi i da bi se povećala vjerojatnost za ostvarenje cilja, koriste se metode pohvale, odobrenja i nagrađivanja (40, 41).

Nerijetko se ekstrinzičnu motivaciju smatra slabijom u usporedbi s intrinzičnom motivacijom, iako isto može biti snažan motivator (37, 39).

Prema teoriji samoodređivanja, ekstrinzična se motivacija nalazi na kontinuumu između amotivacije i intrinzične motivacije, a sastavljena je od četiri oblika motivacije. Ti oblici se razlikuju prema stupnju samoregulacije, a to su eksternalna regulacija, introjicirana regulacija, identificirana regulacija i integrirana regulacija (35).

### Eksterna regulacija

Eksternalna regulacija predstavlja najmanje autonomno ponašanje ekstrinzične motiviranosti (33, 35). Ovaj oblik ekstrinzične motivacije podrazumijeva ponašanje usmjereno zadovoljavanju vanjskih zahtjeva, izbjegavanju kazne te dobivanje željene nagrade (32, 33, 35).

### Introjicirana regulacija

Introjicirana regulacija podrazumijeva prihvaćanje vanjske regulacije, ali ne prihvaća je kao dio sebe (33). To govori da je ova regulacija relativno kontrolirajući oblik, a njezine aktivnosti usmjerene su na izbjegavanje srama i krivnje te na zadržavanju osjećaja samopoštivanja i ponosa (33, 35).

### Identificirana regulacija

Identificirana regulacija autonomniji je oblik ekstrinzične motivacije, a pojedinac shvaća svoju važnost u određenim aktivnostima, identificirana je s određenim pravilima i prihvaća ih kao svoja osobna (33, 35). Ovaj oblik prikazuje veću mogućnost samoodređivanja (35).

### Integrirana regulacija

Integrirana regulacija prikazuje najautonomniji oblik ekstrinzične motivacije (33, 35), a očituje se izvršavanjem određene aktivnosti zbog njezine važnosti za naš osobni motiv odnosno cilj (35). Pojam integracije u nazivu proizlazi iz spajanja identifikacije određenog ponašanja i vlastitog identiteta tj. osobnosti (33, 35). Ovaj oblik regulacije ima mnogo podudarnosti s intrinzičnom motivacijom, no s obzirom na to da ne nastaje iz unutarnjeg zadovoljstva ubraja se u oblike ekstrinzične motivacije (35).

### **1.6.3. Intrinzična motivacija**

Intrinzična ili unutarnja motivacija uzrokovana je unutarnjim pobudama koje se nalaze unutar same osobe (1, 2). Ona proizlazi iz zadovoljstva prilikom obavljanja određene aktivnosti te značenjem te iste za osobu (1, 2, 39).

Prema teoriji samoodređivanja, intrinzična motivacija predstavlja prototip aktivnosti samoodređivanja, a nalazi se na desnom kraju kontinuuma (35). Ona je u potpunosti autonomna regulacija ponašanja, a to podrazumijeva mogućnost ostvarivanja vlastitih unutarnjih interesa, sprečavanje neželjenih incidenta, slobodan izbor i kontrolu nad vlastitim ponašanjem (35). Da je intrinzična motivacija prototip samoodređivanja znači da služi za određivanje razine samoregulacije ekstrinzično motiviranih ponašanja (35).

Intrinzična se motivacija još opisuje kao prirodna ili urođena, a predstavlja važan segment u psihičkom, fizičkom i socijalnom razvoju (32). Urođeni porivi odnosno unutarnji pokretači usmjeravaju osobu da slijedi vlastite interese koji će potaknuti stjecanje novih znanja i vještina (32, 37, 39). Osnova ove motivacije sadrži potrebe, interese, sposobnosti, stavove, vrijednosti te očekivanja i emocije (32).

## 1.7. Motivacija za rad - zadovoljstvo poslom

Motivacija je potrebna svakoj osobi, ona je poriv koji svi žele, te bez kojeg se ne može živjeti i raditi (6). Motivacija za rad smatra se jednim od važnih pokazatelja ukupne radne učinkovitosti zaposlenika (39). Srž radne motivacije je vjerovanje zaposlenika u smislenost rada koji obavlja, a da mu nudi optimalan standard života (42). Motivacija za rad i razina zadovoljstva zaposlenika utječe na njihovu učinkovitost i produktivnost na poslu (43, 44). Radna motivacija može biti složena i razlikovati se ovisno o pojedincu (stavovi, vrijednosti, ciljevi) (42, 45). Kako bi organizacija povećala učinkovitost, zadatak je voditelja otkriti što motivira pojedine radnike i stvoriti radno okruženje koje koristi te vrste motivacije (42). Obaveza svakog voditelja je shvatiti ljuskusku osobnost, motivacijske teorije i ovisnost o specifičnim okolnostima te primjena materijalnih i nematerijalnih nagrada (11, 17). Motivacija zaposlenika presudan je ključ organizacijskog uspjeha, a kad su zaposlenici motivirani i sukladno s tim zadovoljni svojim poslom, motivacija dovodi do zadovoljstva pacijenta i u konačnici, organizacijskoj učinkovitosti (42). Motivirani i zadovoljni zaposlenici su osnovni uvjet za ostvarivanje ciljeva i uspješnih rezultata unutar organizacija, a na motiviranost i radni učinak dodatno utječe humanističko postupanje prema radniku (10, 45).

Čimbenici koji utječu na radnu motivaciju mogu se podijeliti na: razlike između pojedinaca (svaka osoba je jedinstvena sa svim svojim potrebama, težnjama, stavovima i interesima), svojstva rada (ona definiraju djelatnosti, stavljaju granice i izazivaju pobude kod osobe, a uvjetuju karakteristike rada, samostalnost tj. autonomiju u radu te određuju količinu povratnih informacija za obavljeni rad) i organizacija rada (određuje pravila i politiku rada, način rukovođenja i nagrađivanje) (46). Manjak motiviranosti za rad može se pojaviti zbog neizvjesnosti o povratnoj informaciji, pohvali ili nagradi za obavljeni rad (2).

Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da obavljanje nekog posla dovodi do ostvarivanja unutarnjih težnji i vrijednosti pojedinca (zaposlenika) (47).

Zadovoljstvo obavljanja posla ovisi o jačini odnosno prisutnosti motivacije kod osobe. Također, zadovoljstvo poslom očituje se osobnim doživljajem i emocionalnom reakcijom zaposlenika na uvjete radne okoline, a uključuje nekoliko dijelova: kognitivnu komponentu (stavalište i vjerovanje u vrijednosti posla koji se obavlja), afektivnu komponentu (osjećaje prema poslu) i evaluativnu komponentu (ishode koji se na poslu postižu) (48).

Zadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz čimbenika kao što su: dobri uvjeti na radnom mjestu, sigurnost radnog mjesta, zadovoljavajuć osobni dohodak (plaća, dodatna novčana nagrada), mogućnost napredovanja i dobivanja određenih povlastica (osiguranje, godišnji



odmor), mogućnost obrazovanja i edukacije, dobri međuljudski odnosi (kolege i suradnici), učinkovit i razuman voditelj (menadžer tj. nadređeni), adekvatna i primjerena komunikacija, primjerena organizacija rada i ostvarivanje profesionalne autonomije. (43, 47-50).

Postoji šest obilježja povezanih s radnim zadovoljstvom, a to su: spektar radnih aktivnosti na poslu, autonomija u radu i odlučivanju, identitet zadatka, povratne informacije o obavljenom zadatku, odnosi s drugima i mogućnost sklapanja prijateljstva na poslu. (24, 49).

Kreativnost, fleksibilnost i odanost, osobine su zadovoljnog zaposlenika. Stoga bi voditelji trebali zadržati visoku razinu zadovoljstva i motiviranosti jer to ujedno znači veću produktivnost. Pravilnom podjelom radnih zadataka prema osobnosti, otvara se mogućnost pokazivanja znanja, vještina i talenata koje osoba posjeduje. Taj postupak dovodi do povećanja unutarnje motivacije koja potiče pojedinca na učenje, istraživanje, traženje novosti i izazova te iskorištavanje vlastitih sposobnosti, talenata i svojih potencijala što se očituje osobnim zadovoljstvom, samopoštovanjem i daljnjim samorazvojem (48).

Motivacija rada u nekoj organizaciji može se promatrati s dva aspekta: pojedinca i menadžera. Aspekt pojedinca definira motivaciju kao unutarnje stanje koje potiče na ostvarenje cilja, a aspekt menadžera opisuje ju kao aktivnost koja potiče da se teži postavljenim ciljevima i njihovom ostvarenju. Ti aspekti zajedno definiraju motivaciju kao investiranje u predani rad kako bi se ostvario određeni uspjeh (11).

Nezadovoljstvo poslom rezultira izostancima, smanjenom produktivnosti i napuštanjem posla što dovodi do bitne problematike za organizaciju jer istodobno gubi vrijeme i novac za pronalazak i osposobljavanje novih radnika (24).

## 1.8. Motivacija medicinskih sestara i tehničara

Motivacija i zadovoljstvo medicinskih sestara/tehničara ima važan utjecaj na razinu kvalitete i učinkovitosti u radu organizacije, a samim time ima utjecaj na zadovoljstvo pacijenata i kvalitetu zdravstvenog sustava. Važno je da su medicinske sestre/tehničari motivirani na radnom mjestu jer njihovo zadovoljstvo, osim na pacijente, utječe i na druge medicinske djelatnike i članove obitelji (1, 47).

Cilj motivacije medicinskih sestara/tehničara razvoj je motivacijskih procesa i radnog okruženja koji potiču ulaganje u vlastito znanje i vještine te upotreba istih na najbolji način. Taj cilj motivacije dovodi do povećanja kvalitete zdravstvene skrbi i uspješnosti ustanove, ali i povećanja osobnog zadovoljstva i samopoštovanja (51).

Motivi medicinskih sestara/tehničara su radna okolina, radno vrijeme, suradnici, politika ustanove, međuljudski odnosi, obrazovanje, mogućnost napredovanja, postignuća, izazovi, odgovornost, položaj, ugled u društvu, plaća itd. Također, na motiviranost medicinskih sestara/tehničara utječu osobne potrebe, stavovi, interesi, vještine, organizacijske i individualne karakteristike, faktori koji su vezani za autonomiju u radu, sestrinske kompetencije, priznavanje sestrinstva kao profesije, prihvaćanje medicinske sestre/tehničara kao punopravnog člana zdravstvenog tima (52, 53).

Primarna motivacija za zadovoljstvo poslom medicinske sestre/tehničara nije novčani dobitak. Iako medicinske sestre/tehničari imaju određenu razinu zadovoljstva zbog financijske naknade i uravnoteženosti obiteljskog i poslovnog života te iz tog zadovoljstva proizlazi odgovarajuća skrb za bolesnika (18, 42).

Rad medicinske sestre/tehničara temelji se na osiguranju uvjeta koji omogućuju provođenje kvalitetne zdravstvene zaštite i zdravstvene njege te također pridonose profesionalnom zadovoljstvu sestre (53).

Medicinske sestre/tehničari u Republici Hrvatskoj (RH) izražavaju nezadovoljstvo prema modelu obrazovanja, uvjetima rada i profesionalnim statusom te položajem sestrinstva odnosno medicinskih sestara/tehničara u hrvatskom zdravstvu i društvu. Svakodnevno se u brojnim područjima dokazuju i potvrđuju kao profesija bez koje zdravstveni sustav ne može funkcionirati, ali i dalje kao profesija nema bitan napredak (52).

Faktori ravnopravnosti u zdravstvenom timu te priznavanje sestrinstva kao autonomne profesije bitno utječu na motiviranost medicinskih sestara/tehničara, a samim time i na zadovoljstvo poslom i produktivan rad (42, 54). Podjednakom podjelom važnosti unutar zdravstvenog tima jača se identitet sestrinstva koji je povezan s profesionalizacijom te

paralelno i s autonomizacijom sestrištva (54). Neposredna posljedica toga potreba je za razvojem obrazovanja sestara/tehničara i specijaliziranim područjima sestrinske prakse (54). Tako danas postoji sve više obrazovanih medicinskih sestara koje svoj rad temelje na znanju, umijeću, odgovornosti, etičkim načelima, pozitivnim stavovima i motivaciji (52). Sukladno tome, medicinske sestre/tehničare ne bi se smjelo smatrati pasivnim promatračima ni pomoćnim osobljem u zbivanjima oko bolesnika i zbrinjavanju njegovih potreba, već bi trebali biti prihvaćeni kao punopravni članovi tima koji aktivno sudjeluju u skrbi i zaštiti interesa bolesnika (55).

Sestrinska skrb za bolesnika iskazuje strpljenje, želju i motiv za pomaganje, a to katkad može izazvati frustracije jer se često dobro odrađen posao ne cijeni i ne uvažava (56). Nerijetko se medicinske sestre/tehničari prestaju truditi jer ih demotivira što se ne vide rezultati uloženog truda ili se rezultati ne cijene. Medicinske sestre/tehničari koji daju prijedloge, a koji se ne uvažavaju, prestaju ih predlagati, pa na kraju postaju ravnodušni te im se ništa ne da poduzimati jer su uvjereni da ne postoji mogućnosti za promjene, već da mogu izgubiti položaj ili posao. Za takve situacije potrebna je snažna motivacija za prevladavanje problema s kojima se medicinske sestre/tehničari susreću u radu, ali i za probleme s kojima se susreću pacijenti (52). Za bolju kvalitetu zdravstvene skrbi potrebne su medicinske sestre/tehničari koji imaju ugled i autoritet unutar svojih kompetencija, koji su ravnopravni partneri i suradnici zdravstvenog tima (52).

Zadovoljstvo poslom predmet je različitih istraživanja zbog utjecaja na motivaciju zaposlenika, a time posredno na radne učinke i načine ponašanja. Postoje brojni faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom, a mogu se podijeliti na one koji su vezani uz organizaciju, uvjete rada i ishode obavljenog posla i one koji se odnose na osobne karakteristike samih zaposlenika (48).

