

# Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru

---

Štumerger, Sanja

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:859055>

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

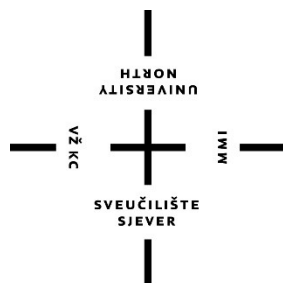
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

## **Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru**

**Štumerger Sanja, 4056/601**

Varaždin, listopad 2018. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

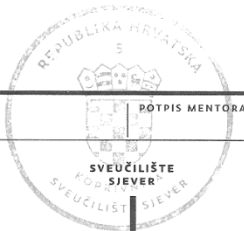
|                             |   |              |                               |
|-----------------------------|---|--------------|-------------------------------|
| ODJEL                       | Odjel za sestринство  |              |                               |
| PRISTUPNIK                  | Štumerger Sanja   | MATIČNI BROJ | 4056/601                      |
| DATUM                       | 06.09.2018.   | KOLEGIJ      | Zdravstvena njega u zajednici |
| NASLOV RADA                 | Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru  |              |                               |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Motivation and employee satisfaction in the health sector   |              |                               |
| MENTOR                      | Ivana Živoder, dipl.med.techn.  | ZVANJE       | predavač                      |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | 1. Andreja Bogdan, dipl.psih., predsjednik<br>2. Ivana Živoder, dipl.med.techn., mentor<br>3. dr.sc. Marijana Neuberg, član<br>4. Irena Canjuga, mag.med.techn., zamjenski član<br>5. _____ |              |                               |

## Zadatak završnog rada

|      |   |
|------|---|
| BROJ | 1054/SS/2018  |
| OPIS | Motivacija i zadovoljstvo je sastavni dio svakog radnika u njegovom zanimanju. Motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni su preduvjet za postizanje željenih rezultata. U suvremenom svijetu motivacija i zadovoljstvo su ključni dio svake organizacije. Zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih djelatnika ima značajan utjecaj na stupanj kvalitete i učinkovitost na radu, te ima utjecaj na pacijente i zdravstveni sustav. U Republici Hrvatskoj zadnjih nekoliko godina sve je veći broj nezadovoljnih zdravstvenih radnika uvjetima koje imaju na radnim mjestima što na kraju rezultira njihovim odlaskom iz zemlje. Tijekom izrade rada bit će provedeno istraživanje putem ankete u svrhu dobivanja informacija koliko je motivacija i zadovoljstvo važna zdravstvenim djelatnicima, koji parametri su im najvažniji u postizanju zadovoljstva i motiviranosti na radnom mjestu, te koji parametri nemaju utjecaj na motivaciju i njihovo zadovoljstvo. |

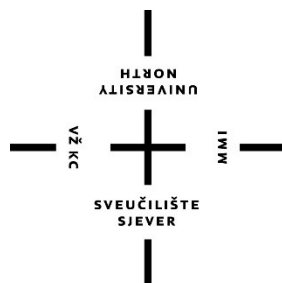
ZADATAK URUČEN

21.09.2018



POTPIS MENTORA

*[Handwritten signature]*



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel za sestrinstvo**

# **Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru**

**Student**

Sanja Štumerger

**Mentor**

Ivana Živoder, dipl. med. techn.

Varaždin, listopad 2018. godine

## Sažetak

Motivacija je skup tehnika i utjecaja koji zaposlenike pokreću i usmjeravaju na izvršavanje zadataka i određeno ponašanje. Organizacijske i individualne karakteristike te karakteristike posla su faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika. Kod motivacije zaposlenika koriste se različite motivacijske strategije od kojih su najčešće materijalne i nematerijalne strategije. Zadovoljstvo zaposlenika možemo definirati kao posljedicu mnogih karakteristika pojedinca te njegovog radnog okruženja. Zaposlenici koji su zadovoljni na radnom mjestu manje su odsutni na poslu, produktivniji su te su samim time i zadovoljniji životom. Vrlo je važno znati razinu motivacije i zadovoljstva zdravstvenih zaposlenika na radnom mjestu jer ono ne samo da utječe na zaposlenike, nego i na radnu organizaciju. Motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni su u radu i napredovanju svake organizacije. Organizacije bi trebale razvijati strategije za što bolju motivaciju svojih zaposlenika jer zaposlenici koji imaju veće zadovoljstvo i motivaciju produktivniji su, učinkovitiji, bolje su raspoloženi te postižu više ciljeva. Zdravstvenim djelatnicima ključni čimbenici za rad su motivacija i zadovoljstvo. Njihovo zadovoljstvo radom utječe na kvalitetu zdravstvenih usluga, njihovu dostupnost i učinkovitost. Tijekom rada provedeno je istraživanje kojim se željelo saznati koliko su zdravstveni radnici motivirani i zadovoljni te koji čimbenici utječu na njihovu motivaciju i zadovoljstvo. Parametre koje su ocijenili najvišom ocjenom su: radna okolina (dobro radno vrijeme, dobar odnos s nadređenima i suradnicima, dobar način organizacije), mogućnost napredovanja i obrazovanja, sigurnost na radnom mjestu, redovna mjesečna primanja te visina plaće. Od ukupno 482 sudionika, njih 247 (51.2%) je ocijenilo parametar visina plaće vrlo bitnim, ali su nematerijalni faktori: uvjeti rada (78,9%), slobodni dani (71,4%), pohvale (54,6%), samostalnost (71,4%), osjećaj postignuća i uspjeha (67,4%), ostvarivanje osobnih ciljeva (64,9%) ocijenili važnijim motivirajućim čimbenicima. U otvorenom pitanju gdje su sudionici navodili parametre njima bitne za motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu, istaknuli su: nedovoljna pravna zaštita, iskrenost suradnika, poštivanje od strane kolega i pacijenata, suvremenija oprema te dovoljan broj djelatnika za obavljanje posla.

**Ključne riječi:** motivacija, motivacijska strategija, zadovoljstvo, zdravstveni djelatnici, organizacija

## Summary

Motivation is a set of techniques that impacts how the employees works and focus on performing tasks to obtain certain behaviors. Organizational and individual characteristics and characteristics of the job that affects employee and patient care and motivation. In the motivation of the employee, different strategies that are used, most of which are material and tangible strategies. We can define the satisfaction of employees as a conglomerate of many characteristics that of the individual and the working environment. Employees who are happy in the workplace are less absent at work, are more productive and are therefore more satisfied with their life and the passion for caring. It is very important to know the level of motivation of health employees in the workplace. As it does not only affect employees, but also their work and level of care. Motivation of a satisfied employee are key to the work environment and advancement of their personal goals and the goals of the organization. Organizations are developing strategies for better motivation of their employees who then will have a greater satisfaction with employer and are more productive, more efficient, in a confidence to achieve their own goals and the goals of the organization. Healthcare professionals are key factors to achieving work strategies for patient level care. This satisfaction will affect the level of health services, their ability and effectiveness to have the patient's best interest at heart and that of their employer. During a study that was conducted to find out how much health care professionals where motivated, satisfied and what factors influence their lives. It was found that the level of care they provide and motivation impacted their career. The parameters that were evaluated by the highest rating are: Working environment (good working hours, good working relationship with superiors and associates, the ways of the organization), possibility of advancement and education, workplace safety, regular monthly income. Out of the total of 482 participants, 247 (51.2%) assessed a parameter of the salary very important, but tangible factors are: working conditions (78.9%), free days (71.4%), praise (54.6%), independence (71.4%), sense of achievement and success (67.4%), achieving personal objectives (64.9%) have been motivated by more important factors, patient care and the need to be a care giver. In an open question period where the participants cited the most relevant motivation and satisfaction in the workplace was, and stressed: insufficient legal protection, honesty of associates, respect by colleagues and patients, contemporary equipment and sufficient number of employees to perform their passion.

**Keywords:** motivation, motivational strategy, satisfaction, healthcare professionals, organization

## **Popis korištenih kratica**

**USD** – Američki dolar

**EU** – Europska unija

**SAD** – Sjedinjene Američke Države

**RH** – Republika Hrvatska

**DZS** – Državni zavod za statistiku

# Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod.....  | 1  |
| 2. Motivacija.....  | 3  |
| 2.1. Strategije motiviranja .....   | 4  |
| 2.2. Materijalne strategije motiviranja .....                               | 5  |
| 2.3. Nematerijalni motivacijski faktori .....                               | 6  |
| 3. Provedena empirijska istraživanja motivacije i zadovoljstva .....        | 8  |
| 4. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika u zdravstvenom sektoru.....        | 10 |
| 4.1. Radna motivacija kao temelj osobnog i organizacijskog postignuća ..... | 12 |
| 4.2. Nedostatci motivacije.....   | 12 |
| 5. Migracija zdravstvenih djelatnika.....                                   | 15 |
| 6. Istraživački dio .....   | 17 |
| 6.1. Cilj istraživanja.....   | 17 |
| 6.2. Hipoteze istraživanja .....  | 17 |
| 6.3. Materijali i metode istraživanja.....                                  | 17 |
| 6.4. Rezultati .....  | 18 |
| 7. Rasprava.....  | 35 |
| 8. Zaključak .....  | 36 |
| 9. Literatura.....  | 37 |
| 10. Popis grafikona i tablica .....   | 39 |
| Prilozi   |    |



# 1. Uvod

Odgovornost menadžera je motiviranje zaposlenika na rad kako bi se svi ciljevi organizacije mogli ostvariti. Motivirani zaposlenici koristeći vlastito znanje i vještine na najbolji mogući način organizaciji donose dobit i ostvaruju njegove ciljeve, odnosno produktivnost same organizacije rezultat je veće produktivnosti zaposlenika.

Produktivnost zaposlenika očituje se njihovom visokom motiviranošću na rad zbog vlastite želje za postignućem, dok manje motivirani zaposlenici ne ostvaruju produktivnost jer im je rad slabije kvalitete.

Osobine svakog zaposlenika utječu na odnos prema poslu i njegovu motivaciju za rad. Njegove vještine odražavaju njegovu sposobnost izvršavanja poslova i razlikuju se od pojedinca do pojedinca. Također, ukoliko sklonosti zaposlenika ne odgovaraju karakteru samog posla kojeg obavlja, do motivacije se teško dolazi.

Motivacija je glavni razlog da li zaposlenici obavljaju zadane poslove dobro ili loše jer sve proizlazi iz činjenice da motiviran i zadovoljan zaposlenik za sobom ostavlja zadovoljne pacijente.

Kako motivacija nije osobna karakteristika ljudi, na nju se dosta može utjecati ponašanjem nadređenih, ali bez prethodno jasno određenih ciljeva poduzeća, ne može se ni zaposlenike voditi u skladu s njima [1].

Proces motivacije zaposlenika se ne može razumjeti bez prethodno proučenog lanca reakcija koji uključuje potrebe i želje zaposlenika koje treba zadovoljiti. Želja uzrokuje napetost koja vodi prema akciji, odnosno pokušaju da se ta želja zadovolji. Kad se želja zadovolji, potreba zaposlenika nestaje, a sve to rezultira njegovim zadovoljstvom. Treba naglasiti da motivacija uvijek dolazi iznutra i da svaki zaposlenik donosi odluku hoće li krenuti u neku akciju ili ne, ovisno o tome da li ima dovoljno motivirajućih faktora [1].

Potreba za motivacijom i zadovoljstvom na radnom mjestu su od velikog značaja za rad te postaje sve značajnija u 21. -om stoljeću. Zadovoljstvo zaposlenika ima važnu ulogu u njegovoj predanosti, smanjenju odsutnosti i dosade na poslu. Ljudi su različiti, samim time imaju različite potrebe, postavljaju različite ciljeve, poduzimaju različite radnje za postizanje ciljeva stoga je motivacija složen i dinamičan proces.

