

# POSLOVNA MOTIVACIJA MEDICINSKIH SESTARA/TEHNIČARA

---

**Radman, Anamaria**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Health Studies / Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:184:252032>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Health Studies - FHSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZDRAVSTVENIH STUDIJA  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ SESTRINSTVA

Anamaria Radman

**POSLOVNA MOTIVACIJA MEDICINSKIH SESTARA/TEHNIČARA**  
Završni rad

Rijeka, 2020.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF HEALTH STUDIES  
UNDERGRADUATE UNIVERSITY STUDY OF NURSING

Anamaria Radman

WORK MOTIVATION OF NURSES  
Final work

Rijeka, 2020.

Mentor rada: Eva Smokrović, mag.med.techn.

Završni rad obranjen je dana \_\_\_\_\_ u/na \_\_\_\_\_, pred  
povjerenstvom u sastavu:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Izvješće o provedenoj provjeri izvornosti studentskog rada

Opći podatci o studentu:

Sastavnica	Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija Rijeka
Studij	Stručni studij sestrinstva
Vrsta studentskog rada	Završni rad
Ime i prezime studenta	Anamaria Radman
JMBAG	

Podatci o radu studenta:

Naslov rada	Poslovna motivacija medicinskih sestara/tehničara
Ime i prezime mentora	Eva Smokrović mag.med.techn.
Datum predaje rada	
Identifikacijski br. podneska	1400124761
Datum provjere rada	29.09.2020.
Ime datoteke	Anamaria Radman-završni rad
Veličina datoteke	136.52K
Broj znakova	50973
Broj riječi	8188
Broj stranica	37

Podudarnost studentskog rada:

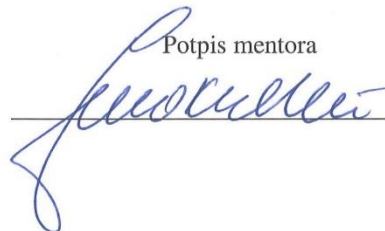
Podudarnost (%)	9%
-----------------	----

Izjava mentora o izvornosti studentskog rada

Mišljenje mentora	
Datum izdavanja mišljenja	29.09.2020
Rad zadovoljava uvjete izvornosti	<input checked="" type="checkbox"/> Da
Rad ne zadovoljava uvjete izvornosti	<input type="checkbox"/>
Obrazloženje mentora (po potrebi dodati zasebno)	

Datum  
29.09.2020.

Potpis mentora



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem svojoj mentorici mag.med.techn Evi Smokrović, koja me prije svega motivirala na upis na studij, na ukazanom povjerenju, svim savjetima i potpori koje mi je pružila tijekom cijelog studiranja, a iznimno tijekom pripremanja završnog rada.

Zahvaljujem se svojoj obitelji na velikoj podršci svih godina.

Zahvaljujem se svim kolegama i kolegicama, svim prijateljicama, a iznimno dragoj kolegici Ivani Sinčić na svakoj podršci, savjetu, zajedničkom učenju, uz nju su ove godine bile znatno lakše.

## SADRŽAJ:

### SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Motivacija.....	2
1.2. Intrinzična i ekstrinzična motivacija.....	2
1.3. Teorija očekivane vrijednosti .....	3
1.4. Teorija atribucije.....	4
1.5. Socijalno-kognitivna teorija .....	4
1.6. Teorija postavljanja ciljeva.....	6
1.7. Teorija samoodlučnosti.....	6
1.8. Radna motivacija medicinskih sestara.....	7
2. CILJ ISTRAŽIVANJA .....	10
3. ISPITANICI I METODE .....	11
3.1. Ispitanici .....	11
3.2. Metode.....	11
4. REZULTATI.....	12
5. RASPRAVA.....	17
6. ZAKLJUČAK .....	20
7. SAŽETAK.....	21
8. SUMMARY .....	22
9. LITERATURA.....	23
10. PRILOZI.....	26
11. ŽIVOTOPIS .....	30

## 1. UVOD

Motivaciju možemo definirati kao poticanje ponašanja sa namjerom postizanja zadanog cilja. Sva živa bića dijele motivaciju za postizanjem svojih osnovnih životnih potreba poput hrane, vode i socijalne interakcije te se u navedenim slučajevima ciljevi moraju postići u odgovarajućim količinama i u odgovarajuće vrijeme. Ispunjavanje tih ciljeva je uvjet opstanka, stoga se može zaključiti da motivacijski nagon treba biti moduliran kao funkcija unutarnjih stanja i vanjskih čimbenika. Ista se teorija može primijeniti na poslu i radnom okruženju, definirajući motivaciju kao karakterne osobine, produktivnost i radnu sposobnost osobe te radno okruženje koje promiče zdravlje, produktivnost, napredak i postizanje zadanih ciljeva (1,2).

Motivacija je psihološki proces izazvan nagonom, a pruža smjer i odlučnost u djelovanju svakog čovjeka ka postizanju željenog cilja. Motivacija na poslu trebala bi kod svakog zaposlenika izazvati želju za poboljšanjem i obavljanjem radnih zadataka na najbolji mogući način, drugim riječima motivacija je unutarnja želja za ulaganjem napora u radne aktivnosti. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključni su za uspješnost poslovanja svake organizacije jer prije svega utječu na učinkovitost rada, ali i napredovanje organizacije te zadržavanje radne snage. Radne obaveze zdravstvenih djelatnika uključuju obavljanje sve zahtjevnijih zadataka, potrebu za stalnim unaprjeđenjem i usavršavanjem s obzirom na napredak medicine i tehnologije te svakodnevno interdisciplinarni i multidisciplinarni timski rad, stoga je motivacija zdravstvenih djelatnika iznimno važna za promociju i unaprjeđenje zdravlja cijele populacije (2).

Kroz godine provedeno je mnogo različitih studija i razvijeno nekoliko teorija o motivaciji kao takvoj i motivaciji na radnom mjestu, sa ciljem utvrđivanja aktivnosti koje potiču razvoj motivacije i zadovoljstva. Postavljene teorije obuhvaćaju unutarnje i vanjske faktore koji mogu utjecati na motivaciju te objašnjavaju različite mehanizme kojima se može utjecati na motivaciju. Motivacija za rad izuzetno je važan faktor koji utječe na kvalitetu i sadržaj unutar zdravstvenog sustava. Međutim, sveobuhvatno razumijevanje radne motivacije medicinskih sestara koje odgovaraju sve većim zahtjevima i izazovima u zdravstvu još uvijek nije u potpunosti postignuto. Za razumijevanje motivacije medicinskih sestara važno je uzeti u obzir i empatiju kao vodeći čimbenik za odabir karijere te svakodnevno obavljanje posla. Stoga je cilj ovog rada istražiti i pobliže objasniti motivaciju i teorije motivacije medicinskih sestara.



## **1.1.Motivacija**

Motivacija kao proces započinje s nadahnućem za obavljanjem određenog zadatka i dovodi do energije, odnosno inicira ponašanje kako bi se u najkraćem vremenu ostvarili zacrtani ciljevi. Motivacija je složena i višedimenzionalna, stoga se može objasniti kao sila unutar pojedinca koja utječe ili usmjerava ponašanje. U organizacijskom kontekstu, motivacija se objašnjava kao poticaj radnog ponašanja, koji usmjerava radnikov napor da ostvari ciljeve organizacije. Motivacija radnika rezultat je osobnih karakteristika, interakcija među pojedincima te njihovog radnog okruženja. Također, literatura sugerira da radna motivacija medicinskih sestara utječe na rezultate skrbi o pacijentu te da postoji indirektna povezanost između zadovoljstva poslom i kvalitete skrbi pacijenata. Stoga bi se za osiguranje kvalitetne skrbi u zdravstvenom sustavu trebalo uzeti u obzir radnu motivaciju i zadovoljstvo poslom (3).

## **1.2.Intrinzična i ekstrinzična motivacija**

Kroz pregled dostupne literature, model unutarnje i vanjske motivacije koju su postavili Porter i Lawler 1968. godine smatra se temeljom ostalih suvremenijih modela. Unutarnja ili intrinzična motivacija može se objasniti kao nagon koji ljude navodi da provode određenu aktivnost jer im je zanimljiva i iz nje izvlače spontano zadovoljstvo. Vanjska ili ekstrinzična motivacija objašnjava povezanost između neke aktivnosti i njezinih pozitivnih posljedica kao što su opipljive ili verbalne nagrade, tako da zadovoljstvo ne proizlazi iz same aktivnosti već iz posljedica do kojih aktivnost dovodi. Porter i Lawler zalagali su se za strukturiranje radnog okruženja kako bi se omogućila učinkovita izvedba koja dovodi do intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada, što bi zauzvrat proizvelo ukupno zadovoljstvo poslom. Strukturiranje bi se trebalo postići promjenama u organizaciji radnih mjesta i radnih zadataka sa ciljem da ih se učini zanimljivijima, čime bi se potaknula unutarnja motivacija te nagrađivanjem, odnosno nagradama poput većih plaća i napredovanja. Hipoteza navedene teorije bila je da su unutarnje i vanjske nagrade aditivne te dovode do ukupnog zadovoljstva poslom. Međutim, mnoge provedena istraživanja koja su koristila navedeni model motivacije, otkrila su da vanjske, opipljive nagrade mogu potkopati unutarnju motivaciju, dok ju verbalne nagrade pojačavaju (4,5).