## 1.9. Zašto je nedostatak motivacije problem?

Nedostatak motivacije u radu medicinskih sestara/tehničara bitan je čimbenik koji utječe na produktivnost u radu te na odrađivanju posla prema pravilima struke. Čimbenici radnog okruženja koji se nalaze unutar organizacije su: politika ustanove, uvjeti radne okoline, međuljudski odnosi i međusobno poštivanje te prihvaćanje. Oni također utječu na radnu motivaciju. Demotiviranost medicinskih sestara/tehničara dovodi do nezadovoljstva poslom i negativnih emocija što se očituje lošijom zdravstvenom skrbi. Nezadovoljstvo poslom medicinskih sestara/tehničara rezultira mislima o napuštanju radnog mjesta, promjeni profesije, izostajanja s posla (npr. bolovanje), izbjegavanje izvršavanja radnih zadataka i dodatnog usavršavanja (43, 57). Također, kao bitan problem zadovoljstva medicinskih sestara/tehničara navodi se svakodnevni profesionalni stres (58), a svakodnevni zahtjevi u radu djeluju na doživljaj zadovoljstva, koje je izravno povezano s radnim okruženjem (59). Velika je prednost raditi posao s užitkom, a dugoročno radeći u pogrešnoj profesiji dovodi do nezadovoljstva i motivacije, a takvi zaposleni postaju pasivni sudionici. Pasivni radnici ne teže napretku i priznanjima, rade samo ono na što ih netko usmjeri, razina motivacije je niska i potrebno ju je pobuditi iznutra (36).

Posao medicinskih sestara/tehničara je zahtjevan i ima važnu društvenu ulogu. Sestrinstvo je profesija koja zahtijeva spektar znanja i vještina, empatiju i brigu za drugoga, a s obzirom na vrstu posla, potrebno ih je redovito nagrađivati odnosno motivirati (7, 52). Nerijetko je medicinskim sestrama/tehničarima dovoljno uputiti samo riječi pohvale (7). S obzirom na to da je u središtu skrbi bolesnik, čiji život ovisi o sestrinskoj skrbi, pogreške medicinskih sestara/tehničara su neprihvatljive, a koje su moguće ako izostane motivacija, a nastanu frustracije.

Zdravstvene ustanove trebale bi pronaći načine za motiviranje medicinskih sestara/tehničara što bi se odrazilo na poštivanje njihovog rada i sestrinstva kao profesije, na smanjenje stresa i pogrešaka, na jačanje odgovornosti i pružanje visokog standarda njege (7, 60).

## **2. Hipoteza**

Čimbenici motivacije u radu medicinskih sestara/tehničara razlikuju se s obzirom na dob, spol, stupanj obrazovanja, radno mjesto i duljinu radnog staža.

### **3. Cilj rada**

Cilj ovo rada bio je ispitati čimbenike koji utječu na motiviranost u radu medicinskih sestara/tehničara.

#### **3.1. Specifični ciljevi istraživanja**

Specifični ciljevi rada bili su ispitati čimbenike koji utječu na motiviranost u radu medicinskih sestara/tehničara ovisno o dobi, spolu, stupnju obrazovanja, radnom mjestu te duljini radnog staža.

## **4. Ispitanici i metode**

### **4.1. Ispitanici**

U istraživanje su bili uključeni medicinski djelatnici odnosno medicinske sestre/tehničari zaposleni u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice. Istraživanje se provodilo na odjelima tri klinike. U istraživanju se planiralo ispitati 54 djelatnika Klinike za neurokirurgiju, 65 djelatnika Klinike za neurologiju i 68 djelatnika Klinike za pedijatriju, ukupno 187 ispitanika. Od predviđenog broja ispitanika, u istraživanju je sudjelovalo 138 (73,8%) ispitanika. Po klinikama sudjelovalo je: 43 (79,63%) od ukupno 54 ispitanika s Klinike za neurokirurgiju, 39 (60%) od ukupno 65 ispitanika s Klinike za neurologiju, 58 (85,29%) od ukupno 68 ispitanika s djelatnika Klinike za pedijatriju.

### **4.2. Metode**

Provedeno je presječno istraživanje uz pomoć hrvatske verzija upitnika - Multidimenzionalna skala motivacije za rad (eng. The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS) (*Prilog 2*). Istraživanje je provedeno na 138 ispitanika u vremenskom trajanju od mjesec dana u kolovozu 2020. godine.

Upitnik je distribuiran na mjesta provođenja istraživanja odnosno na klinike (zavode i odjel) u suradnji s glavnim sestrama tih radilišta. U istraživanju su sudjelovali medicinske sestre/tehničari s Klinike za neurokirurgiju, Klinike za neurologiju i Klinike za pedijatriju Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice.

Sudionici su upitnik ispunjavali u obliku papir-olovka. Ispunjavanje upitnika bilo je anonimno, a ispitanicima je bilo objašnjeno da je upitnik anonimn i da je istraživanje dio izrade diplomskog rada studenta završne godine diplomskog studija sestrinstva na Medicinskom fakultetu Zagreb.

Uz anonimni upitnik (MWMS upitnik) ispitanici su ispunili informirani pristanak u dva primjerka od kojeg je jedan zadržao sam ispitanik, a drugi zadržao ispitivač. Upitnici su bili kodirani šiframa. Informirani pristanak se ispunjavao odvojeno od upitnika i ulagao u odvojenu kuvertu (*Prilog 3*).

### 4.3. Instrument istraživanja

Za ovo istraživanje, kao mjerni instrument, korišten je upitnik sastavljen od dva dijela. Prvi dio upitnika sadrži otvorena pitanja o sociodemografskim podacima ispitanika, a drugi dio je hrvatska verzija upitnika - Multidimenzionalna skala motivacije za rad (engl. *The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS*) (Prilog 2).

#### 4.3.1. Multidimenzionalna skala motivacije za rad

Prisustvo potrebe za stalnim motiviranjem zaposlenika (u svim profesijama), dovodi do postavljanja nekih pitanja kao što su: „Zašto neki zaposlenici ulažu više truda, rade više i bolje od drugih?“, „Kako menadžeri mogu utjecati na ponašanje zaposlenika tj. motivirati ih?“, „Zašto se radne navike s vremenom promjene?“ (61). Kako bi se mogli proučavati razni čimbenici koji utječu na radnu motivaciju te omogućuju psihološki rast, dobrobit i integritet (62), stvorena je Multidimenzionalna skala motivacije za rad. Ova skala stvorena je na temelju Teorije samoodređivanja, što znači da je primjenjiva u svim društvima i profesijama. Ona obuhvaća sve čimbenike teorije, od amotivacije, preko ekstrinzične motivacije, do unutarnje tj. intrinzične motivacije. Teorija samoodređenja naglašava na psihološke potrebe, a čije zadovoljenje dovodi do pozitivnih radnih učinaka (63). Prevedena je na osam jezika, uključujući hrvatski jezik, a valjanost je dokazana istraživanjima u devet država (64).

Multidimenzionalna skala motivacije za rad sastoji se od 19 čestica kroz koje ispituje šest dimenzija motivacije za rad, a to su: amotivacija, ekstrinzična regulacija (socijalna i materijalna), introjicirana regulacija, identificirana regulacija te intrinzična motivacija (65). Glavno pitanje upitnika je: „Zašto ulažete ili biste uložili u Vaš trenutni posao?“, a ostale su čestice ponuđene i raspoređene u prethodno navedene dimenzije.

Amotivacija odnosi se na sklonost shvaćanja posla besmislenim te vjerovanju kako je vrijeme uloženo za njegovo obavljanje gubitak vremena. Ovu dimenziju čine čestice: „Ne ulažem ga, jer zaista imam osjećaj da tratim svoje vrijeme na poslu“; „Radim malo jer smatram da u ovaj posao ne vrijedi ulagati truda“; „Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je“.

Ekstrinzična motivacija – socijalna, odnosi se na sklonost ulaganju truda u posao radi poštovanja i odobravanja drugih ljudi te izbjegavanja kritika. Ovu dimenziju čine čestice: „Da bih dobio/la odobrenje drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranaka...)“; „Zato jer će me drugi ljudi više poštovati (npr. nadređeni, suradnici, obitelj, stranke...)“; „Da bi izbjegao/la kritike drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranke...)“.



Ekstrinzična motivacija – materijalna, odnosi se na sklonost ulaganju truda u posao radi materijalnih ekstrinzičnih faktora (financijske nagrade, poslovna sigurnost, strah od gubitka posla). Ovu dimenziju čine čestice: „Zato jer će me financijski nagraditi samo ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni)“; „Zato jer mi drugi ljudi nude veću poslovnu sigurnost ako uložim dovoljno truda u posao (npr. poslodavac, nadređeni)“; „Zato što riskiram gubitak posla ukoliko ne uložim dovoljno truda u njega“.

Introjecirana regulacija odnosi se na sklonost pronalaženja motivacije za posao u osobnim vrijednostima i osobnom značenju. Ovu dimenziju čine čestice „Zato što moram sebi dokazati da to mogu“; „Zato jer se zbog toga osjećam ponosnim/om na sebe“; „Zato što ću se u suprotnome sramiti same/samoga sebe“; „Zato što ću se u suprotnome osjećati loše.“

Identificirana regulacija je vrsta motivacije kod koje motivacija za rad proizlazi iz ulaganja truda u posao. Ovu dimenziju čine čestice: „Zato što osobno smatram važnim ulagati trud u posao koji radim“; „Zato što je ulaganje truda u posao koji radim u skladu s mojim osobnim vrijednostima“; „Zato što ulaganje truda u posao koji radim ima osobno značenje za mene“.

Intrinzična motivacija vrsta je motivacije kod koje motivacija za radom proizlazi iz samog posla, odnosno iz toga što posao smatramo zanimljivim ili uzbudljivim. Ovu dimenziju čine čestice: „Zato jer se zabavljam radeći svoj posao“; „Zato što mi je uzbudljivo ono što radim na svom poslu.“; „Zato što je posao koji radim zanimljiv“.

Odgovori na tvrdnje MWMS upitnika prikupljaju se pomoću skale Likertovog tipa od 1 do 7, gdje 1 predstavlja odgovor „uopće ne“ dok 7 predstavlja odgovor „u potpunosti“. Rezultat na svakoj dimenziji formira se kao zbroj procjena na svakoj od čestica koje čine tu dimenziju.

Za korištenje upitnika hrvatske verzije Multidimenzionalne skale motivacije za rad dobiveno je odobrenje od autora (*Prilog 1*).

#### **4.4. Statistička obrada podataka**

Podaci dobiveni istraživanjem uneseni su u datoteku programa Microsoft Office Excela.

Podaci o dobi su kvantitativni podaci koji su izraženi na omjernoj mjernoj ljestvici. Podaci o sociodemografskim karakteristikama ispitanika prikazani su deskriptivnom statistikom. Za varijable spol, radno mjesto, klinika, stupanj obrazovanja, dob (kategorije) te radni staž ukupni i radni staž na klinici (kategorije) prikazane su apsolutne i relativne

frekvencije. Varijable dob i radni staž ukupni i radni staž na klinici dodatno su prikazane i pomoću aritmetičke sredine, standardne devijacije te maksimalne i minimalne vrijednosti.

Za svaku česticu iz MWMS prikazana je raspodjela odgovora ispitanika pomoću apsolutnih i relativnih frekvencija, dok su rezultati na pojedinim dimenzijama koje ispituje MWMS prikazani pomoću aritmetičke sredine i standardne devijacije.

Razlike u rezultatu na dimenzijama motivacije koje ispituje MWMS s obzirom na spol izračunate su pomoću t-testa za nezavisne uzorke. Za ispitivanje razlika u rezultatu na dimenzijama motivacije s obzirom na stupanj obrazovanja, radno mjesto, kliniku, dob (kategorije) te ukupni radni staž (kategorije) i radni staž na klinici (kategorije) korištena je jednostavna analiza varijance. Kao post hoc test korišten je Tukeyev post hoc test.

Za prikaz povezanosti rezultata na dimenzijama motivacije i dobi, ukupnog radnog staža te radnog staža na klinici korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Kao razina značajnosti korištena je vrijednost  $p=0.05$ . Za statističku analizu korišten je program SPSS Statistics (inačica 20, IBM).

#### **4.5. Etička načela**

Istraživanje je provedeno u skladu sa svim važećim i primjenjivim smjernicama s ciljem osiguranja pravilnog provođenja postupaka i sigurnosti ispitanika. Također, provedeno je u skladu s načelima Internacionalne konferencije za harmonizaciju (ICH GCP) i Helsinške deklaracije te Zakonom o zdravstvenoj zaštiti Republike Hrvatske (NN 100/18).

Podaci pohranjeni u Microsoft Excel datoteku kodirani su kako bi se dodatno osigurala anonimnost ispitanika, te će biti korišteni samo u svrhu navedenog istraživanja. Ispunjeni upitnici pohranjeni su i čuvaju se na način da su dostupni samo glavnom istraživaču i mentoru.

Identitet ispitanika ostaje povjerljiv i zaštićen, a ispitanici su potpisali suglasnost odnosno pristanak za sudjelovanje u istraživanju (*Prilog 3*). Ispitanici su imali pravo odustati od sudjelovanja u bilo kojoj fazi istraživanja.

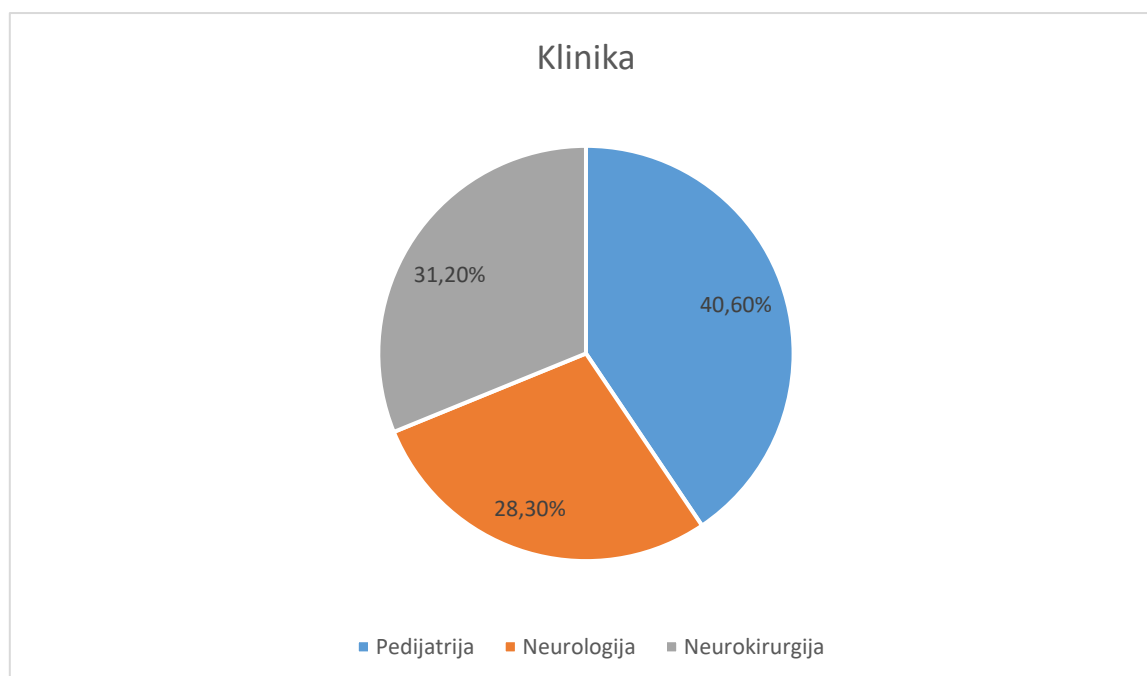
Istraživanje je odobrilo Etičko povjerenstvo Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice (UR: 251-29-11-20-01-8, Klasa: 003-06/20-03/015) (*Prilog 4*) i Etičkog povjerenstva Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (UR: 380-59-10106-20-111/121, Klasa: 641-01/20-02/01) (*Prilog 5*).