Ne postoji jedan univerzalni pristup motivacije koji se može koristiti u svakoj situaciji. Motiviranje zaposlenika jedan je od ključnih zadataka menadžera. Oni moraju pronaći mogućnosti kako dobro motivirati zaposlenika da bi bio što učinkovitiji i produktivniji.

Motivaciju dijelimo na materijalnu i nematerijalnu. Pod materijalnu motivaciju spadaju plaća, uvjeti rada, honorari i slično, dok pod nematerijalnu motivaciju spadaju mogućnost napredovanja, obrazovanje uz rad, samostalnost, prihvaćanje kolega i drugo.

Svako ljudsko biće zaslužuje pravedan i pošten odnos. Pravedan i pošten poslovni odnos među zaposlenicima odraz je zadovoljstva na radnom mjestu. Zadovoljstvo je ujedno i pokazatelj njihove emocionalne dobrobiti i psihološkog stanja.

Zdravstveni sustav je oblik radnog mjesta gdje se motivacija zdravstvenih zaposlenika očituje u njihovom ponašanju na radnom mjestu. Zadovoljan zdravstveni zaposlenik na radnom mjestu obavlja svoje dužnosti bolje i kvalitetnije što ujedno utječe i na zadovoljstvo svakog pacijenta, ali i na zadovoljstvo poslodavca koji ga plaća jer ostvaruje ciljeve organizacije te poslodavac nema potrebe za traženjem novog zaposlenika.

U posljednjih nekoliko godina zbog nedostatka potencijalnog kvalitetnog zadovoljnog zdravstvenog kadra poslodavci su često primorani mijenjati vlastite zaposlenike unutar organizacije i zapošljavati nove kako bi ostvarili zadane ciljeve.

Zbog promjena u zdravstvenim i svakodnevnim očekivanjima bolesnika te svijesti o njihovim pravima i boljim prekograničnim tretmanima, postavljeni su viši zahtjevi zdravstvenim zaposlenicima, a poslodavci su osobe koje im moraju omogućiti uvjete za rad da iste ispune.

Da bi poslodavci mogli osigurati kvalitetne uvjete za rad moraju imati informacije i razumjeti sve čimbenike koji utječu na zadovoljstvo njihovih zaposlenika kako bi mogli spriječiti napuštanje radnih mjesta, poboljšati autonomiju, osnažiti međusobne odnose, ali i omogućiti odlučivanja u radnom okruženju.

Cilj ovog rada bio je uvidjeti koliko su motivacija i zadovoljstvo bitni čimbenici zaposlenicima u zdravstvenom sektoru. Na temelju toga provedeno je istraživanje među djelatnicima u zdravstvenom sektoru, u kojem je sudjelovalo 482 sudionika.

## 2. Motivacija

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere*, što znači pokretati, poticati [1].

Motivacija podrazumijeva tehnike koje zaposlenike pokreću na izvršenje zadataka. Zaposlenike se može motivirati različitim potrebama, kao što su osjećaj sigurnosti, odgovornosti i slično. Na motivaciju utječu razni faktori koji ovise od osobe do osobe, a uključuju individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike [1].

Individualne karakteristike podrazumijevaju vrijednosti, stavove i interese koje zaposlenici posjeduju te se one razlikuju od osobe do osobe i upravo radi toga svaki zaposlenik ima drugačije motive za izvršavanje radnih zadataka. Karakteristike posla podrazumijevaju kompleksnost, zahtjevnost koje pojedini radni zadatak nosi. Organizacijske karakteristike opisuju pravila i procedure, praksu vodstva u organizaciji te razvijeni sustav nagrada. Nabrojani faktori su povezani i pomoću njih organizacije moraju zadržavati zaposlenike ili privlačiti nove [1].

Motivacija zaposlenika je jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera. Menadžeri se trebaju pobrinuti da su svi njima podređeni motivirani kako bi težili ostvarenju ciljeva poduzeća. Ako su zaposlenici dovoljno motivirani oni će svoje znanje i vještine upotrebljavati na najbolji način koji će organizaciji donositi dobrobit. Visoko motivirani zaposlenici su znatno bolji u svome poslu jer rade zbog vlastite želje za postignućem, dok su manje motivirani zaposlenici manje produktivni i rad im je slabije kvalitete [1].

Samopercepcija pomaže u motiviranosti zaposlenika i ima važnu ulogu u tome jer ukoliko se on smatra dobrim radnikom spremnije će prihvaćati nove radne zadatke. Osobni interesi zaposlenika također su od velikog značaja za motivaciju jer su povezani s poslom i ako zaposlenik nema interesa za određenu vrstu posla, neće biti motiviran niti produktivan. Emocije i odnos nadređene osobe prema zaposleniku uvelike utječu na motivaciju i želju za napredovanjem pa iz toga proizlazi da je odnos nadređene osobe prema podređenome ključan za motivaciju njegovih zaposlenika [1].

Stoga je motivacija glavni razlog da li zaposlenici obavljaju zadane poslove dobro ili loše, jer sve proizlazi iz činjenice da motiviran i zadovoljan zaposlenik za sobom ostavlja zadovoljne korisnike.

Proces motivacije zaposlenika se ne može razumjeti bez prethodno proučenog lanca reakcija, koji uključuje potrebe i želje zaposlenika koje treba zadovoljiti. Želja uzrokuje napetost koja vodi prema akciji, odnosno pokušaju da se ta želja zadovolji.

Kad se želja zadovolji, potreba zaposlenika nestaje, a sve to rezultira njegovim zadovoljstvom. Treba naglasiti da motivacija uvijek dolazi iznutra i da svaki zaposlenik donosi odluku hoće li krenuti u neku akciju ili ne, ovisno o tome da li ima dovoljno motivirajućih faktora [1].

Motivacija se ne može neposredno mjeriti, već se ona izražava kroz ponašanje, veličinu zalaganja i ustrajnost te je pokazatelj radne uspješnosti [2].

Motivacija odgovara na pitanje zbog čega se netko ponaša na određene načine te postiže li radnu uspješnost. Motivacija je složen pojam te obuhvaća svjesne odluke ljudi kojima se usmjeravaju napori u svrhu postizanja određenih ciljeva. Postoje dva oblika motivacije:

- Ekstrinzične kao što su plaće, uvjeti rada, imidž tvrtke
- Intrinzične kao što su mogućnost školovanja, napredovanje, prihvaćanje kolega, obrazovanje uz rad [2].

## **2.1. Strategije motiviranja**

Određena svrha motivacijskog sustava jest podići individualnu radnu uspješnost „proizvođači“ i nagrađujući poželjne oblike ponašanja koji ju određuju. U tu svrhu motivacijski sustav mora uključivati raznolike motivacijske strategije [3]. Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

- Mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru izostajanje i izmjenu zaposlenika te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja
- Mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze te postižu očekivane rezultate
- Mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinositi u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređivanja poslovanja te ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije

- Mora osigurati indentifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak. Zapravo, on mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarenja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva [3].

Brojne i raznolike strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije u svrhu podizanja radne uspješnosti svojih zaposlenih temeljene su na tri spoznaje bihevioralnih znanosti, točnije psihologije. Sve ove različite strategije mogu se podijeliti u dvije skupine strategija, a to su:

- materijalne ili financijske
- nematerijalne ili nefinancijske strategije [3].

Strategije materijalne motivacije usmjerene su prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dok su strategije nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda [3].

## **2.2. Materijalne strategije motiviranja**

Pod pojmom materijalne strategije motiviranja podrazumjevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba i aspiracija zaposlenih. U tom kontekstu treba imati u vidu da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna, već da postoje različiti oblici kompenzacija koji se mogu svrstati u dva aspekta:

- izravni materijalni, finacijski dobitci koje zaposlenik prima u novcu
- neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u obliku novčane naknade [3].

U izravne materijalne kompenzacije obuhvaćene su izravne nagrade za rad koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Pod time spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, razni oblici osiguranja, godišnji odmor, slobodni dani i druge beneficije koje proistječu iz rada i jednostavne činjenice zaposlenosti. Menadžeri bi trebali razumijeti ljudsku prirodu kako bi oblikovali motivacijske metode i tehnike, a time povezali stil vođenja i komunikaciju, prilagodili ih specifičnim potrebama zaposlenika, ali i situaciji u organizaciji [3].

Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenike zadovoljnijima i produktivnijima.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse.

Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi uporabe specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije [3].

### **2.3. Nematerijalni motivacijski faktor**

Motivacijski sustav uz materijalne strategije motiviranja koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Čovjek ima razne potrebe i različite pristupe njihovom zadovoljenju pa će tako i motivacija uvijek, s njegove strane biti veća ako osigura najbolje mogućnosti za zadovoljenje tih potreba. Za zadovoljavanje svih ljudskih potreba nisu dovoljni samo materijalni motivatori. Svojom radom ljudi ne teže samo zadovoljenju egzistencijalnih ili materijalnih potreba, već žele zadovoljiti sve više raznolikih potreba, a posebno takozvanih potreba višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanja, određenog statusa i drugo. U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se i različite nematerijalne strategije kao što su: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo. Uz materijalne strategije, one čine cjelovit sustav motiviranja [3]. Pojednostavljeni prikaz materijalnih i nematerijalnih faktora možemo vidjeti u tablici 2.3.1.



Tablica 2.3.1 Motivacijska kompenzacija

Izvor: <http://www.maturski.org/LJUDSKI%20RESURSI/MotivacijaZaposlenihII.html>

### **3. Provedena empirijska istraživanja motivacije i zadovoljstva**

Zbog demografskih promjena u društvu, koje predstavljaju različite izazove u upravljanju ljudskim resursima, postotak zaposlenika starijih od 50 godina raste. To rezultira promjenama učestalosti i veličine dobne raznolikosti u tvrtkama. S druge strane, radnici različitih dobnih skupina imaju različita iskustva i pozadinu; dobna raznolikost radnika u tvrtkama može povećati kreativnost, inovativnost i rješavanje problema. Raznolikost u ulozi izvođenja posla, radnim stilovima i općim vrijednostima uzrokuje različite potrebe za komunikacijom, koordinacijom i upravljanjem sukobima. Poslodavci moraju razumjeti što motivira zaposlenike; oni također moraju naglasiti zadovoljstvo zaposlenika što je neophodno kako bi se poboljšala produktivnost i osigurala uspješnost tvrtki [4].

Kako starenje utječe na biološke, psihološke i društvene funkcije tijekom vremena, utječe i na organizacijsku, društvenu i osobnu razinu svakog pojedinca. To također znači da dobna raznolikost zaposlenika ima različite učinke na stavove vezane uz rad. Dokazan je značajan negativni odnos između dobi i motiva povezanih s rastom te pozitivnog odnosa između dobi i pozitivnog utjecaja na poslu, te između dobi i osobnih potreba i osobina radnih mjesta. Organizacije bi stoga trebale naglasiti upravljanje ljudskim potencijalima i dobnoj raznolikosti [4].

Motivacija starijih zaposlenika na rad i aktivnost na radnom mjestu ispitana je u nekoliko studija. Empirijska istraživanja često su se usredotočila na mlade zaposlenike, ali zaključak je većinom bio da održavanjem visoke motivacije u različitim dobnim skupinama, posebno u starijim dobnim skupinama, preduvjet je za uspješno upravljanje promjenama u radnim sposobnostima [4].

Motiviranje i zadovoljstvo na radnom mjestu između različitih dobnih skupina zaposlenika ispitano je u empirijskoj studiji na temelju kvantitativne metode prikupljanja podataka. U siječnju 2016. godine poslano je 525 upitnika privatnim i javnim, slučajno odabranim tvrtkama u Republici Sloveniji. Prema djelatnosti, istraživanje je obuhvatilo kapitalna dobra, osnovne industrije, usluge potrošača, potrošačke neprekidne proizvode, potrošni materijal, zdravstvo, financije, komunalne usluge, prijevoz, i tehnologije. Istraživanje je uključilo 400 organizacija, po jednog zaposlenika u svakoj. Zaposlenici su podijeljeni u dvije skupine: mlađi od 50 godina, te stariji zaposlenici od 50 do 65 godina. U literaturi dobna granica između mlađih i starijih zaposlenika je različito definirana.