Mnoge druge teorije i različite znanstvene discipline koje proučavaju ljudsko ponašanje i motivaciju također navode kako su pojedinci intrinzično motivirani te integriraju svojstvene vanjske motivirajuće faktore dok teže ostvarenju cilja. Unutarnja motivacija podrazumijeva činjenje nečega jer je samo po sebi zanimljivo ili ugodno, dok se vanjska motivacija ne odnosi

samo na materijalne nagrade u obliku plaće ili napredovanja, već se može razdijeliti na nekoliko stavki. Vanjska motivacija može biti podijeljena u četiri stavke regulacije koji se nazivaju vanjska regulacija, uvod, identifikacija i integracija. Prethodno provedene studije ustanovile su da dugo radno vrijeme može biti povezano s nezadovoljstvom poslom, neovisno o visini plaće koju djelatnici dobivaju za obavljeni posao (6).

Predloženo je mnogo teorija kojima se nastoji objasniti ljudska motivacija, no svaka teorija baca svjetlost na neke specifične aspekte motivacije te istovremeno zanemaruje druge. Iako to može biti nejasno, svaka suvremena teorija ipak doprinosi jedinstvenu perspektivu s potencijalno novim uvidima i izrazitim implikacijama za praksu i buduća istraživanja (7).

Sve suvremene teorije uključuju koncept povezan sa uvjerenjima o vlastitoj kompetenciji koja je, ovisno o teoriji, definirana kao očekivani uspjeh, samoeфикаsnost ili samopouzdanje. Pojam vlastite kompetencije se u osnovi bavi pitanjem „Mogu li to učiniti?“, no suvremeniji pristupi uvode i koncept vrijednosti i očekivanog rezultata, odnosno postavlja se unutarnja motivacija nasuprot vanjskoj motivaciji. Sve novije teorije prepoznaju da se motivacija ne može u potpunosti objasniti kao pojedinačni fenomen, već da često uključuje interakciju između pojedinca i šireg društvenog konteksta (7).

### **1.3. Teorija očekivane vrijednosti**

Teorija očekivane vrijednosti identificira dva ključna neovisna čimbenika koja utječu na ponašanje i motivaciju pojedinca: stupanj do kojeg pojedinci vjeruju da će biti uspješni ukoliko postignu zadani cilj i stupanj u kojem vide da u izvršavanju zadatka postoji osobna važnost, vrijednost ili unutarnji interes (8).

Očekivana vrijednost uspjeha važnija je od percepcije osobne kompetencije jer predstavlja uvjerenje pojedinca usmjereno prema budućnosti. Međutim, prema teoretičarima, motivacija zahtijeva više od samog uvjerenja pojedinca da može uspjeti, već mora očekivati i neposredni ili budući osobni dobitak ili vrijednost. Najmanje četiri čimbenika mogu doprinijeti vrijednosti zadatka: interes ili unutarnja vrijednost, korisnost ili vanjska vrijednost, važnost ili vrijednost postignuća te količina usmjerenog vremena i energije na jedan zadatak, što znači da su drugi zadaci zanemareni. Vrijednost zadatka u teoriji je prvenstveno oblikovana jednim motivacijskim vjerovanjem: afektivnim uspomjenama, odnosno reakcijama i emocijama povezanim s prethodnim iskustvima. Pozitivna iskustva povećavaju percipiranu vrijednost, dok ju negativna iskustva umanjuju (8).

Navedena teorija može se primijeniti na zdravstvene djelatnike, a posebice medicinske sestre s obzirom da je radna motivacija medicinskih sestara tema ovog rada, u smislu učenja novih vještina ili usavršavanja već postojećih. Odnosno, ukoliko medicinska sestra izvršavanje nekog zadatka ili učenje neke nove vještine smatra vrijednom, biti će više motivirana da isto i učini. No, u skladu sa teorijom očekivane vrijednosti, ukoliko medicinska sestra smatra da će joj izvršavanje zadatka ili učenje nove vještine donijeti osobni dobitak, motivacija će također biti veća.

#### **1.4. Teorija atribucije**

Teorija atribucije objašnjava kako ljudi varijabilno reagiraju na neko iskustvo, sugerirajući da različiti odgovori proizlaze iz razlika u percipiranom ishodu. Uspjeh ili neuspjeh u savladavanju neke nove vještine, može se pripisati osobnom naporu, urođenim sposobnostima, drugim ljudima ili sreći. Navedene atribucije su često podsvjesne, ali snažno utječu na buduće aktivnosti i motivaciju. Neuspjeh pripisan nedostatku sposobnosti može obeshrabriti buduće napore, dok neuspjeh koji se pripisuje lošem poučavanju ili lošoj sreći može sugerirati potrebu za novim pokušajima, pogotovo ako se očekuje da će se okolnosti promijeniti. Atribucije izravno utječu na očekivanje budućeg uspjeha i neizravno utječu na percipiranu vrijednost. Postupak atribucije započinje događajem, poput dobivanja nagrade ili učenja vještine te ako je rezultat očekivan i pozitivan, pojedinac je zadovoljan i motiviran. Suprotno tome, ako je rezultat negativan, neočekivan ili nevažan, pojedinac nalazi objašnjenje uzimajući u obzir osobne i okolišne čimbenike (9,10).

Weiner u svojem radu razlikuje objektivnu vrijednost postizanja cilja (npr. zarada ili učenje nove vještine) od subjektivne ili afektivne vrijednosti tog postignuća (npr. sreća ili ponos). Ostale emocionalne reakcije uključuju zahvalnost, spokoj, iznenađenje, bijes, krivnju, beznade, sažaljenje i sramotu. Emocije ovise o rezultatu, odnosno izravan su rezultat uspjeha ili neuspjeha (9).

#### **1.5. Socijalno-kognitivna teorija**

Socijalno-kognitivna teorija nalaže da ljudi uče kroz uzajamne interakcije sa svojim okruženjem i promatranjem drugih ljudi, a ne samo svojim izravnim djelovanjem. Odnosno, kroz navedenu teoriju se naglašava kako ljudi nisu nepromišljeni akteri koji djeluju sa ciljem

dostizanja nagrada i ciljeva, već imaju mogućnosti djelovanja sa ciljem postizanja rezultata (11).

Albert Bandura, psiholog koji je utemeljio socijalno-kognitivnu teoriju, navodi kako ljudski učinak proizlazi iz recipročnih interakcija između tri glavna faktora, a to su osobni čimbenici, bihevioralni čimbenici i okolišni čimbenici. Osobni čimbenici uključuju uvjerenja, očekivanja i stavove pojedinca koji zajedno sa faktorima ponašanja i okolišnih čimbenika djeluju kroz ideju koja se naziva trijadična uzajamna uzročnost. Ljudi su na taj način proaktivni i samoregulirajući, ne reaktivni organizmi koje oblikuje okolina, već proizvodi i proizvođači vlastitog okruženja i vlastitog društvenog sustava. Trijadična uzročnost ne obuhvaća točan obrazac uzročnosti između čimbenika, već utjecaj svakog čimbenika varira ovisno o željenom cilju, mogućim posljedicama i aktivnostima (12,13).

Aktivni proces reguliranja vlastitog ponašanja i manipuliranja okolinom sa ciljem ostvarenja osobnih ciljeva, temeljan je za motiviranje pojedinca jer ostvarivanje postavljenih ciljeva ovisi o uvjerenjima o vlastitim mogućnostima, vrijednostima i interesima. Glavna karakteristika vlastitih uvjerenja i mogućnosti je samoeфикаsnost. Samoeфикаsnost se može objasniti kao vjerovanje pojedinca u vlastite sposobnosti da provede određene aktivnosti koje utječu na njegov život. Dakle, samoeфикаsnost je vjerovanje o tome što čovjek može učiniti, a ne osobni sud o nečijim fizičkim ili psihološkim osobinama. Banduranovim riječima: „Ako ljudi ne vjeruju da mogu svojim djelovanjem postići željene efekte, imaju vrlo malo poticaja za djelovanje.“ Zaključno, samoeфикаsnost je temelj za motivirano djelovanje (14).

Bandura, Zimmerman i Schunk identificirali su ključnu ulogu samoeфикаsnosti u aktiviranju temeljnih procesa učenja, uključujući spoznaju, motivaciju, utjecaj i odabir. Među izvorima samoeфикаsnosti, najmoćniji čimbenik je kako pojedinci tumače svoja prethodna iskustva. Općenito govoreći, uspjesi jačaju nečiju eфикаsnost, dok neuspjesi slabe. Također, samoeфикаsnost se mijenja prema fiziološkim i emocionalnim informacijama, entuzijazam i pozitivne emocije obično jačaju samoeфикаsnost, dok ju negativne emocije umanjuju. Još jedan faktor koji može utjecati na samoeфикаsnost su iskustva ljudi iz neposredne okoline, posebice ukoliko pojedinac neku osobu idealizira. Neizravno promatranje nečijeg truda koje rezultira uspjehom, djeluje na jačanje uvjerenja da i pojedinac sam to može i suprotno. Socijalni čimbenici koji djeluju na samoeфикаsnost obuhvaćaju cijelu okolinu koja pojedinca okružuje, odnosno, ukoliko ljudi iz neposredne okoline pojedinca vjeruju da on može postići određeni cilj, veća je vjerojatnost da će i on sam vjerovati u isto. (13,15,16,17)

## **1.6. Teorija postavljanja ciljeva**

Teoriju je postavio Edwin Locke i temelji se na ideji da su postavljanjem ciljeva ljudi motivirani za dobro obavljanje zadataka. Teorija tvrdi da je izvor motivacije želja, namjera i odluka pojedinca za postizanjem postavljenih ciljeva. Jasno postavljeni i dovoljno izazovni ciljevi, uz odgovarajuću povratnu informaciju i podršku, vode do bolje realizacije i performansi. Cilj daje osobi smjernice o tome što treba učiniti i koliko napora treba uložiti da bi se postigao cilj. Samo postavljanje ciljeva nije dovoljno i trebalo bi biti popraćeno odgovarajućim planovima, podrškom i resursima potrebnim da se plan ostvari (18).