## 5. Rezultati

Istraživanje je provedeno na 138 ispitanika, medicinskih sestara/tehničara Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice u Zagrebu.

### 5.1. Sociodemografski podaci

U istraživanje je uključeno 58 (40,6%) medicinskih sestara/tehničara koji rade na pedijatriji, 39 (28,3%) medicinskih sestara/tehničara koji rade na neurologiji i 43 (31,2%) medicinskih sestara/tehničara koji rade na neurokirurgiji (*Graf 1*).



*Graf 1.* Prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na kliniku u kojoj rade

*Tablica 1.* Prikaz dobne strukture ispitanika uključenih u istraživanje

DOB	N	N (%)
20 – 29 godina	46	33,3%
30 – 39 godina	30	21,7%
40 – 49 godina	31	22,5%
50 godina ili više	31	22,5%

Podaci pokazuju kako najveći broj medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje, njih 33,3% (46) ima između 20 i 29 godina, slijedi 22,5% (31) medicinskih

sestara/tehničara u dobi 40 i 49 godina te 50 godina ili više, dok 21,7% (30) njih ima između 30 i 39 godina (*Tablica 1*).

*Tablica 2.* Prikaz spolne strukture ispitanika uključenih u istraživanje

<b>SPOL</b>	<b>N</b>	<b>N (%)</b>
<i>Muški</i>	14	10,1%
<i>Ženski</i>	124	89,9%

U istraživanju je sudjelovalo 138 ispitanika, od čega je 10,1% (14) medicinskih tehničara i 89,9% (124) medicinskih sestara (*Tablica 2*).

*Tablica 3.* Prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na njihovo radno mjesto

<b>RADNO MJESTO</b>	<b>N</b>	<b>N (%)</b>
<i>Bolnički odjel</i>	88	63,9%
<i>Ambulanta</i>	17	12,3%
<i>Operacijska sala</i>	5	3,6%
<i>Jedinica intenzivnog liječenja/terapije</i>	16	11,6%
<i>Ambulanta za hitni prijem</i>	7	5,1%
<i>Dnevna bolnica</i>	5	3,6%

Većina medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje, njih 63,9% (88) radi na bolničkom odjelu, njih 12,3% (17) u ambulanti, a 11,6% (16) ih radi na jedinici intenzivnog liječenja/terapije. Najmanji broj medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje radi u ambulanti za hitni prijem (5,1%), operacijskoj sali (3,6%) i dnevnoj bolnici (3,6%) (*Tablica 3*).

*Tablica 4.* Prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

<b>OBRAZOVANJE</b>	<b>N</b>	<b>N (%)</b>
<i>SSS</i>	75	54,3%
<i>Bacc.med.techn.</i>	56	40,6%
<i>Dipl.med.techn.</i>	2	1,4%
<i>Mag.med.techn.</i>	5	3,6%

Najveći broj medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje, njih 54,3% (75) ima završenu srednju školu, a slijedi 40,6% (56) njih sa završenim preddiplomskim studijem, odnosno višom stručnom spremom, dok je najmanji broj onih koji imaju visoku stručnu spremu, odnosno titule dipl.med.techn. (1,4%) i mag.med.techn (3,6%) (*Tablica 4*).

Tablica 5. Prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja (dvije skupine)

<b>OBRAZOVANJE</b>	<b>N</b>	<b>N (%)</b>
<i>Srednjoškolsko obrazovanje</i>	75	54,3%
<i>Fakultetsko obrazovanje</i>	63	45,7%

Najveći broj medicinskih sestara uključenih u istraživanje, njih 54,3% (75) ima završenu srednju školu, dok 45,7% (63) medicinskih sestara/tehničara ima završeno fakultetsko obrazovanje, odnosno višu ili visoku stručnu spremu (*Tablica 5*).

*Tablica 6.* Prikaz raspodjele ispitanika uključenih u istraživanje prema ukupnom radnom stažu

<b>RADNI STAŽ</b>	<b>N</b>	<b>N (%)</b>
<i>0 – 9 godina</i>	52	37,7%
<i>10 – 19 godina</i>	23	16,7%
<i>20 – 29 godina</i>	33	23,9%
<i>30 godina ili više</i>	30	21,7%

Podaci pokazuju kako najveći broj medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje, njih 37,7% (52) ima do 9 godina ukupnog radnog staža. 23,9% (33) medicinskih sestara/tehničara ima između 20 i 29 godina radnog staža, dok 21,7% (30) njih ima 30 ili više godina radnog staža. Najmanji broj medicinskih sestara/tehničara, njih 16,7% (23) ima 10 do 19 godina radnog staža (*Tablica 6*).

*Tablica 7.* Prikaz prosječnog ukupnog radnog staža ispitanika u godinama

<b>Ukupni radni staž</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
	138	17,84	13,58	0,33	43

Prosječan radni staž medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje iznosi 18 godina (M=17,84). Najkraći radni staž iznosi 4 mjeseca (0,33 godine), dok najduži radni staž iznosi 43 godine (*Tablica 7*).

*Tablica 8.* Prikaz raspodjele ispitanika uključenih u istraživanje prema radnom stažu na trenutnoj klinici

<b>RADNI STAŽ NA KLINICI</b>	<b>N</b>	<b>N (%)</b>
<i>0 – 9 godina</i>	62	44,9%
<i>10 – 19 godina</i>	18	13,0%
<i>20 – 29 godina</i>	33	23,9%
<i>30 godina ili više</i>	25	18,1%

Podaci pokazuju kako najveći broj medicinskih sestara/tehničara uključenih u istraživanje, njih 44,9% (62) ima do 9 godina radnog staža na trenutnoj klinici. 23,9% (33) medicinskih sestara/tehničara ima između 20 i 29 godina radnog staža na trenutnoj klinici, dok 18,1% (25) medicinskih sestara/tehničara ima 30 ili više godina radnog staža na trenutnoj klinici. Najmanji broj medicinskih sestara/tehničara, njih 13% (18) ima 10 do 19 godina radnog staža na trenutnoj klinici (*Tablica 8*).

*Tablica 9.* Prikaz prosječnog radnog staža ispitanika na trenutnoj klinici u godinama

<b>Radni staž na klinici</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
	135	16,31	13,89	0,25	43

Prosječan radni staž ispitanika na trenutnoj klinici iznosi 16 godina ( $M=16,31$ ). Najkraći staž na trenutnoj klinici iznosi 3 mjeseca (0,25 godina), dok najduži staž iznosi 43 godine (*Tablica 9*).

## 5.2. Frekvencije – Multidimenzionalna skala motivacije za rad

Tablica 10. Prikaz frekvencije odgovora na tvrdnje upitnika MWMS

<b>MWMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<i>Zašto ulažete ili biste uložili trud u vaš trenutni posao?</i>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>
1. Ne ulažem ga, jer zaista imam osjećaj da tratim svoje vrijeme na poslu.	73,9%	8,7%	/	8,0%	4,3%	2,2%	2,9%
2. Radim malo jer smatram da u ovaj posao ne vrijedi ulagati truda.	87,7%	4,3%	2,2%	2,9%	0,7%	1,4%	0,7%
3. Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je.	92%	1,4%	2,9%	2,2%	0,7%	0,7%	/
4. Da bih dobio/la odobrenje drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranaka...).	63,8%	11,6%	6,5%	10,9%	3,6%	2,2%	1,4%
5. Zato jer će me drugi ljudi više poštovati (npr. nadređeni, suradnici, obitelj, stranke...).	47,1%	19,6%	6,5%	15,9%	4,3%	2,9%	3,6%
6. Da bi izbjegao/la kritike drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranke...).	55,8%	13,8%	8,0%	13,8%	4,3%	1,4%	2,9%
7. Zato jer će me financijski nagraditi samo ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni).	76,8%	6,5%	5,8%	8,0%	2,9%	/	/
8. Zato jer mi drugi ljudi nude veću poslovnu sigurnost ako uložim dovoljno truda u posao (npr. poslodavac, nadređeni).	60,9%	14,5%	5,1%	7,2%	6,5%	2,9%	2,9%
9. Zato što riskiram gubitak posla ukoliko ne uložim dovoljno truda u njega.	39,1%	15,2%	10,9%	17,4%	1,4%	3,6%	12,3%
10. Zato što moram sebi dokazati da to mogu.	23,2%	5,1%	4,3%	11,6%	18,1%	11,6%	26,1%
11. Zato jer se zbog toga osjećam ponosnim/om na sebe.	13,0%	2,9%	6,5%	8,0%	15,2%	13,0%	41,3%
12. Zato što ću se u suprotnome sramiti same/samoga sebe.	31,2%	7,2%	6,5%	12,3%	9,4%	12,3%	21,0%
13. Zato što ću se u suprotnome osjećati loše.	22,5%	3,6%	6,5%	8,7%	11,6%	11,6%	35,5%
14. Zato što osobno smatram važnim ulagati trud u posao koji radim.	6,5%	1,4%	1,4%	2,2%	9,4%	20,3%	58,7%



15. Zato što je ulaganje truda u posao koji radim u skladu s mojim osobnim vrijednostima.	2,9%	0,7%	2,2%	5,8%	8,0%	20,3%	60,1%
16. Zato što ulaganje truda u posao koji radim ima osobno značenje za mene.	6,5%	2,2%	2,2%	7,2%	13,0%	24,6%	44,2%
17. Zato što ulaganje truda u posao koji radim ima osobno značenje za mene.	12,3%	6,5%	8,0%	18,8%	18,8%	15,2%	20,3%
18. Zato što mi je uzbudljivo ono što radim na svom poslu.	6,5%	4,3%	7,2%	16,7%	18,8%	21,0%	25,4%
19. Zato što je posao koji radim zanimljiv.	2,2%	2,9%	2,2%	18,8%	11,6%	16,7%	45,7%

\*Legenda: 1 – uopće ne, 2 – vrlo malo, 3 – malo, 4 – umjereno, 5 – puno, 6 – jako puno, 7 – u potpunosti

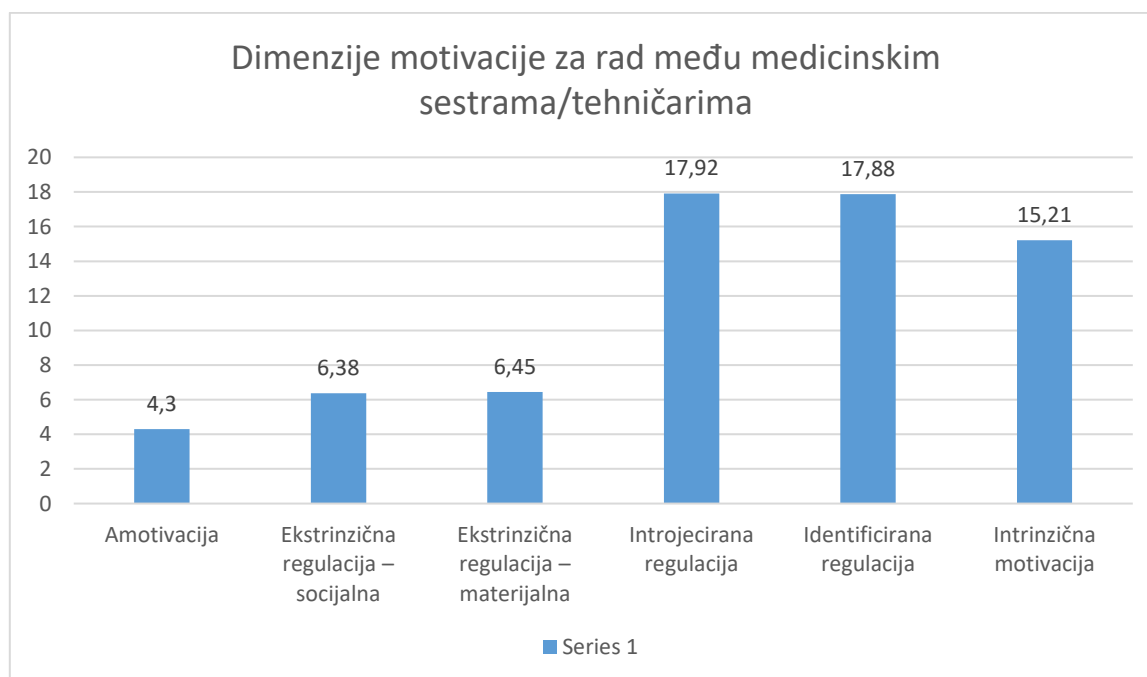
Podaci pokazuju frekvencije odgovora medicinskih sestara/tehničara na 19 tvrdnji Multidimenzionalne skale motivacije za rad. Na temelju prikazanih rezultata, zaključuje se kako su medicinske sestre/tehničari izrazili neslaganje s tvrdnjama dimenzije amotivacije (tvrdnje od 1 - 3.), ekstrinzične motivacije – socijalne (tvrdnje od 4. – 6.) i ekstrinzične motivacije - materijalne (tvrdnje od 7. – 9.). Isto tako, rezultati prikazuju pozitivne odgovore (slaganja) medicinskih sestara/tehničara na preostale tri dimenzije - introjeciranu regulaciju (tvrdnje od 10. – 13.), identificiranu regulaciju (tvrdnje od 14. – 16.) i intrinzičnu motivaciju (tvrdnje od 17. – 19.) (*Tablica 10*).