Niža dobna granica starijih zaposlenika bila je 45 godina, no u istraživanju je korištena dobna granica od 50 godina. Uzorak se sastojao od 400 zaposlenika, od kojih je 174 pripadalo mlađoj dobnoj skupini, a 226 starijoj dobnoj skupini [4].

Rezultati su pokazali da su i mlađi i stariji zaposlenici zadovoljni, ali za razinu zadovoljstva bitni su im različiti parametri. Mlađim zaposlenicima bitni su međuljudski odnosi, visina plaće, slobodni dani, mogućnost napredovanja i mogućnost obrazovanja, dok su starijim djelatnicima bitniji fleksibilnost rada, jednakost, autonomija, poštovanje te pohvale nadređenih. Motivirani i zadovoljni zaposlenici na radnom mjestu najsloženija su tema bilo koje moderne tvrtke. Važno je da se zaposlenici osjećaju dobro na svom poslu i da su motivirani za rad [4].

Za starije zaposlenike, novčani poticaji nisu primarna motivacija za posao, ali mlađim zaposlenicima jesu. Dok su stariji zaposlenici usko povezani s unutarnjim motivacijskim faktorima mlađi zaposlenici su više motivirani vanjskim faktorima motivacije.

Također, stariji zaposlenici neznatno su zadovoljniji svojim poslom nego mlađe osobe s time da su stariji i mlađi zaposlenici smjestili osobni razvoj i kvalitetu života kao dva najvažnija čimbenika zadovoljstva poslom. Obje skupine su rangirali odnos s nadzornicima i suradnicima kao slabim. Stariji zaposlenici postaju manje motivirani tijekom vremena. Ustanovilo se da se zadovoljstvo poslom smanjuje s radnim vremenom [4].

## 4. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika u zdravstvenom sektoru

Motivacija i zadovoljstvo su važne komponente u radu svakog zaposlenika. Motivacija i zadovoljstvo provlače se u svim sektorima, od javnih do privatnih, od velikih, srednjih i malih tvrtki, pa su tako bitni i u zdravstvenom sektoru.

Zadovoljstvo poslom proučavano je i kao posljedica mnogih karakteristika pojedinaca, ali i radnog okruženja. Zaposlenici koji imaju veće zadovoljstvo poslom obično su manje odsutni, manje je vjerojatno da će otići, produktivniji su, vjerojatnije će pokazati organizacijsku predanost i bit će zadovoljniji svojim životima. Danas radno okruženje prolazi kroz veliki pomak; čimbenici poput globalizacije, rastućih gospodarstava i unaprjeđenja tehnologije neprestano predstavljaju nove izazove i stvaraju nove mogućnosti. S tim promjenama mijenjaju se i percepcije ljudi u odnosu na njihove poslove. U ovom tržištu rasta ili propasti, uspjeh bilo koje organizacije se oslanja na vlastitu radnu snagu [5].

Motivacija zdravstvenih stručnjaka smanjuje interakciju zdravstvenih djelatnika i njihovu radnu okolinu. To potencijalno može utjecati na pružanje zdravstvenih usluga, no okolini na radnom mjestu u javnim bolnicama obično se ne daje dovoljno pozornosti [6].

Razumijevanje ciljeva aktivnosti zaposlenika, motivacija njihovog ekonomskog ponašanja usko je povezana s problemom upravljanja osobljem i značajno utječe na uspješnost poduzeća. Sve organizacije zdravstvene zaštite bave se predloženim akcijama za postizanje ciljeva uz najbolju upotrebu ljudskih resursa. U tom smislu, pozornost se usmjerava na motivaciju pojedinaca inicijativom, nagradama te vodstvom unutar kojeg se rad organizira. Cilj je razviti motivacijske procese i radnu sredinu koja bi pomogla pojedincima da potkrijepe očekivanja stvarnim rezultatima. Motivacija je proces pokretanja ljudskih aktivnosti usmjerenih na postizanje određenih ciljeva. Zaposlenici koji imaju nejasne ciljeve obično rade polako, imaju loše rezultate, nemaju interesa i obavljaju manje zadataka nego zaposlenici koji imaju jasne i izazovne ciljeve. Zaposlenici s jasno definiranim ciljevima su energetski i produktivniji. Glavno motivacijsko načelo navodi da se izvedbe temelje na razini sposobnosti i motivacije osobe [7].

Zdravstveni sustav je naporno i intenzivno radno mjesto. No, motivacija zdravstvenih radnika očituje se u njihovom ponašanju na radnom mjestu što u velikoj mjeri utječe na ishod zdravstvenog sustava. Nizak moral unutar radne snage može smanjiti kvalitetu pružanja usluga i utjecati na odlazak radnika iz struke [6].

Kvaliteta zdravstvenih usluga, njihova učinkovitost i dostupnost ovise o učinkovitosti zdravstvenih djelatnika koji pružaju usluge pa je važno uzeti u obzir motivaciju i razvoj osoblja kao središnje pitanje u zdravstvu. Zdravstvena skrb je iznimno intenzivna, a kvaliteta usluge, učinkovitost i pravednost izravno utječu na spremnost radnika na izvršavanje svojih zadaća. Međutim, ciljevi zdravstvenog sustava nisu postignuti u većini zemalja zbog ozbiljnih kriza u području ljudskih resursa, osobito zbog slabe motivacije. Stoga bi političari trebali biti svjesniji važnosti motivacije zdravstvenog radnika i njezinog utjecaja na učinkovitost zdravstvenog sektora [6].

Zdravstveni djelatnici u svom sektoru imaju specifične osobine s kojima se suočavaju ili unutar njih ili s izazovima na poslu koji se ne mogu zanemariti. U ovom trenutku, motivacija može imati sastavnu ulogu u mnogim izazovima zdravstvene skrbi, pružajući smjernice i svrhu. Kvaliteta uspješnosti u zdravstvenim ustanovama u velikoj mjeri ovisi o raspoloživosti ljudskih resursa i njihovoj motivaciji. Radna snaga je jedan od najvažnijih ulaganja u bilo koji zdravstveni sustav i ima snažan utjecaj na rad zdravstvenih ustanova. Unatoč postojanju nekoliko teorija motivacije na radnom mjestu, malo je empirijskih podataka dostupnih u mjeri u kojoj su ove teorije korištene za rješavanje pitanja motivacije među zdravstvenim radnicima, čak i ako postoje dokazi o postignućima loših zdravstvenih stručnjaka [6].

Niska razina motivacije zdravstvenih radnika na njihovim radnim mjestima kritički je izazov za zdravstveni sustav mnogih zemalja, no iznenađujuće je malo pažnje posvećeno toj temi. Dok je nekoliko studija istraživalo određene aspekte motivacijskog pitanja, kao što je zadržavanje osoblja ili zadovoljstvo, praktično nijedna sveobuhvatna studija nije u potpunosti istražila motivaciju zdravstvenih radnika u zemljama u razvoju i upitno je koristiti nalaz studija industrijaliziranih zemalja. Uz izazove s kojima se suočava ovaj sektor, uključujući tehnološke napore, metamorfozu koja se pojavljuje u demografskoj i raznovrsnoj radnoj snazi, restrukturiranju, reinženjeringu, smanjenju broja zaposlenika, aktualnim događajima s kojima se suočavaju stručnjaci u sektoru zdravstva i sve promjenjivim potrebama pacijenata, razumijevanje potreba radnika postaje zanemareno. Razumijevanje motivacijskih rezultata, utvrđivanje motivacijskih čimbenika zdravstvenih radnika i prepoznavanje načina na koji menadžer i vođe mogu uspješno motivirati osoblje, pitanje je sve veće zabrinutosti [6].

## **4.1. Radna motivacija kao temelj osobnog i organizacijskog postignuća**

Motivacija može imati sastavnu ulogu u mnogim izazovima s kojima se suočava radna snaga u sektoru zdravstva zbog motivacijske veze za posao, organizacijske učinkovitosti i motivacije zaposlenika kao preduvjeta za uspjeh u poslovanju. Svaka organizacija povećanjem motivacije zaposlenika treba staviti naglasak na dobrobit svojih zaposlenika. Motivirani zaposlenik prihvaća određene ciljeve i ciljeve koje mora postići [8].

Unutar motiviranih zaposlenika postoji tendencija da se njihov osobni napredak odnosi na njihov rad i napredak organizacije te proaktivno ljudi prepoznaju prilike i djeluju na njih, pokazuju inicijativu, poduzimaju radnje i ustraju dok se ne pojavi značajna promjena. Radna snaga zdravstvene zaštite ima snažan učinak u učinkovitosti zdravstvenog sustava. Vlasnici organizacije ne mogu sami postići svoj organizacijski cilj zbog individualnih izvedbi zaposlenika koje imaju značajan utjecaj na organizacijske rezultate. Znanstvenici tvrde da emocionalna inteligencija ima glavnu ulogu u organizacijskim ishodima kao što su učinkovitost i zadovoljstvo poslom osobito kada je fokus na interakciji zaposlenika. Također su primijetili da bi zaposlenik mogao pozitivnim stavom radeći naporno, precizno i redovito doprinositi smisleno ispunjavanju misije organizacije putem motivacije [8].

Radni timovi kontinuirano surađuju radi poboljšanja izvedbi i više dobiti. Prema literaturi individualna izvedba ovisi o motivaciji, a izvedbe organizacije su zbroj individualnih izvedbi zaposlenika. Pojedinačna izvedba, što utječe na uspješnost organizacije, odlučujući je čimbenik organizacijske profitabilnosti i konkurentske prednosti. Pozitivna motivacija i uspješnost zaposlenika bitni su u zdravstvenoj zaštiti zbog konkurencije. Globalna konkurencija i brz tehnološki razvoj potrebni su da organizacije značajno promjene način na kojim upravljaju vlastitim zaposlenicima. Voditelji organizacija za zdravstvo moraju razvijati učinkovite strategije za poticanje zaposlenika medicinske službe na početnoj razini za poboljšanje performanse, kao i za povećanje zadržavanja zaposlenika kako bi se postigli ciljevi organizacije [8].

## **4.2. Nedostatci motivacije**

Mnogi zaposlenici u zdravstvenom sektoru se na početku dobrovoljno premještaju unutar organizacija ili napuštaju organizaciju zbog nedostatka motivacije.

Znanstvenici tvrde da postoji izazov za zadržavanje talenata unutar organizacije, kao i motivacija, zbog gubitka talenta i izazova s kojima se suočavaju menadžeri diljem korporativnog svijeta. Namjerni odlasci, posebno u profesiji medicinskih sestara predstavljaju izazov, a zdravstvena zaštita treba imati aktivnu ulogu u zapošljavanju radnika [8].

Mnogobrojni odlasci medicinskih sestara široko je rasprostranjen problem u velikoj većini postindustrijaliziranih zemalja, gdje to stvara ozbiljan problem kako za organizacije, tako i za zemlje. Neki diplomanti kada završe školu su nezadovoljni poslom te odluče otići iz organizacije ili promjene profesiju jer su shvatili da posao koji su odabrali nije ispunio njihova očekivanja [8].

Zadržavanje zaposlenika na početnoj razini moguće je kroz zadovoljstvo poslom, motivaciju, priznanja i novčane naknade. Postoje brojne odrednice zadovoljstva poslom vezane uz promjenu radnog mjesta kao što je stil vođenja, plaća, teška opterećenja, stres, radni uvjeti, unutarnji faktori, postignuća, priznanja, psihološka osnaživanja i organizacijske predanosti. Vodstvo ima veliki utjecaj na brzinu promjena u organizaciji [8].