Da bi se teorija postavljanja ciljeva bolje primijenila u praksi, potrebno je poznavati određene probleme i prepreke u njezinoj primjeni. Jedan od mogućih problema je taj što ciljevi nisu postavljeni dovoljno visoko ili su postavljeni previsoko te su nedostupni članu tima kojem su dodijeljeni. Ponekad jednostavno nije dovoljna razina znanja i vještina suradnika, pa se cilj ne može postići bez dodatnog osposobljavanja i razvoja vještina. I u ovom slučaju to može pomoći postavljanju ciljeva u smislu osobnog razvoja i obrazovanja zaposlenika. Druga je poteškoća imati na umu da vrlo teški i složeni ciljevi mogu potaknuti rizičnije ponašanje što može dovesti do kriznih situacija u realizaciji pothvata. Treći, možda najveći problem je situacija u kojoj postavljeni cilj nije u skladu s ciljevima menadžera ili članova tima (18,19).

## **1.7. Teorija samoodlučnosti**

Teorija samoodlučnosti govori u prilog tome da motivacija varira ne samo u količini, već i u kvaliteti. Ljudi iznutra žele biti autonomni - koristiti svoju volju i sposobnost izbora kako bi zadovoljili vlastite potrebe, dok komuniciraju sa svojim okruženjem. Naša najviša, najzdravija, najkreativnija i najproduktivnija dostignuća obično se događaju kada nas motivira unutarnji interes za izvršenje nekog zadatka (20).

Teorija samoodlučnosti predlaže da ispunjenje tri osnovne psihosocijalne potrebe potiče unutarnju motivaciju: autonomija (mogućnost kontrole nečijeg djelovanja), kompetencija (samoeфикаsnost) i srodnost (osjećaj pripadnosti drugima s kojima se pojedinac želi osjećati povezanim). Autonomija se promovira pružanjem mogućnosti izbora, priznavanjem osjećaja, izbjegavanjem osuđivanja i poticanjem odgovornosti za postupke. Kompetencija je podržana optimalnim izazovom i povratnim informacijama koje promiču samoeфикаsnost i izbjegavaju negativnosti. Povezanost se promiče kroz okruženja koja pokazuju istinsku brigu, međusobno poštovanje i sigurnost (20).

Teorija organske integracije identificira tri regulatorna stila: unutarnju motivaciju u jednom ekstremu koja je visoko produktivna i spontana, amotivaciju na drugoj krajnosti koja označava potpuni nedostatak volje i neuspjeh u djelovanju te vanjsku motivaciju. Vanjska motivacija može biti podijeljena na četiri razine koje se razlikuju u stupnju vanjske regulacije. Najniža razina vanjska regulacija je da pojedinac djeluje samo radi zarađivanja ili izbjegavanja kazne. Slijedi uvodna regulacija, odnosno pojedinac djeluje kako bi izbjegao krivnju ili tjeskoba, odnosno povećao ponos ili samopoštovanje. Konačno, integriranom regulacijom vanjski utjecaji integriraju se s unutarnjim interesima, postajući dijelom nečijeg osobnog identiteta i težnji. Dakle, integracijom pojedinci mogu biti vanjski motivirani, a i dalje biti predani i autentični (21).

### **1.8.Radna motivacija medicinskih sestara**

Radna motivacija svih zdravstvenih djelatnika, uključujući i medicinske sestre može se objasniti svakom od objašnjenih teorija motivacije, no može se zaključiti kako je motivacija medicinskih sestara zapravo pod djelovanjem dvije glavne skupine čimbenika. Unutarnji motivacijski faktori uključuju postignuća na radnom mjestu, priznanja za postignuća, značajnost aktivnosti koje provode na radnom mjestu, odgovornost za ljudski život i osobni rast ili napredovanje. Vanjski motivacijski faktori povezani su s kontekstom posla i uključuju politiku i administraciju, nadzor, međuljudske odnose, radne uvjete, plaću, status, sigurnost i osobni život. Unutarnji motivacijski faktori snažniji su od vanjskih motivacijskih faktora pri povećanju zadovoljstva poslom i poboljšanju performansi. Suprotno tome, vanjski motivacijski faktori ne pružaju dugoročno zadovoljstvo poslom, već sprječavaju trenutno nezadovoljstvo. Razne studije pokazale su da su nisko zadovoljstvo poslom i slaba motivacija, vodeći uzroci migracije medicinskih sestara u druge zemlje ili ustanove pa čak i promjene karijere (22,23).

Nedavni globalni sustavni pregledi pokazali su da niz čimbenika utječe na zadovoljstvo, motivaciju i zadržavanje medicinskih sestara. Studije ukazuju da glavni čimbenici uključuju osnaživanje medicinskih sestara na radnom mjestu, radne uvjete, životne uvjete, razvoj karijere, plaću i ostale financijske i nefinancijske poticaje. Također je zaključeno da povećanje zadovoljstva, motivacije i zadržavanje medicinskih sestara pozitivno utječu na kvalitetu zdravstvenih usluga, poboljšavajući radno okruženje sestara i smanjenje organizacijskih troškova vezanih za zapošljavanje novih medicinskih sestara i medicinskih sestara na zamjeni (24,25).

Medicinske sestre suočavaju se s nizom poteškoća svom poslu poput preopterećenja zbog nedostatka resursa, nestabilnom slikom sestrinstva, demotivacijom na poslu i odstupanjem od posla. Takvi problemi imaju ozbiljan negativan ishod na uspjeh medicinskih sestara, a samim time mogu imati i značajne posljedice za pacijenta. Motivacija i njeni čimbenici učinkoviti su alati upravljanja kojima se privlači, zadržava i poboljšava rad medicinskih sestara (26).

Organizacijske karakteristike i ponašanje menadžera koji osnažuju medicinske sestre da koriste svoje znanje, ponašanje i vještine, mogu poboljšati organizacijsku predanost, zadovoljstvo poslom, kvalitetu sestrinske skrbi, povećati povjerenje u menadžment i smanjiti razinu sindroma sagorijevanja medicinskih sestara. Sindrom sagorijevanja (*eng. burnout*) je uobičajena psihološka pojava među medicinskim sestrama. Karakterizira ga pad fizičke, emocionalne i psihološke energije koji proizlazi iz stresa povezanog sa poslom, što dovodi do cinizma prema klijentima i kolegama i osjećaja niske motivacije i samoefikasnosti. Sindrom sagorijevanja može nastati zbog preopterećenja na poslu uzrokovanog nedostatkom resursa, neadekvatne kontrole i nepravde, vrijednosnih sukoba i nedostatka osjećaja važnosti za zajednicu. Sindrom sagorijevanja uključuje tri ključna aspekta:

- emocionalna iscrpljenost (demotivacija, niska energija, umor, depresija, beznađe i bespomoćnost)
- depersonalizacija (negativno ponašanje prema drugima, nepridržavanje uputa)
- nizak osobni uspjeh (stanje negativnog vrednovanja sebe kao nesposobnog, neuspješnog i neadekvatnog, koje posljedično dovodi do smanjene produktivnosti) (27).

Sindrom sagorijevanja predstavlja problem za organizacije i za zaposlenike, jer manifestacije sagorijevanja - uključujući smanjenje fizičke i psihološke energije, nesanicu, glavobolju, umor i depresiju - dovode do povećanja izostanaka te stoga imaju negativne učinke na kvaliteta njege. Mnoge su studije ispitale utjecaj različitih varijabli na sagorijevanje kao dio napora usmjerenih na smanjenje ove pojave. Niže razine sagorijevanja povezane su s karakteristikama okruženja profesionalne prakse, socijalne potpore strukturalnim i psihološkim osnaživanjem. Visoke razine sagorijevanja povezane su s preopterećenjem, nedostatkom motivacije i nezadovoljstvom poslom (28).

Motivacija ima ključnu ulogu u suočavanju s izazovima na svakom zdravstvenom odjelu i postizanje zdravstvenih ciljeva uvelike ovisi o motiviranim zdravstvenim stručnjacima koji pružaju učinkovite i kvalitetne usluge. Medicinske sestre su odgovorne za pružanje velikog dijela zdravstvenih usluga i kvaliteta njihove izvedbe sadržana u osobnoj i vanjskoj motivaciji te u velikoj mjeri određuje kvalitetu skrbi o pacijentima. Studija provedena na 85 medicinskih

sestara identificirala je tri glavne komponente koje utječu na zadovoljstvo medicinskih sestara, a to su duhovni osjećaj, faktori radne okoline i motivacija. Pomoć ljudima i populaciji te uključenost u zdravstvenu njegu pacijenata pridonose duhovnom osjećaju koji utječe na zadovoljstvo medicinskih sestara. Čimbenici radne okoline poput kohezije tima, plaće i nagrada, radni uvjeti, nedostatak medicinskih resursa, nejasne odgovornosti medicinskih sestara, percepcija pacijenata i liječnika, loše rukovodstvo i diskriminacija na poslu igraju važnu ulogu u nezadovoljstvu radom. Motivacijski čimbenici poput zadovoljstva izvršenih zadataka, profesionalni razvoj i klinička autonomija pridonose zadovoljstvu medicinskih sestara (29).