### 5.3. Deskriptivna statistika – Multidimenzionalna skala motivacije za rad

Tablica 11. Prikaz deskriptivne statistike za sve dimenzije motivacije za rad mjerene multidimenzionalnom skalom motivacije za rad

MWMS	N	M	SD	Min	Max
Amotivacija	138	4,30	2,67	3	18
Ekstrinzična regulacija – socijalna	138	6,38	4,42	3	21
Ekstrinzična regulacija – materijalna	138	6,45	3,96	3	18
Introjecirana regulacija	138	17,92	7,67	4	28
Identificirana regulacija	138	17,88	4,36	3	21
Intrinzična motivacija	138	15,21	4,55	3	21

Podaci pokazuju prosječnu razinu dimenzija motivacije za rad među medicinskim sestrama/tehničarima. Na temelju prikazanih rezultata, zaključuje se kako je među medicinskim sestrama/tehničarima najniža razina amotivacije (M=4,30), a relativno su niske razine ekstrinzične regulacije socijalne (M=6,38) i materijalne (M=6,45). Među medicinskim sestrama/tehničarima najzastupljenije su, odnosno iskazane su najviše razine introjecirane regulacije (M=17,92); identificirane regulacije (M=17,88) te intrinzične motivacije (M=15,21) (Tablica 11, Graf 2).



Graf 2. Prikaz deskriptivne statistike za sve dimenzije motivacije za rad mjerene multidimenzionalnom skalom motivacije za rad

#### 5.4. Povezanost dobi, ukupnog radnog staža i radnog staža na trenutnoj klinici s različitim dimenzijama motivacije za rad

Tablica 12. Prikaz povezanosti dobi ispitanika s različitim dimenzijama motivacije za rad

MWMS	Dob		
	N	r	p
<i>Amotivacija</i>	138	<b>.323</b>	<b>.000</b>
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	138	-.082	.340
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	138	-.131	.127
<i>Introjecirana regulacija</i>	138	-.151	.069
<i>Identificirana regulacija</i>	138	-.111	.195
<i>Intrinzična motivacija</i>	138	<b>-.452</b>	<b>.000</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna pozitivna povezanost dobi medicinskih sestara/tehničara i amotivacije ( $r=.323$ ;  $p=.000$ ). S porastom dobi dolazi do porasta rezultata na dimenziji amotivacije, odnosno starije medicinske sestre/tehničari imaju višu razinu amotivacije od mlađih medicinskih sestara/tehničara. Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost dobi i intrinzične motivacije ( $r=-.452$ ,  $p=.000$ ) što znači da s porastom dobi dolazi do pada intrinzične motivacije. Zaključuje se kako je razina intrinzične motivacije viša među mlađim medicinskim sestrama/tehničarima nego među starijima (Tablica 12.).

Za sve ostale dimenzije motivacije za rad nije utvrđena statistički značajna povezanost s dobi.

Tablica 13. Prikaz povezanosti ukupnog radnog staža ispitanika s različitim dimenzijama motivacije za rad

MWMS	Ukupni radni staž		
	N	r	p
<i>Amotivacija</i>	138	<b>.328</b>	<b>.000</b>
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	138	-.078	.362
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	138	-.147	.086
<i>Introjecirana regulacija</i>	138	-.156	.068
<i>Identificirana regulacija</i>	138	-.117	.172
<i>Intrinzična motivacija</i>	138	<b>-.458</b>	<b>.000</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna pozitivna povezanost ukupnog radnog staža i amotivacije ( $r=.328$ ;  $p=.000$ ). S porastom godina ukupnog radnog staža dolazi do porasta rezultata na dimenziji amotivacije, odnosno medicinske sestre/tehničari s više godina radnog staža imaju višu razinu amotivacije od medicinskih sestara/tehničara s manje godina staža. Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost ukupnog radnog staža i intrinzične motivacije ( $r=-.458$ ,  $p=.000$ ) što znači da s porastom radnog staža dolazi do pada intrinzične motivacije. Zaključuje se kako je razina intrinzične motivacije viša među medicinskim sestrama/tehničarima s manje radnog staža nego među onima s više radnog staža (Tablica 13).

Za sve ostale dimenzije motivacije za rad nije utvrđena statistički značajna povezanost s radnim stažem.

Tablica 14. Prikaz povezanosti radnog staža ispitanika na trenutnoj klinici s različitim dimenzijama motivacije za rad

MWMS	Radni staž na trenutnoj klinici		
	N	r	p
<i>Amotivacija</i>	138	<b>.280</b>	<b>.001</b>
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	138	-.081	.343
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	138	-.138	.107
<i>Introjecirana regulacija</i>	138	-.147	.084
<i>Identificirana regulacija</i>	138	-.088	.305
<i>Intrinzična motivacija</i>	138	<b>-.457</b>	<b>.000</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna pozitivna povezanost radnog staža na trenutnoj klinici i amotivacije ( $r=.280$ ;  $p=.000$ ). S porastom godina radnog staža na klinici dolazi do porasta rezultata na dimenziji amotivacije, odnosno medicinske sestre/tehničari s više godina radnog staža na trenutnoj klinici imaju višu razinu amotivacije od medicinskih sestara/tehničara s manje godina staža na trenutnoj klinici. Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost radnog staža na trenutnoj klinici i intrinzične motivacije ( $r=-.457$ ,  $p=.000$ ) što znači da s porastom radnog staža na klinici dolazi do pada intrinzične motivacije. Zaključuje se kako je razina intrinzične motivacije viša među medicinskim sestrama/tehničarima s manje radnog staža na trenutnoj klinici nego među onima s više radnog staža na trenutnoj klinici (Tablica 14).

Za sve ostale dimenzije motivacije za rad nije utvrđena statistički značajna povezanost s radnim stažem na trenutnoj klinici.

### 5.5. Razlike u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na sociodemografske podatke

Tablica 15. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na dob ispitanika

MWMS	20 – 29	30 – 39	40 – 49	50 ili više	F	p
	(n=46)	(n=30)	(n=31)	(n=31)		
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)		
<i>Amotivacija</i>	3,57 (1,33)	3,53 (1,36)	5,00 (3,11)	5,45 (3,89)	<b>5,034</b>	<b>.002</b>
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	7,30 (5,03)	5,20 (3,02)	6,00 (4,03)	6,55 (4,82)	1,492	.220
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	7,11 (4,38)	6,97 (3,36)	4,90 (2,24)	6,52 (4,85)	2,233	.087
<i>Introjecirana regulacija</i>	18,83 (7,17)	18,80 (7,63)	16,94 (7,20)	16,71 (8,88)	0,770	.513
<i>Identificirana regulacija</i>	18,54 (3,549)	17,30 (5,25)	18,10 (3,18)	17,23 (5,45)	0,787	.503
<i>Intrinzična motivacija</i>	17,22 (3,47)	16,70 (3,85)	14,29 (4,47)	11,71 (4,50)	<b>13,501</b>	<b>.000</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u razini amotivacije ( $F=5,034$ ;  $p=.002$ ) i intrinzične motivacije ( $F=13,501$ ;  $p=.000$ ) s obzirom na dob medicinskih sestara/tehničara (Tablica 15).

Daljnjom obradom podataka utvrđeno je kako se medicinske sestre/tehničari u dobi od 50 ili više godina statistički značajno razlikuju u razini amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 20 do 29 ( $p=.010$ ) te 30 do 39 godina ( $p=.021$ ). Medicinske sestre/tehničari koji imaju 50 ili više godina iskazuju značajno višu razinu amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 20 do 29 te 30 do 39 godina (Tablica 15).

Medicinske sestre/tehničari u dobi od 20 do 29 godina se statistički značajno razlikuju od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 40 do 49 ( $p=.012$ ) te 50 ili više godina ( $p=.000$ ) u razini intrinzične motivacije. Medicinske sestre/tehničari u dobi od 20 do 29 godina iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na medicinske/sestre tehničare koji imaju 40 do 49 godina te 50 ili više godina. Također, medicinske sestre/tehničari u dobi od 30 do 39 godina se statistički značajno razlikuju od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 50 ili više godina ( $p=.000$ ) prema razini intrinzične motivacije. Medicinske sestre tehničari u dobi od 30 do 39 godina iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na medicinske/sestre tehničare koji 50 ili više godina (Tablica 15).

Na ostalim dimenzijama motivacije za rad nije pronađena statistički značajna razlika među medicinskim sestrama/tehničarima različite dobi.

Tablica 16. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na spol ispitanika

MWMS	Muški (n=14)	Ženski (n=124)	t	p
	M (SD)	M (SD)		
<i>Amotivacija</i>	3,86 (1,70)	4,35 (2,76)	-0,660	.510
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	4,79 (3,19)	6,56 (4,51)	-1,884	.075
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	7,00 (4,56)	6,39 (3,90)	0,548	.585
<i>Introjecirana regulacija</i>	16,57 (8,63)	18,07 (7,57)	-0,693	.489
<i>Identificirana regulacija</i>	16,14 (5,76)	18,07 (4,16)	-1,579	.117
<i>Intrinzična motivacija</i>	15,14 (5,35)	15,22 (4,47)	-0,058	.954

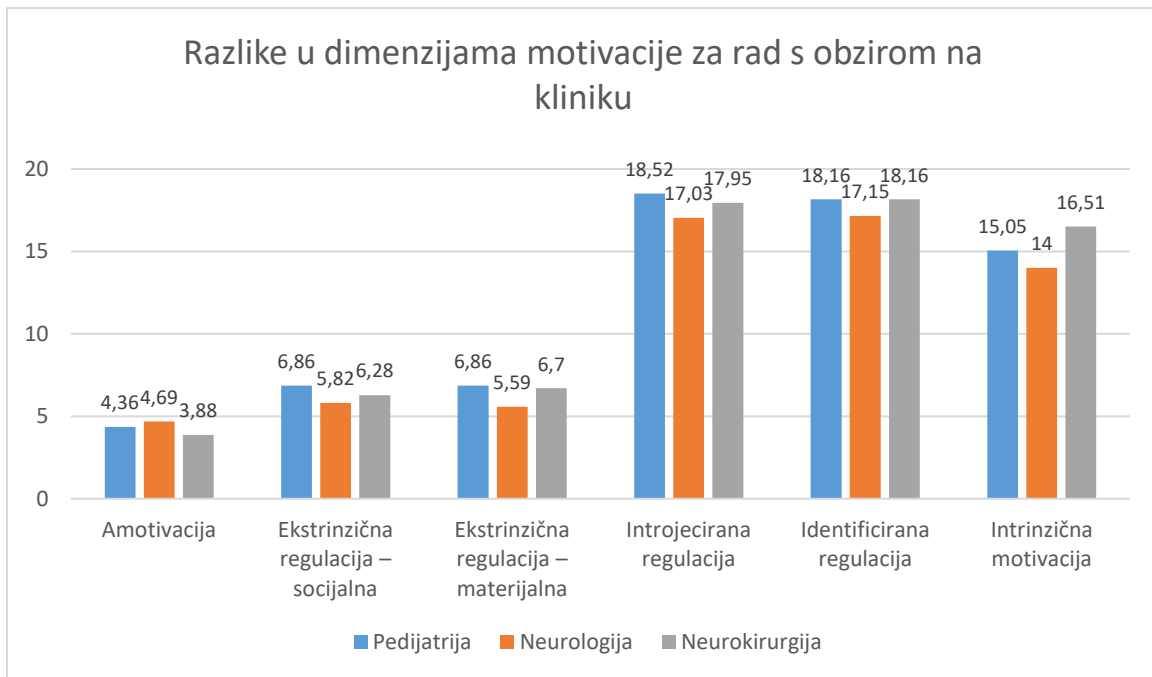
Podaci u pokazuju kako između muškaraca i žena, odnosno medicinskih tehničara i medicinskih sestara ne postoji statistički značajna razlika u dimenzijama motivacije za rad. Medicinski tehničari i medicinske sestre postižu podjednaku razinu različitih dimenzija motivacije za rad (Tablica 16).

Tablica 17. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na kliniku na kojoj rade

MWMS	Pedijatrija (n=56)	Neurologija (n=39)	Neurokirurgija (n=43)	F	p
	M (SD)	M (SD)	M (SD)		
<i>Amotivacija</i>	4,36 (2,53)	4,69 (3,49)	3,88 (1,88)	0,957	.387
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	6,86 (4,70)	5,82 (4,32)	6,28 (4,15)	0,647	.525
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	6,86 (4,16)	5,59 (3,20)	6,70 (4,27)	1,306	.274
<i>Introjecirana regulacija</i>	18,52 (7,53)	17,03 (8,15)	17,95 (7,49)	0,432	.650
<i>Identificirana regulacija</i>	18,16 (4,09)	17,15 (4,49)	18,16 (4,60)	0,745	.477
<i>Intrinzična motivacija</i>	15,05 (4,47)	14,00 (4,51)	16,51 (4,46)	<b>3,279</b>	<b>.041</b>

Podaci. pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u razini intrinzične motivacije s obzirom na kliniku na kojoj rade medicinske sestre/tehničari (F=3,279; p=.041). Razina intrinzične motivacije najviša je među medicinskim sestrama/tehničarima koji rade na neurokirurgiji, dok je najniža među medicinskim sestrama/tehničarima koji rade na neurologiji. Daljnjom obradom podataka utvrđeno je kako značajna razlika postoji samo između medicinskih sestara/tehničara koji rade na neurologiji i neurokirurgiji (t=2,51; p=.033). Medicinske sestre/tehničari koji rade na pedijatriji ne razlikuju se značajno od onih koji rade na neurologiji ili neurokirurgiji (Tablica 17, Graf 3).

Na svim ostalim dimenzijama motivacije za rad nije pronađena statistički značajna razlika među medicinskim sestrama/tehničarima koji rade na različitim klinikama.