Drugi značajan izvor zadržavanja je prepoznavanje i uvažavanje napora zdravstvenih radnika. Zadržavanje medicinskih sestara pomoći će smanjiti nedostatak skrbi diljem svijeta, a osoblje ljudskih resursa zdravstvene organizacije treba osigurati da medicinske sestre budu zadovoljne svojim poslom. Također je dodano da je plaća značajan faktor koji utječe na zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika, u kojem nepovoljni uvjeti kao visoka razina stresa, slabe mogućnosti napredovanja i nedostatak priznavanja rezultiraju odlaskom zaposlenika. Radno okruženje zdravstvenih radnika i organizacijska predanost može također biti poticaj za zadržavanje. Percepcija zaposlenika o zadovoljstvu poslom mogla bi biti relevantna za zadržavanje zaposlenika. Znanstvenici tvrde da mnogi čimbenici kao što su nisko samopoštovanje, nezadovoljstvo poslom, nedostatak mogućnosti napredovanja i stres na poslu tjera zaposlenika na prestanak rada ili izostanke. Zabilježene su dvije kategorije odsutnosti zaposlenika, prisilna i dobrovoljna. Prisilna odsutnost je nesposobnost zaposlenika da prisustvuju radu, a dobrovoljna odsutnost je nedostatak spremnosti zaposlenika da prisustvuju radu. U nacionalnom zdravstvenom sustavu Nottingham Healthcare System zaposlenika su podatci sve veće stope odsustva zbog bolesti zaposlenika, u usporedbi s drugim sektorima [8].

U Kini je vidljivo da je sve više njihovih liječnika napustilo organizacije zbog nezadovoljstva poslom. Navedeni razlozi odlaska su novi poslovi, preseljenje ili obiteljske obveze, odlazak u mirovinu, potpuno napuštanje zanimanja te otkaz zaposlenika. Više od 60% ovih zaposlenika napustili su posao u prvih 5 godina radnog iskustva. Neke medicinske sestre koje su izrazile namjeru otići su bile najmanje zadovoljne s vanjskim nagradama. U provedenim istraživanjima su najviše sudjelovali odjeli sestinstva (38,2%) i administrativnih kategorija (25,5%) [8].

Zdravstveni djelatnici napominju da je njihov posao izazovan i stresan, te sklon izgaranju (eng. *burnout*). Istraživanja su pokazala da nisko kvalitetni odnosi s kolegama doprinose izgaranju, ali samo kod zaposlenika s niskom motivacijom. Zaposlenici u zdravstvenoj zaštiti trebali bi postati svjesni uzroka i simptoma izgaranja jer bi to moglo pomoći da postanu svjesniji svoje emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije, niskih osobnih postignuća i na vrijeme reagirati kako učinci izgaranja ne bi postali ozbiljni. Iako neki čimbenici mogu imati pozitivan učinak na zdravstvenu zaštitu na početnoj razini zaposlenicima u pružanju zdravstvenih usluga, nedostatak učinkovitih mjera za provođenje procesa koji promiču te čimbenike mogu dovesti do odlaska zaposlenika. Organizacije mogu smanjiti namjeru odlaska zaposlenika razumjevajući ih, s odgovarajućom koordinacijom i reakcijom između zaposlenika i organizacijskom okolinom [8].

U području zdravstvene zaštite postizanje zdravstvenih ciljeva u populaciji velikim dijelom ovisi o pružanju učinkovitih, pristupačnih, održivih i kvalitetnih usluga. Zdravstvena radna snaga, prisutna u dovoljnom broju i odgovarajuće raspoređena u različitim zanimanjima i zemljopisnim područjima, najvjerojatnije je najvažniji doprinos u jedinstvenom proizvodnom procesu i ima snažan utjecaj na ukupnu učinkovitost zdravstvenog sustava. Nedostatak eksplicitnih politika upravljanja ljudskim resursima je u većini zemalja proizvelo neravnoteže koje ugrožavaju sposobnost zdravstvenih sustava da postignu svoje ciljeve. Radna snaga u sektoru zdravstva ima posebne značajke koje se ne mogu zanemariti i motivacija može imati važnu ulogu u mnogim izazovima s kojima se danas suočava zdravstvena zaštita [9].

## 5. Migracija zdravstvenih djelatnika

Međunarodna migracija razlog je trenutačne krize nerazvijenih zemalja. Pokazalo se da je migracija medicinskih sestara motivirana potrebom za profesionalnim razvojem, kvalitetom života i osobnom sigurnošću. Procjenjuje se da se godišnje troši 500 milijuna USD na medicinsko obrazovanje radnika u Africi koji će na kraju emigrirati. Samo u Keniji potrošeno je 65.997 USD za obrazovanje jednog liječnika od osnovne škole do sveučilišta, a za svakog liječnika koji emigrira, izgubljeno je 517.931 USD [10].

Ciljani natječaji za zapošljavanje zdravstvenih djelatnika iz siromašnih zemalja postali su zajedničko rješenje za popunjavanje slobodnih radnih mjesta u bogatijim zemljama. "Medicinski vrtuljak" kojim se zdravstveni radnici preseljavaju u zemlje koje nude atrakcije kao što su bolje plaće i mogućnosti obuke obično napuštaju najsiromašnije zemlje te ostaju prazne i bez dobitka. Gubitak zdravstvenog radnika može ugroziti sposobnost zdravstvenog sustava da pruži odgovarajuću skrb zbog toga jer sve više iskusnih radnika migririra. Nestašice osoblja dovode do većeg opterećenja i povećanja razine stresa što uzrokuje i migraciju preostalog osoblja. Kako bi se nosili s povećanim radnim opterećenjem osoblja ponekad smanjuju njihov standard zaštite [10].

Dok medicinska migracija može biti strašna za neke zemlje, drugi namjerno izvoze zdravstvene radnike u zamjenu za novčane naknade. Filipinke medicinske sestre aktivno se izvoze za koje Filipini godišnje primaju više od 800 milijuna USD. Međutim, ne postoji mehanizam kojim bi se osiguralo da će povratni dohodak naći svoj put u zdravstvenu skrb. Nadalje, gubitak iskusnog osoblja ima ozbiljan utjecaj na napredak zdravstvenog sustava. Kao što je ilustrirano od strane filipinskog medicinskog osoblja "Ostaju samo nove medicinske sestre. Idu naši iskusni. Tko će naučiti novu medicinsku sestru? Pritužbe pacijenata su česte jer naše medicinske sestre nisu učinkovite." [10].

Migracija zdravstvenog radnika nije ograničena na vanjske kretnje. Migracija u zemlji, od ruralnih do gradskih i od javnoga do privatnog sektora, stvara i probleme s ruralnim područjima koja su najviše pogođena, ostavljajući ih bez dovoljno osoblja, a osoblje koje je tamo često je nedovoljno kvalificirano [10].

Zemlje u razvoju moraju provoditi strategije zaštite svojih zdravstvenih sustava, dok priznanje zdravstvenih radnika jesu autonomne osobe s pravima. Sve je više studija koje istražuju veze između poticaja, motivacije i zadržavanja zdravstvenih radnika u zemljama u razvoju.

Važno je sažeti što utječe na zdravstvene radnike kako bi se omogućilo vladi da prilagodi politiku za ublažavanje trenutnih kriza ljudskih resursa i identificira potrebu za sustavnim pregledima koji će pomoći kreatorima politike za upravljanje ljudskim resursima za zdravlje. Ovaj sustavni pregled ima za cilj ispitati važnost različitih motivacijskih čimbenika i učinkovitost intervencija za poboljšanje motivacije u zemljama u razvoju kako bi se smanjila medicinska migracija, kako unutar, tako i preko zemalja [10].

U Republici Hrvatskoj posljednjih godina primjetan je trend migracija. Migracija liječnika i ostalih zdravstvenih djelatnika usmjerena je prema zemljama EU i SAD-a. Prisutne su migracije i unutar RH, one se odnose na migraciju iz ruralnih područja prema većim urbanim područjima, te na zapošljavanje izvan zdravstva i izlazak iz profesije.

Zdravstveni sustav je naporno i intenzivno radno mjesto gdje se motivacija zdravstvenih radnika očituje u njihovom ponašanju na radnom mjestu što uvelike utječe na ishod zdravstvenog sustava. Brižna medicinska sestra, te ugodna radna okolina utječu na zdravstvene ishode pacijenta, odnosno na njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo medicinskih sestara smatra se ključnim čimbenikom u zapošljavanju i zadržavanju medicinskih sestara. To je kritičko pitanje za zdravstvenu organizaciju u posljednjih nekoliko godina zbog potencijalnog nedostatka kadra medicinskih sestara, njihovog utjecaja na skrb pacijenata i povezanih troškova. Zbog promjena u zdravstvenim i svakodnevnim očekivanjima bolesnika te svijesti o njihovim pravima i prekograničnim tretmanima, postavljeni su viši zahtjevi medicinskim sestrama [11].

Zdravstveni radnici najveći su i najvažniji potencijal zdravstva u RH te bi se trebalo raditi na unaprjeđenju rada zdravstvenih djelatnika i poboljšanju njihovih položaja. Bez dovoljno zadovoljnih i motiviranih zdravstvenih djelatnika nije moguće omogućiti odgovarajuću zdravstvenu zaštitu. Mnoge zemlje, pa tako i RH suočene su s nedostatkom zdravstvenih djelatnika [12].



## **6. Istraživački dio**

Istraživanje je provedeno za potrebe pisanja završnog rada, na temu *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru*.

### **6.1 Cilj istraživanja**

Motivacija i zadovoljstvo su ključni čimbenici u radu svakog zaposlenika u bilo kojem području ili sektoru. Radi sve većeg odlaska zdravstvenih djelatnika u razvijenije zemlje EU te nedostatka kadra u privatnom i javnom zdravstvenom sektoru, provedeno je istraživanje među djelatnicima u zdravstvu kako bi se uvidjeli čimbenici koji su bitni djelatnicima kako bi bili motiviraniji i zadovoljniji radom kojeg obavljaju.

### **6.2. Hipoteze istraživanja**

Istraživanje je temeljeno na sljedećim hipotezama:

1. Djelatnici u zdravstvenom sektoru motivaciju i zadovoljstvo na radu smatraju važnim čimbenikom u organizaciji
2. Najveći utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru imaju materijalni resursi

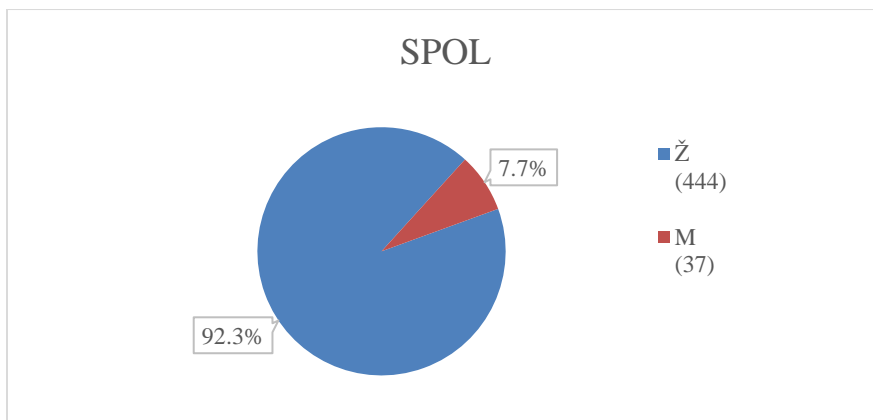
### **6.3. Materijali i metode istraživanja**

Za provođenje istraživanja korišten je anketni upitnik u izradi autorice završnog rada. Naziv anketnog upitnika *Motivacija i zadovoljstvo djelatnika u zdravstvenom sektoru* je u potpunosti anonimna i dobrovoljna, te distribuirana putem *Google obrasca* na Internetu zbog mogućnosti prikupljanja što većeg broja odgovora.