Kako se motivacija sama po sebi ne može izravno promatrati, istraživanja su većinom usredotočena na odrednice i ishode motivacije. Willis-Shattuck i suradnici proveli su sustavni pregled istraživanja koja uključuju temu motivacije i identificirali monetarne i nenovčane poticaje kao ključne čimbenike koji utječu na motivaciju i zadržavanje zaposlenika na radnim mjestima (30). Rezultati su u skladu sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom, koja je preporučila kombinaciju ili 'skup' intervencija u područjima obrazovanja, regulacije, novčanih poticaja i profesionalne i osobne podrške kako bi se poboljšalo zadržavanje zdravstvenih djelatnika u ruralnim i udaljenim područjima. Mnoge od tih intervencija usmjerene su na poboljšanje motivacije zdravstvenih radnika, zadovoljstva poslom i radnog učinka (31).

Motivacija medicinskih sestara na radnom mjestu može pridonijeti ukupnom zadovoljstvu poslom, a samim time i prevenirati sindrom sagorijevanja i migraciju medicinskih sestara u druge ustanove. Stoga je nužno voditelje odjela i glavne medicinske sestre educirati o motivaciji, čimbenicima koji utječu na motivaciju medicinskih sestara te načinima na koje se ista može potaknuti. Motivirane medicinske sestre biti će zadovoljnije same sobom i poslom, a samim time će i kvaliteta sestrinske skrbi biti veća.



## **2. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovoga rada je ispitati motivaciju medicinskih sestara/tehničara te aspekte motivacije na radnom mjestu. Rezultati istraživanja ukazati će na eventualne problematike zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj u motivaciji medicinskih sestara/tehničara koja je nužna za kvalitetnu sestrinsku skrb, za povećanje kvalitete iste te prevenciju migracije medicinskih sestara/tehničara. Specifični ciljevi istraživanja su utvrditi osobne karakteristike ispitanika, ispitati iskazuju li ispitanici motivaciju na radnom mjestu te da li iskazuju namjeru promjene radnog mjesta.

Iz navedenog proizlaze sljedeće hipoteze:

1. Medicinske sestre/tehničari u Republici Hrvatskoj iskazuju nizak stupanj motivacije na radnom mjestu.
2. Medicinske sestre/tehničari iskazuju nezadovoljstvo sa razinom motivacije od strane okoline u kojoj rade.

### **3. ISPITANICI I METODE**

#### **3.1. Ispitanici**

Istraživanje obuhvatilo je ukupno 70 ispitanika, studenata sestrištva preddiplomskog izvanrednog studija na Fakultetu Zdravstvenih studija u Rijeci. U istraživanje su uključeni ispitanici koji su zaposleni na radnom mjestu medicinske sestre/tehničara te koji su dobrovoljno pristali sudjelovati u istraživanju. Istraživanje je anonimno, dobiveni se rezultati koriste isključivo u istraživačke svrhe te je istraživanje u skladu sa etičkim načelima. Istraživanje se provodilo od listopada 2019. do lipnja 2020. godine.

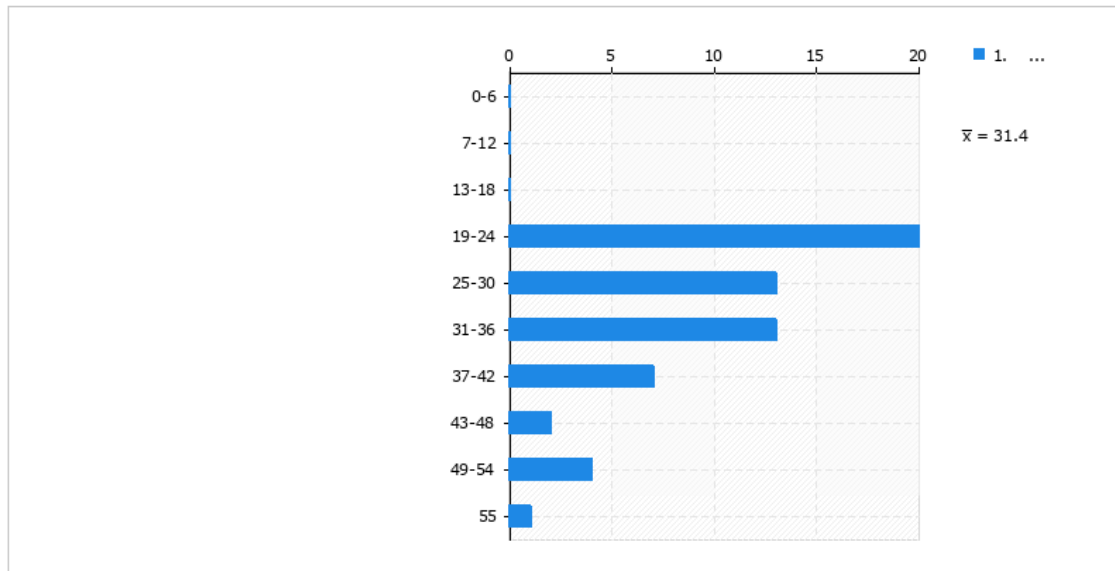
#### **3.2. Metode**

Vrsta provedenog istraživanja je presječno istraživanje, a provedeno je putem anketnog upitnika koji sadrži sociodemografske podatke i Multidimenzionalne skale poslovne motivacije (PRILOG B) čije je glavno pitanje „Zašto ulažete ili biste uložili trud u Vaš trenutni posao?“. Multidimenzionalna skala poslovne motivacije (*eng. Multidimensional work motivation scale*) prevedena je na hrvatski jezik od strane tri nezavisna prevoditelja te su navedene tri verzije prijevoda objedinjene u jedinstvenoj verziji. Originalna verzija skale prevedene na hrvatski jezik prvenstveno je korištena u studiji koju su proveli Smokrović i suradnici (32) te je od strane autora dobivena suglasnost za korištenje iste. Navedena skala kulturno je neovisna i predstavlja valjan i pouzdan instrument u testiranju poslovne motivacije. Kroz Multidimenzionalnu skalu poslovne motivacije, ispitanicima je ponuđeno 19 tvrdnji te su za svaku tvrdnju trebali odabrati odgovor koji se najviše podudara sa njihovim stavom. Raspon se kretao od 1 – uopće se ne slažem do 7 – u potpunosti se slažem. Ispitanicima su anketni upitnici i Multidimenzionalna skala poslovne motivacije podijeljeni osobno ili putem e-maila poveznicom na platformu <https://www.1ka.si/>.

#### 4. REZULTATI

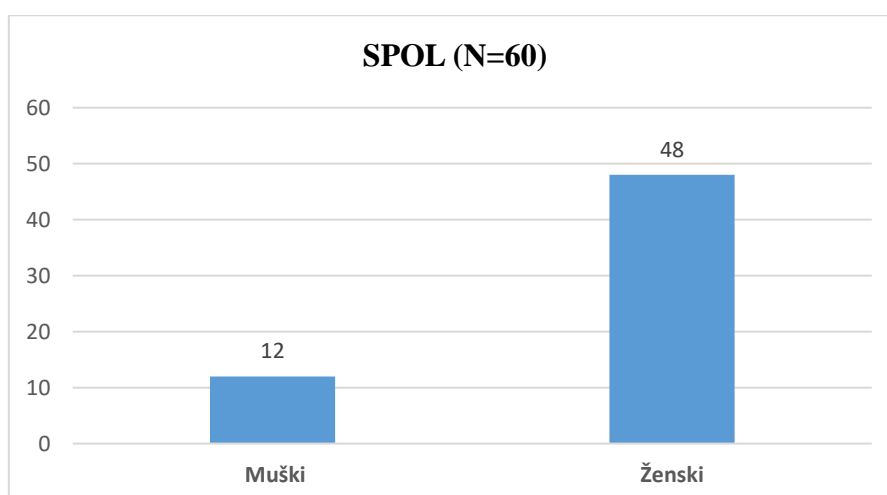
U istraživanju je sudjelovalo ukupno 60 ispitanika, srednje dobi 31,4 godine. Najveći broj ispitanika, njih 20 pripada rasponu od 19-24 godina (Slika 1).

**DOB ISPITANIKA (N=60)**



*Slika 1- grafički prikaz podjele ispitanika prema dobi*

Od ukupno 60 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju njih 12 (20%) je muškaraca i 48 (80%) žena ( Slika 2).