**Graf 3.** Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na kliniku na kojoj rade



Tablica 18. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na radno mjesto ispitanika

MWMS	1	2	3	4	5	6	F	p
	(n=88)	(n=17)	(n=5)	(n=16)	(n=7)	(n=5)		
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)		
<i>Amotivacija</i>	4,41 (2,90)	5,94 (3,05)	3,40 (0,89)	3,25 (0,58)	3,00 (0,00)	3,00 (0,00)	<b>2,645</b>	<b>.026</b>
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	6,43 (4,75)	7,59 (4,24)	6,40 (3,78)	4,50 (1,63)	7,14 (4,67)	6,40 (5,27)	0,874	.501
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	6,63 (4,17)	7,53 (4,33)	5,20 (4,38)	5,63 (3,22)	5,71 (2,36)	4,60 (1,52)	0,786	.562
<i>Introjeciran a regulacija</i>	7,52 (0,80)	8,85 (2,15)	7,19 (3,22)	7,10 (1,77)	6,99 (2,64)	10,77 (4,82)	0,558	.732
<i>Identificiran a regulacija</i>	18,26 (4,10)	16,53 (5,11)	19,20 (2,05)	16,19 (4,65)	20,00 (1,15)	16,80 (7,73)	1,451	.210
<i>Intrinzična motivacija</i>	15,78 (4,63)	12,59 (4,44)	15,60 (3,51)	15,00 (4,41)	16,43 (3,69)	12,60 (3,21)	1,915	.096

\*Legenda: 1 – bolnički odjel, 2 – ambulanta, 3 – operacijska sala, 4 – jedinica intenzivnog liječenja/terapije, 5 – ambulanta za hitni prijam, 6 – dnevna bolnica

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u razini amotivacije s obzirom na radno mjesto na kojem rade medicinske sestre/tehničari ( $F=2,645$ ;  $p=.026$ ). Daljnjom obradom podataka utvrđeno je kako značajna razlika postoji samo između medicinskih sestara/tehničara koji rade u ambulanti i na jedinici intenzivnog liječenja/terapije ( $t=2,69$ ;  $p=.039$ ). Medicinske sestre/tehničari koji rade u ambulanti iskazuju značajno višu razinu amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji rade u jedinici intenzivnog liječenja/terapije. Među medicinskim sestrama/tehničarima koji rade na ostalim radnim mjestima ne postoji značajna razlika u razini amotivacije (Tablica 18).

Na svim ostalim dimenzijama motivacije za rad nije pronađena statistički značajna razlika među medicinskim sestrama/tehničarima koji rade na različitim radnim mjestima.

Tablica 19. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na stupanj obrazovanja ispitanika

MWMS	Srednjoškolsko	Fakultetsko	t	p
	(n=75) M (SD)	(n=63) M (SD)		
<i>Amotivacija</i>	4,59 (3,06)	3,97 (2,09)	1,405	.162
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	6,96 (4,81)	5,70 (3,83)	1,715	.089
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	6,71 (4,13)	6,14 (3,76)	0,832	.407
<i>Introjecirana regulacija</i>	17,65 (8,27)	18,24 (6,94)	-0,452	.652
<i>Identificirana regulacija</i>	17,35 (4,64)	18,51 (3,95)	-1,567	.119
<i>Intrinzična motivacija</i>	14,49 (4,79)	16,06 (4,12)	<b>-2,043</b>	<b>.043</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u razini intrinzične motivacije s obzirom na stupanj obrazovanja medicinskih sestara/tehničara ( $t=-2,043$ ;  $p=.043$ ). Razina intrinzične motivacije za rad značajno je viša među fakultetski obrazovanim medicinskim sestrama/tehničarima nego među medicinskim sestrama/tehničarima koji imaju završenu srednju školu (Tablica 19).

Na svim ostalim dimenzijama motivacije za rad nije pronađena statistički značajna razlika između medicinskih sestara/tehničara koji imaju završenu srednju školu i onih koji imaju završeno fakultetsko obrazovanje.

Tablica 20. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na ukupan radni staž ispitanika

MWMS	Srednjoškolsko	Fakultetsko	t	p
	(n=75) M (SD)	(n=63) M (SD)		
Amotivacija	4,59 (3,06)	3,97 (2,09)	1,405	.162
Ekstrinzična regulacija – socijalna	6,96 (4,81)	5,70 (3,83)	1,715	.089
Ekstrinzična regulacija – materijalna	6,71 (4,13)	6,14 (3,76)	0,832	.407
Introjecirana regulacija	17,65 (8,27)	18,24 (6,94)	-0,452	.652
Identificirana regulacija	17,35 (4,64)	18,51 (3,95)	-1,567	.119
Intrinzična motivacija	14,49 (4,79)	16,06 (4,12)	<b>-2,043</b>	<b>.043</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u razini amotivacije ( $F=5,237$ ;  $p=.002$ ) i intrinzične motivacije ( $F=12,117$ ;  $p=.000$ ) s obzirom na ukupan radni staž medicinskih sestara/tehničara (Tablica 20).

Daljnjom obradom podataka utvrđeno je kako se medicinske sestre/tehničari s radnim stažem od 30 ili više godina statistički značajno razlikuju u razini amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 0 do 9 ( $p=.003$ ) te 10 do 19 godina ( $p=.025$ ) radnog staža. Medicinske sestre/tehničari koji imaju 30 ili više godina radnog staža iskazuju značajno višu razinu amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 0 do 9 te 10 do 19 godina radnog staža (Tablica 20).

Medicinske sestre/tehničari koji imaju 0 do 9 godina ukupnog radnog staža se statistički značajno razlikuju od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 20 do 29 ( $p=.018$ ) te 30 ili više godina ( $p=.000$ ) radnog staža u razini intrinzične motivacije. Medicinske sestre/tehničari s 0 do 9 godina radnog staža iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na medicinske sestre/tehničare koji imaju 20 do 29 godina te 30 ili više godina radnog staža. Također, medicinske sestre/tehničari s radnim stažem od 10 do 19 godina se statistički značajno razlikuju od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 30 ili više godina ( $p=.000$ ) radnog staža prema razini intrinzične motivacije. Medicinske sestre/tehničari s 0 do 9 godina radnog staža iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na medicinske/sestre tehničare koji 30 ili više godina radnog staža (Tablica 20).

Na ostalim dimenzijama motivacije za rad nije pronađena statistički značajna razlika među medicinskim sestrama/tehničarima različite duljine radnog staža.

Tablica 21. Prikaz razlika u dimenzijama motivacije za rad s obzirom na radni staž ispitanika na trenutnoj klinici

MWMS	0 - 9	10 – 19	20 – 29	30 ili više	F	p
	(n=62)	(n=18)	(n=33)	(n=25)		
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)		
<i>Amotivacija</i>	3,84 (1,85)	3,33 (0,97)	4,67 (2,91)	5,68 (4,07)	<b>4,104</b>	<b>.008</b>
<i>Ekstrinzična regulacija – socijalna</i>	6,94 (4,65)	5,00 (2,77)	6,76 (4,60)	5,52 (4,17)	1,317	.272
<i>Ekstrinzična regulacija – materijalna</i>	7,00 (4,20)	6,56 (2,97)	6,00 (3,60)	5,60 (4,41)	0,928	.429
<i>Introjecirana regulacija</i>	18,90 (7,54)	17,56 (7,00)	18,00 (7,17)	15,64 (8,93)	1,094	.354
<i>Identificirana regulacija</i>	18,26 (4,04)	16,61 (5,23)	18,42 (3,38)	17,12 (5,46)	1,091	.355
<i>Intrinzična motivacija</i>	17,13 (3,89)	15,94 (3,02)	13,67 (4,66)	11,96 (4,48)	<b>11,506</b>	<b>.000</b>

Podaci pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u razini amotivacije ( $F=4,104$ ;  $p=.008$ ) i intrinzične motivacije ( $F=11,506$ ;  $p=.000$ ) s obzirom na radni staž medicinskih sestara/tehničara na trenutnoj klinici (Tablica 21).

Daljnjom obradom podataka utvrđeno je kako se medicinske sestre/tehničari s radnim stažem na trenutnoj klinici od 30 ili više godina statistički značajno razlikuju u razini amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 0 do 9 ( $p=.016$ ) te 10 do 19 godina ( $p=.020$ ) radnog staža na trenutnoj klinici. Medicinske sestre/tehničari koji imaju 30 ili više godina radnog staža na trenutnoj klinici iskazuju značajno višu razinu amotivacije od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 0 do 9 te 10 do 19 godina radnog staža na trenutnoj klinici (Tablica 21).

Medicinske sestre/tehničari koji imaju 0 do 9 godina radnog staža na trenutnoj klinici se statistički značajno razlikuju od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 20 do 29 ( $p=.001$ ) te 30 ili više godina ( $p=.000$ ) radnog staža na trenutnoj klinici u razini intrinzične motivacije. Medicinske sestre/tehničari s 0 do 9 godina radnog staža na trenutnoj klinici iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na medicinske/sestre tehničare koji imaju 20 do 29 godina te 30 ili više godina staža na trenutnoj klinici. Također, medicinske sestre/tehničari s radnim stažem na trenutnoj klinici od 10 do 19 godina se statistički značajno razlikuju od medicinskih sestara/tehničara koji imaju 30 ili više godina radnog staža na trenutnoj klinici ( $p=.011$ ) prema razini intrinzične motivacije. Medicinske sestre/tehničari s 0 do 9 godina radnog staža na trenutnoj klinici iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na medicinske/sestre tehničare koji 30 ili više godina staža na trenutnoj klinici (Tablica 21).

Na ostalim dimenzijama motivacije za rad nije pronađena statistički značajna razlika među medicinskim sestrama/tehničarima različite duljine radnog staža na trenutnoj klinici.

## 6. Rasprava

Rezultati istraživanja pokazali su razlike u razini motivacije ispitanika kroz šest dimenzija (amotivacija, ekstrinzična regulacija -socijalna i materijalna, introjicirana regulacija, identificirana regulacija te intrinzična motivacija). Tako, na temelju prikazanih rezultata, zaključuje se kako je među medicinskim sestrama/tehničarima najniža razina amotivacije (M=4,30). Ekstrinzične regulacije, socijalna (M=6,38) i materijalna (M=6,45), zauzimaju mjesto relativno niske razine, a među medicinskim sestrama/tehničarima najzastupljenije su introjicirana (M=17,92) i identificirana regulacija (M=17,88) te intrinzična motivacija (M=15,21)., a izražene su kao najviše razine.

Ispitivanjem motivacije pomoću Multidimenzionalne skale motivacije za rad, obuhvaćeni su čimbenici svih 6 dimenzija radne motivacije. Tako se kroz dimenziju amotivacije ispituju čimbenici vezani uz besmislenost posla i gubitak uloženog vremena, a rezultati su pokazali potpuno neslaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama. Gotovo jednaku razinu neslaganja prikazuju rezultati odgovora na dimenzije ekstrinzične motivacije – socijalne i materijalne. Tako ispitanici odgovorima na tvrdnje ekstrinzične motivacije – socijalne, pokazuju da ne ulažu trud u posao radi poštovanja i odobravanja drugih ljudi te izbjegavanja kritika. Također, neslaganje ispitanika s tvrdnjama ekstrinzične motivacije – materijalne, pokazuje rezultate koji govore da medicinske sestre/tehničari nemaju sklonost uložiti trud radi dobivanja materijalnih čimbenika kao što su financijske nagrade ili poslovna sigurnost. Rezultati istraživanja odnosno odgovori ispitanika na preostale tri dimenzije i njihove tvrdnje pokazuju gotovo potpuno slaganje. S obzirom na to, medicinske sestre/tehničari pokazuju: da posjeduju sklonost pronalaska motivacije za posao u osobnim vrijednostima i osobnom značenju (introjicirana regulacija), da je motivacija proizlazi iz uloženog truda u posao (identificirana regulacija) te da motivacija proizlazi iz samog posla tj. da ga se smatra uzbudljivim ili zanimljivim (intrinzična motivacija).

Obrada rezultata prikazuje povezanost različitih dimenzija motivacije za rad s dobi, ukupnim radnim stažom i stažom na klinici. pokazuju da s povećanjem dobi i radnog staža dolazi do porasta rezultata na dimenziji amotivacije, što govori da medicinske sestre/tehničari koji su stariji i s više godina radnog staža imaju višu razinu amotivacije od mlađih medicinskih sestara/tehničara s manjim radnim stažom. Također, rezultati prikazuju da sa starenjem i većim brojem godina radnog staža, dolazi do pada intrinzične motivacije, a to dovodi do zaključka kako je razina intrinzične motivacije viša među mlađim medicinskim sestrama/tehničarima nego među starijima.

Ovim istraživanjem su se prikazale i razlike s obzirom na dob, spol, kliniku, radno mjesto, obrazovanje, ukupni radni staž te radni staž na pojedinoj klinici. Rezultati s obzirom na dob prikazuju da medicinske sestre/tehničari koji imaju 50 ili više godina iskazuju značajno višu razinu amotivacije, a da ispitanici u dobi od 20 do 29 godina iskazuju značajno višu razinu intrinzične motivacije u odnosu na druge. S obzirom na spol, medicinski tehničari i medicinske sestre imaju podjednaku razinu različitih dimenzija motivacije za rad. Prema klinici na kojoj rade, medicinske sestre/tehničari s Klinike za neurokirurgiju prikazuju najvišu razinu intrinzične motivacije, a medicinske sestre/tehničari s Klinike za neurologiju prikazuju najnižu razinu za istu dimenziju radne motivacije. Medicinske sestre/tehničari s Klinike za pedijatriju ne prikazuju značajnu razliku od onih s druge dvije klinike. Razlika s obzirom na radno mjesto značajnija je samo između medicinskih sestara/tehničara koji rade u ambulanti i na jedinici intenzivnog liječenja/terapije, a govori da rad u ambulanti izaziva značajno višu razinu amotivacije. Rezultati obrazovanja su podijeljeni na dvije obrazovne razine, na srednjoškolsku i fakultetsku. Razina intrinzične motivacije značajno je viša među fakultetski obrazovanim medicinskim sestrama/tehničarima nego među medicinskim sestrama/tehničarima koji imaju srednjoškolsko obrazovanje. Razlike s obzirom na ukupni radni staž i radni staž na klinici prikazuju vrlo slične rezultate. Medicinske sestre/tehničari koji imaju 30 ili više godina radnog staža (ukupno i na trenutnoj klinici) iskazuju značajno višu razinu amotivacije od onih koji imaju 0 do 9 te 10 do 19 godina radnog staža (ukupno i na trenutnoj klinici). Značajno višu razinu intrinzične motivacije iskazuju medicinske sestre/tehničari s 0 do 9 godina radnog staža (ukupno i na trenutnoj klinici), u odnosu na druge medicinske sestre/tehničare s više godina radnog staža.

Na temu motivacije u radu zdravstvenih djelatnika, provedena su mnoga istraživanja koja su ukazala na utjecaj različitih faktora, a ponajviše na pozitivan utjecaj unutarnjih faktora.