Uzorak je obuhvatio djelatnike koji rade u privatnom i javnom zdravstvenom sektoru. Anketni upitnik podijeljen je u 3 dijela. Prvi dio se sastojao od općih podataka o zaposleniku, poput dobi, spola, mjesta rada, stupnja obrazovanja, zanimanja, djelatnosti koju obavlja, godina radnog staža, kategorija ustanove te razine mjesečnog primanja. U drugom djelu sudionici su rangirali parametre od 1 do 5 gdje je 1 nebitno, 5 vrlo bitno. Sudionici su na kraju mogli u otvorenom pitanju navesti parametar koji je njima bitan, a nije naveden prije.

## 6.4. Rezultati

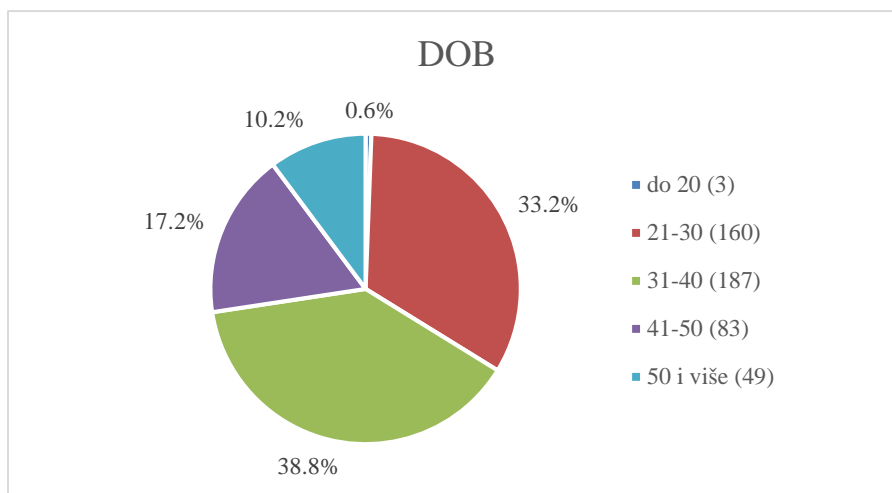
U istraživanju je sudjelovalo ukupno 482 djelatnika javnog i privatnog zdravstvenog sektora. S obzirom na spol, od ukupnog broja sudionika, muškog spola bilo je 37 (7,7%) osoba, a 444 (92,3%) osoba ženskog spola što se prikazuje grafikonom 6.4.1.



Grafikon 6.4.1 Spol sudionika

Izvor. autor

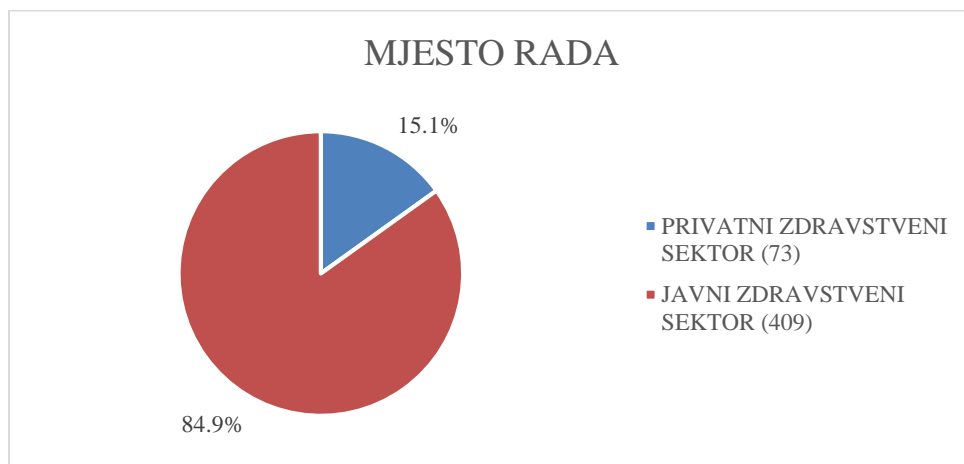
Najveći broj sudionika je dobi između 31 i 40 godine, dok je najmanji postotak u dobnoj skupini do 20 godina. Prikaz sudionika prema dobnim skupinama nalazi se u grafikonu 6.4.2.



Grafikon 6.4.2 Dob sudionika u godinama

Izvor. autor

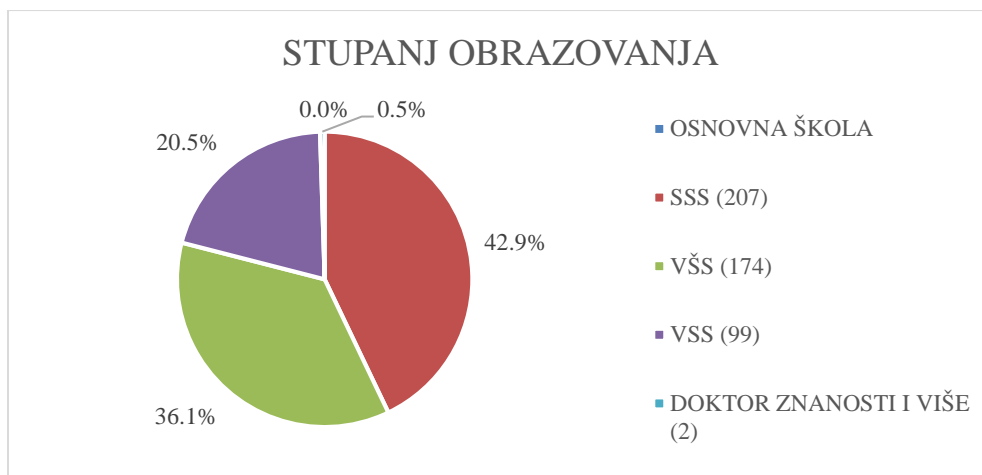
Prema grafikonu 6.4.3, u privatnom zdravstvenom sektoru radi 73 (15,1%) sudionika, a u javnom zdravstvenom sektoru 409 (84,9%) sudionika.



*Grafikon 6.4.3 Mjesto rada*

*Izvor. autor*

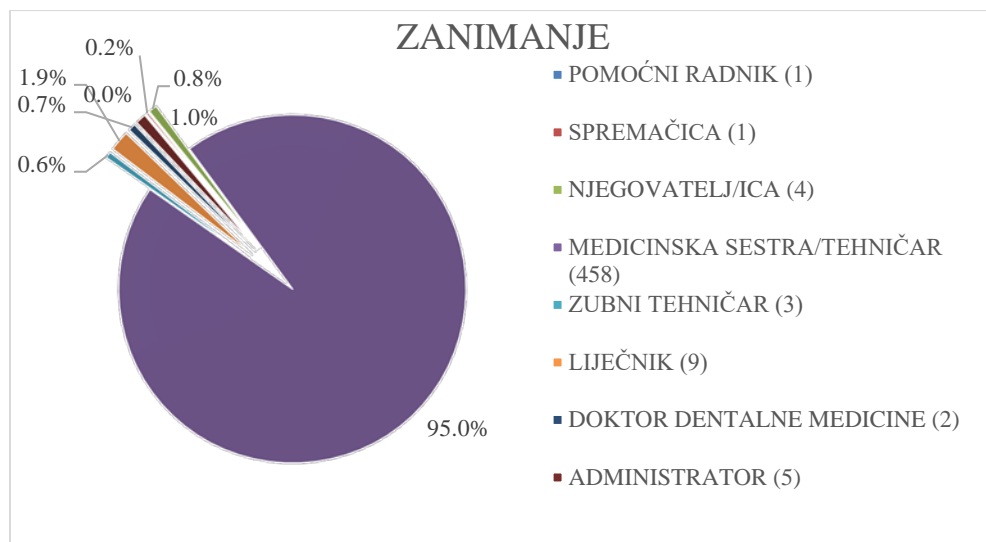
Najveći broj sudionika, njih 207 (42,9 %) koji su ispunjavali anketni upitnik ima srednju stručnu spremu, nju slijedi viša stručna sprema sa 174 (36,1%) sudionika, zatim visoka stručna sprema s 99 (20,5%) sudionika te 2 doktora znanosti što je vidljivo grafikonom 6.4.4.



*Grafikon 6.4.4 Stupanj obrazovanja*

*Izvor. autor*

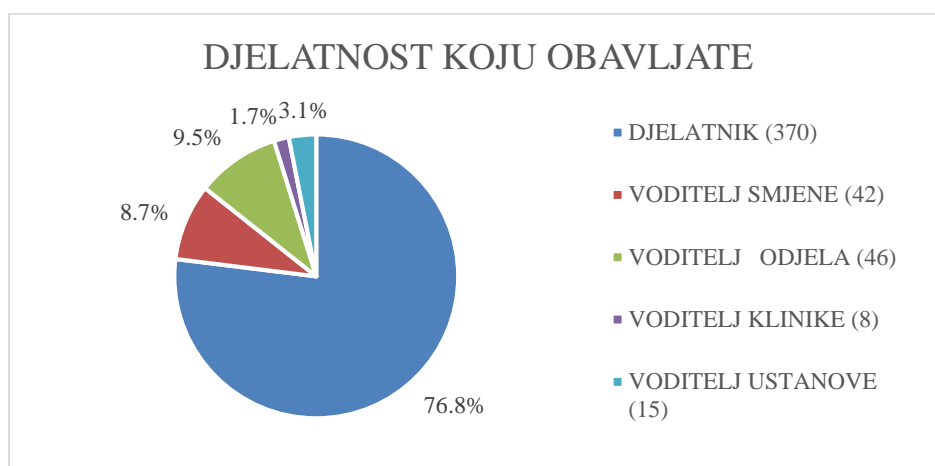
Prema zanimanju sudionika, anketni upitnik najviše su popunili medicinske sestre/tehničari, čak njih 458 (42,9%), slijede liječnici njih 9, 4 njegovateljice, 3 zubna tehničara, 2 doktora dentalne medicine, te po 1 pomoćni radnik i spremačica što se prikazuje grafikonom 6.4.5.



*Grafikon 6.4.5 Zanimanje sudionika*

*Izvor. Autor*

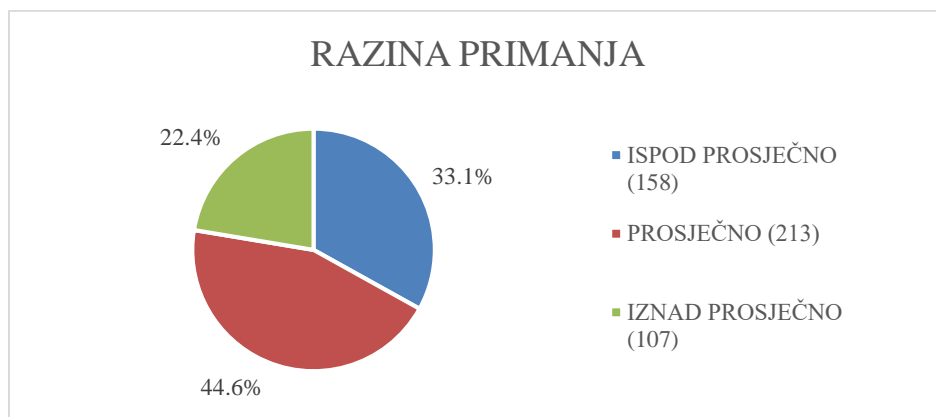
Iz grafikona 6.4.6 prema djelatnosti koju obavljaju, najviše sudionika, njih 370 (76,8%) su djelatnici u zdravstvenim ustanovama, 46 je voditelja odjela, 42 voditelja smjene, 15 voditelja ustanove i 8 voditelja klinike.