*Slika 2- grafički prikaz podjele ispitanika prema spolu, izraženo u frekvenciji*

**Tablica 1.** Prikaz podjele ispitanika prema bračnom statusu.

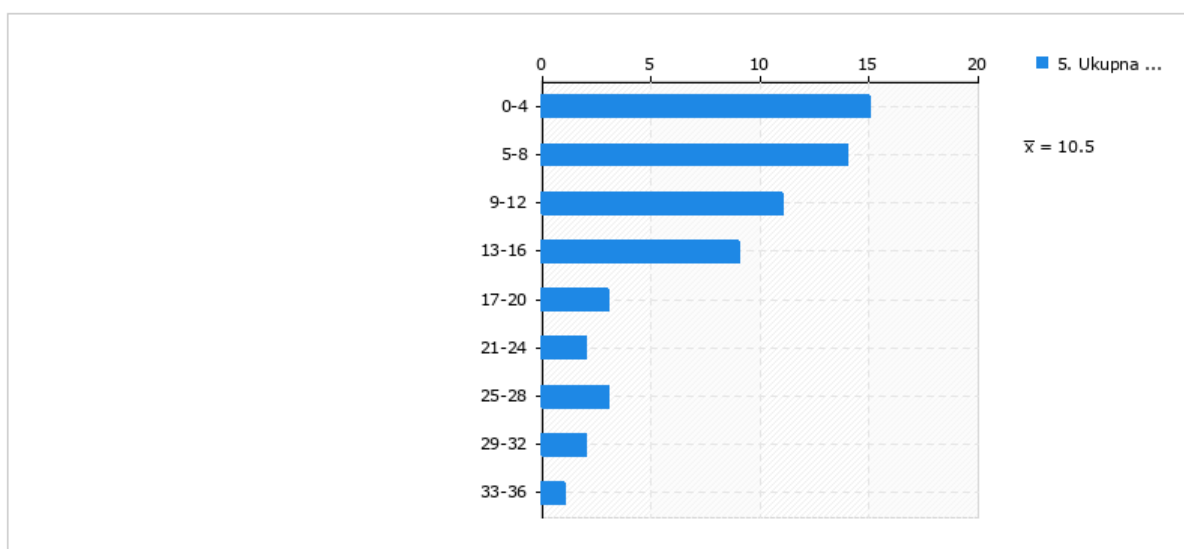
<b>BRAČNI STATUS</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>
Udana/oženjen	23	38%
Izvanbračna zajednica	17	28%
Samac/Sama	17	28%
Udovac/Udovica	0	0%
Ostalo	3	5%
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Tablica 2.** Prikaz raspodjele ispitanika prema statusu obrazovanja.

<b>STATUS OBRAZOVANJA</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>
Medicinska sestra/tehničar s temeljnom naobrazbom (srednja stručna sprema)	50	83%
Prvostupnik-ca sestrinstva	6	10%
Diplomirana-i medicinska sestra/tehničar	0	0%
Magistar/magistra sestrinstva	0	0%
Doktor-ica znanosti u polju kliničkih medicinskih znanosti/znanstvena grana sestrinstvo	0	0%
Ostalo (prvostupnica primaljstva)	4	7%
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

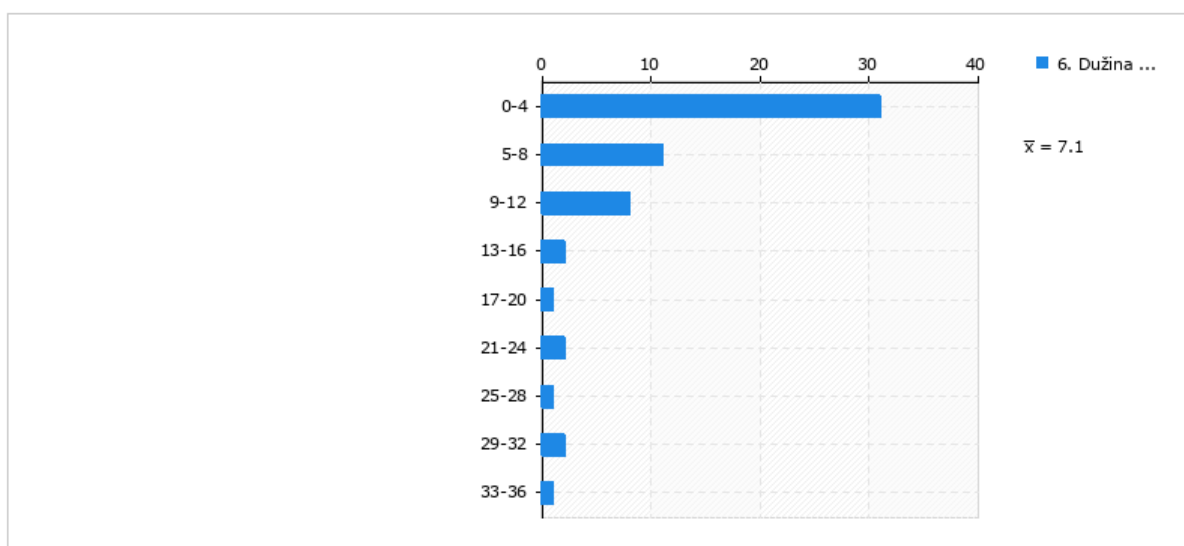
Prosječna dužina ukupnog radnog staža ispitanika iznosi 10,5 godina (Slika 3), a prosječna dužina radnog staža na trenutnom radnom mjestu iznosi 7,1 godina (Slika 4). Od ukupno 60 ispitanika, njih 15 u navedenom zanimanju radi do 4 godine.

### UKUPNA DUŽINA RADNOG STAŽA U NAVEDENOM ZANIMANJU (N=60)



Slika 3- grafički prikaz podjele ispitanika prema ukupnoj dužini radnog staža, izraženo u frekvencijama

### UKUPNA DUŽINA RADNOG STAŽA NA TRENUTNOM RADNOM MJESTU (N=60)



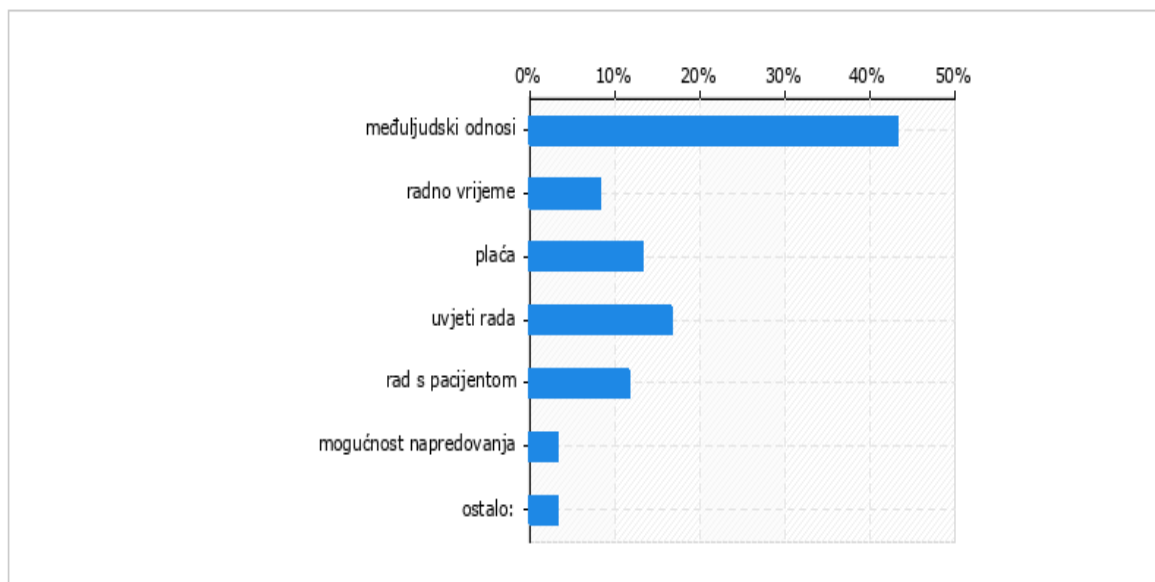
Slika 4- grafički prikaz podjele ispitanika prema dužini radnog staža na trenutnom radnom mjestu, izraženo u frekvencijama

**Tablica 3.** Prikaz raspodjele odgovora na pitanje „Razmišljate li o promjeni radnog mjesta?“

ODGOVORI	Frekvencija	Postotak
Razmišljala/o sam o promjeni radnog mjesta unutar slijedećih 6 mjeseci	13	22%
Razmišljala/o sam o promjeni radnog mjesta u slijedećih nekoliko godina	19	32%
Nisam aktivno razmišljao/la o tome	27	46%
Ukupno	59	100%

Najveći broj ispitanika, njih 26 (37%) navodi kako su međuljudski odnosi najutjecajniji faktor motivacije na radnom mjestu. Zatim slijede uvjeti rada koje navodi 10 ispitanika (14%) te plaća koju navodi 8 ispitanika (11%).

#### NAJUTJECAJNIJI FAKTORI MOTIVACIJE NA RADNOM MJESTU ( N=60)



Slika 5- grafički prikaz podjele ispitanika prema faktorima motivacije na radnom mjestu, izraženo u postocima

**Tablica 4.** Prikaz odgovora ispitanika na tvrdnje Multidimenzionalne skale poslovne motivacije, izraženo u frekvencijama odgovora i postocima.

