

# MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO POSLOM FIZIOTERAPEUTA U SPECIJALNIM BOLNICAMA ZA MEDICINSKU REHABILITACIJU

---

**Kurtoić, Brankica**

**Master's thesis / Diplomski 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:184:005187>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-15**

*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZDRAVSTVENIH STUDIJA  
DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ FIZIOTERAPIJE

Brankica Kurtoić

MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO POSLOM FIZIOTERAPEUTA U  
SPECIJALNIM BOLNICAMA ZA MEDICINSKU REHABILITACIJU

Diplomski rad

Rijeka, 2020.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF HEALTH STUDIES  
GRADUATE UNIVERSITY STUDY OF PHYSIOTHERAPY

Brankica Kurtoić

MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF PHYSIOTHERAPISTS IN  
HOSPITALS FOR MEDICAL REHABILITATION

Final work

Rijeka, 2020.

## OBVEZATNI LISTOVI RADA

Mentor rada:

Diplomski rad obranjen je dana \_\_\_\_\_ u/na \_\_\_\_\_.

pred povjerenstvom u sastavu:

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

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

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

## TURNITIN IZVJEŠĆE

### Izvešće o provedenoj provjeri izvornosti studentskog rada

#### Opći podatci o studentu:

|                        |  |
|------------------------|--|
| Sastavnica             | Fakulteta zdravstvenih studija             |
| Studij                 | Sveučilišni diplomski studij Fizioterapija |
| Vrsta studentskog rada | Diplomski rad                              |
| Ime i prezime studenta | Brankica Kurtoić                           |
| JMBAG                  |  |

#### Podatci o radu studenta:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Naslov rada                   | Motivacija i zadovoljstvo poslom fizioterapeuta u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju |
| Ime i prezime mentora         | Prof.dr.ssc. Daniela Malnar  |
| Datum predaje rada            | 05.09.2020.  |
| Identifikacijski br. podneska | 1382664154   |
| Datum provjere rada           | 09.09.2020.  |
| Ime datoteke                  | Ispravak citata  |
| Veličina datoteke             | 417.93K  |
| Broj znakova                  | 56 297   |
| Broj riječi                   | 8981   |
| Broj stranica                 | 55   |

#### Podudarnost studentskog rada:

|                 |    |
|-----------------|----|
| Podudarnost (%) | 5% |
|-----------------|----|

#### Izjava mentora o izvornosti studentskog rada

|  |  |
|--|--|
| Mišljenje mentora                                |  |
| Datum izdavanja mišljenja                        | 09.09.2020.  |
| Rad zadovoljava uvjete izvornosti                | <input checked="" type="checkbox"/>                          |
| Rad ne zadovoljava uvjete izvornosti             | <input type="checkbox"/>                                     |
| Obrazloženje mentora (po potrebi dodati zasebno) | Rad zadovoljava sve znanstvene postavke te uvjete izvornosti |

Datum

09.rujan 2020.

Potpis mentora



# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD I PREGLED PODRUČJA ISTRAŽIVANJA.....  | 1  |
| 1.1. Motivacija.....  | 2  |
| 1.1.1. Teorije motivacije .....   | 3  |
| 1.1.1.1. Maslowova teorija .....  | 3  |
| 1.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija .....   | 4  |
| 1.1.1.3. McGregorove X i Y teorije .....  | 5  |
| 1.1.1.4. McClellandova teorija potrebe za postignućem .....   | 6  |
| 1.1.1.5. Vroomova teorija očekivanja .....  | 6  |
| 1.1.1.6. Porter-Lawlerov model .....  | 7  |
| 1.1.2. Tipovi motivacije .....  | 7  |
| 1.1.3. Mjerenje motivacije.....   | 8  |
| 1.2. Motivacija i sustav kompenzacija.....  | 9  |
| 1.2.1. Materijalna kompenzacija .....   | 10 |
| 1.2.2. Ne materijalna kompenzacija .....  | 12 |
| 1.3. Zadovoljstvo; zadovoljstvo na poslu .....  | 13 |
| 1.4. Fizioterapija; fizioterapeuti u Hrvatskoj.....   | 15 |
| 1.5. Razine organiziranja fizioterapije s obzirom na mjesto pružanja usluge;<br>Specijalizirane bolnice za rehabilitaciju ..... | 16 |
| 1.6. Motivacija i zadovoljstvo kod fizioterapeuta .....   | 20 |
| 2. CILJ ISTRAŽIVANJA .....  | 22 |
| 3. MATERIJALI I METODE .....  | 23 |
| 4. REZULTATI.....   | 25 |
| 5. RASPRAVA .....   | 34 |
| 6. ZAKLJUČAK.....   | 37 |

|   |    |
|---|----|
| 7. LITERATURA.....                                    | 38 |
| 8. SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU.....  | 42 |
| 9. SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU ..... | 43 |
| 10. PRILOZI.....                                      | 44 |
| 11. KRATKI ŽIVOTOPIS PRISTUPNIKA .....                | 49 |

# 1. UVOD I PREGLED PODRUČJA ISTRAŽIVANJA

Fizioterapeuti u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju, kao zaposlenici u javnom zdravstvenom sektoru, važan su čimbenik rehabilitacije u Hrvatskoj.

Učinkovitost, dostupnost i kvaliteta zdravstvenih usluga ovisi o organizaciji zdravstvenog sustava i zdravstvenih djelatnika. Zadovoljstvo poslom ima značajan utjecaj na stupanj kvalitete pružene usluge, te tako utječe na oporavak pacijenata, dužinu trajanja liječenja i troškove u cjelokupnom sustavu zdravstva.

Promjene vezane uz očekivanja bolesnika, njihova informiranost i svijest o pravima zahtijevaju od fizioterapeuta, kao i svih ostalih zdravstvenih djelatnika, povećanje standarda usluge.

Razvoj fizioterapije kao djelatnosti, poboljšanje kvalitete i dostupnosti usluge u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju zahtjeva reorganizaciju posla, priznavanje stručne spreme i dodatnih edukacija fizioterapeuta, te reguliranje koeficijenata složenosti poslova.

Poslodavci i osnivači navedenih zdravstvenih ustanova nisu još uvidjeli važnost ulaganja u ljudski kapital, nemaju jasno razvijenu motivacijsku strategiju koja bi rezultirala zadovoljstvom i boljom kvalitetom usluge te produktivnošću fizioterapeuta.

Motiviran i zadovoljan zaposlenik ključ je za razvoj struke i napredovanje zdravstvenog sustava. Analizom materijalnih i nematerijalnih čimbenika motivacije i zadovoljstva u ovom radu putem anketnog upitnika ispitat će se razina motivacije i zadovoljstva fizioterapeuta u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju. Rezultati istraživanja dat će uvid u trenutnu situaciju i pomoći poboljšati stanje u području motivacije i zadovoljstva fizioterapeuta.

Cilj ovog istraživanja je utvrditi čimbenike motivacije i zadovoljstva koji su bitni fizioterapeutima u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju, njihov intenzitet, snagu i utjecaj na zadovoljstvo poslom. Ukazati na važnost ulaganja u ljudski kapital i razvoj fizioterapije kao središnjeg pitanja u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju.

Za provođenje istraživačkog dijela rada korišten je anketni upitnik u izradi autorice diplomskog rada.



## 1.1. Motivacija

Motivacija se može shvatiti kao kognitivno donošenje odluka kojem je intencija ponašanje usmjereno na postizanje određenog cilja kroz inicijaciju i praćenje (1).

Bogdan i Babačić (2) ističu kako je temeljna pretpostavka za motivirano ponašanje upuštanje pojedinaca u aktivnosti i težnja prema ciljevima od kojih očekuju atraktivne i dobre ishode, pojedinci se klone aktivnosti i situacija koje im mogu pružiti neugodna iskustva.

Varga (3) navodi kako motivacija predstavlja temeljni element ljudskih potencijala. Odnosno želju za postizanjem uspjeha te pripravnost na ulaganje dodatnog truda prilikom ostvarenja cilja. Intenzitet, upornost te smjer smatraju se glavnim elementima motivacije.

Intenzitet se odnosi na sveobuhvatni trud individue, visok intenzitet neće biti koristan ako se trud ne usmjeri k pravim težnjama. Upornost bih se najjednostavnije mogla objasniti kao skup mjera koliko vremenski dugo individua može održati svoja nastojanja.

Motivacija se može formulirati kroz motivacijski ciklus iz kojeg proistječe kako nezadovoljena potreba individue budi određenu napetost. Napetost aktivira porive koji u konačnici dovode do pronalaženja cilja, koji će ako se ostvari dovesti do zadovoljenja potrebe i popuštanja napetosti. Na motivaciju individue može se utjecati na razne načine prvenstveno se to odnosi na kvalitetu, ocjenjivanje i poticanje na rad određenim motivirajućim i stvaralačkim okruženjem (3).

Vezano uz motivaciju na poslu, tri čimbenika objašnjavaju zašto su neki zaposlenici motivirani za rad, dok drugi nisu:

1. Motivacija za rad varira kod svake individue.
2. Stavovi zaposlenika prema radu mijenjaju se, ovisno o uvjetima.
3. Državne i socijalne potpore utječu na motivaciju za rad. (4).

### 1.1.1. Teorije motivacije

Kada se govori o motivaciji važno je istaknuti motivacijske teorije. One su podijeljene na skupinu sadržajnih teorija i skupinu procesnih teorija (3).

#### 1.1.1.1. Maslowova teorija

Abraham Maslowa predstavnik je rane teorije motivacije koji je imao značajan utjecaj na misao i istraživanje ponašanja čovjeka (3). Teorija hijerarhije potreba posjeduje karakteristike opće teorije motivacije (5). Prema Smithu i Cronjeu (6), način na koji se objašnjava Maslowova teorija oslanja se na činjenicu da ljudi žele povećati ono što žele postići u životu, a njihove potrebe postavljaju prioritet prema njihovoj važnosti.

Polazeći od Masloweve hijerarhije potreba, sadržajne teorije zadovoljstva poslom vrte se oko potreba zaposlenika i faktora koji im donose razuman stupanj zadovoljstva (7).

Maslow definira pet razina potreba (slika 1) koje imaju svi ljudi: Fiziološka (hrana, sklonište, seks), Sigurnost, Društvo (potreba za prihvaćanjem drugih, za pripadnošću, prijateljstvom i naklonošću.) Samopoštovanje / Ego (priznanje, status i ugled). Samoaktualizacija; (samoispunjenje i potreba za postizanjem najboljeg od sebe) (8).



Slika 1 Maslowe razine potreba

Izvor: Izrada autora prema (8)

### *1.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija*

Herzbergova teorija s dva faktora, poznata je i kao Motivator-Higijene. Dijeli se u dvije skupine faktora: higijenske i motivatore (5).

Pet značajki rada koje donose zadovoljstvo su: postignuće, priznanje, sam posao, odgovornost i napredovanje (7) spadaju u skupinu motivatora (5).

Na drugom kraju spektra, Herzberg je kao čimbenike koji demoraliziraju zaposlenike identificirao institucionalnu politiku, upravljački pristup, nadzor, plaću, odnose na poslu i radne uvjete (7) koji pripadaju skupini higijenskih faktora (5).

Intrinzični i ekstrinzični aspekti posla temelj su Motivacijsko-higijenske teorije (5). Ona postulira kako zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom nisu suprotni krajevi istog kontinuuma, već umjesto toga predstavljaju dva različita i odvojena nastavka koji predstavljaju dvije dimenzije motivacije za posao. Prema teoriji, čimbenici koji motiviraju individue na poslu su svojstveni samom radu i nagradama koje proizlaze iz obavljanja tog rada. To su faktori povezani s individualnom potrebom za samoaktualizacijom i samoostvarenjem u radu, a uključuju dostignuća, odgovornost, rast ili napredak, prepoznavanje, autonomiju, napredovanje i sam rad. Nazivaju motivatori ili zadovoljivači. Prisutnost ovih čimbenika dovodi do motivacije za posao, a njihova odsutnost dovodi do demotivacije, ali ne i do nezadovoljstva (8).

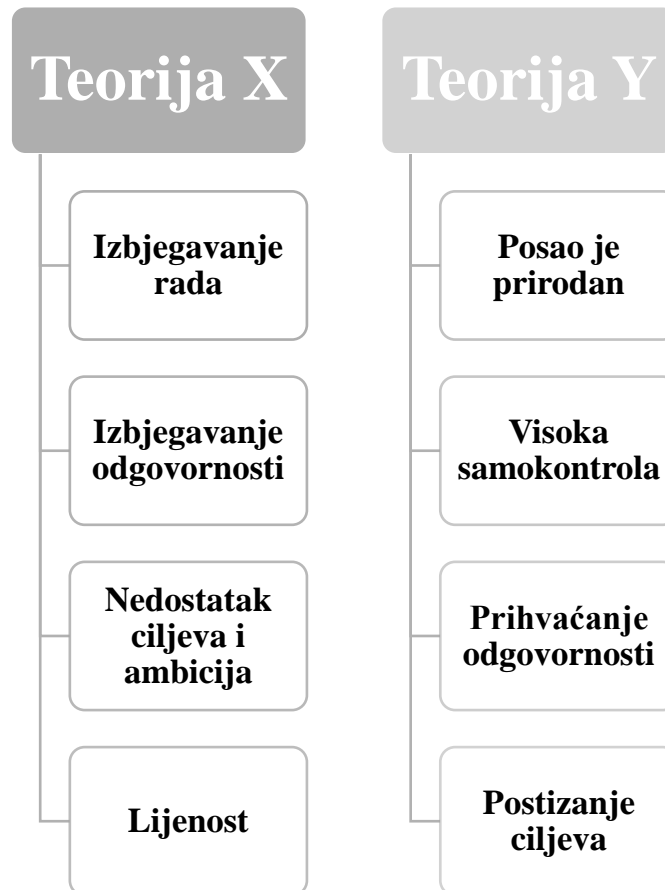
Sve više organizacija primjenjuje Herzbergovu teoriju kako bi stvorile mogućnosti za »osobni rast, obogaćivanje i prepoznavanje« među svojim zaposlenicima (9).