*Grafikon 6.4.6 Djelatnost koju obavljaju sudionici*

*Izvor. autor*

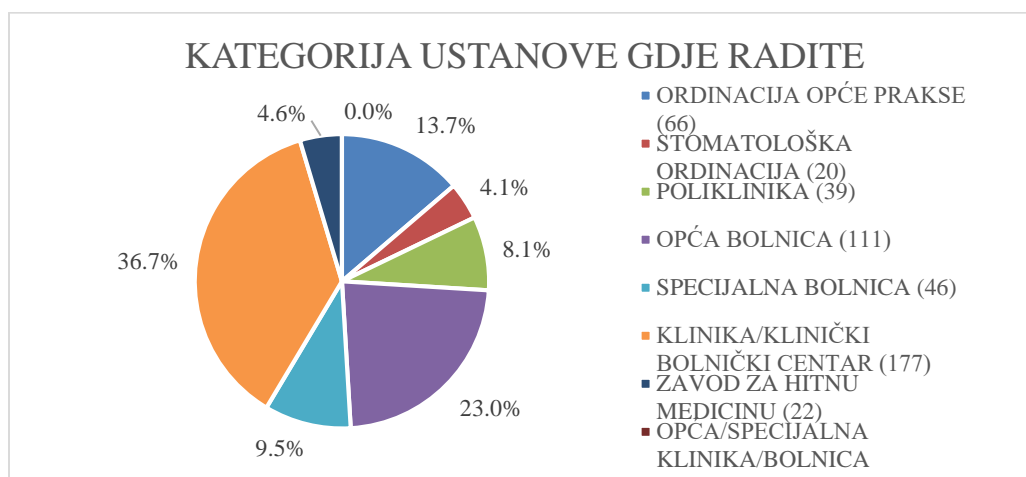
Prema DZS mjesečna plaća za 2017/2018. godine iznosila je 6.100 kn. Uspoređujući s navedenim podatkom, njih 158 (33,1%) izjasnilo se da imaju ispodprosječno primanje, 213 (44,6%) je s prosječnim primanjima i 107 (22,4%) sudionika ima iznadprosječno primanje što je prikazano grafikonom 6.4.7.



*Grafikon 6.4.7 Razina mjesečne plaće*

*Izvor. autor*

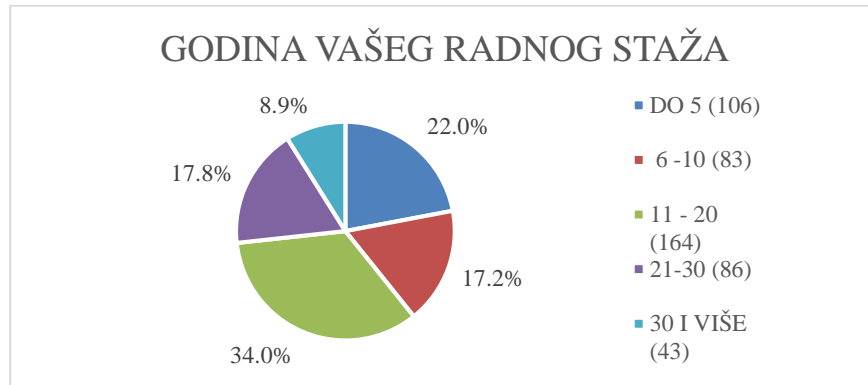
U anketnom upitniku sudionici su zamoljeni da se svrstaju u kategoriju ustanove u kojoj rade. Tako je iz ordinacije opće medicine 66 zdravstvenih djelatnika, stomatološke ordinacije 20, poliklinike 39, opće bolnice 111, specijalne bolnice 46, najviše ih je iz klinike/kliničkog bolničkog centra 177, te 20 zdravstvenih djelatnika iz zavoda za hitnu medicinu što je prikazano u grafikonu 6.4.8.



*Grafikon 6.4.8 Kategorija ustanove*

*Izvor. autor*

Iz grafikona 6.4.9 prema godinama radnog staža, njih 106 (22,0%) ima do 5 godina, 83 (17,2%) ima između 6 i 10 godina, 164 (34,0%) između 11 i 20, 86 (17,8%) između 21 i 30 te 43 (8,9%) ima više od 30 godina radnog staža.

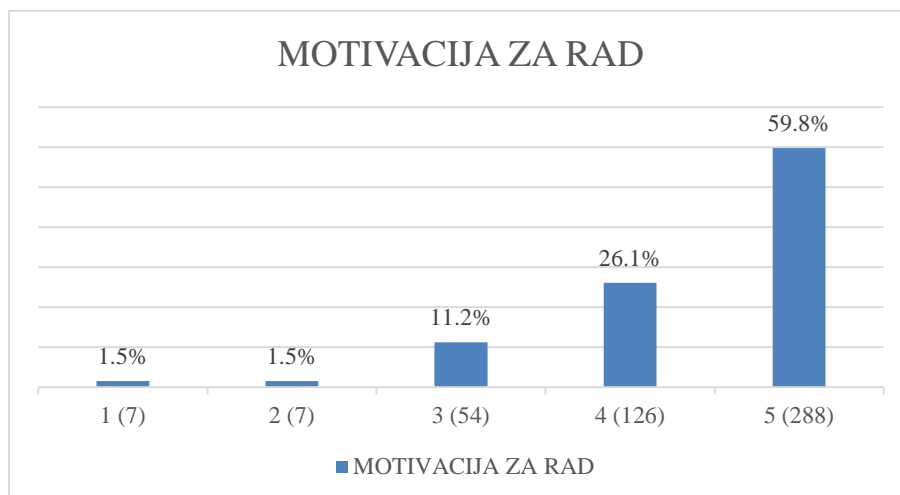


*Grafikon 6.4.9 Godine radnog staža sudionika*

*Izvor. autor*

U svakom sljedećem grafikonu sudionici su ocjenjivali važnost ponuđenih parametara na vlastitom radnom mjestu. S ocjenom 1 su ocjenjivali parametre koji im nisu bitni na radnom mjestu, a ocjenom 5 one koji su im jako bitni.

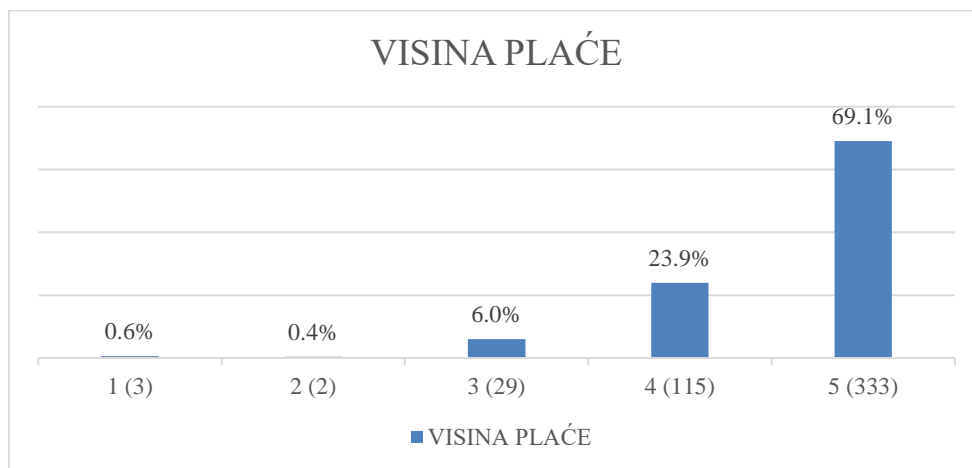
Kolika je bitna motivacija za rad koji obavljaju, ukupno 411 (85,9%) sudionika ju je ocjenilo vrlo bitnom i bitnom, dok je samo njih 7 (1,5%) ocijenilo s ocjenom 1, odnosno da im uopće nije bitna motivacija za rad što je vidljivo iz grafikona 6.4.10.



*Grafikon 6.4.10 Kolika je bitna motivacija za rad*

*Izvor. autor*

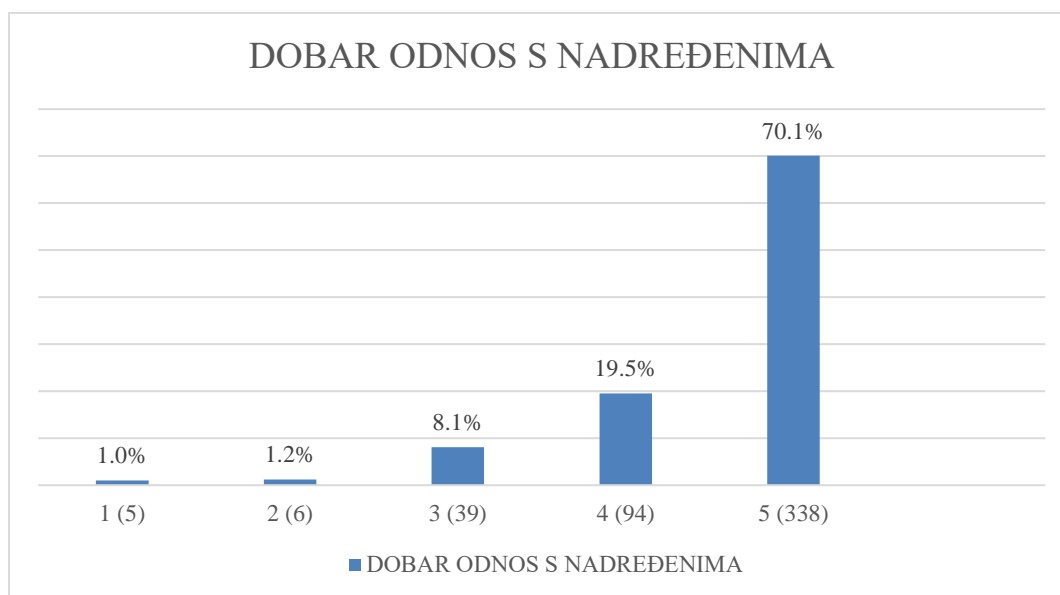
U grafikonu 6.4.11 prikazuje se kolika im je bitna visina plaće, ukupno njih 448 (93%) ju je ocjenilo vrlo bitnom i bitnom, dok je troje (0,6%) ocjenilo da im to uopće nije bitno.



*Grafikon 6.4.11 Kolika visina plaće*

*Izvor. autor*

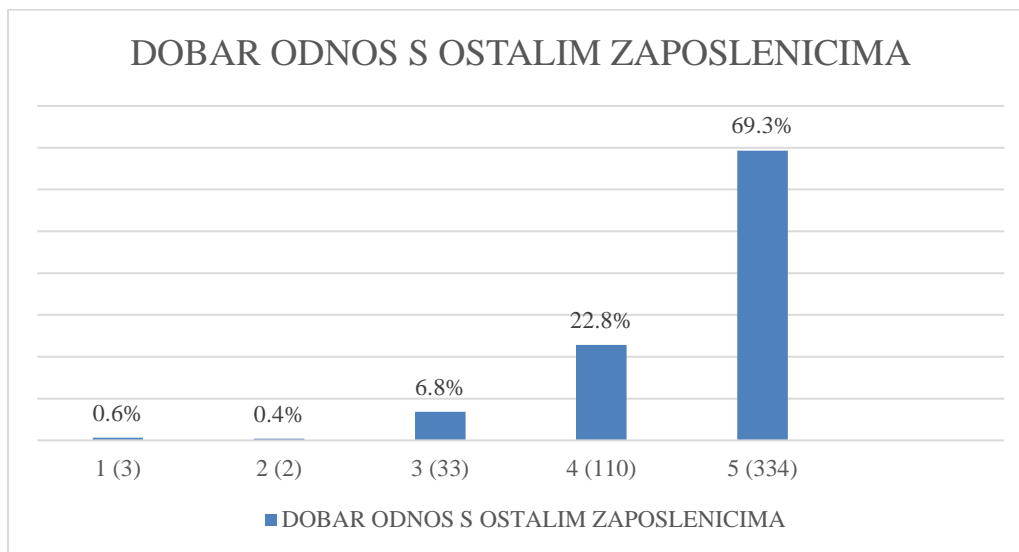
Za dobar odnos s nadređenima 338 (70,1%) sudionika smatra da im je to vrlo bitno, a 5 (1,0%) sudionika smatra da im to uopće nije bitno što je vidljivo u grafikonu 6.4.12.