„Zašto ulažete ili biste uložili trud u Vaš trenutni posao?“ <b>TVRDNJE</b>	1-uopće se ne slažem	2	3	4-niti se slažem niti se ne slažem	5	6	7-u potpunosti se slažem
1. Ne ulažem ga, jer zaista imam osjećaj da tratom svoje vrijeme na poslu	27 (47%)	4 (7%)	2 (4%)	17 (30%)	5 (9%)	1 (2%)	1 (2%)
2. Radim malo jer smatram da u ovaj posao ne vrijedi ulagati truda	41 (72%)	4 (7%)	1 (2%)	10 (18%)	0	1 (2%)	0
3. Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je	46 (81%)	2 (4%)	2 (4%)	6 (11%)	0	1 (2%)	0
4. Da bih dobio/la odobrenje drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranaka...)	35 (61%)	4 (7%)	6 (11%)	10 (18%)	2 (4%)	0	0
5. Zato jer će me drugi ljudi više poštovati (npr. nadređeni, suradnici, obitelj, stranke...)	23 (40%)	7 (12%)	7 (12%)	12 (21%)	4 (7%)	1 (2%)	3 (5%)
6. Da bi izbjegao/la kritike drugih ljudi (npr. nadređenih, suradnika, obitelji, stranke...)	26 (46%)	9 (16%)	3 (5%)	15 (26%)	2 (4%)	0	2 (4%)
7. Zato jer će me financijski nagraditi samo ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni)	36 (63%)	6 (11%)	3 (5%)	8 (14%)	3 (5%)	1 (2%)	0
8. Zato jer mi drugi ljudi nude veću poslovnu sigurnost ako uložim dovoljno truda u posao (npr. poslodavac, nadređeni)	26 (46%)	10 (18%)	6 (11%)	9 (16%)	4 (7%)	1 (2%)	1 (2%)
9. Zato što riskiram gubitak posla ukoliko ne uložim dovoljno truda u njega	27 (47%)	9 (16%)	7 (12%)	6 (11%)	4 (7%)	0	4 (7%)
10. Zato što moram sebi dokazati da to mogu	8 (14%)	7 (12%)	11 (19%)	10 (18%)	14 (25%)	3 (5%)	4 (7%)
11. Zato jer se zbog toga osjećam ponosnim/om na sebe	2 (4%)	3 (5%)	1 (2%)	9 (16%)	20 (35%)	7 (12%)	15 (26%)
12. Zato što ću se u suprotnome sramiti same/samoga sebe	11 (19%)	5 (9%)	3 (5%)	14 (25%)	15 (26%)	4 (7%)	5 (9%)
13. Zato što ću se u suprotnome osjećati loše	6 (11%)	7 (12%)	1 (2%)	10 (18%)	18 (32%)	5 (9%)	10 (18%)
14. Zato što osobno smatram važnim ulagati trud u posao koji radim	0	3 (5%)	3 (5%)	8 (14%)	12 (21%)	7 (12%)	24 (42%)
15. Zato što je ulaganje truda u posao koji radim u skladu s mojim osobnim vrijednostima	2 (4%)	1 (2%)	1 (2%)	10 (18%)	12 (21%)	11 (19%)	20 (35%)
16. Zato što ulaganje truda u posao koji radim ima osobno značenje za mene	2 (4%)	3 (5%)	4 (7%)	12 (21%)	12 (21%)	7 (12%)	17 (30%)
17. Zato jer se zabavljam radeći svoj posao	7 (12%)	1 (2%)	3 (5%)	18 (32%)	10 (18%)	10 (18%)	8 (14%)
18. Zato što mi je uzbuđljivo ono što radim na svom poslu	6 (11%)	2 (4%)	2 (4%)	17 (30%)	11 (19%)	11 (19%)	8 (14%)
19. Zato što je posao koji radim zanimljiv	4 (7%)	1 (2%)	3 (5%)	11 (19%)	14 (25%)	8 (14%)	16 (28%)

## 5. RASPRAVA

Najveći broj ispitanika koje je obuhvatilo istraživanje pripada dobnoj skupini od 19-24 godine te je aritmetička sredina dobi ispitanika 31,4 godine. Iz navedenog se može zaključiti da ispitanici predstavljaju mlađu populaciju te je u skladu sa time i dužina radnog staža, koja u prosjeku iznosi 10,5 godina. Može se zaključiti da stavovi i mišljenja ispitanika o motivaciji na radnom mjestu izneseni u ovom istraživanju zapravo ukazuju na stupanj motivacije mlađe populacije, što je izuzetno važno u očuvanju radne snage unutar ustanova.

Prosječna dužina radnog staža ispitanika na sadašnjem radnom mjestu iznosi 7,1 godinu, a više od 50% ispitanika je potvrdilo da su razmišljali o promjeni radnog mjesta unutar 6 mjeseci ili nekoliko godina. Iz navedenih podataka je jako naglašena potreba za jačanjem motivacije mlađih medicinskih sestara/tehničara. Želja za promjenom radnog mjesta govori u prilog tome da medicinske sestre/tehničari nisu zadovoljni na radnom mjestu, što uz ostale organizacijske i osobne čimbenike može biti uzrokovano nedostatkom motivacije.

Istraživanje provedeno u Turskoj obuhvatilo je 417 medicinskih sestara, prosječne dobi 31,5 godina sa ciljem identificiranja čimbenika koji utječu na namjeru medicinskih sestara/tehničara da napuste svoje radno mjesto. Utvrđeno je da 61% ispitanika namjerava napustiti radno mjesto, iako su navele visoku razinu zadovoljstva radnim okruženjem, ali je razina motivacije bila niska. Dobri međuljudski odnosi, zadovoljstvo pacijenata i privrženost poslu navedeni su kao osobni motivatori zbog kojih medicinske sestre/tehničari uživaju u svom poslu, no nedostatak financijskih poticaja i priznanja za uloženi trud negativno su djelovali na motivaciju ispitanika (32).

Slične rezultate dokazalo je i istraživanje provedeno u Etiopiji koje je obuhvatilo ukupno 220 medicinskih sestara/tehničara iz privatnog i javnog zdravstvenog sektora. Istraživanje je pokazalo da većina (64,1%) medicinskih sestara/tehničara motivaciju doživljava kroz potencijalno dobivanje nagrada ili priznanja te je vrlo malo njih opisalo motivaciju u smislu nefinancijskih poticaja. Istraživanje je također dokazalo da su medicinske sestre/tehničari zaposleni u javnom sektoru manje ili nisu uopće motivirani (33).

Iako je u ovom istraživanju 48 od 60 ispitanika bilo ženskog spola, kroz pregled literature ne zaključuje se da postoji povezanost između spola i motivacije medicinskih sestara/tehničara. Iz istraživanja u kojem je sudjelovalo 230 ispitanika, zaključeno je da medicinske sestre/tehničari generalno nisu motivirani te da postoji statistički značajan odnos između nagrada i motivacije za rad, a plaća je najvažnija i najutjecajnija varijabla. Nadalje, zaključeno



je da postoji značajna razlika u motivaciji medicinske sestre/tehničara na temelju dobi, statusa obrazovanja i radnog iskustva, dok nema značajne razlike u motivaciji na temelju spola (34).

Međutim, rezultati ovog istraživanja nisu u skladu sa prethodno navedenim istraživanjima. Plaća kao faktor motivacije bitna je za 13% ispitanika, mogućnost napredovanja za samo 3 posto ispitanika, a međuljudski odnosi najvažniji su faktor motivacije za čak 43% ispitanika. Prema dobivenim podacima čak su i uvjeti rada (17%) bitniji za motivaciju ispitanika od plaće i novčanih nagrada. Dobri međuljudski odnosi navode se kao uzrok motivacije i ostanka na radnom mjestu u mnogim provedenim istraživanjima.

Istraživanje koje je obuhvatilo 485 medicinskih sestara/tehničara iz 12 različitih bolnica u Japanu sugerira da "ugodno radno okruženje" uključuje dobre odnose s kolegama, zdravu i poticajnu atmosferu i zajedničku filozofiju sestrinstva. Pozitivno radno okruženje se u istraživanju navodi kao ključan čimbenik koji je utječe na namjeru medicinskih sestara/tehničara da ostanu na trenutnom radnom mjestu. Ovi rezultati pokazuju da kada su medicinske sestre/tehničari zadovoljni svojim međuljudskim odnosima i atmosferom na radnom mjestu, njihova se radna mjesta mogu uskladiti s preferiranim profesionalnim i privatnim životom, povećavajući tako vjerojatnost da će doživjeti ispunjenje u zdravstvenoj njezi (35).

Prema multidimenzionalnoj skali poslovne motivacije u kojoj su ispitanici ocjenjivali slaganje sa tvrdnjom od 1- uopće se ne slažem do 7-u potpunosti se slažem, većina se ispitanika ne slaže sa tvrdnjom „Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je“. Prosječan rezultat za navedenu tvrdnju iznosio je 1,5, što dokazuje da ispitanici smatraju svoj posao bitnim te i dalje vjeruju u svoj odabir zanimanja. Također, rezultati ukazuju na to da ispitanici ulažu trud u obavljanje svojih zadataka i aktivnosti na poslu jer je prosječan rezultat za tvrdnju „Ne ulažem trud na poslu, jer zaista imam osjećaj da tratim svoje vrijeme na poslu“ bio 2,6. Prema ostalim rezultatima za svaku tvrdnju sadržanu u skali za procjenu poslovne motivacije, može se zaključiti da najveća motivacija ispitanih medicinskih sestara/tehničara dolazi iz osobnih stavova i uvjerenja. Najveći se broj ispitanika složio da ulažu trud na radnom mjestu zato jer se zbog toga osjećaju ponosnim/om na sebe (prosječan odgovor 5,2), zato što osobno smatraju važnim ulagati trud u posao koji rade (prosječan odgovor 5,6) i zato što je ulaganje truda u posao koji rade u skladu s njihovim osobnim vrijednostima ( prosječan odgovor 5,5). Rezultati također dokazuju da ispitanici ne ulažu trud radi izbjegavanja kritike ( prosječan odgovor 2,4) ili dobivanja poštovanja (prosječan odgovor 2,7) od strane nadređenih i kolega.

Dobiveni rezultati govore u prilog tome kako je osobna motivacija izrazito važna za svakog pojedinca, no ipak treba uzeti u obzir da izrazita demotivacija od strane vanjskih čimbenika

može umanjiti osobnu motivaciju. Također, dobiveni rezultati su u skladu sa mnogim drugim provedenim studijama koje zaključuju da je osobna motivacija za brigu o pacijentima prisutna kod većine medicinskih sestara/tehničara te je ujedno i razlog zašto su odabrali/le baviti se navedenom profesijom.