Prisutnost higijenskih čimbenika može spriječiti slabe performanse, ali ne može poboljšati produktivnost. Samo prisutnost motivacijskih čimbenika može poboljšati produktivnost. Stoga proizlazi iz motivacijsko-higijenske teorije da, kako bi motivirao individuu, sam posao mora biti izazovan i interesantan za onog tko ga obavlja (8).

Prema Brnad i sur. (5) neka istraživanja otkrivaju kako se pojedine značajke mogu ponašati i kao higijenski i kao motivator. To su: priznanje, odgovornost, i financijska nagrada.

### 1.1.1.3. McGregorove X i Y teorije

McGregorove X i Y teorije grupiraju zaposlenike uz pomoć dva niza pretpostavki i dijele ih u dvije skupine (5).



Slika 2 McGregorove teorije X i Y

Izvor: Izrada autora prema (7).

Pretpostavke Teorije X zauzimaju negativnu perspektivu ljudi. Ova teorija ističe kako ljudi mogu imati prirodenu nenaklonost poslu i sve rade s ciljem da izbjegnu raditi. Kako bih se takve osobe natjeralo na rad često ih se mora kontrolirati, prijetiti kaznama, prisiljavati i slično. Obilježja takvih osoba su manjak ambicije, velika potreba za sigurnosti i izbjegavanje odgovornosti (7).

Pretpostavke teorije Y zauzimaju suprotno gledište: mentalni i fizički ulazi koji se troše na radnom mjestu izjednačuju se s onima koji ostaju ili se natječu. Vanjski čimbenici ili bilo

kakve prijetnje izvana ne mogu biti jedini utjecaj na ulaganje napora. Zaposlenici mogu biti oprezni i disciplinirani da bi postigli ciljeve, ali glad u njihovoj želji da se posvete ciljevima ovisi o tome kolike su nagrade dodijeljene toj vrsti postignuća. U normalnim okolnostima, ljudi se mogu prilagoditi da traže odgovornost, a ne samo da je prihvate (7).

#### 1.1.1.4. McClellandova teorija potrebe za postignućem

McClellandova teorija postignuća definira da se neki ljudi dovode do uspjeha tražeći osobno postignuće, a ne nagradu (7). Prema McClellandovoj teoriji individue su potaknute potrebitosti za uspjehom, moći i kohezijom, a snaga pojedine potrebe se mijenja zavisno o okolnostima (5).

Prethodno navedene teorije pripadaju skupini sadržajnih teorija. To su teorije čija je osnovna zadaća određivanje potreba (5).

#### 1.1.1.5. Vroomova teorija očekivanja

Vroomova teorija očekivanja određuje da je ponašanje proizvod izbora kojima je moguće dati prednost. Ideja je proizvesti zadovoljstvo i umanjiti nezadovoljstvo kod zaposlenika. Pojedinačni čimbenici kao što su osobnost i vještine određuju izvedbu (10).

*„Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabere neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. U pokušaju nalaženja odgovora na taj problem Vroom uvodi dva koncepta: koncept valencije ili privlačnosti efekta (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca i koncept očekivanja“ (11).*



Slika 3 Formula Vroomove teorije

Izvor: izrada autora prema (10)

Ova teorija također objašnjava kako su performanse, motivacija i napor unutar motivacije individua, a varijable poput valencije, instrumentalnosti i očekivanog trajanja to potvrđuju. Što je veći napor u radu veće su performanse (slika 3).

#### *1.1.1.6. Porter-Lawlerov model*

Ovo je sveobuhvatna i cjelovita teorija motivacije koja uključuje različite aspekte. Ovaj model daje detalje o odnosu koji postoji između radnog učinka i stavova koji savršeno definira menadžere. Model se također dotiče pretpostavki ljudskog ponašanja. Zaključci modela pretpostavljaju da na ponašanje individua utječu i unutarnji i vanjski faktori, racionalno i sami odlučuju o svom ponašanju, imaju različite ciljeve, želje i potrebe. I na kraju, oni se sami odlučuju između alternativnih oblika ponašanja (10).

Vroomova teorija očekivanja i Porter-Lawlerov model pripadaju u procesne teorije motivacije koje se bave samim procesom motivacije, odnosno načinima donošenja odluka i motivacije (5).

### **1.1.2. Tipovi motivacije**

Bitno je razlikovati dva tipa motivacije: intrinzično (unutarnje) i ekstrinzično (vanjsko).

Unutarnje motivirano ponašanje ne zahtijeva vanjske nagrade; oni su izraz osjećaja osobe (12). Unutarnje motivirano ponašanje ima ono što se u teoriji atribucije naziva internim percipiranim lokusom uzročnosti; ljudi doživljavaju uzroke kao njihovo osnovno motivirano ponašanje koje je potrebno kako bi bili zadovoljni sami sa sobom (13).

Vanjska motivacija uključuje obavljanje aktivnosti jer je to instrumentalno, a ne kao što je to slučaj s unutarnjom motivacijom, jer je aktivnost sama po sebi zanimljiva i korisna. Tako su ljudi vanjski motivirani za aktivnost kada je obavljaju kako bi zaradili novac, izbjegli kaznu ili udovoljili socijalne norme (12).

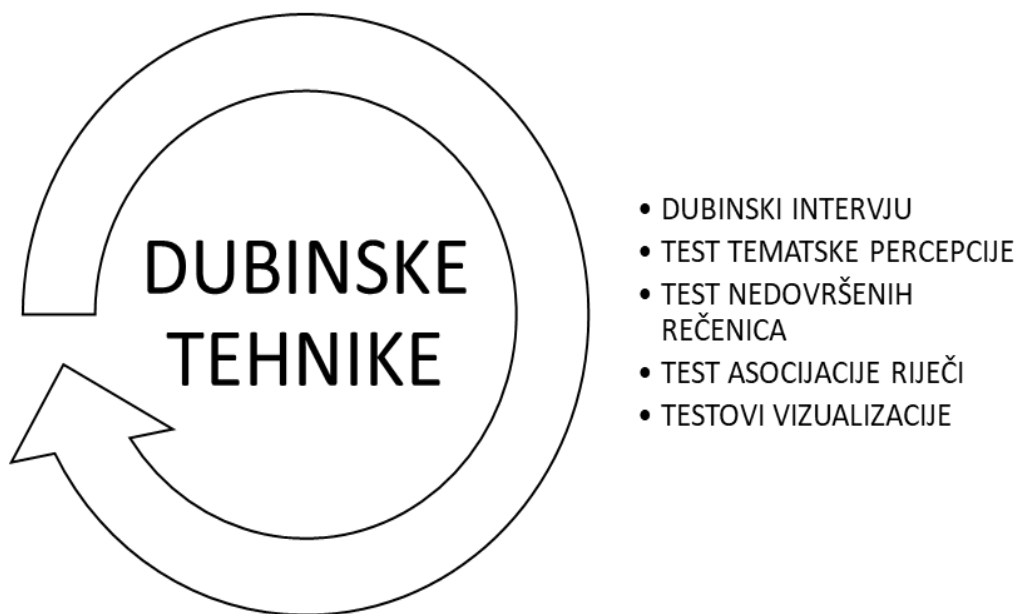
Skup unutarnjih čimbenika uključuje sam rad, postignuća, napredak, priznanja i odgovornosti. Utvrđeno je da klaster vanjskih čimbenika uključuje međuljudske odnose, radne uvjete, plaće te politiku organizacije (4).

Studije su potvrdile da, u odnosu na vanjsku motivaciju, unutarnja motivacija dovodi do boljeg konceptualnog učenja, veće kreativnost, više kognitivne fleksibilnosti, i poboljšanog blagostanja (13).

Slijedom toga, postoji veliko zanimanje za razumijevanje uvjeta koji poboljšavaju, nasuprot onih koji smanjuju unutarnju motivaciju. To jest, iako je unutarnja motivacija svojstvena ljudskom životu, socijalni uvjeti mogu pomoći ljudima održavati je ili, alternativno, umanjiti (12).

### 1.1.3. Mjerenje motivacije

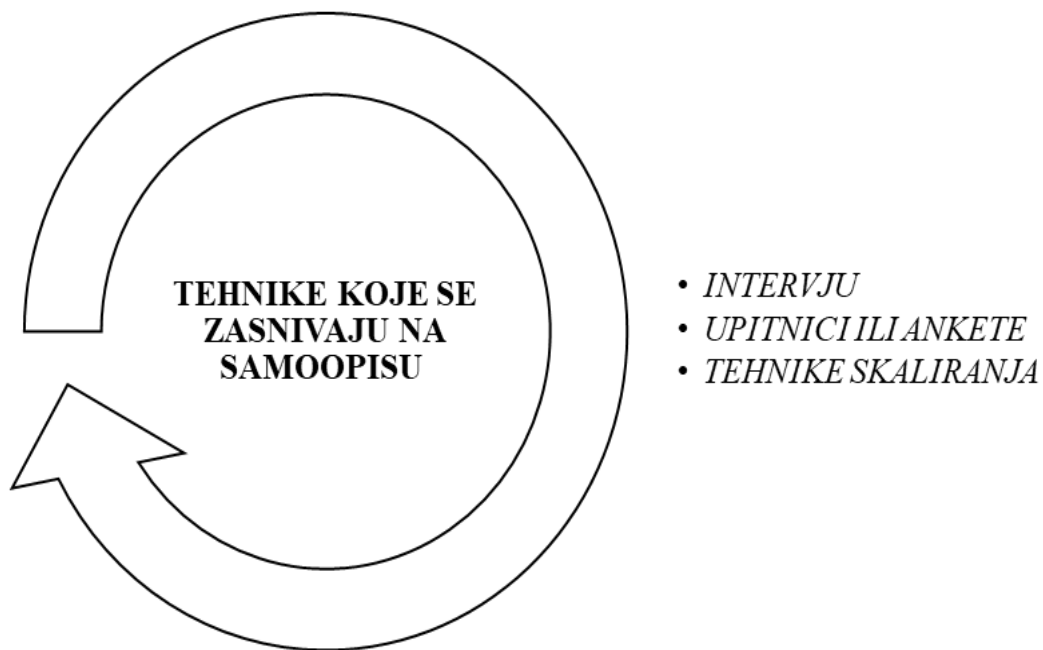
Kod mjerenja radne motivacije evaluirani su mnogobrojni instrumenti, pristupi i indikatori. Podjela tehnika mjerenja prema Mihalović (14) je sljedeća: psihološke tehnike zasnovane na samoopisu (slika 3), indirektna te dubinske tehnike (slika 2).



Slika 4 Dubinske tehnike

Izvor: Izrada autora prema (14).

Pod pojmom indirektna metode podrazumijeva se mjerenje radnog učinka odnosno kvaliteta, potrošnja materijala, energetska ušteda itd. (14).



Slika 5 Tehnike koje se zasnivaju na samoopisu

Izvor: Izrada autora prema (14).

Čukić (15) navodi kako se tehnika intervjua pretežito koristi kao nadopuna neke od drugih tehnika. Tehnika upitnika je pismeno davanje odgovora na otvorena ili zatvorena pitanja, dok tehnika skaliranja služi za procjenu i odgovori se daju prema skalama, a rezultat se dobiva zbrojem odgovora na skali za svaku stavku.

## **1.2. Motivacija i sustav kompenzacija**

Pojedina istraživanja pokazuju kako čak 85% zaposlenika širom svijeta ne daju svoj maksimum kada je riječ o poslu. Smatra se da se na taj način rasipaju ljudske sposobnosti (16).