*Grafikon 6.4.12 Dobar odnos s nadređenima*

*Izvor. autor*

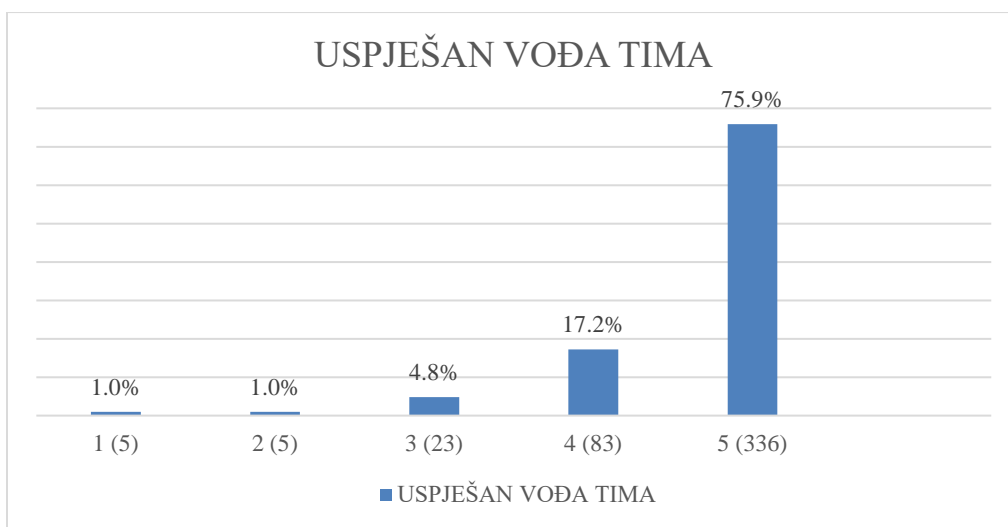
Za dobar odnos s ostalim zaposlenicima njih 334 (69,3%) smatra da im je to vrlo bitno, dok njih troje (0,6%) smatra da im to uopće nije bitno na radnom mjestu. Sve navedeno je prikazano grafikonom 6.4.13.



Grafikon 6.4.13 Dobar odnos s nadređenima

Izvor. autor

Da svaki tim želi imati uspješnog vođu i biti najbolji tim pokazuje grafikon 6.4.14 gdje se 336 (75,9%) djelatnika izjasnilo da im je uspješan vođa tima vrlo bitan parametar.

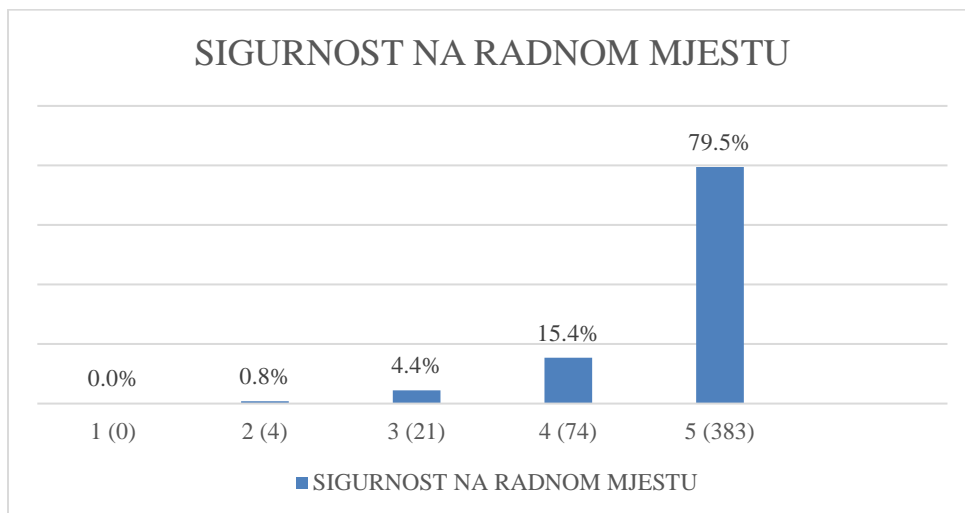


Grafikon 6.4.14 Uspješan vođa tima

Izvor. autor



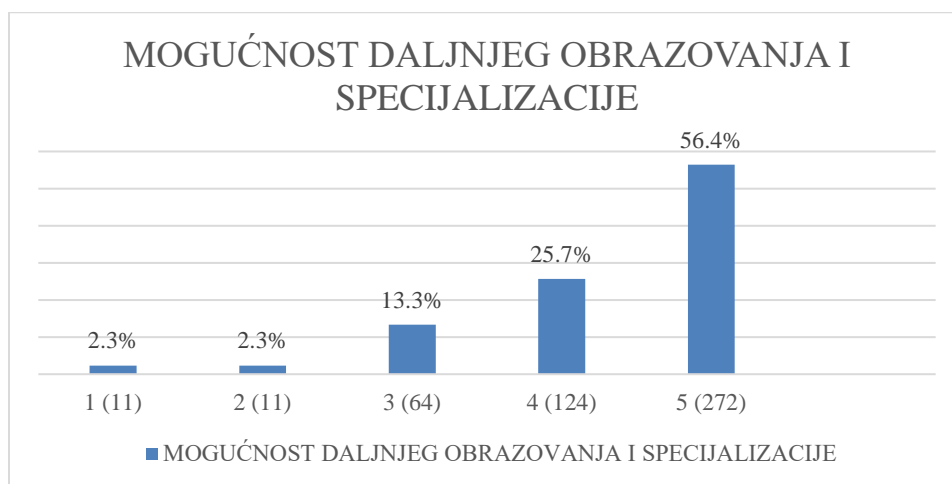
Sigurnost na radnom mjestu bitna je svima od djelatnika do poslodavaca u bilo kojem sektoru. Tako su se i djelatnici, njih 383 (79,5%) izjasnili da im je to vrlo bitno na radnom mjestu što se prikazuje grafikonom 6.4.15.



*Grafikon 6.4.15 Sigurnost na radnom mjestu*

*Izvor. autor*

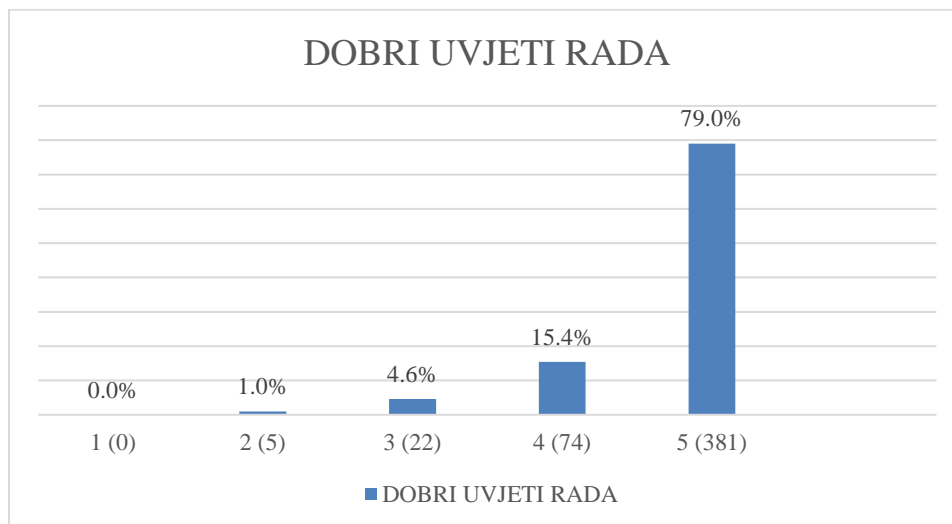
Što se tiče mogućnosti daljnjeg obrazovanja i specijalizacije, njih 272 (56,4%) izjasnilo se da im je to vrlo bitno, njih 124 (25,7%) se izjasnilo manjom ocjenom važnosti – 4 dok ih je 11 (2,3%) odgovorilo da im to uopće nije važno što je vidljivo u grafikonu 6.4.16.



*Grafikon 6.4.16 Mogućnost daljnjeg obrazovanja*

*Izvor. autor*

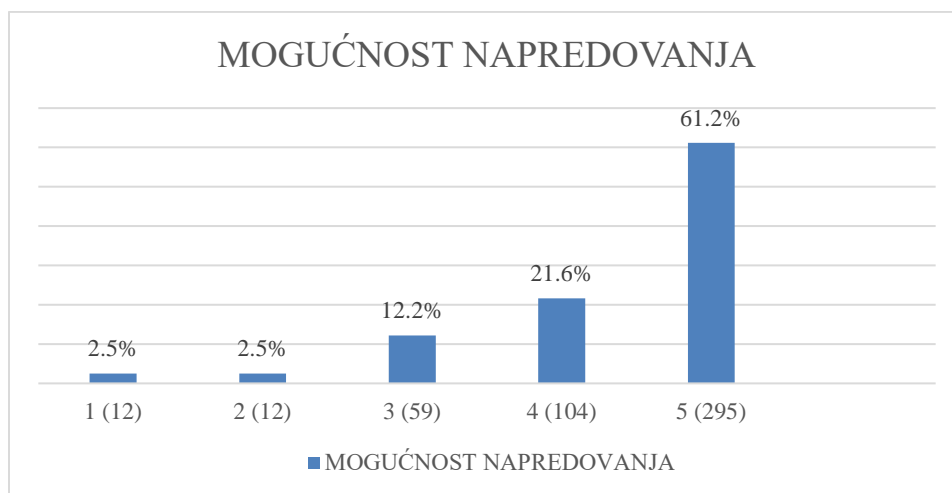
Vrlo bitan parametar im je i dobri uvjeti rada, čak 381 (79,0%) djelatnik je ocijenio uvjete kao vrlo bitnu stavku, 74 (15,4%) je ocijenilo taj parametar ocjenom 4 i 22 (4,6%) je ocijenilo ocjenom 3, dok najmanjom ocjenom nije ocijenjeno što se prikazuje grafikonom 6.4.17.



Grafikon 6.4.17 Uvjeti rada

Izvor. autor

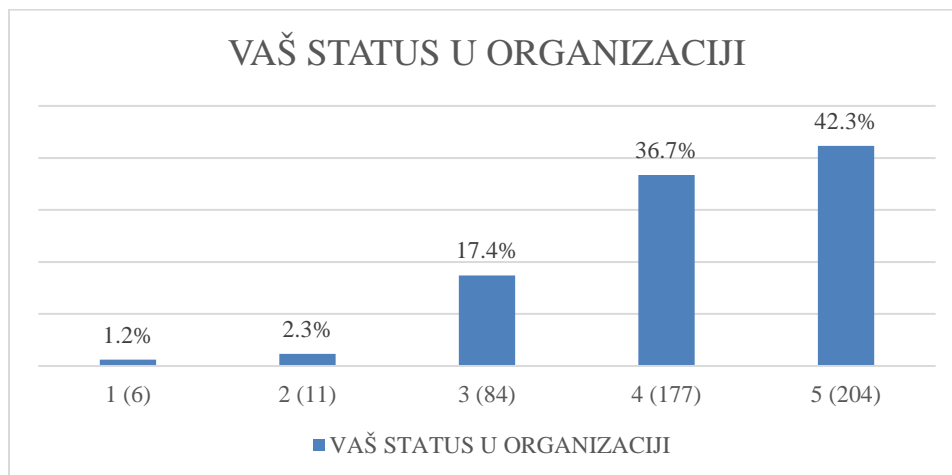
Za mogućnost napredovanja u daljnjoj karijeri 295 (61,2%) djelatnika izjasnilo se da im je taj parametar vrlo bitan, njih 104 (21,6%) da im je to nešto malo manje bitno, te samo njih 12 (2,5%) da im taj parametar nije uopće bitan što je prikazano grafikonom 6.4.18.