Studija provedena u Iranu 2019. godine, objasnila je kako je glavna motivacija medicinskih sestara/tehničara promicanje sestrinske profesije, ukazivanje na važnost njihova rada i stvaranje pozitivne slike u svijesti pacijenata. Sudionici ove studije napomenuli su da je profesionalno samo-usavršavanje još jedan koncept koji ih motivira na pružanje kvalitetne zdravstvene njege. Koncepti poput samo-poboljšanja u skladu su sa sestrinskim ciljevima, a uključuju pružanje njege i održavanje unutarnje motivacije. Autori zaključuju da bi osnaživanje unutarnje motivacije na radnom mjestu moglo osoblju omogućiti da istražuje svoju kreativnost i pruži odgovarajuća rješenja u situacijama koje čak mogu biti izvan područja njihove odgovornosti (36).

Razlozi studenata za odabir sveučilišnog studija sestrinstva te odabir sestrinstva kao karijere, istraživani su u nekoliko studija. Istraživanja su pokazala da je izbor sestrinstva kao karijere rezultat kombinacije različitih motivacija. Najčešći razlozi koji se nalaze u literaturi su želja za pomaganjem drugim ljudima, želja za obavljanjem društveno korisnog posla, mogućnost gradnje karijere i sigurnost posla te društveno pozitivna slika uloge medicinskih sestara. Izbor sestrinstva kao karijere može se objasniti teorijom samodlučnosti, kojom se pretpostavlja da ljudi slijede svoj cilj kroz različite regulatorne procese (37).

## 6. ZAKLJUČAK

Motivacija se može promatrati kao složeni konstrukt s više komponenata te predstavlja rezultat skupa procesa aktivacije, usmjeravanja, ponašanja i djelovanja usmjerenih na ostvarenje određene svrhe ili cilja. Motivacija može biti pod djelovanjem unutarnjih (osobnih) i vanjskih (okolišnih) čimbenika. Također, u skladu sa čimbenicima koji uzrokuju i utječu na motivaciju, u literaturi je razvijeno nekoliko modela motivacije kojima se nastoji objasniti zašto pojedinci imaju potrebu, želju i volju djelovati ka ostvarenju postavljenog cilja.

Prva hipoteza istraživanja koja glasi „Medicinske sestre/tehničari u Republici Hrvatskoj iskazuju nizak stupanj motivacije na radnom mjestu“ nije potvrđena. Naime, rezultati istraživanja dokazuju da je motivacija ispitanika na radnom mjestu relativno visoka. No, ispitanici su nezadovoljni razinom motivacije od strane okoline u kojoj rade, stoga je druga hipoteza istraživanja potvrđena.

Motivacija medicinskih sestara/tehničara važna je komponenta koja utječe na zadovoljstvo radnim mjestom i namjeru da se isto napusti, ali i na kvalitetu samog rada. Ukoliko se medicinske sestre/tehničari osjećaju motivirano na radnom mjestu, ulagati će više truda i pažnje u obavljanje svakodnevnih zadataka i aktivnosti na radnom mjestu, samim time će kvaliteta pružene skrbi biti bolja te će pacijenti biti zadovoljniji, što je ujedno i krajnji cilj zdravstvenih ustanova.

Menadžeri i voditelji odjela i zdravstvenih ustanova u cijelosti, trebali bi razumjeti motivaciju medicinskih sestara/tehničara te razviti načine poboljšanja iste kako bi zadržali radnu snagu, povećali zadovoljstvo svojih djelatnika te iste zadržali u svojoj ustanovi. Iako u literaturi postoji mnogo studija koje obrađuju tematiku radne motivacije medicinskih sestara, u velikom broju ustanova se još uvijek ne primjenjuju strategije za unaprjeđenje iste te stoga dolazi do migracije medicinskih sestara/tehničara.

## 7. SAŽETAK

Motivacija je psihološki proces izazvan nagonom, a pruža smjer i odlučnost u djelovanju svakog čovjeka ka postizanju željenog cilja. Motivacija na poslu trebala bi kod svakog zaposlenika izazvati želju za poboljšanjem i obavljanjem radnih zadataka na najbolji mogući način, drugim riječima motivacija je unutarnja želja za ulaganjem napora u radne aktivnosti. Predloženo je mnogo teorija kojima se nastoji objasniti ljudska motivacija te svaka suvremena teorija doprinosi jedinstvenu perspektivu s potencijalno novim uvidima i izrazitim implikacijama za praksu i buduća istraživanja. Sve suvremene teorije uključuju koncept povezan sa uvjerenjima o vlastitoj kompetenciji koja je, ovisno o teoriji, definirana kao očekivani uspjeh, samoefikasnost ili samopouzdanje. Najčešće spominjanje teorije motivacije u literaturi su teorija očekivane vrijednosti, teorija atribucije, socijalno-kognitivna teorija, teorija postavljanja ciljeva i teorija samoodlučnosti. Medicinske sestre suočavaju se s nizom poteškoća svom poslu poput preopterećenja zbog nedostatka resursa, nestabilnom slikom sestrištva, demotivacijom na poslu i odstupanjem od posla. Takvi problemi imaju ozbiljan negativan ishod na uspjeh medicinskih sestara, a samim time mogu imati i značajne posljedice za pacijenta. Motivacija i njeni čimbenici učinkoviti su alati upravljanja kojima se privlači, zadržava i poboljšava rad medicinskih sestara. Cilj ovoga rada je ispitati motivaciju medicinskih sestara/tehničara te prisutnost motivacije na radnom mjestu. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 70 ispitanika te se isto provelo putem anketnog upitnika i multidimenzionalne skale poslovne motivacije. Rezultati dokazuju da su međuljudski odnosi najvažniji faktor motivacije za čak 43% ispitanika te da najveći broj ispitanika ulaže trud na radnom mjestu zato jer se zbog toga osjećaju ponosnim/om na sebe, zato što osobno smatraju važnim ulagati trud u posao koji rade i zato što je ulaganje truda u posao koji rade u skladu s njihovim osobnim vrijednostima.

**Ključne riječi:** motivacija, radna motivacija, teorije motivacije, medicinske sestre/tehničari

## 8. SUMMARY

Motivation is a psychological process caused by instinct and provides direction and determination in the actions of each person, towards achieving the desired goal. Work motivation should provoke in every employee a desire to improve and perform work tasks in the best possible way, in other words, motivation is an inner desire to invest effort in work activities. Many theories have been proposed that seek to explain human motivation, and each contemporary theory contributes a unique perspective with potentially new insights and distinct implications for practice and future research. All contemporary theories include a concept associated with beliefs about one's own competence which, depending on the theory, is defined as expected success, self-efficacy, or self-confidence. The most common mentions of motivation theory in the literature are expected value theory, attribution theory, socio-cognitive theory, goal setting theory, and self-determination theory. Nurses face several difficulties in their work such as overload due to lack of resources, unstable image of nursing, demotivation at work and withdrawal from work. Such problems have a serious negative outcome on the success of nurse and can have significant consequences for the patient. Motivation and its factors are effective management tools that attract, retain and improve the work of nurses. The aim of this paper is to examine the motivation of nurses/technicians and the presence of motivation in the workplace. A total of 70 respondents participated in the research and it was conducted through a survey questionnaire and a Multidimensional scale of business motivation. The results prove that interpersonal relationships are the most important motivating factor for as many as 43% of respondents and that most respondents invest effort in the workplace because they feel proud of themselves, because they personally consider it important to invest effort in the work they do and because is investing effort in a business that works in accordance with their personal values.

**Keywords:** motivation, work motivation, motivation theories, nurses/technicians

## 9. LITERATURA

1. Saito N, Yamamoto T, Kitaike T. *Nihon Koshu Eisei Zasshi*. 2016;63(8):397-408.
2. Simpson EH, Balsam PD. The Behavioral Neuroscience of Motivation: An Overview of Concepts, Measures, and Translational Applications. *Curr Top Behav Neurosci*. 2016;27:1-12.
3. Baljoon, Reem & Banjar, Hasnah & Banakhar, Maram. (2018). Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*.
4. Riisgaard H, Søndergaard J, Munch M, et al. Work motivation, task delegation and job satisfaction of general practice staff: a cross-sectional study. *Fam Pract*. 2017;34(2):188-193.
5. Gagné, Marylène & Deci, Edward. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. 331 - 362.
6. Tung YC, Chou YY, Chang YH, Chung KP. Association of intrinsic and extrinsic motivating factors with physician burnout and job satisfaction: a nationwide cross-sectional survey in Taiwan. *BMJ Open*. 2020;10(3):035948.
7. Cook DA, Artino AR Jr. Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Med Educ*. 2016;50(10):997-1014.
8. Wigfield A, Eccles JS. Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation. *Contemp Educ Psychol*. 2000;25(1):68-81.
9. Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychol Rev*. 1985;92(4):548-573.
10. Nikfarid L, Hekmat N, Vedad A, Rajabi A. The main nursing metaparadigm concepts in human caring theory and Persian mysticism: a comparative study. *J Med Ethics Hist Med*. 2018;11:6.
11. Smokrović Eva, Frencl Žvanut Maja, Bajan Antun, Radić Radivoje, Žvanut Boštjan. The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: a survey of Croatian nurses. *Journal of East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2019, vol. 24, no. 3, str. 398-422
12. Bandura A. A social cognitive theory of personality. U: Pervin L, John O. i sur. *Handbook of personality*. 2. izd. New York: Guilford Publications. 1999:154-196.
13. Bandura A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman; 1997