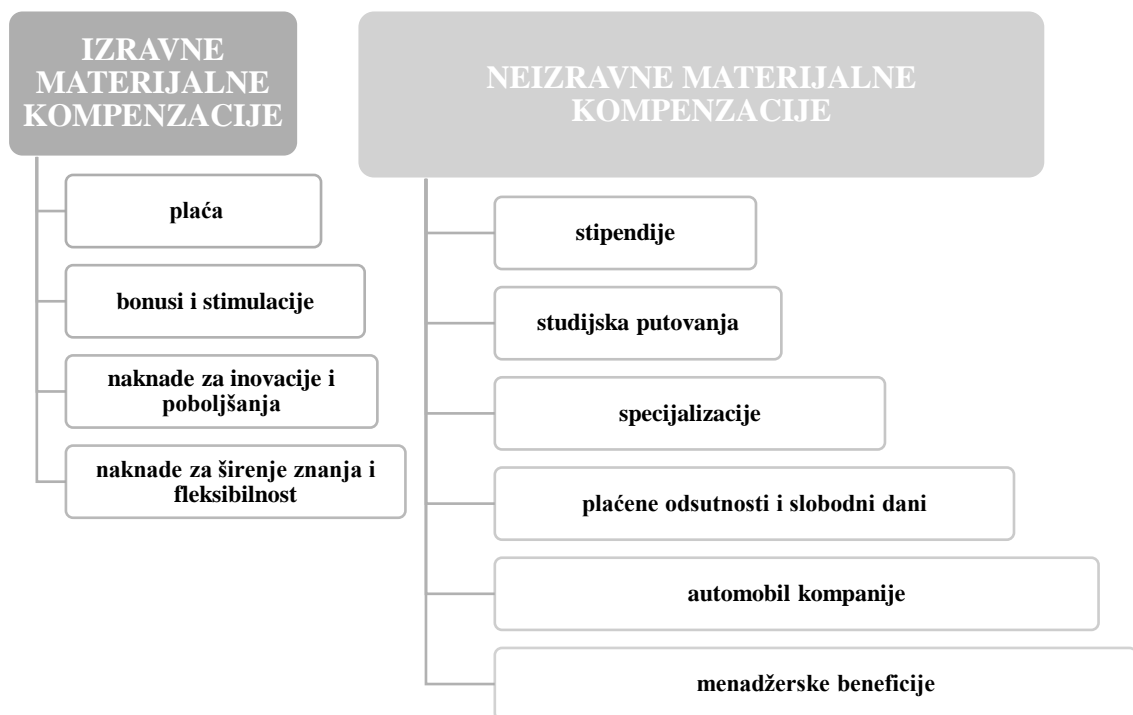
Najčešći je razlog tome nedostatak motivacije na poslu. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju (11).



### 1.2.1. Materijalna kompenzacija

Materijalna ili financijska kompenzacija konstruirana je od raznih oblika motiviranja usmjerenih na poboljšanje i osiguranje financijskih kompenzacija i materijalnog položaja zaposlenika (11).

Ona je jedna od osnovnih faktora na kojima je utemeljena organizacijska praksa motiviranja rada i pod izravnim je utjecajem prakse, politika i same organizacije. U temeljne materijalne kompenzacije ubrajaju se: plaća, putovanja, bonusi, razni poticaji itd. (slika 6) (11).



Slika 6 Materijalne kompenzacije

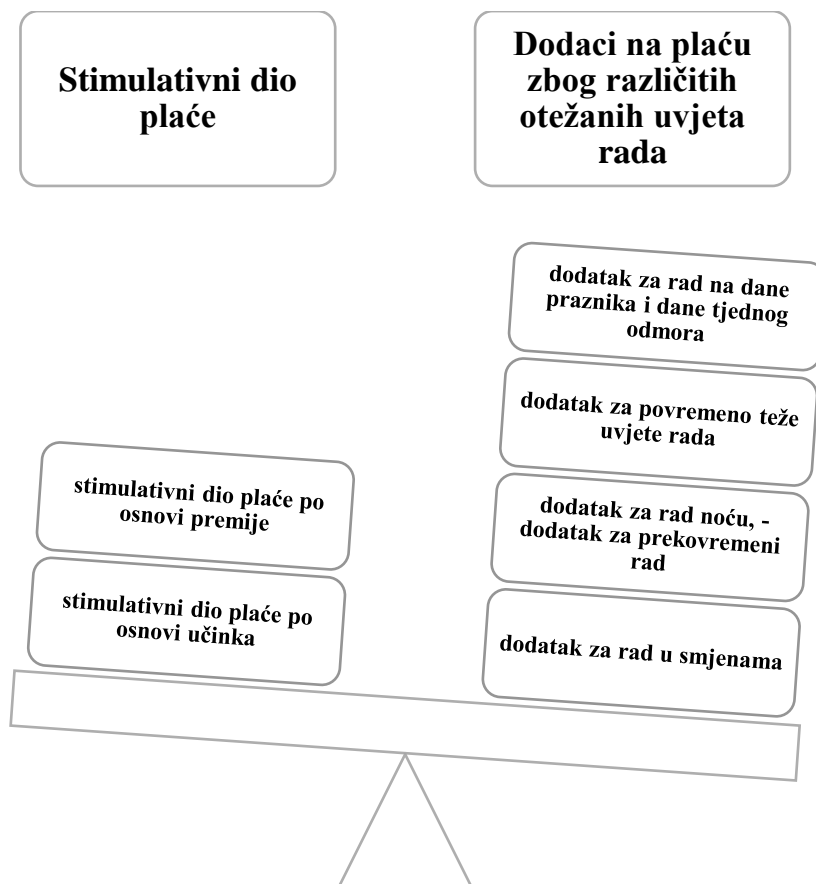
Izrada autora prema (17).

Postoje dvije osnovne vrste financijskih kompenzacija, to su:

- izravni financijski dobitak u novcu
- neizravni materijalni dobitak koji se ne prima u u obliku plaće ili novca (11).

Prema Tell (18) menadžeri/ voditelji zaposlenika moraju razmotriti četiri glavne komponente strukture plaća. To su: stopa zaposlenosti, koja se odnosi na značaj koji organizacija pridaje svakom poslu; plaćanje, koji potiče radnike ili grupe nagrađujući ih u skladu s njihovim performansama; osobne ili posebne naknade, povezane s čimbenicima poput nedostatka određenih vještina ili određene kategorije s dugim stažem; pogodnosti poput plaćenog godišnjeg odmora, mirovina itd.

Osim same plaće, kao materijalni sustav nagrađivanja navodi se i stimulativni dio plaće (slika 7) čija je uloga poticanje i osiguravanje boljih rezultata i učinka (11)



Slika 7 Stimulativni dio i dodaci na plaću

Izvor: Izrada autora prema (11).

Pri izgradnji stimulativne kompenzacije, potrebno je uvažavati sljedeće smjernice (19):

1. materijalne nagrade moraju biti vezane uz radno izvršenje na koje individua može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. sustav nagrađivanja mora se zasnivati na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja
3. povećanje materijalne naknade mora biti dostatno da opravda dodatni napor koji se ulaže
4. povećanje naknade mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
5. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne (19).

Novac ostaje najznačajnija motivacijska strategija (8). On posjeduje značajnu motivirajuću moć onoliko koliko simbolizira nematerijalne ciljeve poput sigurnosti, moći, prestiža i osjećaja postignuća i uspjeha (18).

#### 1.2.2. Ne materijalna kompenzacija

Novac ima veliku ulogu u sustavu nagrađivanja, no kada pojedinac riješi svoje egzistencijalne probleme, dolazi do pojave za na primjer poštovanjem ili samopotvrđivanjem (20). Neki od ne materijalnih nagrada uključuju fleksibilno radno vrijeme, pohvale i zahvale, posebno parkirno mjesto, casual Friday<sup>1</sup>, itd.

Osim navedenih Prema Tell (18) osposobljavanje je neophodna strategija motiviranja radnika. Zato što daje profesionalne mogućnosti za samo usavršavanje i razvoj kako bi se zadovoljili izazovi i zahtjevi novih oprema i nove tehnike izvršavanja zadatka.

Također jedna od nematerijalnih kompenzacija je i dostupnost informacija i komunikacija: Jedan od načina na koji menadžeri mogu potaknuti motivaciju je da daju relevantne informacije o posljedicama svojih postupaka na druge (18).

---

<sup>1</sup> dan (petak) kada zaposlenici nisu uniformirani, već su odjeveni u vlastitom stilu.

### **1.3. Zadovoljstvo; zadovoljstvo na poslu**

Kada je riječ o zadovoljstvu, prema literaturi postoji mnogo različitih definicija jedna od njih je vezana uz život općenito i glasi kako zadovoljstvo životom interpretira spoznajnu evaluaciju osobnog života u cjelini kroz koju pojedinac procjenjuje vlastiti život (21).

Prema Robinson (22), zadovoljstvo poslom ukazuje na pozitivan ili negativan stav individua u odnosu na posao. Pojam zadovoljstva poslom naziva se sveukupnom afektivnom orijentacijom od strane individua u pogledu njihovih radnih uloga koje trenutno imaju.

Zadovoljstvo poslom oštro anticipira opće subjektivno dobro stanje, jer se kvaliteta profesionalnog života, promatra i u relaciji s ostalim ključnim čimbenicima, odnosno potrebno je uspostaviti harmoniju između privatnog i poslovnog života (23).

Zadovoljstvo poslom nerijetko se promatra kao važan pokazatelj motivacije. Mnogo je raznih definicija vezanih uz opće zadovoljstvo poslom. No svima njima je zajednički afektivni odnos prema poslu odnosno odnos između povoljnih i nepovoljnih aspekata posla (21).

Zadovoljstvo na poslu utvrđuje se i mjeri tehnikama kojima se mjeri i motivacija za rad.

Pojedina istraživanja pokazuju povezanost zadovoljstva poslom, apsentizma i fluktuacije, što usmjerava pojedine organizacije da pronađu način motivacije za zaposlenike, odnosno povećati njihovo zadovoljstvo, a smanjiti fluktuacije i apsentizam (5).

S druge strane iako se dugi niz godina provode istraživanja zadovoljstva poslom na nacionalnim razinama i dalje se ne pronalazi suglasnost vezana uz najbolje ili standardne načine mjerenja, definiranja, objašnjavanja.

Kišak-Gverić i sur. (23) ističu kako su diferencije vezane uz širi spektar pristupa izazvane različitim karakteristikama posla, različitim disciplinama vezanih uz konceptualizaciju te različitim metodama koje ga proučavaju. Načelno se takav oblik zadovoljstva tumači s psihološkog aspekta djelotvornog funkcioniranja bilo koje struke, točnije kao emocionalni odgovor zaposlenika na određeni posao.

Prema Valaei (24) studije zadovoljstva poslom mogu se podijeliti u tri klasifikacije. U početnoj klasifikaciji, zadovoljstvo poslom može se smatrati zavisnom varijablom čiji je cilj identificiranje elemenata koji utječu na zadovoljstvo poslom. U ovom pristupu razmatrani elementi sastoje se od percepcije okruženja, osobina i karakteristika individua. Druga klasifikacija istraživanja zadovoljstva poslom razmatra zadovoljstvo poslom kao posrednu varijablu s obzirom na attribute radnog okruženja i kvalitete posla. Zadovoljstvo poslom može se također ispitati kao posredna varijabla s obzirom na odnos između radnog okruženja i individua.

S obzirom na utjecaj osobnog i organizacijskog svojstva odnosno organizacijske opredijeljenosti, nalazi studije Valaei (24) pokazali su da sve odrednice mogu imati utjecaja na organizacijsku predanost neizravno kroz zadovoljstvo poslom. Treća klasifikacija studije zadovoljstva poslom smatra zadovoljstvo poslom neovisnom varijablom, kako bi se mogao ispitati njezin utjecaj na različite ovisne varijable. Istraživači su primijetili kako je zadovoljstvo povezano s organizacijskim rezultatima, poput učinka rada, stresa, izostanaka i radne uspješnosti.

Ljudska sreća i organizacijska stvarnost kreću se ruku pod ruku. Stoga, iako su jasni pravci kauzaliteta u odnosu između zadovoljstva poslom i organizacijskog učinaka ostaje neriješeno koliko ukupni stavovi zaposlenika imaju veze s rezultatima organizacijskog učinka i obrnuto; kako i koliko je organizacijska uspješnost povezana sa zadovoljstvom poslom (25).

Svi dokazi upućuju na to da je veza između zadovoljstva poslom i uspješnosti organizacije složena i nedovoljno istražena. Utvrđeno je da karakteristike radnog okruženja, tempo, uravnoteženo radno opterećenje, odnosi s kolegama, profesionalne mogućnosti i mogućnost kvalitetne interakcije s pacijentima imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom (26).

Do danas ne postoji studija koja objašnjava odnos između organizacijskog uspjeha i povećanja zadovoljstva poslom. Važno je istaknuti kako organizacijski uspjeh načelno ne donosi posebnu korist ili izravnu nagradu za zaposlenika (27).

#### **1.4. Fizioterapija; fizioterapeuti u Hrvatskoj**

Prema Svjetskoj konfederaciji za fizikalnu terapiju (28), Fizikalna terapija je uslužna djelatnost koja utječe na vraćanje i održavanje funkcionalne pokretljivosti i maksimalne sposobnosti kroz cijeli život.

Fizioterapija je zdravstvena struka koja pruža usluge individuama kako bi razvili, održali i vratili maksimalnu pokretljivost i funkcionalnu sposobnost tijekom cijelog života, uključujući sve okolnosti, kretanje i funkcije, starenje, ozljede, bolesti ili čimbenike okoline.

Uz neke rijetke iznimke i veliki trud pojedinaca, fizioterapija se u RH ne mijenja značajno s obzirom na svjetska i europska dostignuća već stagnira od sredine 20 stoljeća (30).