Kod istraživanja faktora koji utječu na motivaciju na rad provedenog u Saudijskoj Arabiji 2015. godine među medicinskim sestrama, autora Alhakami i Baker, te kod istraživanja determinanta motivacije kod zdravstvenih djelatnika na istoku Afrike u razdoblju od 2009. do 2019. godine, autora Karimi Muthuri, Senkubuge i Hongoro, rezultati su ukazali da na motivaciju medicinskih sestara odnosno zdravstvenih djelatnika utječu organizacijski faktori i individualni faktori koji se tiču samog pojedinca (66, 67).

Istraživanje koje se proveli u Saudijskoj Arabiji, autori Baljoon, Banjar i Banakhar 2018. godine, ukazalo je da pozitivan učinak na motivaciju imaju individualni i organizacijski faktori. Pozitivna veza je otkrivena između snage potrebe višeg reda i zajedničkih vrijednosti i radne motivacije medicinskih sestara (68). U južnoj Africi provedeno je istraživanje autora Breed, Downing, Ally, o faktorima koji utječu na motivaciju medicinskih sestara na vodećim funkcijama. Istraživanje je pokazalo da su glavne sestre motivirane intrinzičkim faktorima

odnosno da na njihovu motivaciju utječu podrška, autonomija i kompetencije. U istom istraživanju nije utvrđena veza između motivacije i godina starosti, godina na vodećoj poziciji, spolu, kvalifikacijama i organizaciji posla (69).

Motivacija i zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih djelatnika i medicinskih sestara na Cipru istraživani su 2010. godine (Lambrou, Kontodimopoulos, Niakas). Faktori koji utječu na motivaciju, postignuća, plaća, radno okruženje; radni kolege, uvjeti rada, su različiti ovisno o spolu, mjestu rada (odjeli) (70).

U Turskoj se je 2015. godine istraživala percepcija sestara o faktorima motivacije (Kantek, Yildirian, Kavla) te se istaknula zahvalnost kao najučinkovitiji faktor motivacije kod sestara, a utjecaj faktora je ovisio o dobi, radnom stažu i iskustvu (71).

Stanuga je 1990. u Hrvatskoj proveo istraživanje među medicinskim sestrama te je uočeno da u nekoj sredini ono što je motivirajuće, u drugoj je demotivirajuće. Kao primjer se ističe da medicinske sestre koje rade u izvanbolničkom sustavu u Zagrebu smatraju da je zadovoljstvo usko vezano uz plaću, a manje s organizacijom posla i pogodnostima radnog mjesta. U bolničkom sustavu, snažan motivator se pokazala mogućnost napredovanja kod svih medicinskih sestara neovisno o stupnju obrazovanja. Razlika je uočena u stavovima medicinskih sestara o odnosima u radnom kolektivu, pa tako srednje medicinske sestre smatraju da su radni odnosi u bolničkom kolektivu dobri, a više medicinske sestre da su loši (50).

U Sloveniji je istraživanje kod patronažnih sestara iz 2010. godine (Horvat) pokazalo da je motivirajući faktor za medicinske sestre zanimljiv rad što predstavlja i preduvjet za dobro obavljen rad. Patronažne sestre su postigle najvišu razinu hijerarhijske podjele potreba po Maslowu, samoaktualizaciju, pa one sada pokazuju potrebe za razvojem svojih sposobnosti, talenata i kreativnosti. Patronažne sestre pokazuju veliku razinu motiviranosti pa je stoga i njihova razina zadovoljstva visoka. Istraživanje je pokazalo da je dodatna edukacija, faktor koji može utjecati na razinu motivacije (46).

U Vojvodini, Srbija 2017. godine provedeno je istraživanje za potrebe doktorskog rada u kojem se je uspoređivala motiviranost medicinskih sestara odnosno liječnika za rad (Grujičić, Jovičić-Bata, Novaković). Istraživanje je pokazalo da su liječnici više motivirani za rad uzimajući u obzir faktore motivacije kao što su: postignuća, dobri radni odnosi, pozitivno radno okruženje, mogućnost napredovanja i autonomija u poslu. U usporedbi s medicinskim sestrama, liječnici su značajno zadovoljniji razinom neovisnosti u radu (72).

U Hrvatskoj 2019. godine provedeno je istraživanje o radnoj motivaciji medicinskih sestara/tehničara s istim MWMS upitnikom (Smokrović, Frencl Žvanut, Bajan, Radić, Žvanut) (73). To istraživanje prikazalo je najvišu razinu identificirane regulacije, a najnižu razinu amotivacije, što je gotovo jednako rezultatima istraživanja ovog rada. Istraživanje iz 2019. godine prikazuje da je unutarnja motivacija imala pozitivan i značajan utjecaj na razinu

zadovoljstva poslom hrvatskih medicinskih sestara/tehničara, dok je ekstrinzična motivacija (materijalna i socijalna) imala negativan utjecaj (73).

Rezultati ovog istraživanja prikazali su nizak udio muških ispitanika i nizak udio visokoobrazovanih medicinskih sestara/tehničara. Za potrebe istraživanja grupe ispitanika po razini obrazovanja morale su se spojiti u dvije skupine, srednjoškolsko i fakultetsko obrazovanje. U istraživanju nisu detaljno ispitani čimbenici koji motiviraju medicinske sestre/tehničare na rad, a koji dovode do radnog i osobnog zadovoljstva.

S obzirom na rezultate koji prikazuju pad motivacije kroz godine radnog staža i starenje, potrebno je provesti još istraživanja čiji bi rezultati doprinijeli osmišljavanju smjernica za motiviranje kroz cjelokupni radni staž. Također, bilo bi poželjno provesti kvalitativno istraživanje motivacije medicinskih sestara/tehničara za rad, a tada bi se definirali točni unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na motiviranost.



## 7. Zaključak

Prikazani rezultati potvrdili su hipotezu da se čimbenici radne motivacije medicinskih sestara /tehničara razlikuju s obzirom na dob, spol, stupanj obrazovanja, radno mjesto i duljinu radnog staža.

Također, dobiveni rezultati prikazuju višu razinu intrinzične motivacije. Iz toga se može zaključiti da medicinske sestre/tehničari pronalaze motivaciju u osobnim vrijednostima i osobnom značenju, a motiviranost im raste iz uloženog truda te iz samog posla (smatraju ga uzbudljivim i zanimljivim). Niža razina amotivacije predstavlja čimbenike koji su manje važni za motiviranost u radu medicinskih sestara/tehničara, a vezani su uz socijalne odnose ili materijalne nagrade.

Istraživanja o motivaciji za rad medicinskih sestara/tehničara, prvenstveno su važna za same medicinske sestre/tehničare. Kao i sve motivacije, i radna motivacija medicinskih sestara/tehničara ovisi prvenstveno o njima samima tj. o njihovim unutarnjim čimbenicima, a to su individualne potrebe, želje, motivi te osobni ciljevi. Radna motivacija, osim o unutarnjim, ovisi i o vanjskim čimbenicima koji su većinom usko vezani uz organizaciju i nadređene osobe (npr. glavna medicinska sestra, predstojnik klinike) koji su odgovorni za načine motiviranja unutar svoje ustanove (odjela, zavoda, klinika). Također, u vanjske čimbenike pripadaju i materijalne dobiti. Individualne potrebe i porivi medicinskih sestara/tehničara nisu trajni i oni se mogu promijeniti s vremenom. S obzirom na to, zdravstvene ustanove moraju pratiti i analizirati potrebe i interese medicinskih sestara/tehničara, ali i stanje unutar svoje organizacije kako bi se utvrdio radni učinak i potreba za nagrađivanjem, poticanjem i motiviranjem.

Procjena i prepoznavanje čimbenika koji utječu na motivaciju u radu medicinskih sestara/tehničara doprinosi razvoju motivacijske strategije. Motivirane i zadovoljne medicinske sestre/tehničari ključan su preduvjet za ostvarivanje željenih ciljeva u zdravstvenim ustanovama i za podizanje kvalitete zdravstvene njege i skrbi za pacijente.

## **8. Zahvale**

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svojoj mentorici doc.dr.sc. Marjeti Majer, dr.med., univ.mag.med., na pristupačnosti, posvećenom vremenu, podršci i pomoći, prenesenom stručnom iskustvu te usmjeravanju u izradi ovog diplomskog rada.

Na razumijevanju, potpori i susretljivosti, zahvaljujem se svojim radnim kolegicama i kolegama.

Također, zahvaljujem se svim svojim prijateljima i prijateljicama, koji su uvijek bili uz mene i koji su mi ovo razdoblje studiranja učinili lakšim.

Posebnu zahvalnost iskazujem svojim sestrama koje su me ohrabrivale, podržavale i poticale na daljnje obrazovanje i usavršavanje.

I na kraju, najveću zaslugu za ovo što sam postigao pripisujem svojim roditeljima, koji su mi uvijek bili oslonac, koji su mi pružili potporu i bezuvjetan poticaj u mojim koracima za ostvarenje ciljeva te bez kojih sve ovo što sam dosad postigao ne bi bilo moguće.

## 9. Literatura

1. Kosier M, Oršić M, Svirčević V. Motivacija medicinskih sestara i tehničara – kvalitetnija zdravstvena njega. Shock - Stručno informativno glasilo HDMSARIST [Internet]. 2018 [pristupljeno 20.09.2020.];XI(II):67–72. Dostupno na: <http://www.shock-onlineedition.hr/shock/36/>
2. Brlas S. Psihologija komunikacije: Udžbenik za nastavu psihologije komunikacije u području rada osobnih usluga u obrtničkim strukovnim školama. Jastrebarsko: Naklada Slap; 2010. Str. 68–85.
3. Petz B, Furlan I, Kljaić S, Kolesarić V, Krizmanić M, Szabo S, i sur. Psihologijski rječnik. 2.izd. Jastrebarsko: Naklada Slap; 2005.
4. Marinović L. Motivacija. Zadar: Sveučilište u Zadru [pristupljeno 28.9.2020.]. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/Portals/12/ppt/luka\\_marinovic/5.%20MOTIVACIJA%20-%20temeljna%20znanja.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/12/ppt/luka_marinovic/5.%20MOTIVACIJA%20-%20temeljna%20znanja.pdf)
5. Petz B. Uvod u psihologiju : psihologija za nepsihologe. 3. Jastrebarsko: Naklada Slap; 2006.
6. Markanović M. Motiviranost medicinskih sestara za rad [Internet]. Koprivnica: Sveučilište Sjever; 2014 [pristupljeno 23.09.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:844613>
7. Kodermac M. Motivacija in njen vpliv na uspešnost medicinske sestre v izvajanju zdravstvene nege [Internet]. Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2013 [pristupljeno 23.09.2020.]. Dostupno na: <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?lang=slv&id=42008>
8. Bakotić D, Bogdanović V. Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. Praktični menadžment [Internet]. 2013 [pristupljeno 23.09.2020.];4(2):0-0. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/118663>
9. Bahtijarević-Šiber F. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing; 1999.
10. Kelly P. Essentials of Nursing Leadership & Management [Internet]. 2. Helba S, Bellegarde M, editors. New York, SAD: Delmar, Cengage Learning; 2010 [pristupljeno 23.09.2020.]. Dostupno na: <https://genialebooks.com/file/?ebookID=78045&key=1>
11. Buntak K, Droždek I, Kovačić R. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik [Internet]. 2013 [pristupljeno 23.09.2020.];7(1):56-63. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178>

12. Ivanov A. Motivacija zaposlenika u zdravstvu [Internet]. Zadar: Sveučilište u Zadru; 2019 [pristupljeno 23.09.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:926212>
13. Ljubičić M. Zdravstvena njega osoba s invaliditetom. Zadar: Sveučilište u Zadru; 2014.
14. Matić S. Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije [Internet]. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu; 2015 [pristupljeno 25.09.2020.]. Dostupno na: <http://www.vuka.hr./index.php?id=326>
15. Vugrinec M. Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse [Internet]. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike; 2019 [pristupljeno 18.10.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:726101>
16. Fresl M, Jelečević M. Teorije motivacija [Internet]. Rijeka; 2013. [pristupljeno 23.09.2020.]. Dostupno na: <https://freslnet.com.hr/mojiRadovi.html>
17. Želježić I. Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu [Internet]. 2019 [pristupljeno 23.09.2020.];10(1):155-158. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/221382>
18. Cherie A, Berhane Gebrekidan A. Nursing Leadership and Management [Internet]. Addis Ababa: Addis Ababa University; 2005. Str. 102–106. Dostupno na: [http://nursing.iugaza.edu.ps/Portals/55/LN\\_nsg\\_ldrshp\\_final.pdf](http://nursing.iugaza.edu.ps/Portals/55/LN_nsg_ldrshp_final.pdf)
19. Korman M. Afektivne i motivacijske karakteristike optimalnog iskustva [Internet]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet; 2012 [pristupljeno 25.09.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:235111>
20. Sveto M. Upravljanje ljudskim potencijalima. 4.izd. Zagreb: Adeco; 2006.
21. Tafra J, Graovac P, Budimir Šoško G. Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspjehom upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E [Internet]. 2017 [pristupljeno 23.09.2020.];7(1):49-61. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/183415>
22. Babić M. Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM trgovina d.o.o. [Internet]. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; 2017 [pristupljeno 19.10.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:026168>.
23. Marin B. Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; 2006.
24. Beck R C [prijevod - Čorkalo D et al.]. Motivacija: teorija i načela. 4. Jastrebarsko: Naklada Slap; 2003.
25. Varga M. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu [Internet]. 2011 [pristupljeno 15.10.2020.];2(1):152-169. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>