14. Judge TA, Jackson CL, Shaw JC, Scott BA, Rich BL. Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*. 2007;92(1):107–127.
15. Zimmerman BJ. Self-efficacy: an essential motive to learn. *Contemp Educ Psychol* 2000;25:82–91.
16. Schunk DH. Self-efficacy and academic motivation. *Educ Psychol* 1991;26:207–31
17. Gagné M, Ryan RM, Bargmann K. Autonomy Support and Need Satisfaction in the Motivation and Well-Being of Gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2003;15: 372-390.
18. Lee, T. W., Locke, E. A., & Latham, G. P. Goal setting theory and job performance. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology*. 1989. 291–326
19. Stavrou NA, Psychountaki M, Georgiadis E, Karteroliotis K, Zervas Y. Flow theory - goal orientation theory: positive experience is related to athlete's goal orientation. *Front Psychol*. 2015;6:1499.
20. Deci EL, Ryan RM. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*. 2008;49(3):182-185.
21. Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26: 331–362.
22. Ayalew F, Kibwana S, Shawula S, et al. Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC Nurs*. 2019;18:46.
23. Smokrović Eva, Frencl Žvanut Maja, Bajan Antun, Radić Radivoje, Žvanut Boštjan. The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: a survey of Croatian nurses. *Journal of East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2019, vol. 24, no. 3, str. 398-422
24. Bonenberger M, Aikins M, Akweongo P, Wyss K. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Hum Resour Health*. 2014;12:43.
25. Cicolini G, Comparcini D, Simonetti V. Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *J Nurs Manag*. 2014;22(7):855-871.
26. Alhakami, Ibrahim. Exploring the Factors Influencing Nurse's Work Motivation. *Iris Journal of Nursing & Care*. (2018). 1. 10.33552/IJNC.2018.01.000503.

27. Mudallal RH, Othman WM, Al Hassan NF. Nurses' Burnout: The Influence of Leader Empowering Behaviors, Work Conditions, and Demographic Traits. *Inquiry*. 2017;54:46958017724944.
28. Spence Laschinger HK, Finegan J, Wilk P. Situational and dispositional influences on nurses' workplace well-being: the role of empowering unit leadership. *Nurs Res*. 2011;60(2):124-131
29. Atefi N, Abdullah KL, Wong LP, Mazlom R. Factors influencing registered nurses perception of their overall job satisfaction: a qualitative study. *Int Nurs Rev*. 2014;61(3):352-360.
30. Willis-Shattuck M, Bidwell P, Thomas S, Wyness L, Blaauw D, Ditlopo P. Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Serv Res*. 2008;8:247.
31. World Health Organization. *Increasing Access to Health Workers in Remote and Rural Areas Through Improved Retention: Global Policy Recommendations*. Geneva: World Health Organization; 2010.
32. Masum AK, Azad MA, Hoque KE, Beh LS, Wanke P, Arslan Ö. Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*. 2016;4:1896.
33. Deressa AT, Zeru G. Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach. *BMC Res Notes*. 2019;12(1):213.
34. Negussie N. Relationship between rewards and nurses' work motivation in addis ababa hospitals. *Ethiop J Health Sci*. 2012;22(2):107-112.
35. Satoh M, Watanabe I, Asakura K. Determinants Strengthening Japanese Nurses' Intention to Stay at Their Current Hospital. *Tohoku J Exp Med*. 2018;246(3):175-182.
36. Asadi N, Memarian R, Vanaki Z. Motivation to Care: A Qualitative Study on Iranian Nurses. *J Nurs Res*. 2019;27(4)
37. Messineo L, Allegra M, Seta L. Self-reported motivation for choosing nursing studies: a self-determination theory perspective. *BMC Med Educ*. 2019;19(1):192.



## 10. PRILOZI

### PRILOG A: Popis tablica i ilustracija

<b>Tablica 1.</b> Prikaz podjele ispitanika prema bračnom statusu.....	18
<b>Tablica 2.</b> Prikaz raspodjele ispitanika prema statusu obrazovanja.....	18
<b>Tablica 3.</b> Prikaz raspodjele odgovora na pitanje „ Razmišljate li o promjeni radnog mjesta?“.....	20
<b>Tablica 4.</b> Prikaz odgovora ispitanika na tvrdnje Multidimenzionalne skale poslovne motivacije, izraženo u frekvencijama odgovora i postocima.....	21
Slika 1- grafički prikaz podjele ispitanika prema dobi .....	12
Slika 2- grafički prikaz podjele ispitanika prema spolu, izraženo u frekvenciji.....	12
Slika 3- grafički prikaz podjele ispitanika prema ukupnoj dužini radnog staža, izraženo u frekvencijama .....	14
Slika 4- grafički prikaz podjele ispitanika prema dužini radnog staža na trenutnom radnom mjestu, izraženo u frekvencijama.....	14
Slika 5- grafički prikaz podjele ispitanika prema faktorima motivacije na radnom mjestu, izraženo u postocima .....	15

## PRILOG B: Anketni upitnik i Multidimenzionalna skala poslovne motivacije

### Anketni upitnik

**Upute:** upišite traženi podatak na crtu, zaokružite odgovarajući odgovor, upišite križić u polje procjene.

1. Dob: \_\_\_\_\_ (u godinama)
  
2. Bračni status:
  - a) Udana/oženjen
  - b) Izvanbračna zajednica
  - c) Samac/sama
  - d) Udovac/udovica
  - e) Ostalo \_\_\_\_\_
  
3. Spol: M      Ž
  
4. Zanimanje:
  - a) Medicinska sestra/tehničar srednje stručne spreme
  - b) Prvostupnik-ca sestrinstva
  - c) Diplomirana-i medicinska sestra/tehničar
  - d) Magistar/magistra sestrinstva
  - e) Doktor-ica znanosti u polju kliničkih medicinskih znanosti/znanstvena grana sestrinstvo
  - f) Ostalo \_\_\_\_\_
  
5. Ukupna dužina radnog staža u ovom zanimanju: \_\_\_\_\_ (u godinama)
  
6. Dužina radnog staža na sadašnjem radnom mjestu: \_\_\_\_\_ (u godinama)
  
7. Na kojoj razini zdravstvene zaštite, odnosno u kojoj Instituciji trenutno radite:
  - a) Primarnoj
  - b) Sekundarnoj
  - c) Tercijarnoj
  - d) Obrazovnoj instituciji
  - e) Ostalo ( navedite \_\_\_\_\_ )
  
8. Upišite na kojem radilištu radite (npr.odjelu/službi i sl.)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Odaberite ili dopišite jedan od navedenih faktora motivacije na radnom mjestu, koji je Vama najutjecajniji:
- a) međuljudski odnosi
  - b) radno vrijeme
  - c) plaća
  - d) uvjeti rada
  - e) rad s pacijentom
  - f) mogućnost napredovanja
  - g) Ostalo: navedite \_\_\_\_\_

10. Koliko ste sveukupno zadovoljni s vašim poslom od 1(nisam zadovoljan/na) do 10 (u potpunosti sam zadovoljan/na)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Upišite koji bi po Vašem mišljenju bio glavni motiv da Vas zadrže na sadašnjem radnom mjestu (npr. povećanje plaće, bolji radni uvjeti, više kadra, bolje radno vrijeme, bolji odnos s nadređenima i sl....)

---

---

---

12. Koji je po Vama vodeći problem u sestrinstvu u Republici Hrvatskoj i na koji ga način predlažete riješiti?

---

---

---

---

### 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)

(u svakom redu po jedan odgovor)		1	2	3	4	5	6	7
<b>Zašto ulažete ili biste uložili trud u vaš trenutni posao</b>								
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							

## 11. ŽIVOTOPIS

### OSOBNNE INFORMACIJE

Ime i prezime: **Anamaria Radman**  
Datum i mjesto rođenja: 21.02.1996 Rijeka  
Adresa: Mavri 25c, 51216 Viškovo  
Mobilni telefon/telefon: 0977292921  
E-mail: anamaria.radman@hotmail.com  
Sadašnja pozicija: Medicinska sestra/tehničar u Ustanovi za zdravstvenu njegu i rehabilitaciju „Helena Smokrović“ (2015-2019)  
Medicinska sestra/tehničar na Klinici za pedijatriju u Jedinici za intenzivno liječenje djece i novorođenčadi, KBC Rijeka (2019-danas)

### OBRAZOVANJE

		<b>naziv / smjer</b>	<b>mjesto</b>
Srednja škola	Medicinska škola	Smjer medicinska sestra/tehničar	Rijeka
Fakultet	Fakultet zdravstvenih studija	Preddiplomski stručni studij sestinstva	Rijeka

### STRANI JEZICI

	<b>engleski</b>
pismeno izražavanje	da
usmeno izražavanje	da
razumijevanje	da

### INFORMATIČKA PISMENOST

Izvršno poznavanje Microsoft Office alata (Excel, Word, Access, Power Point).  
Sposobnost samostalnog rada na računalu.

### OSOBNNE VJEŠTINE

**Komunikacijske vještine:** Razvijene vještine izlaganja seminara, kritičko razmišljanje, komunikativnost

**Organizacijske vještine:** Sposobnost samostalnog rada te rada u timu, planiranje zadataka, odlično upravljanje vremenom.

**Ostale vještine:** Samopouzdanje i brzina u prilagodbi novim sredinama