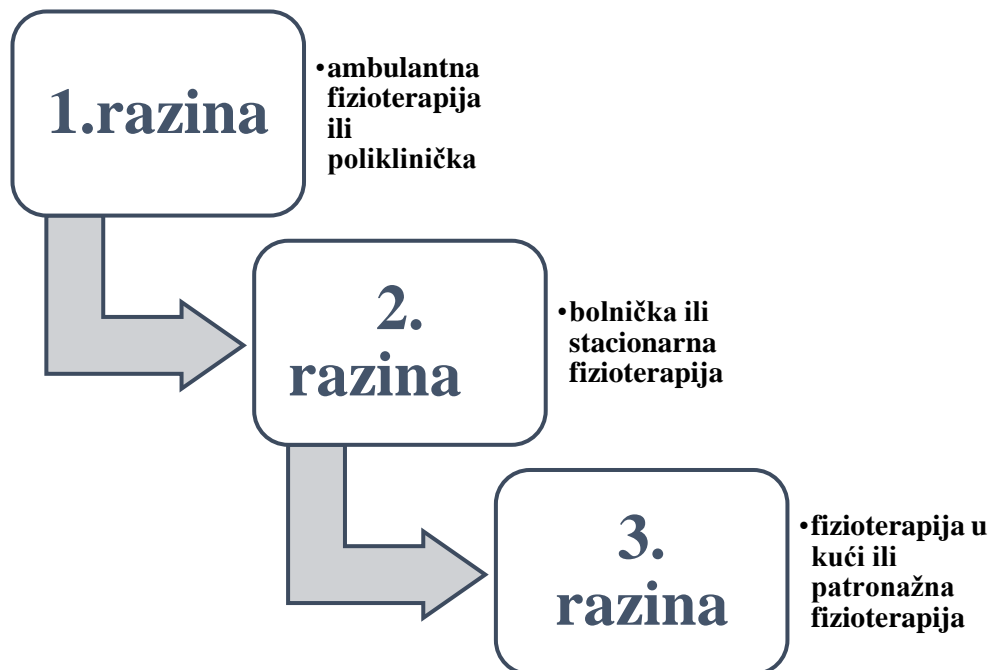
I danas se u RH pretežno koriste zastarjeli i primitivni oblici organizacije fizioterapije i u kadrovskom i u prostornom smislu (30).

Kada je riječ o samim fizioterapeutima važno je istaknuti kako je u RH obrazovanje fizioterapeuta podijeljeno na SSS, VŠS i VSS. Iako magistri /diplomirani fizioterapeuti posjeduju VSS licencu za samostalno obavljanje poslova izdanu od komore fizioterapeuta u javnim ustanovama ne postoji koeficijent složenosti poslova za VSS.

O'Brien (31) navodi kako organizacija jedan bolesnik, više fizioterapeuta zahtjeva kvalitetan timski rad što u praksi nije slučaj te zbog toga dolazi do manjka profesionalnosti, kvalitete samoga rada, te velike razlike u samome radu, a samim time u motiviranosti i zadovoljstvu.

Kako bih poboljšali rad u RH postupno se, ali vrlo sporo počela uvoditi problemski usmjerena fizioterapija koja povećava kvalitetu rada s pacijentom i odnosi se na individualni rad jedan pacijent jedan fizioterapeut (30), ovim načinom rada dolazi do kvalitetnijeg razvoja samog fizioterapeuta ali i njegovih rezultata rada s pojedinim pacijentima (29). Ovaj način organizacije nerijetko zahtjeva timski pristup različitih stručnjaka interdisciplinarnost i transdisciplinarnost (30).

**1.5. Razine organiziranja fizioterapije s obzirom na mjesto pružanja usluge;  
Specijalizirane bolnice za rehabilitaciju**



Slika 8 Razine organiziranja fizioterapije

Izrada autora prema (32).

**1. razina**

- ambulantna fizioterapija ili poliklinička

Korisnici fizioterapije svoje usluge konzumiraju u posebnim servisima organiziranim u ili izvan bolnice ili nekog rehabilitacijskog centra (32).

**2. razina**

- bolnička ili stacionarna fizioterapija

Bolnička ili stacionarna fizioterapija povezana je s bolničkim odjelima, jedinicama intenzivne skrbi i drugim stacionarnim jedinicama (32).

**3. razina**

- fizioterapija u kući ili patronažna fizioterapija

Treća razina odnosi se na sve ostale sastavnice fizioterapije (32.)

Ambulantna fizioterapija organizirana je kao samostalni servis, dok se bolnička odnosno stacionarna stavlja striktno u okvire medicinske rehabilitacije (29).

Fizioterapija u kući je servis rehabilitacija u zajednici, izvanbolnička rehabilitacija s ciljem podizanja ili održavanja svih sposobnosti čovjeka i istovremeno facilitiranje zajednice kako bi se postiglo integriranje osobe u svakodnevicu (32).

Prema članku 115 Zakona o zdravstvenoj zaštiti (33): „*Specijalna bolnica jest zdravstvena ustanova za djelatnost specijalističko-konzilijarnog i bolničkog liječenja određenih bolesti ili određenih dobnih skupina stanovništva, koja osim uvjeta iz članka 117. stavaka 1. i 2. ovoga Zakona ima posteljne, dijagnostičke i druge mogućnosti prilagođene svojoj namjeni.*“

Djelatnost je u specijalnim bolnicama prioritetno usmjerena na direktno pružanje zdravstveno-turističkih usluga, dok u strukturi prevladava prostor predestinirani za medicinske usluge i iznosi čak 72 % od ukupnog prostora (36). U RH 14 specijalnih bolnica za medicinsku rehabilitaciju ima ugovor sa HZZO-e, ukupno je ugovoreno 1970 kreveta (37). Zakonom o zdravstvenoj zaštiti koji je stupio na snagu 1. 1. 2018. godine regulirano je područje zdravstvenog turizma. Zdravstvene ustanove mogu pružati zdravstvene usluge u turizmu samo izvan kapaciteta ugovorenih sa HZZO-e.

Kada je riječ o bolničkom liječenju medicinskom rehabilitacijom cilj iste je boljitak zdravstvenog stanja vezan uz dijagnoze i bolesti propisane od strane HZZO-a. Na bolničko liječenje u specijalne bolnice za rehabilitaciju pacijenti se upućuju od strane nadležnog liječnika/specijalista kada se ista ne može adekvatno provesti kroz neki drugi oblik rehabilitacije (37).

U RH prema izvješću Hrvatske gospodarske komore za 2017. godinu sljedeće su specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju dio su svoji kapaciteta prilagodile uslugama u zdravstvenom turizmu:

*„SB za medicinsku rehabilitaciju Biokovka (Makarska); SB za medicinsku rehabilitaciju Daruvarске toplice (Daruvar); SB za medicinsku rehabilitaciju Stubičke Toplice (Stubičke toplice); SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti respiratornih organa i lokomotornog sustava Thalassotherapie Crikvenica (Crikvenica); SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapie Opatija (Opatija); SB za medicinsku*



*rehabilitaciju Varaždinske toplice (Varaždin); SB za medicinsku rehabilitaciju Lipik (Lipik); SB Naftalan“ (34). To čini 37% kapaciteta svih specijalnih bolnica s područja RH.*

U navedenim Specijalnim bolnicama u 2017.godini bilo je 534,360 soba te 1.026.745 kreveta (34).

Ugovornici HZZO-a su:

*„Daruvarske, Krapinske, Stubičke i Varaždinske Toplice, lječilišta Topusko i Veli Lošinj, Talasoterapija Crikvenica, Talasoterapija Opatija, te specijalne bolnice za liječenje medicinskom rehabilitacijom „Biokovka“ u Makarskoj, „Naftalan“ u Ivanić-gradu, Bolnica za ortopedsku kirurgiju i rehabilitaciju “Prim.dr.Martin Horvat” u Rovinju, „Kalos“ u Vela Luci na Korčuli, bolnica u Lipiku te u Biogradu na moru,, (36).*

Prostor za wellness usluge te usluge u zdravstvenom turizmu u specijalnim bolnicama su manje zastupljeni i zahtijevaju dodatna financijska ulaganja. Zbog sve manjeg broja ugovorenih kreveta s HZZO-e i osuvremenjivanja zahtjeva koje postavlja tržište potrebno je orijentirati se na medicinski wellness koji garantira sinergističke procese segmenata vezanih uz strukturu zdravstveno-turističke ponude. Kada je riječ o strukturi kadrova u specijalnim bolnicama za rehabilitaciju oni prvenstveno zavise o fundamentalnoj usmjerenosti institucije, izboru ponude i ciljnom tržištu (36).

Kada je riječ o zaposlenicima u specijalnim bolnicama 52% zaposlenika vezano je uz medicinsku struku i specijaliste za wellness/spa. 45% zaposlenika čini ostalo medicinsko osoblje, liječnici 6%, specijalisti iz oblasti wellness/spa 1%. Specijalisti iz oblasti wellness/spa bi mogli biti od velikog značaja kada je riječ o proširenju ponude specijalnih bolnica. Za razliku od specijalnih bolnica angažman specijalista medicinske i wellness/spa struke u lječilištima je niži od prosjeka. Što indicira na potrebu za metodičnim podizanjem nivoa znanja i poboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenika (36).

U tablici 1. prikazan je broj zaposlenih fizioterapeuta za odabrane specijalne bolnice u RH za 2018. godinu.

Tablica 1 Zaposleni fizioterapeuti u specijalnim bolnicama

| <b>NAZIV SPECIJALNE<br/>BOLNICE</b>           | <b>BROJ<br/>ZAPOSLENIH<br/>FTP</b> | <b>FTP<br/>VŠS</b> | <b>FTP<br/>SŠS</b> |
|---|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>BIOKOVKA</b>                               | <b>40</b>                          | <b>32</b>          | <b>8</b>           |
| <b>STUBIČKE TOPLICE</b>                       | <b>42</b>                          | <b>24</b>          | <b>18</b>          |
| <b>DARUVARSKE TOPLICE</b>                     | <b>57</b>                          | <b>30</b>          | <b>27</b>          |
| <b>THALASSOTHERAPIA<br/>CRIKVENICA</b>        | <b>27</b>                          | <b>19</b>          | <b>8</b>           |
| <b>THALASSOTHERAPIA OPATIJA<br/>(OPATIJA)</b> | <b>33</b>                          | <b>24</b>          | <b>9</b>           |
| <b>VARAŽDINSKE TOPLICE<br/>(VARAŽDIN)</b>     | <b>153</b>                         | <b>44</b>          | <b>109</b>         |
| <b>LIPIK (LIPIK)</b>                          | <b>43</b>                          | <b>25</b>          | <b>18</b>          |
| <b>NAFTALAN</b>                               | <b>26</b>                          | <b>12</b>          | <b>14</b>          |

Izvor: izrada autora prema (35)

## 1.6. Motivacija i zadovoljstvo kod fizioterapeuta

Težnja za razvojem osjećaja o zajedničkoj sudbini zaposlenika, zalaganje za korištenje materijalnih i nematerijalnih poticaja koji pomažu osloboditi i povećati potencijal zaposlenika je kolektivni cilj sistema i modela koji se koriste za mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika (38).

Fizioterapija je profesija koja može biti vrlo stresna s osobnim i / ili radnim faktorima koji povećavaju pritisak i utječu na zadovoljstvo poslom među fizioterapeutima (39).

Istraživači su otkrili kako su karakteristike vezane uz radno okruženje, napredak u zdravstvenim tehnologijama te reformaciju organizacije rezultirale visokim stopama nezadovoljstva, iscrpljenosti, pritiska i težeg zadržavanja radne snage među zdravstvenim radnicima, uključujući fizioterapeute (40).

Smatra se kako za fizioterapeute u zdravstvu postoje ograničeni financijski resursi. Pretpostavka je kako je veća financijska usmjerenost zdravstvenih ustanova na liječnike i medicinske sestre. Iz tog razloga čimbenici (radne karakteristike, financijski i politički utjecaji) natjerali su fizioterapeute da se suoče s izazovima stresa na poslu, nezadovoljstva poslom, niskom razinom sposobnosti donošenja odluka, rastrojenosti / smanjenja radne snage u usporedbi s liječnicima i medicinskim sestrama. Nadalje, lošiji izgledi za zapošljavanje, manje priznanje, niže plaće u usporedbi s liječnicima, medicinskim sestrama i drugim medicinskim osobljem, istaknuti su kao značajan izvor nezadovoljstva i manjih prihoda za fizioterapeute (39).

Mjerenje motivacije je teško i nerijetko ne daje točne rezultate. U zdravstvu motivacija se mjeri uz pomoć osnovnih tehnika, anketiranje, procjena ponašanja zaposlenika i mjerenje učinka zaposlenika. U ovom slučaju važno je istaknuti kako mjerenje uz pomoć procjene ponašanja zaposlenika nerijetko donosi nerazumljive rezultate jer je teško procijeniti ponašanje ako osobe rade na različitim odjelima i pod različitim uvjetima. Također osjetljivo je i mjerenje učinka. Stoga je od iznimne važnosti pravilno određivanje normi. Važno je naći balans i norme postaviti u realnim očekivanjima, ne prenisko, ne previsoko (41).

Kada je riječ o nematerijalnim motivatorima u zdravstvu oni su: odlasci na stručne seminare, stručne sastanke i plaćene edukacije, te faktor zadovoljstva radom koji se očituje u uspješnom obavljanju svojih poslova i zadovoljstvu pacijenata (20).

Kada je riječ o problemima s kojima se svakodnevno suočavaju zaposlenici hrvatskog zdravstvenog sustava oni su: nejednaki uvjeti rada, manjak temeljnih resursa nužnih za rad, nepriznavanje koeficijenta plaće stečenog višim i visokim obrazovanjem, nedopuštanje zapošljivanja novog osoblja, neskladnost između plaće i težine radnih obaveza, te neostvarljivost usavršavanja i napretka (42).