26. Mudrovčić K. Motivacija u menadžmentu [Internet]. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću; 2016 [pristupljeno 17.10.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:522777>
27. Vižintin I. Motivacija za radnu uspješnost [Internet]. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; 2015 [pristupljeno 25.10.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:968424>
28. Dujanić M. Osnove menadžmenta. Rijeka: Veleučilište u Rijeci; 2006.
29. Sušić N. Maslowljeva teorija - hijerarhija potreba [Internet]. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću; 2016 [pristupljeno 21.10.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:004347>
30. Lujo M. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika na primjeru Valamar d.d. i OTP banka d.d. [Internet]. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku; 2019 [pristupljeno 20.10.2020.]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:155:190757>
31. Kruglanski AW, Chernikova M, Kopetz C. Motivation Science. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences [Internet]. Hoboken, New Jersey: Wiley Online Library; 2015 [pristupljeno 20.10.2020.]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/299904194\\_Motivation\\_Science](https://www.researchgate.net/publication/299904194_Motivation_Science)
32. Ribić G. Motivacija za studij kod učenika srednjih škola: uloga osnovnih psiholoških potreba i identiteta [Internet]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet; 2016 [pristupljeno 25.09.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:716500>
33. Jurić D. Neke strategije samoregulirajuće motivacije kao prediktor akademske prokrastinacije u školskom kontekstu [Internet]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji; 2004 [pristupljeno 17.10.2020.]. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric\\_D\\_Prokrastinacija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric_D_Prokrastinacija.pdf)
34. Alhakami IY, Baker OG. Work motivation and self-rated anxiety: Nurses' perspecti. Clin Nurs Stud [Internet]. 2018 [pristupljeno 27.09.2020.];6(4):69–79. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/325998479\\_Work\\_motivation\\_and\\_self-rated\\_anxiety\\_Nurses%27\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/325998479_Work_motivation_and_self-rated_anxiety_Nurses%27_perspectives)
35. Sviben M. Perception of teacher style, self-regulated learning and possible educational outcomes among college students [Internet]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet; 2006 [pristupljeno 25.10.2020.]. Dostupno na: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/483/1/SvibenMarina.pdf>
36. Lazinica A. Radna motivacija medicinskih sestara i povezanost motivacije sa vođenjem sestrinske dokumentacije [Internet]. Zadar: Sveučilište u Zadru; 2019 [pristupljeno 15.9.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:801705>

37. Ryan RM, Deci EL. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being [Internet]. *Am Psychol*. 2000 [pristupljeno 25.10.2020.];55(1):68–78.
38. Maslow AH. *Motivation and personality*. Harper & Row; 1970. Str. 70.
39. Načinović Braje I, Aleksić A, Babok L. Važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora kod odabira prvog poslodavca. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci* [Internet]. 2019 [pristupljeno 23.09.2020.];7(1):95-108. <https://doi.org/10.31784/zvr.7.1.14>,
40. Sansone C, Harackiewicz JM. *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance* [Internet]. San Diego, SAD: Academic Press (E-book: Elsevier Science Publishing); 2000 [pristupljeno 25.09.2020.]. Dostupno na: <https://www.pdfdrive.com/intrinsic-and-extrinsic-motivation-the-search-for-optimal-motivation-and-performance-educational-psychology-d159726372.html>
41. Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *J Organ Behav* [Internet]. 2005 [pristupljeno 23.09.2020.];26(4):331–62. Dostupno na: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf)
42. Patronis Jones RA. *Nursing Leadership and Management: Theories, Processes and Practice* [Internet]. Philadelphia: F.A. Davis Company; 2007 [pristupljeno 22.09.2020.]. Dostupno na: [https://16smq42yi1.pdcdn5.top/dl2.php?id=12588102&h=6468da78e3d4bde21cbe4fa2b0cb2dc5&u=cache&ext=pdf&n=Nursing leadership and management](https://16smq42yi1.pdcdn5.top/dl2.php?id=12588102&h=6468da78e3d4bde21cbe4fa2b0cb2dc5&u=cache&ext=pdf&n=Nursing%20leadership%20and%20management)
43. Furjan B. *Aspekti zadovoljstva poslom medicinskih sestara* [Internet]. Koprivnica: Sveučilište Sjever; 2019 [pristupljeno 23.09.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:311396>
44. Barać I, Plužarić J, Kanisek S, Dubac Nemet L. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *Sestrinski glasnik* [Internet]. 2015 [pristupljeno 23.09.2020.];20(1):27-32. <https://doi.org/10.11608/sgnj.2015.20.006>
45. Ivanov A. *Motivacija zaposlenika u zdravstvu* [Internet]. Zadar: Sveučilište u Zadru; 2019 [pristupljeno 23.09.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:926212>
46. Horvat A. *Motivacija medicinskih sester za delo v patronažni službi* [Internet]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2010 [pristupljeno 23.09.2020.] Dostupno na: <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?lang=slv&id=14444>
47. Spevan M, Bošković S, Kosić R. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara koji rade u operacijskim salama i kirurškim odjelima Kliničkog bolničkog centra Rijeka Job satisfaction within the nurses and technicians who work in operating and surgical wards in University Hospital Centre Rijeka. *Sestrinski glasnik* [Internet].

- 2017 [pristupljeno 23.09.2020.];22(2):129-137. Dostupno na: <https://doi.org/10.11608/sgnj.2017.22.027>
48. Kalauz S. Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege. Zagreb: Medicinska naklada; 2015.
  49. Vukas J. Zadovoljstvo poslom djelatnika u Domu za stare i nemoćne Osijek [Internet]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Medicinski fakultet Osijek; 2017 [pristupljeno 28.10.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:152:910168>
  50. Stanuga B. Motivacija u radu medicinskih sestara. Revija za sociologiju [Internet]. 1990 [pristupljeno 23.09.2020.];21(2):371-390. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/155327>
  51. Štumerger S. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru [Internet]. Koprivnica: Sveučilište Sjever; 2018 [pristupljeno 23.09.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:859055>
  52. Štifić M. Što sestre rade na fakultetu!?: Kakve sestre i sestrinstvo trebamo?. Rijeka: Udruga Hrvatski pokret za prava pacijenata; 2011.
  53. Šegota I. Etika sestrinstva. 2. izd. Zagreb: Pergamena, Rijeka: Medicinski fakultet; 1997
  54. Matulić T. Identitet, profesija i etika sestrinstva. Zagreb. 2007 [pristupljeno 28.9.2020.]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/35480>
  55. Kalauz S. Etika u sestrinstvu. Zagreb: Medicinska naklada; 2012.
  56. Kalauz S. Sestrinska profesija u svjetlu bioetičkog pluriperspektivizma. Zagreb: Pergamena, Hrvatska komora medicinskih sestara; 2011.
  57. AMN Healthcare Inc. 2013 Survey of registered nurses: Generation Gap Grows as Healthcare Transforms [Internet]. San Diego, Kalifornija, SAD; 2013 [pristupljeno 28.9.2020.]. Dostupno na: [https://www.amnhealthcare.com/uploadedFiles/MainSite/Content/Healthcare\\_Industry\\_Insights/Industry\\_Research/2013\\_RNSurvey.pdf](https://www.amnhealthcare.com/uploadedFiles/MainSite/Content/Healthcare_Industry_Insights/Industry_Research/2013_RNSurvey.pdf)
  58. Pinar SE, Ucuk S, Aksoy OD, Yurtsal ZB, Cesur B, Yel HI. Job Satisfaction and Motivation Levels of Midwives/Nurses Working in Family Health Centres: A Survey from Turkey. Int J Caring Sci [Internet]. 2017 [pristupljeno 25.10.2020.];10(2):802–12. Dostupno na: [http://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/18\\_pinar\\_original\\_10\\_2.pdf](http://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/18_pinar_original_10_2.pdf)
  59. Lu H, Whil AE, Barriball KL. Job satisfaction among nurses: a literature review. Int J Nurs Stud [Internet]. 2005 [pristupljeno 25.10.2020.];42(211–227). Dostupno na: [https://www.academia.edu/11555729/Job\\_satisfaction\\_among\\_nurses\\_a\\_literature\\_review](https://www.academia.edu/11555729/Job_satisfaction_among_nurses_a_literature_review)
  60. Al Jishi HA. Motivation and its effect on performance on nurses in Aramco Health Centre [Internet]. Kuala Lumpur: Open University Malaysia; 2009 [pristupljeno

23.09.2020.]. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/97837609/Motivation-Its-Effect-on-Performance-on-Nurses-in-Aramco>

61. Jambrek I, Penić II. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci [Internet]. 2008 [pristupljeno 29.09.2020.];29(2):1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704>
62. Selekcija.hr. Multidimenzionalna skala motivacije za rad: Priručnik [Internet]. Hrvatska; 2019 [pristupljeno 18.05.2020.]. Dostupno na: <https://storage.selekcija.hr/documents/test/manuals/dTcn5hdM2g.pdf>
63. Baard PP, Deci EL, Ryan RM. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. J Appl Soc Psychol [Internet]. 2004 [pristupljeno 25.09.2020.];34(10):2045–68. Dostupno na: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004\\_BaardDeciRyan.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf)
64. Gagné M, Forest J, Vansteenkiste, M., Crevier-Braud L, van den Broeck A, Aspelis AK, Bellerose, J., Benabou C, et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. Eur J Work Organ Psychol [Internet]. 2015 [pristupljeno 18.05.2020.];24(2):178–96. Dostupno na: [https://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/o-8859-1\\_Q\\_Multidimensional=5FWork=5FMotivation=5FScale=5FValidation\\_=\\_=\\_iso-8859-1\\_Q\\_=5Fevidence=5Fin=5Fseven=5Flanguages=5Fand=5Fnine=5Fcount\\_r\\_=\\_ies.pdf](https://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/o-8859-1_Q_Multidimensional=5FWork=5FMotivation=5FScale=5FValidation_=_=_iso-8859-1_Q_=5Fevidence=5Fin=5Fseven=5Flanguages=5Fand=5Fnine=5Fcount_r_=_ies.pdf)
65. Smokrović E, Frencl Žvanut M, Bajan A, Radić R, Žvanut B. Translation and validation of the Croatian version of the Multidimensional Work Motivation Scale. Management [Internet]. 2018 [pristupljeno 18.05.2020.]. Dostupno na: <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.193>
66. Alhakami IY, Baker OG. Exploring the Factors Influencing Nurse's Work Motivation. Iris J Nurs Care [Internet]. 2018 [pristupljeno 4.11.2020.];1(1). Dostupno na: <https://irispublishers.com/ijnc/pdf/IJNC.MS.ID.000503.pdf>
67. Muthuri RNDK, Senkubuge F, Hongoro C. Determinants of Motivation among Healthcare Workers in the East African Community between 2009–2019: A Systematic Review. Healthcare [Internet]. 2020 [pristupljeno 5.11.2020.];8(2):164. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7349547/pdf/healthcare-08-00164.pdf>
68. Baljoon RA, Banjar H, Banakhar M. Factors affecting nurses' work motivation level at a governmental hospital: A cross-sectional study. J Nurs Educ Pract [Internet]. 2019 [pristupljeno 4.11.2020.];9(9):25–35. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/338237323\\_Factors\\_affecting\\_nurses%27\\_work\\_motivation\\_level\\_at\\_a\\_governmental\\_hospital\\_A\\_cross-sectional\\_study](https://www.researchgate.net/publication/338237323_Factors_affecting_nurses%27_work_motivation_level_at_a_governmental_hospital_A_cross-sectional_study)



69. Downing C, Ally H. Factors influencing motivation of nurse leaders in a private hospital group in Gauteng, South Africa: A quantitative study. *Curationis* [Internet]. 2020 [pristupljeno 4.11.2020.];43(1):1–9. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/339529374\\_Factors\\_influencing\\_motivation\\_of\\_nurse\\_leaders\\_in\\_a\\_private\\_hospital\\_group\\_in\\_Gauteng\\_South\\_Africa\\_A\\_quantitative\\_study](https://www.researchgate.net/publication/339529374_Factors_influencing_motivation_of_nurse_leaders_in_a_private_hospital_group_in_Gauteng_South_Africa_A_quantitative_study)
70. Lambrou P, Kontodimopoulos, Nick Niakas D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Hum Resour Health* [Internet]. 2010 [pristupljeno 7.11.2020.];8(26):1–9. Dostupno na: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1478-4491-8-26.pdf>
71. Kantek F, Yildirim N, Kavla I. Nurses' perceptions of motivational factors: A case study in a Turkish university hospital. *J Nurs Manag* [Internet]. 2015 [pristupljeno 5.11.2020.];23(5):674–81. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/259488894\\_Nurses%27\\_perceptions\\_of\\_motivational\\_factors\\_A\\_case\\_study\\_in\\_a\\_Turkish\\_university\\_hospital](https://www.researchgate.net/publication/259488894_Nurses%27_perceptions_of_motivational_factors_A_case_study_in_a_Turkish_university_hospital)
72. Grujičić M, Jovičić-Bata J, Novaković B. Work motivation and job satisfaction of doctors and nurses in Vojvodina, Serb. *Srp Arh Celok Lek* [Internet]. 2018 [pristupljeno 4.11.2020.];146(1–2):48–54. Dostupno na: <http://www.doiserbia.nb.rs/ft.aspx?id=0370-81791700130G>
73. Smokrović E, Frencl Žvanut M, Bajan A, Radić R, Žvanut B. The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: a survey of Croatian nurses. *J East Eur Manag Stud*. 2019;24(3):398–422.

## 10. Životopis

Mateo Kosier, bacc. med. techn., rođen je 20. rujna 1994. u Zagrebu. Odrastao je u Petrinji gdje je završio osnovnu školu. Srednju medicinsku školu završio je 2013. godine u Sisku. Nakon toga upisuje stručni studij sestrinstva na Zdravstvenom Veleučilištu u Zagrebu, a 2016. godine postaje stručni prvostupnik sestrinstva. Kroz godine studija radi i stječe prvo stručno iskustvo u Domu TRAG plus (ustanova za starije i nemoćne osobe), koje mu je i ujedno prvo zaposlenje od 13. veljače 2017. Nakon toga, kraće vrijeme radi kao medicinski tehničar za njegu u kući, od 12. travnja 2017. u Zdravstvenoj ustanovi za njegu i rehabilitaciju Zorica. Od 21. srpnja 2017. postaje zaposlenik Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice, na Klinici za neurologiju, a dogovorno se premješta na Kliniku za neurokirurgiju gdje radi i danas, kao voditelj odjela postintenzivne medicinske skrbi, odnosno glavni medicinski tehničar. Uz posao, 2018. godine upisuje Sveučilišni diplomski studij sestrinstva na Medicinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Objavio je više stručnih radova iz područja sestrinstva i zdravstvene njege. Aktivno i pasivno je sudjelovao na brojnim domaćim i međunarodnim stručnim skupovima medicinskih sestara i tehničara. Član je Udruge medicinskih sestara i tehničara neurokirurgije Hrvatske (UMSTNKH) i Hrvatskog društva medicinskih sestara anestezije, reanimacije, intenzivne skrbi i transfuzije (HDMSARIST). Uz svoje formalno obrazovanje tj. studiranje, paralelno je polazio razne stručne tečajeve. Od listopada 2020. godine uključen je u projekt „Unapređenje i provedba stručne prakse na studiju sestrinstva“ kojeg provode Zdravstveno Veleučilište i Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice. Uz poslovne obaveze, volonter je Hrvatskog Crvenog križa (2018.), Gradskog društva Crvenog križa Sisak (od 2014. godine) i Gradskog društva Crvenog križa Petrinja (od 2018. godine). Osim volontiranja sudac je i mentor prve pomoći za natjecanje mladeži Hrvatskog Crvenog Križa (osnovne i srednje škole) te edukator i voditelj radionica u osnovnim i srednjim školama iz područja zdravstvenog odgoja i prve pomoći.