## 2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je utvrditi čimbenike motivacije i zadovoljstva koji su bitni fizioterapeutima u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju, njihov intenzitet, snagu i utjecaj na zadovoljstvo poslom. Ukazati na važnost ulaganja u ljudski kapital i razvoj fizioterapije kao središnjeg pitanja u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju.

Da bi ostvarili ciljeve istraživačkog dijela rada postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Intrinzični čimbenici imaju veći utjecaj na motivaciju fizioterapeuta od ekstrinzičnih čimbenika

Ispitivanje hipoteze potvrdit će ili osporiti vezu između motivacije i njenih čimbenika – visina plaće, stalnost zaposlenja, mogućnost napredovanja i vrednovanje dodatnog obrazovanja, način organizacije posla, samostalnost u radu, dobivanje priznanja za dobro obavljen posao, uvjeti rada, izravne i neizravne financijske nagrade, te intenzitet te veze.

H2: Određeni čimbenici motivacije pozitivno utječu na zadovoljstvo fizioterapeuta

Potvrdom ili odbacivanjem ove hipoteze dobiti će se uvid u intenzitet veze određenih faktora motivacije i zadovoljstva fizioterapeuta. Dobiti ćemo odgovor na pitanje koliko su fizioterapeuti s obzirom na dob, spol i dužinu radnog staža zadovoljni samim poslom, suradnicima na poslu, načinom vrednovanja njihovog znanja i rezultata rada, politikom plaća i slično.

### 3. MATERIJALI I METODE

Za provođenje istraživačkog dijela rada korišten je anketni upitnik (vidi prilog B) u izradi autorice diplomskog rada. Anketni upitnik sastojao se od pitanja podijeljenih u tri grupe: opći podaci o ispitanicima, zadovoljstvo ispitanika, motivacija ispitanika.

Prvom grupom pitanja anketnog upitnika opći podaci o ispitanicima obuhvaćena su pitanja: dob, spol, stupanj stručne spreme, mjesto rada, te godine staža.

Nakon prve grupe pitanja slijede dva objedinjena pitanja gdje je na određene parametre vezane uz zadovoljstvo i motivaciju potrebno dati ocjenu od 1 do 5. Gdje je 1-najmanje, najlošije, 5-najviše, najbolje.

U drugoj grupi pitanja korištena je Likertova skala, a tvrdnje su vezane uz zadovoljstvo ispitanika. Ispitanik je za svaku od 10 tvrdnji dužan istaknuti stupanj vlastitog slaganja odnosno neslaganja, gdje je: 1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem.

U trećoj grupi pitanja također je korištena Likertova skala, a tvrdnje su vezane uz motivaciju ispitanika.

Ispitanici su fizioterapeuti u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju Stubičke Toplice, Naftalan Ivanić Grad, Lipik i Talasoterapija Opatija i druge specijalne bolnice u Hrvatskoj. Da bi dobili što preciznije i točnije informacije anketni upitnik je sastavljen na jednostavan i razumljiv način, ne oduzima puno vremena, a daje precizne i točne informacije. Ciljevi i metode istraživanja objašnjeni su svim sudionicima, također svi sudionici bili su slobodni napustiti istraživanje u bilo kojem trenutku. Upitnik se distribuirao putem Google docs-a.

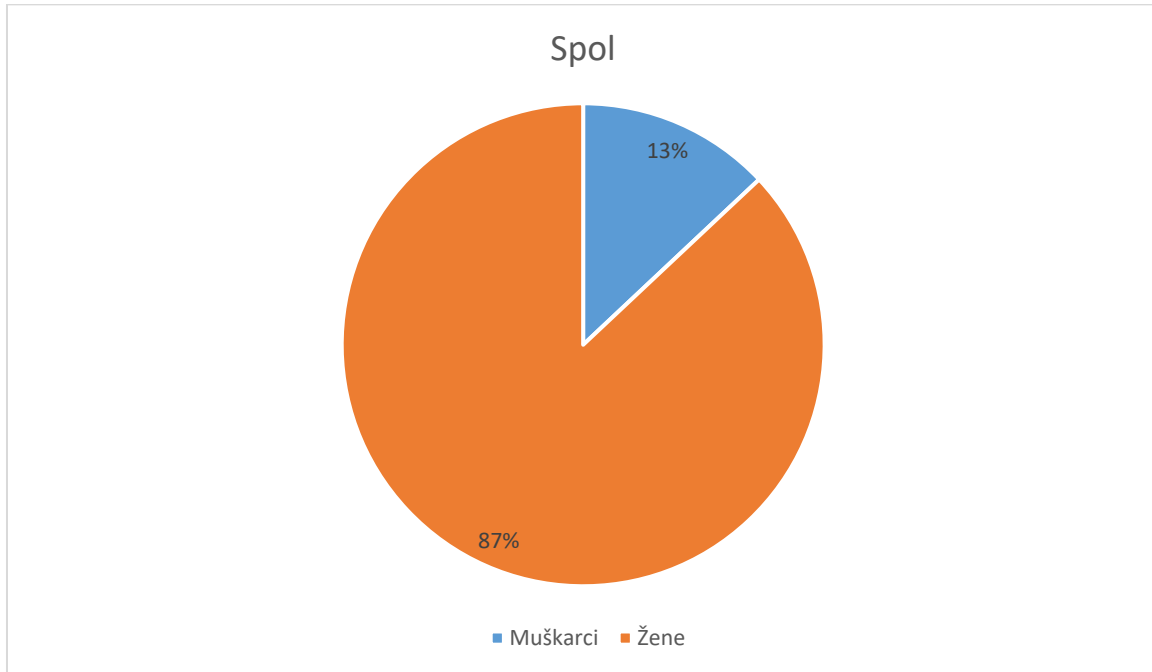
Prikupljeni podaci obrađeni su adekvatnim statističkim metodama (deskriptivna statistika), grupirani i grafički prikazani.

N=100 fizioterapeuta.

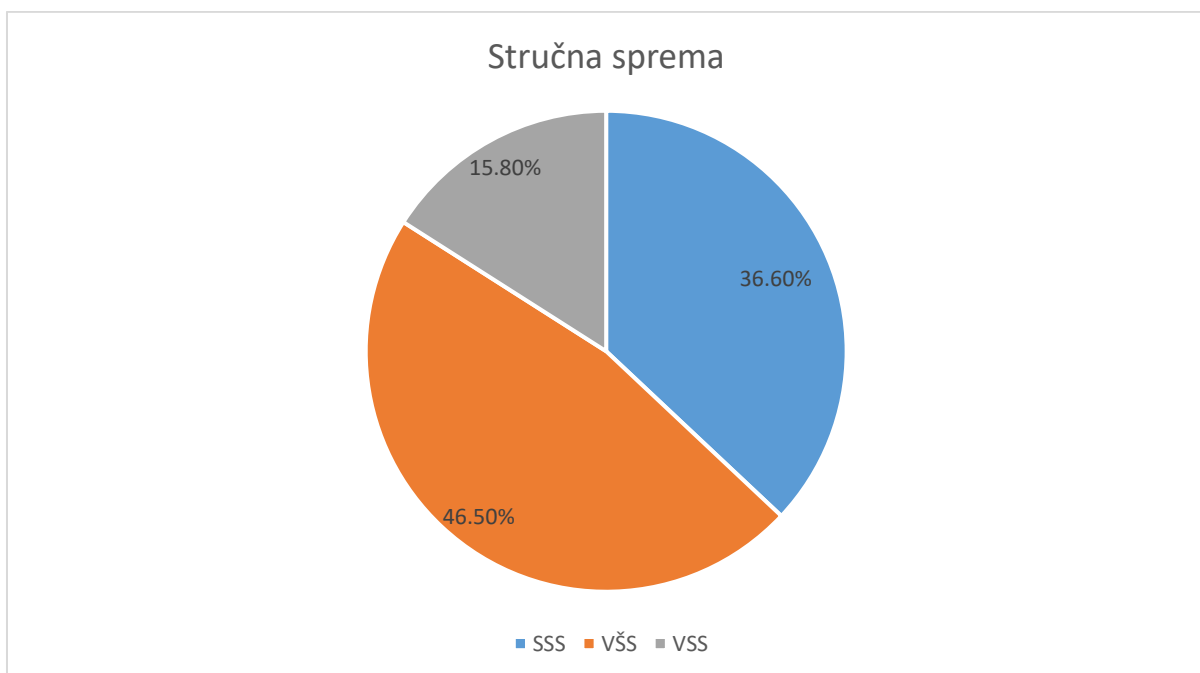
Za potrebe analiziranja i donošenja ispravnih zaključaka u izradi ovog diplomskog rad korištene su sljedeće metode: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

## 4. REZULTATI

Većinu uzorka (87%) čine ženske zaposlenice (slika 9). Što se tiče stupnja obrazovanja, većina uzorka (46.5%) ima višu stručnu spremu, 36.6% ima srednju stručnu spremu, dok visoku stručnu spremu ima 15.8% (slika 10).



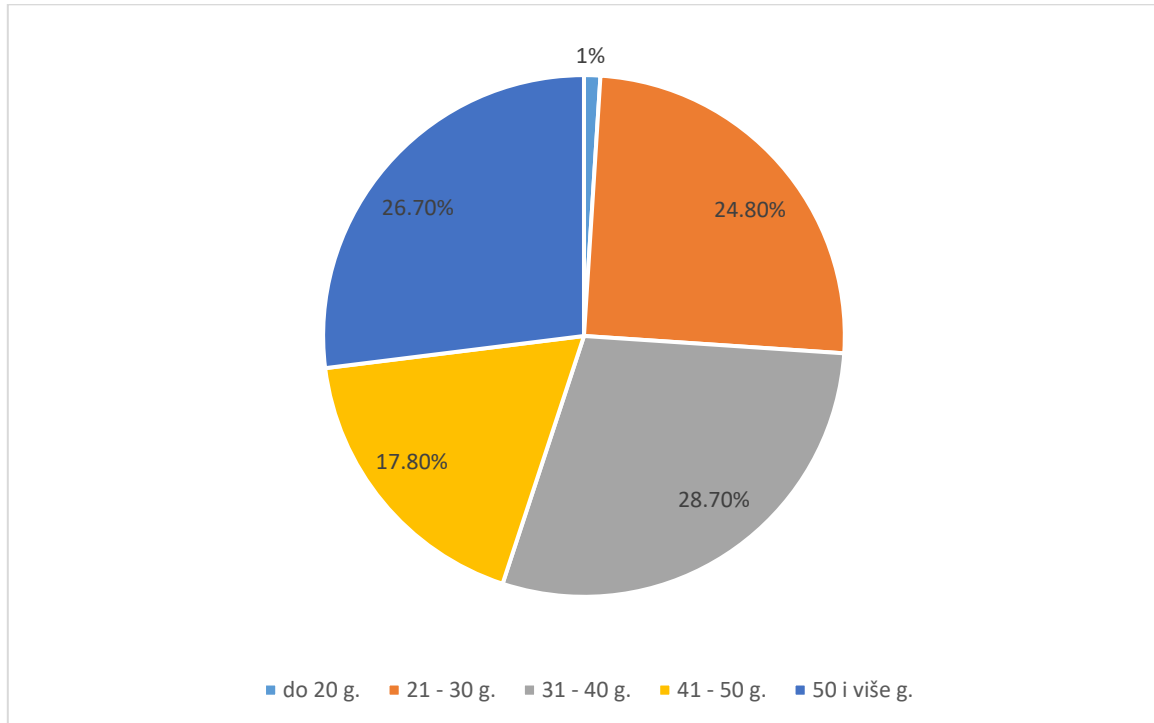
Slika 9 Struktura uzorka prema spolu



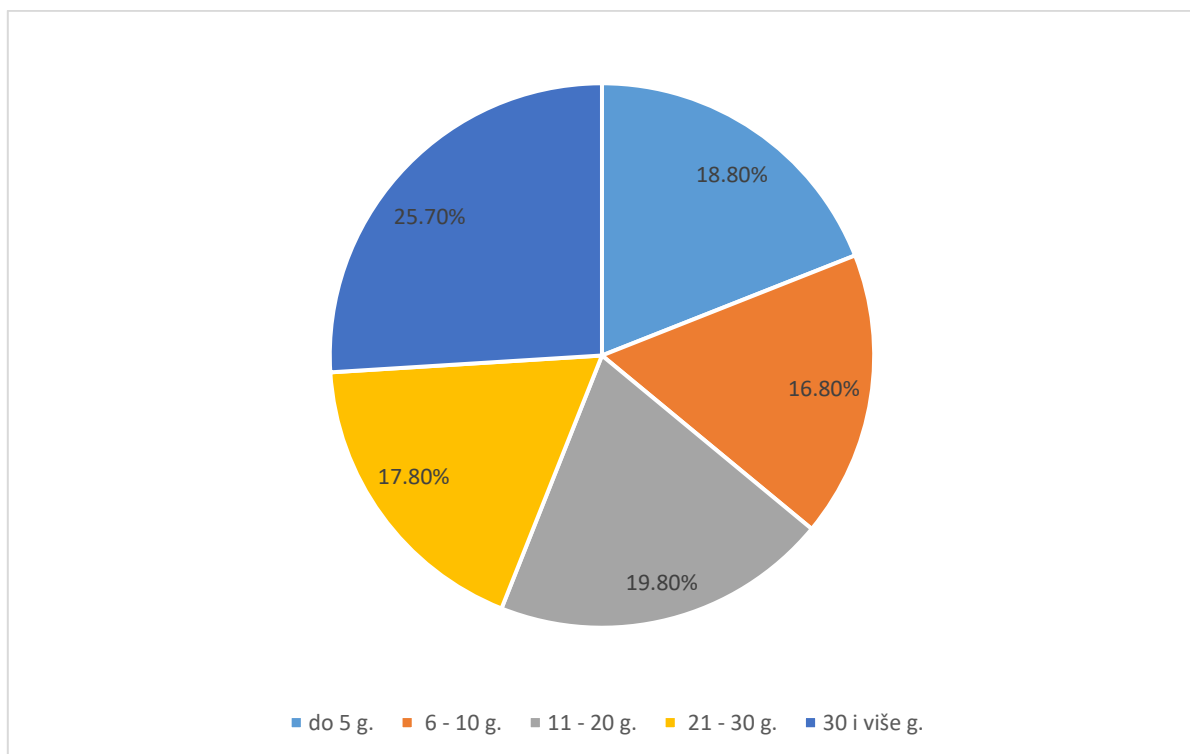
Slika 10 Struktura uzorka prema stupnju obrazovanja



Sudionici su relativno ravnomjerno raspoređeni po dobi (izuzev mlađih od 20 godina) i svom stručnom stažu, što se može vidjeti iz slika 11 i 12.



Slika 11 Struktura uzorka po dobi



Slika 12 Struktura uzorka po stažu

Prema mjestu rada najveći broj ispitanika je iz SB Stubičke toplice, a najmanje 1 iz Daruvarskih toplica (tablica ).

Tablica 2 Struktura uzorka prema mjestu rada

| <b>Naziv sb</b>                | <b>Broj uzoraka</b> |
|--------------------------------|---------------------|
| <b>Daruvarske toplice</b>      | 1                   |
| <b>SB Stubičke toplice</b>     | 45                  |
| <b>SB Varaždinske toplice</b>  | 7                   |
| <b>SB Naftalan</b>             | 7                   |
| <b>Talassotherapie Opatija</b> | 3                   |
| <b>Krapinske toplice</b>       | 12                  |
| <b>SB Lipik</b>                | 21                  |
| <b>Ostalo</b>                  | 4                   |

U Tablici 2 prikazana je deskriptivna statistika ključnih varijabli. Iz Tablice 2 vidljivo je da su sudionici vrlo motivirani na svom poslu. Također, procjene zadovoljstva poslom relativno su visoke, ali osjetno niže od procjene motiviranosti. Vidi se da sve intrinzične i ekstrinzične aspekte posla sudionici procjenjuju vrlo važnima za njihove motivaciju i zadovoljstvo poslom.

Tablica 3 Deskriptivna statistika ključnih varijabli

|   | <b>M (sd)</b> |
|---|---------------|
| <b>Motivacija</b>                                   | 4.45 (0.67)   |
| <b>Zadovoljstvo</b>                                 | 3.96 (0.79)   |
| <b>Intrinzični aspekti posla</b>                    | 4.31 (0.70)   |
| <b>Društveni odnosi</b>                             | 4.56 (0.60)   |
| <b>Napredovanje</b>                                 | 4.32 (0.74)   |
| <b>Plaća i nagrade</b>                              | 4.25 (0.93)   |
| <b>Politika ustanove</b>                            | 4.16 (1.06)   |
| <b>Sigurnost posla</b>                              | 4.43 (0.76)   |
| <b>Dobivanje priznanja i pohvale</b>                | 4.38 (1.0)    |
| M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija |               |

Intrinzični aspekti posla sastoje se od sudjelovanja u odlučivanju, samostalnosti, odgovornosti i izazovnosti. Ekstrinzični aspekti posla podijeljeni su na 5 dijelova: društvene odnose, plaću i nagrade, napredovanje, pohvalu i politiku ustanove. Društvene odnose čine odnos sa zaposlenicima, odnos s nadređenima i odnos sa suradnicima. Plaću i nagradu čine sigurnost plaće, neizravne nagrade, visina plaće i plaća temeljena na rezultatima. Napredovanje se sastoji od mogućnosti daljnjeg obrazovanja i mogućnosti napredovanja na poslu.

Uz ova 3 ekstrinzična aspekta posla, sudionici su procijenili koliko politika ustanove i pohvala utječu na njihovu motivaciju. Odnos intrinzičnih i ekstrinzičnih aspekata posla i motivacije i zadovoljstva poslom može se vidjeti iz tablica 3 i 4.

Kako bi se odgovorilo na postavljene hipoteze, izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije između motivacije i zadovoljstva poslom s vanjskim varijablama. Za početak, iz Tablice 3 vidi se da ne postoji značajna korelacija između motivacije i zadovoljstva poslom s dobi, spolom sudionika, stažem i stručnim obrazovanjem sudionika. Drugim riječima, zadovoljstvo i motivacija na poslu ne ovise o ovim varijablama.

Tablica 4 Korelacija motivacije i zadovoljstva poslom s demografskim varijablama

|                     | <b>Dob</b> | <b>Spol</b> | <b>Stož</b> | <b>Stupanj obrazovanja</b> |
|---------------------|------------|-------------|-------------|----------------------------|
| <b>Motivacija</b>   | 0.05       | -0.17       | 0.07        | 0.16                       |
| <b>Zadovoljstvo</b> | 0.00       | 0.15        | 0.01        | 0.02                       |

Tablica 5 Korelacija motivacije i zadovoljstva poslom s intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla

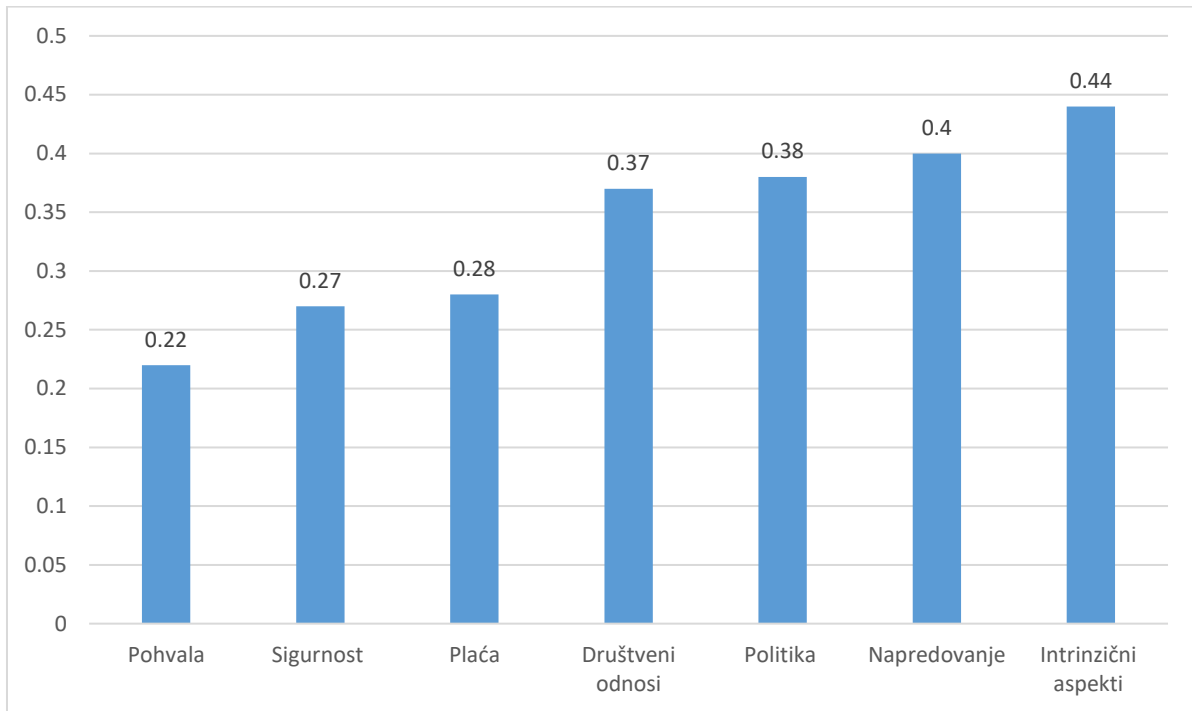
|              | <b>Intrinzični aspekti posla</b> | <b>Plaća i nagrade</b> | <b>Pohvala</b> | <b>Mogućnost napredovanja i obrazovanja</b> | <b>Politika ustanove</b> | <b>Sigurnost posla</b> | <b>Društveni odnosi</b> |
|--------------|----------------------------------|------------------------|----------------|---|--------------------------|------------------------|-------------------------|
| Motivacija   | 0.44**                           | 0.28**                 | 0.22**         | 0.40**                                      | 0.38**                   | 0.27*                  | 0.37**                  |
| Zadovoljstvo | 0.29**                           | 0.18                   | 0.19           | 0.19  | 0.29**                   | 0.18**                 | 0.27**                  |

p<0.01\*\*

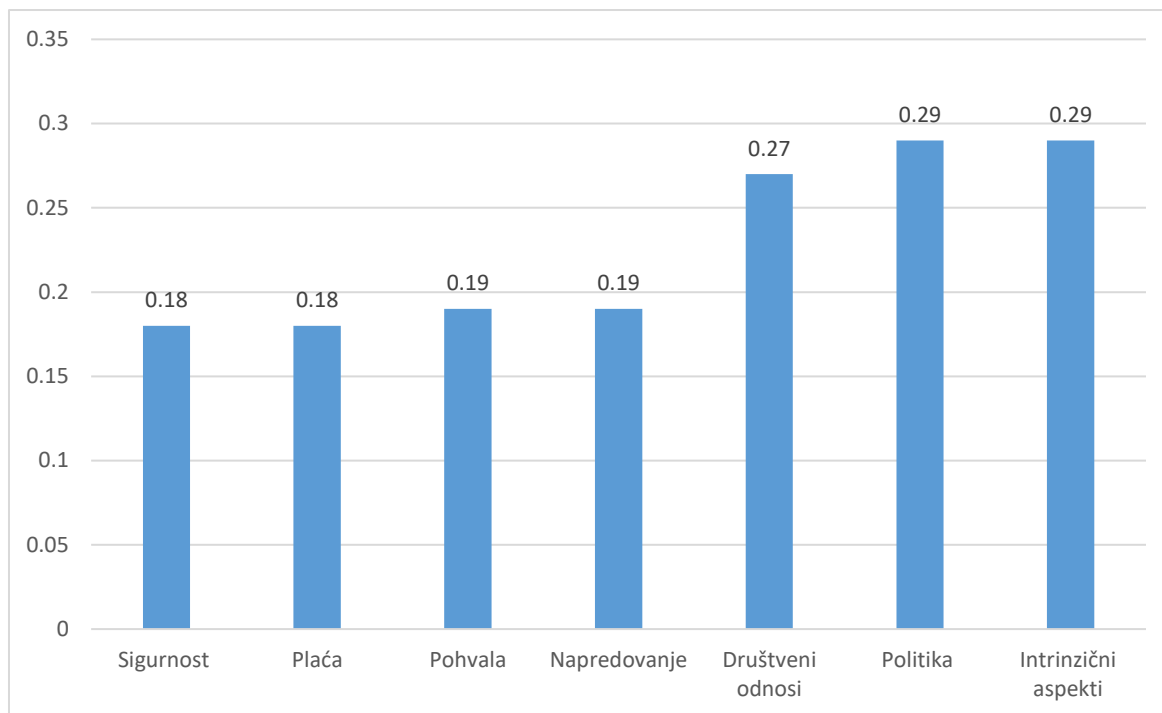
U Tablici 5 mogu se vidjeti povezanosti između motivacije i zadovoljstva s intrinzičnim i različitim ekstrinzičnim aspektima posla. Intrinzični aspekti posla značajno su povezani s motivacijom i zadovoljstvom poslom ( $p<0.01$ ). Obje korelacije su umjerene veličine, ali intrinzični aspekti posla snažnije su povezani s motivacijom nego sa zadovoljstvom poslom ( $r=0.44$ ).

Nema statistički značajne povezanosti između zadovoljstva i plaće, pohvale te mogućnosti napredovanja ( $p>0.05$ ). S druge strane, ova 3 aspekta posla značajno su povezana s motivacijom na poslu ( $p<0.01$ ). Pritom su mogućnost napredovanja i obrazovanja najsnažnije povezane s motivacijom ( $r=0.40$ ). Politika ustanove, sigurnost posla i društveni odnosi redom su značajno povezani i s motivacijom i zadovoljstvom poslom ( $p<0.01$ ). Politika ustanove i društveni odnosi najviše pridonose motivaciji i zadovoljstvu poslom. Pritom su visine povezanosti veće za motivaciju na poslu.

Zanimljivo je primijetiti i da je sigurnost posla više povezana s motivacijom nego sa zadovoljstvom poslom. Visine povezanosti intrinzičnih i ekstrinzičnih aspekata posla s motivacijom i zadovoljstvom na poslu grafički su prikazane na slikama 14 i 15.