## 11. Prilozi

### Prilog 1. Dozvola autora za korištenje upitnika



Mateo Kosier <mateo.kosier@gmail.com>

---

#### Multidimenzionalna skala motivacije za rad

---

Eva Smokrović <eva.smokrovic@gmail.com>  
Prima: Mateo Kosier <mateo.kosier@gmail.com>

13. prosinca 2019. u 12:36

Poštovani kolega,

ovim putem Vam odobravam korištenje hrvatske verzije upitnika Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) u akademske svrhe.

U prilogu Vam šaljem upitnik, reference i važne članke. Jedan članak je od tvorca skale, drugi je moj prijevod i validacija (objavljeno u ESCI-Web of Science), a treći članak je objavljen u CC časopisu. Ukoliko imate pitanja, slobodno me kontaktirajte.

Upitnik je preveden na 20 različitih jezika.






S poštovanjem,

Eva Smokrović mag.med.techn.

[Citirani tekst je skriven]

---

#### Broj priloga: 5

-  **Upitnik motivacije na poslu.docx**  
20K
-  **Gagne+et+al+EJWOP+2015+scale+validation.pdf**  
513K
-  **10\_Smokrovic\_et\_al.pdf**  
502K
-  **Referenca za citiranje.docx**  
12K
-  **JEEMS\_3-2019\_1.Umbruch.pdf**  
1085K

## ANKETNI UPITNIK

Kodni broj: NK1

**Istraživanje:** Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu

Anketni upitnik se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu potrebno je nadopunjavanjem odgovoriti na otvorena pitanja o sociodemografskim podacima, a drugi dio je Multidimenzionalna skala motivacije za rad (eng. The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS). MWMS upitnik sadrži 19 tvrdnji koje je potrebno pažljivo pročitati i u prazno polje upisati X kraj jednog od odgovora na skali od 1 do 7, gdje 1 predstavlja odgovor „uopće ne“ dok 7 predstavlja odgovor „u potpunosti“.

### Sociodemografski podaci

Spol (zaokruži odgovor):    M    Ž

Dob (upisati godinu rođenja): \_\_\_\_\_

Radno mjesto na kojem radite (zaokruži odgovor):

- a) bolnički odjel
- b) ambulanta
- c) operacijska sala
- d) jedinica intenzivnog liječenja / terapije
- e) ambulanta za hitni prijam
- f) ostalo: \_\_\_\_\_

Godine radnog staža (upisati broj godina): \_\_\_\_\_

Godine radnog staža na ovoj Klinici (upisati broj godina): \_\_\_\_\_

Obrazovanje (zaokruži odgovor):

- a) SSS
- b) bacc.med.techn.
- c) dipl.med.techn.
- d) mag.med.techn.
- e) dr.sc.

NIK

### Multidimenzionalna skala poslovne motivacije (MWMS)

Pažljivo pročitajte svaku tvrdnju i u prazno polje upišite x kraj jednog od odgovora  
 Raspon odgovora je od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem)

	Zašto ulažete ili biste uložili trud u vaš trenutni posao  (u svakom redu po jedan odgovor)	1	2	3	4	5	6	7
		Uopće ne	Vrlo malo	Malo	Umjereno	Puno	Jako puno	U potpunosti
1.	Ne ulažem ga, jer zaista imam osjećaj da tratim svoje vrijeme na poslu.							
2.	Radim malo jer smatram da u ovaj posao ne vrijedi ulagati truda.							
3.	Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je.							
4.	Da bih dobio/la odobrenje drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranaka...).							
5.	Zato jer će me drugi ljudi više poštovati (npr. nadređeni, suradnici, obitelj, stranke...).							
6.	Da bi izbjegao/la kritike drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranke...).							
7.	Zato jer će me financijski nagraditi samo ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni).							
8.	Zato jer mi drugi ljudi nude veću poslovnu sigurnost ako uložim dovoljno truda u posao (npr. poslodavac, nadređeni).							
9.	Zato što riskiram gubitak posla ukoliko ne uložim dovoljno truda u njega.							
10.	Zato što moram sebi dokazati da to mogu.							
11.	Zato jer se zbog toga osjećam ponosnim/om na sebe.							
12.	Zato što ću se u suprotnome sramiti same/samoga sebe.							
13.	Zato što ću se u suprotnome osjećati loše.							
14.	Zato što osobno smatram važnim ulagati trud u posao koji radim.							
15.	Zato što je ulaganje truda u posao koji radim u skladu s mojim osobnim vrijednostima.							
16.	Zato što ulaganje truda u posao koji radim ima osobno značenje za mene.							
17.	Zato jer se zabavljam radeći svoj posao.							
18.	Zato što mi je uzbudljivo ono što radim na svom poslu.							
19.	Zato što je posao koji radim zanimljiv.							

### INFORMIRANI PRISTANAK ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU

**Naziv istraživanja:** „Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu“

**Mjesto istraživanja:** Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, Zagreb

**Istraživač:** Mateo Kosier, bacc.med.techn.

**Mentor:** Doc. dr. sc. Marjeta Majer, dr. med., univ.mag.med., specijalist školske i adolescentne medicine

Poštovani/a,

pozivam Vas da u svojstvu ispitanika sudjelujete u znanstvenom istraživanju na temu „Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu“. Radi se o presječnom istraživanju u svrhu otkrivanja utjecaja čimbenika koji utječu na motiviranost u radu medicinskih sestara i tehničara ovisno o dobi, spolu, stupnju obrazovanja, radnom mjestu i godinama radnog staža. Rezultati će se koristiti u svrhu izrade stručnog diplomskog rada na Diplomskom studiju sestrinstva Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

#### PODACI O ISTRAŽIVANJU

Motivacija je proces zadovoljavanja potreba koji pokreće osobe prema ostvarivanju nekog cilja. Motivacija medicinskih sestara i tehničara, jedan je od bitnih čimbenika u zdravstvenom sustavu jer njihovo zadovoljstvo i rad dovode do poboljšanja kvalitete zdravstvene njege, a samim time zdravstvene usluge. Cilj motivacije medicinskih sestara i tehničara je razvijanje motivacijskih procesa i radnog okruženja koji će ih potaknuti da ulože vlastito znanje, sposobnosti i vještine na način koji će omogućiti poboljšanje kvalitete zdravstvene njege, ali i zadovoljavanje njihovih osobnih potreba. Važan problem motivacije medicinskih sestara i tehničara je potražnja niza ostvarenih preduvjeta za rad i razvijanje, među kojima važnije mjesto ima uspostavljanje novih sustava motiviranja.

Cilj ovog istraživanja je ispitati ispitati čimbenike koji utječu na motiviranost u radu medicinskih sestara i tehničara u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice. Specifični ciljevi usmjereni su na ispitivanje utjecaja dobi, spola, stupnja obrazovanja, duljini radnog staža ili radnog mjesta, na razinu motiviranosti medicinskih sestara i tehničara.

Svrha istraživanja je da se analizom dobivenih rezultata prikaže trenutna razina motiviranosti medicinskih sestara i tehničara. Također, rezultati bi prikazali čimbenike koji utječu na povećanje razine motivacije za rad. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja mogu se predložiti uvođenje promjena u organizaciji i uvjetima rada, koje bi se odrazile kako na motiviranost tako i na zdravstvenu skrb.

Molim Vas pažljivo pročitajte ovaj informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju. U slučaju nejasnoća vezanih za informirani pristanak ili istraživanje, molim Vas da se obratite ispitivaču. Vaše sudjelovanje u ovom istraživanju je anonimno i u potpunosti dobrovoljno. Ukoliko se odlučite sudjelovati u istraživanju, možete u bilo kojem trenutku prekinuti svoje sudjelovanje u njemu.

Ovo istraživanje ne uključuje nikakav rizik za ispitanike.

Osobni podaci, ime i prezime ispitanika neće se koristiti u istraživanju. Anketni upitnici će biti kodirani šiframa, a samim time će biti kodirani podaci i rezultati istraživanja. Kodiranjem podataka dodatno se osigurava anonimnost ispitanika. Podaci o ispitanicima bit će korišteni samo u svrhu navedenog istraživanja. Ispunjeni upitnici pohranit će se i čuvati tako da budu dostupni samo glavnom istraživaču i mentoru.

Istraživač koji provodi ovo istraživanje neće primiti nikakvu financijsku naknadu.

Istraživanje je odobrilo Etičko povjerenstvo Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice i Etičko povjerenstvo Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Ukoliko se odlučite sudjelovati u ovome istraživanju potrebno je potpisati dva primjerka informiranog pristanka uz naznaku datuma. Informirani pristanak potpisuje i ispitivač. Jedan primjerak potpisanog obrasca dobit ćete Vi, a drugi će pohraniti istraživač ovog ispitivanja.

Vaše sudjelovanje u ispitivanju se treba temeljiti na jasnom razumijevanju ciljeva ispitivanja i načina i postupaka za njihovo provođenje te mogućih rizika za ispitanika. Stoga Vas molim da prije odluke, pažljivo pročitate i proučite tekst informiranog pristanka.

Ako su Vam potrebne dodatne informacije ili imate pitanja, slobodno se obratite istraživaču, e-mail: [mateo.kosier@gmail.com](mailto:mateo.kosier@gmail.com)

- 
1. Potvrđujem da sam pročitao/la tekst Informiranog pristanka za gore navedeno istraživanje, te sam imao/la priliku postavljati pitanja.
  2. Razumijem da je sudjelovanje dobrovoljno i anonimno i da se iz sudjelovanja mogu povući u bilo koje vrijeme, bez navođenja razloga i bez ikakvih posljedica.
  3. Razumijem da se rezultati dobiveni u ovom istraživanju koriste za izradu skupne analize podataka tako da ne postoji rizik otkrivanja identiteta sudionika.
  4. Potvrđujem da ću davati točne podatke.

---

Pristajem sudjelovati u navedenom istraživanju te svojim potpisom to potvrđujem:

\_\_\_\_\_

(Ime i prezime sudionika – tiskanim slovima i potpis, godina rođenja)

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mateo Kosier, bacc.med.techn.

## Prilog 4. Dozvola Etičkog povjerenstva Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice



### KLINIČKI BOLNIČKI CENTAR SESTRE MILOSRDNICE

Vinogradska cesta 29  
HR-10000 Zagreb  
Hrvatska

tel.: 01/3787 111  
fax.: 01/37 69 067

Klasa: 003-06/20-03/015  
Ur.broj: 251-29-11-20-01-8

Važno: Vaš je predmet registriran pod gornjim brojem, te Vas molimo da se pri svakoj budućoj korespondenciji pozovete na taj broj.

Klinika za neurokirurgiju  
Mateo Kosier, bacc.med.techn

Poštovani,

Etičko povjerenstvo u nazočnosti prof. dr. sc. Arijana Lovrenčić Huzjan, doc. dr.sc. Jakov Ajduk, doc. dr.sc. Hrvoje Šobat, prof.dr.sc. Dalibor Karlović, prof. dr.sc. Krunoslav Kuna, dr.sc. Lidija Dežmalj Grbelja, Jasenka Surla, mag. iur. na 73. sjednici, održanoj dana 2. srpnja 2020., razmatralo je Vaš zahtjev za odobrenje istraživanja pod nazivom: „Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu,,

te je proučilo sljedeću priloženu dokumentaciju:

- 1.Molba za odobrenje istraživanja
- 2.Izjava o poštivanju etičkih načela
- 3.Informirani pristanak
- 4.Plan ispitivanja
- 5.Suglasnost predstojnika klinike
- 6.Izjava o povjerljivosti

Etičko povjerenstvo:

je razmotrilo priloženu dokumentaciju i zaključilo da je istraživanje u skladu s principima Dobre kliničke prakse te je suglasno s provođenjem istraživanja.

Prof. Lovrenčić-Huzjan i dr.sc. Dežmalj Grbelja nisu sudjelovale u diskusiji niti donošenju zaključka zbog sukoba interesa.

ETIČKO POVJERENSTVO KLINIČKOG BOLNIČKOG CENTRA SESTRE MILOSRDNICE djeluje u skladu s načelima Internacionalne konferencije za harmonizaciju (ICH GCP) i Helsinške deklaracije.

Stoga se izmjene protokola istraživanja, obrasca informiranog pristanka ispitanika i ostalih relevantnih dokumenata ne mogu tijekom istraživanja izvršiti bez pismene privole ovog Etičkog povjerenstva. Također je Etičkom povjerenstvu nužno uputiti kratak sažetak glede tijeka istraživanja i poštivanja ICH GCP i Helsinške deklaracije, jednom svakih šest mjeseci, a potpuno izvješće nakon završenog istraživanja kako bi se predmet mogao arhivirati.

S poštovanjem,

Predsjednica Etičkog povjerenstva, prof. dr. sc. Arijana Lovrenčić Huzjan





Prilog 5. Dozvola Etičkog povjerenstva Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu



Sveučilište u Zagrebu  
Medicinski fakultet

ETIČKO POVJERENSTVO

A Šalata 3  
10000 Zagreb

T +385 1 45 66 777  
F +385 1 49 20 053

E mf@mef.hr  
W www.mef.unizg.hr

Ur. Broj: 380-59-10106-20-111/121  
Klasa: 641-01/20-02/01

Zagreb, 29.9.2020.

**Mateo Kosier, bacc.med.techn.**  
Gajeva 3  
44 250 Petrinja

Mišljenje Etičkog povjerenstva

Etičko povjerenstvo MEDICINSKOG FAKULTETA u Zagrebu razmotrilo je načela etičnosti istraživanja u sklopu izrade diplomskog rada **Matea Kosiera, bacc.med.techn.** pod naslovom:

**„Motiviranost medicinskih sestara/tehničara u radu“**

i zaključilo da je prikazano istraživanje etički prihvatljivo.

Prof. dr. sc. Zdravka Poljaković  
Predsjednica Etičkog povjerenstva



Dostavljeno: 1. Podnosiocu zahtjeva  
2. Arhiva Povjerenstva