Slika 13 Povezanost između motivacije na poslu i aspekata posla



Slika 14 Povezanost između zadovoljstva poslom i aspekata posla

Iz grafikona na slici 14 može se vidjeti da su intrinzični aspekti posla najviše povezani s motivacijom na poslu. Tu se ističu još 3 ekstrinzična aspekta posla – napredovanje, politika ustanove i društveni odnosi. Plaća, pohvala i sigurnost također su značajno povezane s motivacijom, ali njihov doprinos je nešto manji od ova prva 3 ekstrinzična faktora. Razlog možda leži u tome da su mogućnost napredovanja, politika ustanove i društveni odnosi ključni u tome kako bi zaposlenici mogli ostvariti intrinzične aspekte posla poput samostalnosti i izazovnosti u radu ili mogućnost sudjelovanja u odlučivanju. Sličan trend kao kod motivacije vidimo i u zadovoljstvu poslom. Korelacije su ovdje nešto niže, ali i dalje su pri vrhu intrinzični aspekti, politika ustanove i društveni odnosi. Na temelju ovih rezultata može se zaključiti da su intrinzični faktori važniji od ekstrinzičnih za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Istovremeno, važno je uočiti da ekstrinzični faktori također imaju značajan doprinos i lako je moguće da neki ekstrinzični faktori poput politike ustanove i mogućnosti napredovanja moraju biti ustanovljeni kako bi uopće moglo doći do razvoja intrinzičnih faktora.

Ranije je je uočeno da postoji razlika u procjeni motivacije i zadovoljstva poslom kod sudionika. Ova razlika dodatno je analizirana t-testom kako bi se vidjelo je li ona statistički značajna. Pokazalo se da je razlika značajna ( $p < 0.01$ ), što ukazuje na to da postoji diskrepancija između motivacije i zadovoljstva poslom zaposlenika.



## 5. RASPRAVA

Iz rezultata istraživanja vidljivo je da su sudionici vrlo motivirani na svom poslu. Također, procjene zadovoljstva poslom relativno su visoke, ali osjetno niže od procjene motiviranosti. Vidljivo je kako sve intrinzične i ekstrinzične aspekte posla sudionici procjenjuju vrlo važnima za njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Što potvrđuje Lu i sur. (26) koji u svome radu ističu kako je utvrđeno da karakteristike radnog okruženja, tempo, uravnoteženo radno opterećenje, odnosi s kolegama, profesionalne mogućnosti i mogućnost kvalitetne komunikacije s pacijentima utječu na zadovoljstvo poslom.

U istraživanju se došlo do zaključka kako ne postoji značajna korelacija između motivacije i zadovoljstva poslom s dobi, spolom sudionika, stažem i stručnim obrazovanjem sudionika. Drugim riječima, zadovoljstvo i motivacija na poslu ne ovise o ovim varijablama. U svome radu Linz (43) je izvijestio da nisu utvrđene veće razlike u ljestvici motivatora za posao starijih i mlađih zaposlenika, iako su stariji zaposlenici ovisniji o većoj vrijednosti plaće i sigurnosti, kao i poštovanju i ljubaznosti suradnika. Dok je u istraživanju Rožman i sur. (44) dokazano kako su stariji zaposlenici više motivirani fleksibilnošću na radnom mjestu; autonomija na djelu; dobrim međuljudskim odnosima na radnom mjestu; mogućnost rada vlastitim tempom; poštovanje među zaposlenicima; jednak tretman zaposlenika bez obzira na njihovu dob. Zadovoljniji su međuljudskim odnosima u tvrtki; njihov posao; radno vrijeme i raspodjela radnih obveza; i olakšavanje samoregulacije brzine izvedenih radova.

Samostalnosti, odgovornosti i izazovnosti su fizioterapeutima bitni intrinzični aspekti posla. Ekstrinzični aspekti posla koji su važni fizioterapeutima u ovom su istraživanju podijeljeni u 5 dijelova: društvene odnose, plaću i nagrade, napredovanje, pohvalu i politiku ustanove. Društvene odnose čine odnos sa zaposlenicima, odnos s nadređenima i odnos sa suradnicima. Plaću i nagradu čine sigurnost plaće, neizravne nagrade, visina plaće i plaća temeljena na rezultatima. Napredovanje se sastoji od mogućnosti daljnjeg obrazovanja i mogućnosti napredovanja na poslu. Uz ova 3 ekstrinzična aspekta posla, sudionici su procijenili koliko politika ustanove i pohvala utječu na njihovu motivaciju i kakav je odnos intrinzičnih i ekstrinzičnih aspekata posla i motivacije i zadovoljstva poslom. Prema Tanasijević (45) dosadašnja saznanja upućuju na to da je opće zadovoljstvo poslom srodnije intrinzičnoj motivaciji, stručnim interesima i očekivanjima te općem odnosu prema vrsti posla. Zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom je u izvjesnoj mjeri, indikator poticajnosti posla i cjelokupne radne situacije.

Povezanosti između motivacije i zadovoljstva s intrinzičnim i različitim ekstrinzičnim aspektima posla također je analizirana. Intrinzični aspekti posla značajno su povezani s motivacijom i zadovoljstvom poslom ( $p < 0.01$ ). Obje korelacije su umjerene veličine, ali intrinzični aspekti posla snažnije su povezani s motivacijom nego sa zadovoljstvom poslom ( $r = 0.44$ ). Nema statistički značajne povezanosti između zadovoljstva i plaće, pohvale te mogućnosti napredovanja ( $p > 0.05$ ). U istraživanju Tafra i sur (46) ispitanici su dali odgovore da su donekle zadovoljni visinom primanja, a pokazali su visok stupanj motiviranosti te je time demantirano da je visina primanja ključni motivacijski čimbenik zaposlenika.

S druge strane, ova 3 aspekta posla značajno su povezana s motivacijom na poslu ( $p < 0.01$ ). Pritom su mogućnost napredovanja i obrazovanja najsnažnije povezane s motivacijom ( $r = 0.40$ ). Što se poklapa s rezultatima istraživanja Tafra i sur. (46) koji ističu kako se može zaključiti da se kao najučestaliji motivatori koriste pohvale, bonusi itd.

Politika ustanove, sigurnost posla i društveni odnosi redom su značajno povezani i s motivacijom i zadovoljstvom poslom ( $p < 0.01$ ). Politika ustanove i društveni odnosi najviše pridonose motivaciji i zadovoljstvu poslom. Pritom su visine povezanosti veće za motivaciju na poslu. Zanimljivo je primijetiti i da je sigurnost posla više povezana s motivacijom nego sa zadovoljstvom poslom. Unatoč činjenici da nije očito da li će rezultirati povećanim zadovoljstvom poslom organizacijska opredijeljenost ili povećana organizacijska opredijeljenost dovodi do većeg stupanj zadovoljstva poslom, istraživanje pokazuje da su organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom povezani s organizacijskim rezultatima (24). Dosadašnja istraživanja pokazala su povezanost između zadovoljstva poslom i apsentizma te fluktuacije, stoga su organizacije usmjerene na pronalaženje načina kako motivirati zaposlenike, učiniti ih zadovoljnim da bi smanjile apsentizam i fluktuaciju (5). Rožman i sur. (43) došli su do zaključka kako motivirani i zadovoljni zaposlenici grade prijateljske odnose i učinkovito međusobno surađuju. Prednosti za organizaciju se odražava na niži izostanak, niže fluktuacije, povećanu produktivnost i veću odanost zaposlenika različitih dobnih skupina.

Tafra i sur (46) ističu kako postoji povezanost zadovoljstva i motivacije. Te kako intrinzični faktori imaju prednost nad ekstrinzičnim. Što se poklapa s istraživanjem ovog diplomskog rada gdje se može zaključiti da su intrinzični faktori važniji od ekstrinzičnih za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Istovremeno, važno je uočiti da ekstrinzični faktori također imaju značajan doprinos i lako je moguće da neki ekstrinzični faktori poput politike ustanove i mogućnosti napredovanja moraju biti ustanovljeni kako bi uopće moglo doći do razvoja

intrinzičnih faktora. S navedenim se slaže i istraživanje Načinović Braje i sur. (46) koje pokazuje kako su obilježja intrinzičnog karaktera važnija od ekstrinzičnih.

Istraživanjem je uočena razlika u procjeni motivacije i zadovoljstva poslom kod sudionika. Razlika je dodatno analizirana t-testom i pokazalo se da je statistički značajna ( $p < 0.01$ ). Fizioterapeuti su na svom radnom mjestu visoko motivirani, ali su manje zadovoljni. Poznavanje motivacijskih teorija, kao i individualnih karakteristika zaposlenika važno je za primjenu motivacijskih tehnika koje potiču kreativnost i inovativnost, te utječu na zadovoljstvo poslom. Smatra se da zadovoljstvo radnika pojedinim aspektima njegova života djeluje na sve ostalo, tako zadovoljstvo poslom djeluje na privatni život i obrnuto.

## 6. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo i motivacija ključna su pitanja suvremenih organizacija pa tako i specijalnih bolnica čija bi uprava trebala težiti tome da se uz pomoć različitih intrinzičnih i ekstrinzičnih poticaja oslobodi potencijal i potakne motivacija koja utječe na razvoj i zadovoljstvo zaposlenika i zdravstvenog sustava.

Testiranjem postavljenih hipoteza došli smo do slijedećeg zaključka:

H1: Intrinzični čimbenici imaju veći utjecaj na motivaciju fizioterapeuta od ekstrinzičnih čimbenika

Potvrđena je H1 te dokazano kako su intrinzični faktori važniji od ekstrinzičnih za zadovoljstvo i motivaciju fizioterapeuta u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju.

H2: Određeni čimbenici motivacije pozitivno utječu na zadovoljstvo fizioterapeuta

Postoji diskrepancija između motivacije i zadovoljstva poslom zaposlenika. Iako su zaposlenici visoko motivirani, očito postoji prostor da se poboljšanjem različitih ekstrinzičnih i intrinzičnih aspekata posla poveća i njihovo zadovoljstvo poslom. Osim intrinzičnih aspekata posla, sudjelovanja u odlučivanju, samostalnosti i odgovornosti, ekstrinzični aspekti posla kao što su politika ustanove i društveni odnosi najviše utječu na zadovoljstvo poslom fizioterapeuta a pridaje im se malo važnosti. Usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta, te osobnih interesa i posla faktori su koji bi se u specijalnim bolnicama trebali planski razmatrati kako bi se zadržala i poboljšala kvaliteta pružene usluge.

## 7. LITERATURA

1. David A, Andrzej A. Organisational Behaviour. London; Person;2010.
2. Bogdan A, Babačić D. Intrinzična i ekstrinzična motivacija za sport i vježbanje u funkciji dobi. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 2015;6(2):21-34.
3. Varga M. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 2011;2(1):152-169.
4. Stanton ES. A critical reevaluation of motivation, management, and productivity. Personnel Journal;1983.
5. Brnad A, Stilin A., Tomljenović L. Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci. 2016;4(1):109-122.2.
6. Smith PJ, Cronje GJ. Management principles. A contemporary South African edition;1992.
7. Saif MI, Malik MI, Awan MZ. Employee work satisfaction and work-life balance: A Pakistani perspective. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 2011;3(5):606-617.
8. Akintola O, Chikoko G. Factors influencing motivation and job satisfaction among supervisors of community health workers in marginalized communities in South Africa. Human Resources for Health, 2016;14(1):54.
9. Moradi M, Shekarchizadeh AR, Nili M. Determination of Factors that Affecting on Motivation and Assessing their Impact on Employee Performance. Research Journal of Recent Sciences, 2015;4(6):26-31
10. Pemb S. Vroom's Expectancy Theory and its Application in Management of Incentives Scheme in Adamawa Plastic Company, Yola, Nigeria.2019;3(5):334-339.
11. Buntak K, Droždek I, Kovačić R. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik. 2013;7(1):56-63.
12. Deci EL, Ryan RM. Intrinsic motivation. The corsini encyclopedia of psychology, 2010;1(1):1-2.
13. Ryan RM, Deci EL. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary educational psychology. 2000;25(1): 54-67.
14. Mihailović D. Psihologija rada i organizacije. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, 2010.
15. Čukić B. Psihologija rada – Usklađivanje čoveka i posla. Kruševac:ICIM PLUS; 2004.
16. Hamel G, Breen B. Budućnost menadžmenta. Zagreb: Mate;2009.

17. Šiber FB. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing;1999.
18. Tell J. Managerial strategies in small, fast-growing manufacturing firms. *Journal of Management Development*. 2012;31(7):700-710.
19. Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml VA. More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*. 2013;69(1):140-147.
20. Buntak K, Droždek I, Kovačić R. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*. 2013;7(2):213-219.
21. Penezić Z. Zadovoljstvo životom u adolescentnoj i odrasloj dobi. *Društvena istraživanja-Časopis za opća društvena pitanja*. 2006;15(84+85):643-669.
22. Robinson GE. Career satisfaction in female physicians. *JAMA*. 2004;291(5):635-635.
23. Kišak Gverić, N, Doležal D, Mikšaj–Todorović L, Habazin I. Zadovoljstvo poslom pomagačkih profesija u bolničkom i zatvorskom sustavu. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*. 2015;23(1):1-15.
24. Valaei N, Rezaei S. Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*. 2016;39(12):1663-1694.
25. Ostroff, C, Schmitt, N. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of management Journal*. 1993;36(6):1345-1361.
26. Lu H, Zhao Y, While A. Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*. 2019;94:21-31.
27. Bakotić D. Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research - Ekonomska istraživanja*. 2016;29(1):118-130.
28. World Confederation for Physical Therapy. WCPT guideline for standards of physical therapy practice. London: WCPT;2011.
29. Lončarić I, Kovač I, Rilović Đurašin M, Habuš R, Kauzlarić N. Interdisciplinarni timski rad–izazov u suvremenoj rehabilitaciji. *Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti*. 2016;2(2):147-154.
30. Jurinić A. Kliničke smjernice u fizioterapiji; *Fizio info*. 2010;11(2):4-6.
31. O'Brien D, Swann J, Heap N. Can the communities of practice model explain the complex organization of an interprofessional student-led health clinic?. *Journal of allied health*, 2015;44(1):11-16.
32. HFK. Kliničke smjernice u fizikalnoj terapiji ur. Grubišić M.. Zagreb:HFK, Zagreb;2010.

33. Narodne novine. Zakon o zdravstvenoj zaštiti. Zagreb: Narodne novine d.d., 2019; 125(19):2-69.
34. Hrvatska gospodarska komora [Internet] Benchmarking lječilišta i specijalnih bolnica. [Pristupljeno 01.08.2020] Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/ljecilista-08-201759>.
35. Ministarstvo Zdravstva. [Internet] Zdravstveni turizam. [Pristupljeno 01.08.2020] Dostupno na: <https://zdravstvo.gov.hr/UserDocsImages//2020%20Zdravstveni%20turizam//Katalog%20projekata%20zdravstvenog%20turizma%20HR%20prosinac%202019.pdf>
36. HGK [Internet] Benchmarking lječilišta i specijalnih bolnica [Pristupljeno 01.08.2020] Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/ljecilista-i-sb-201557c7f8a9dc48c.pdf>
37. HZZO [Internet] Zdrave vijesti [Pristupljeno 15.08.2020] Dostupno na: [http://www.hzzo-net.hr/dload/zdrave\\_vijesti/Zdrave\\_vijesti\\_studeni.pdf](http://www.hzzo-net.hr/dload/zdrave_vijesti/Zdrave_vijesti_studeni.pdf).
38. Rupčić N. " Sitnice" koje lojalnost znače. Poslovni magazin, 2006;4(7/8):58-59.
39. Alkassabi OY, Al-Sobayel H, Al-Eisa ES, Buragadda S, Alghadir AH, Iqbal A. Job satisfaction among physiotherapists in Saudi Arabia: does the leadership style matter?. BMC health services research. 2018;18(1):422.
40. Rodwell J, Noblet A, Demir D, Steane P. The impact of the work conditions of allied health professionals on satisfaction, commitment and psychological distress. Health care management review, 2009;34(3):273-283.
41. Miljković S. Motivation of employees and behavior modification in health care organizations. Acta Medica Medianae, 2007;46(2):53-62.
42. Vidović M, Bošković S. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara/tehničara. World of Health, 2018,1(1):23-27.
43. . Linz SJ. Motivating Russian workers: analysis of gender and age differences. Journal of Socio-Economics. 2004;33(3):261-289.
44. Rožman M, Treven S, Čančer V. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. Business systems research journal: international journal of the Society for Advancing Business & Information Technology (BIT). 2017;8(2):14-25.
45. Tanasijević, Z. Zadovoljstvo poslom–ključni pokazatelj motivacije zaposlenih. Sociološka luča,2011;1:116-123.
46. Tafra J, Graovac P, Budimir Šoško G. Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim

poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. 2017;7(1):49-61.

47. Načinović Braje I, Aleksić A, Babok L. Važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora kod odabira prvog poslodavca. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2016;7(1):95-108.



## 8. SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

**Uvod:** Motiviran i zadovoljan zaposlenik ključ je za razvoj struke i napredovanje zdravstvenog sustava.

**Cilj:** Utvrditi čimbenike motivacije i zadovoljstva koji su bitni fizioterapeutima u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju, njihov intenzitet, snagu i utjecaj na zadovoljstvo poslom. Ukazati na važnost ulaganja u ljudski kapital i razvoj fizioterapije kao središnjeg pitanja u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju.

**Materijali i metode:** Za provođenje istraživačkog dijela rada korišten je anketni upitnik. Ispitanici su fizioterapeuti u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju. Prikupljeni podatci obrađeni su adekvatnim statističkim metodama (deskriptivna statistika), grupirani i grafički prikazani.

**Zaključak:** Dokazano je kako su intrinzični faktori važniji od ekstrinzičnih za zadovoljstvo i motivaciju fizioterapeuta u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju. Postoji diskrepancija između motivacije i zadovoljstva poslom. Iako su fizioterapeuti visoko motivirani, očito postoji prostor da se poboljšanjem različitih ekstrinzičnih i intrinzičnih aspekata posla poveća i njihovo zadovoljstvo poslom.

**Ključne riječi:** motivacija, zadovoljstvo, fizioterapeuti, specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju.

## 9. SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

**Introduction:** A motivated and satisfied employee is the key to the development of the profession and the advancement of the health system.

**Objective:** To determine the factors of motivation and satisfaction that are important to physiotherapists in special hospitals for medical rehabilitation, their intensity, strength and impact on job satisfaction. Point out the importance of investing in human capital and the development of physiotherapy as a central issue in special hospitals for medical rehabilitation.

**Materials and methods:** A survey questionnaire was used to conduct the research part of the paper. The subjects are physiotherapists in special hospitals for medical rehabilitation. The collected data were processed by adequate statistical methods (descriptive statistics), grouped and graphically presented.

**Conclusion:** It has been proven that intrinsic factors are more important than extrinsic ones for physiotherapists satisfaction and motivation. And how there is a discrepancy between motivation and job satisfaction. Although physiotherapists are highly motivated, there is obviously room to increase their job satisfaction by improving the various extrinsic and intrinsic aspects of work.

**Key words:** motivation, satisfaction, physiotherapists, special hospitals for medical rehabilitation.

## 10.PRILOZI

### Prilog A Popis ilustracija

#### Slike

|   |    |
|---|----|
| Slika 1 Maslowe razine potreba .....                                  | 3  |
| Slika 2 McGregorove teorije X i Y .....                               | 5  |
| Slika 3 Formula Vroomove teorije.....                                 | 6  |
| Slika 4 Dubinske tehnike.....   | 8  |
| Slika 5 Tehnike koje se zasnivaju na samoopisu .....                  | 9  |
| Slika 6 Materijalne kompenzacije .....                                | 10 |
| Slika 7 Stimulativni dio i dodaci na plaću.....                       | 11 |
| Slika 8 Razine organiziranja fizioterapije .....                      | 16 |
| Slika 9 Struktura uzorka prema spolu .....                            | 25 |
| Slika 10 Struktura uzorka prema stupnju obrazovanja.....              | 25 |
| Slika 11 Struktura uzorka po dobi.....                                | 26 |
| Slika 12 Struktura uzorka po stažu.....                               | 26 |
| Slika 13 Povezanost između motivacije na poslu i aspekata posla ..... | 31 |
| Slika 14 Povezanost između zadovoljstva poslom i aspekata posla ..... | 32 |

#### Tablice

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1 Zaposleni fizioterapeuti u specijalnim bolnicama.....  | 19 |
| Tablica 2 Struktura uzorka prema mjestu rada.....  | 27 |
| Tablica 3 Deskriptivna statistika ključnih varijabli.....  | 28 |
| Tablica 4 Korelacija motivacije i zadovoljstva poslom s demografskim varijablama.....                      | 29 |
| Tablica 5 Korelacija motivacije i zadovoljstva poslom s intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla ..... | 30 |

## **Prilog B Anketni upitnik**

Anketni upitnik

### **Motivacija i zadovoljstvo poslom fizioterapeuta u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju**

Poštovani, ova anketa namjenjena je fizioterapeutima zaposlenim u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju. Podatci dobiveni upitnikom bit će korišteni u svrhu izrade diplomskog rada na studiju fizioterapije Zdravstvenog sveučilišta u Rijeci. Anketa je u potpunosti anonimna i dobrovoljna. Od ispunjavanja upitnika možete odustati u svakom trenutku. U svrhu dobivanja točnih podataka molim Vas da na pitanja odgovarate potpuno iskreno.

Zahvaljujem na sudjelovanju i Vašem dragocjenom vremenu!

#### **1. OPĆI PODACI O ISPITANIKU**

##### **1. SPOL**

- muško
- žensko

##### **2. DOB**

- do 20 god
- 21-30 god
- 31-40 god
- 41-50 god
- 50 i više

##### **3. STUPANJ OBRAZOVANJA**

- SSS
- VŠS
- VSS

##### **4. BOLNICA U KOJOJ RADITE**

- SB Stubičke Toplice
- SB Naftalan
- SB Lipik
- SB Talasoterapija Opatija

Napšite bolnicu gdje radite ako nije gore navedena \_\_\_\_\_

## **5. GODINE VAŠEG RADNOG STAŽA**

- do 5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- 30 i više

Molim Vas da sljedeće parametre, vašu motivaciju za rad i zadovoljstvo poslom ocijenite bodovima od 1 do 5 (1-najmanje, najlošije, 5-najviše, najbolje)

### **1. KAKO OCJENJUJETE VAŠU MOTIVACIJU, VOLJU ZA POSLOM I SPREMNOST ZA ULAGANJE RADNIH NAPORA**

1 2 3 4 5

najmanje, najlošije      najviše, najbolje

### **2. KAKO OCJENJUJETE VAŠE ZADOVOLJSTVO POSLOM I ONIM ŠTO OD POSLA I NA POSLU DOBIVATE**

1 2 3 4 5

najmanje, najlošije      najviše, najbolje

## **2. MOTIVACIJA**

MOLIM VAS DA SLJEDEĆE TVRDNJE OCIJENITE OCJENOM OD 1 DO 5

1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem

### **1. SIGURNOST RADNOG MJESTA I REDOVITA MJESEČNA PLAĆA POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      u potpunosti se slažem

### **2. DOBAR ODNOS S OSTALIM ZAPOSLENICIMA POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      u potpunosti se slažem

### **3. USPJEŠAN VOĐA TIMA I DOBAR ODNOS SA NADREĐENIMA POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      u potpunosti se slažem

**4. MOGUĆNOST DALJNJEG OBRAZOVANJA I SPECIJALIZACIJE POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**5. MOGUĆNOST NAPREDOVANJA I PRIZNAVANJE DODATNOG OBRAZOVANJA POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**6. SUDJELOVANJE U ODLUČIVANJU/DONOŠENJU ODLUKA U USTANOVI POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**6. NEIZRAVNE FINACIJSKE NAGRADE (godišnji odmor, slobodni dani...) POZITIVNO UTJEČU NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**7. DOBIVANJE PRIZNANJA/POHVALE ZA DOBRO OBAVLJEN POSAO POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**8. SAMOSTALNOST U RADU POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**9. ODGOVORNOST KOJU IMAM NA POSLU POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**10. IZAZOVNOST POSLA POZITIVNO UTJEČE NA MOJU MOTIVACIJU**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**3. ZADOVOLJSTVO**

**1. VISINA PLAĆE I PRIPADAJUĆI KOEFICIJENT SLOŽENOSTI POSLOVA POZITIVNO UTJEČU NA MOJE ZADOVOLJSTVO**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**2. PLAĆA UTEMELJENA NA STVARNIM REZULTATIMA RADA POZITIVNO UTJEČE NA MOJE ZADOVOLJSTVO**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**3. SURADNICI NA POSLU POZITIVNO UTJEČU NA MOJE ZADOVOLJSTVO**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**4. SIGURNOST POSLA POZITIVNO UTJEČE NA MOJE ZADOVOLJSTVO**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

**5. POLITIKA USTANOVE I DOBAR ODNOS PREMA RAZVOJU FIZIOTERAPEUTSKE STRUKE POZITIVNO UTJEČU NA MOJE ZADOVOLJSTVO**

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem ○ ○ ○ ○ ○ u potpunosti se slažem

## **11.KRATKI ŽIVOTOPIS PRISTUPNIKA**

Moje ime je Brankica Kurtoić, rođena sam 27.11.1966. u Svetom Ivanu Zelini, gdje sam i završila osnovnu školu. Srednju medicinsku školu upisujem u Zagrebu. Višu školu za medicinske sestre i tehničare, smjer fizioterapija također završavam u Zagrebu. U KBC Rebro na Klinici za neurokirurgiju radila sam sedam godina, nakon toga kratko u Domu zdravlja Sveti Ivan Zelina. Od 1997. godine zaposlena sam kao fizioterapeut u Specijalnoj bolnici za medicinsku rehabilitaciju Stubičke Toplice, od 2012. godine na mjestu sam glavnog fizioterapeuta bolnice. Razlikovnu godinu studija fizioterapije na Zdravstvenom veleučilištu u Zagrebu završavam 2002. godine. Kao vanjski suradnik u Srednjoj medicinskoj školi u Bedekovčini od 2003. do 2009. godine predajem stručne predmete, kineziterapiju i fizikalnu terapiju. Diplomski studij fizioterapije na Zdravstvenom sveučilištu u Rijeci upisujem 2018. godine.