Grafikon 6.4.18 Mogućnost napredovanja

Izvor. autor

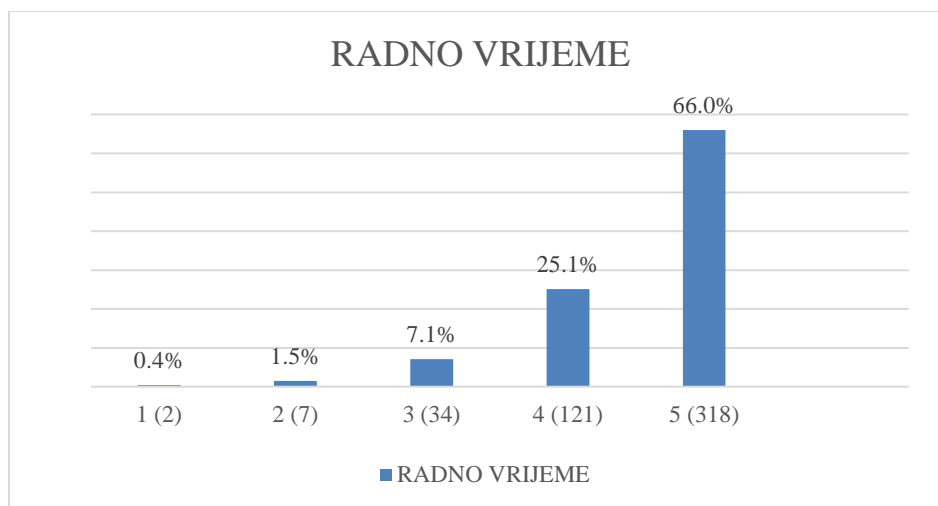
Sudionici su se izjasnili također i oko svojeg statusa u organizaciji u kojoj se nalaze, te je njih 204 (42,3%) svoj status ocijenilo najvišom ocjenom, 177 (36,7%) ocjenom 4, 84 (17,4%) ocjenom 3, ocjenom 2 njih 11 (2,3%), te najmanje, njih 6 (1,2%) ocjenom 1 što je vidljivo u grafikonu 6.4.19.



*Grafikon 6.4.19 Njihov status u organizaciji*

*Izvor. autor*

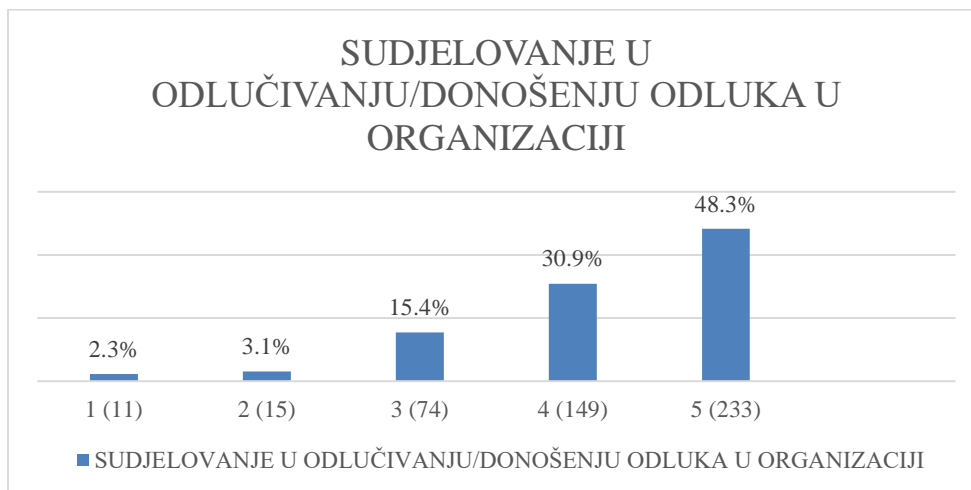
U grafikonu 6.4.20, parametar radnog vremena također je kod 318 (66,0%) djelatnika ocijenjen vrlo bitnim, odnosno najvišom ocjenom, te 121 (25,1%) djelatnik ocijenio je s malo nižom ocjenom, dok je samo dvoje ocijenilo ovaj parametar nebitnim.



*Grafikon 6.4.20 Radno vrijeme*

*Izvor. autor*

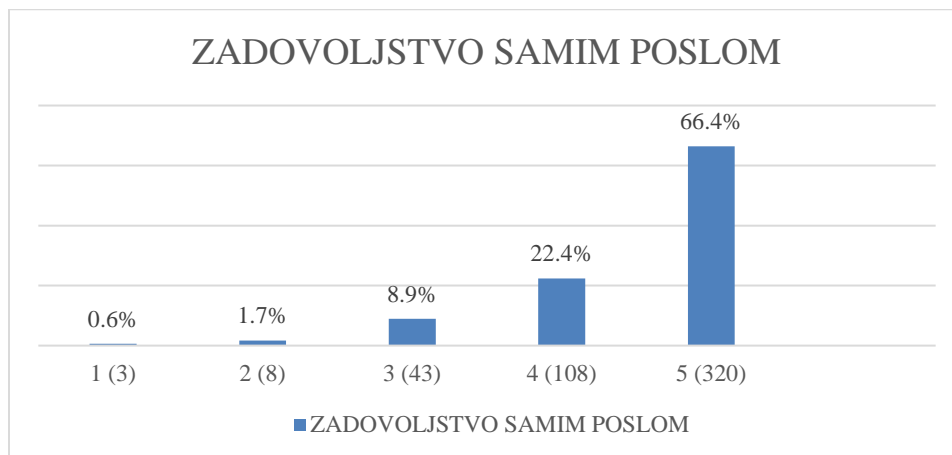
O mogućnosti sudjelovanja u odlučivanju i donošenju odluka u organizaciji u kojoj rade, od ukupnog broja sudionika, 233 (48,3%), manje od polovice, ocijenilo je ovaj parametar vrlo bitnim što je vidljivo u grafikonu 6.4.21.



*Grafikon 6.4.21 Sudjelovanje u odlučivanju u organizaciji kojoj rade*

*Izvor. autor*

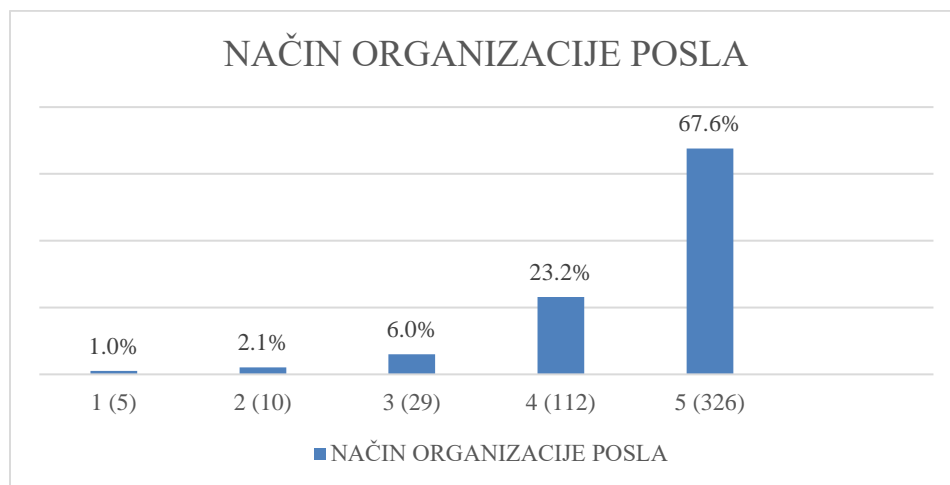
Koliko je djelatnicima bitno zadovoljstvo poslom koji obavljaju prikazano je u grafikonu 6.4.22 gdje vidimo da je 320 (66,4%) sudionika ocijenilo vrlo bitnim, 108 (22,4%) bitnim, u sredini se nalazi njih 43 (8,9%), najmanjim ocjenama je njih 11(2,3%) ocijenilo kao nebitan parametar.



*Grafikon 6.4.22 Zadovoljstvo poslom kojeg rade*

*Izvor. autor*

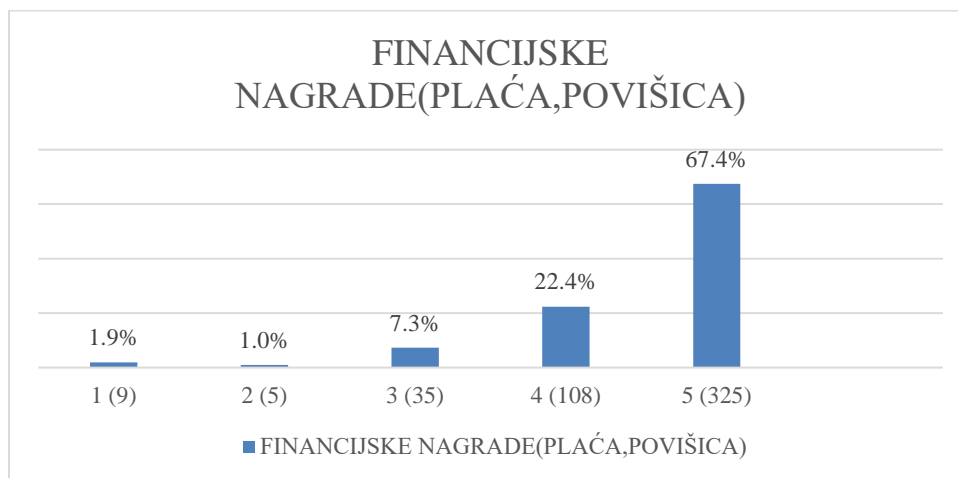
Način organizacije koji ima neka ustanova ili odjel, bitan je parametar za 326 (67,6%) djelatnika, od ukupnog broja sudionika, koji su taj parametar ocijenili vrlo bitnim, 112 (23,2%) je ocijenilo ocjenom 4, njih 29 (6,0%) je ocijenilo srednjom ocjenom, a 15 (3,1%) djelatnika je način organizacije rada ocijenilo nebitnim što je prikazano u grafikonu 6.4.23.



*Grafikon 6.4.23 Način organizacije posla*

*Izvor. autor*

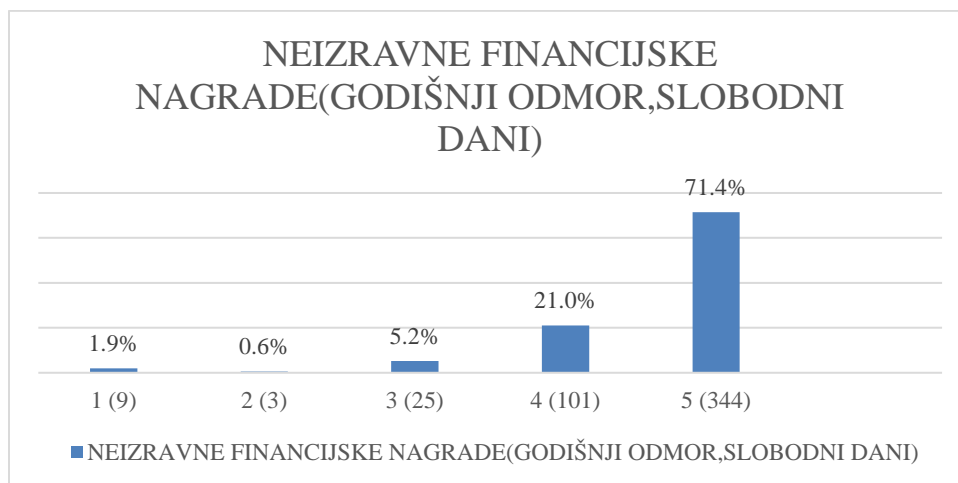
Financijske nagrade koje djelatnici dobivaju na svome radnom mjestu ocjenjene su od strane 325 (67,4%) djelatnika vrlo bitnim, 108 (22,4%) malo manje bitnim, a 14 (2,9%) njih je ocijenilo nebitnim što je vidljivo u grafikonu 6.4.24.



*Grafikon 6.4.24 Financijske nagrade*

*Izvor. autor*

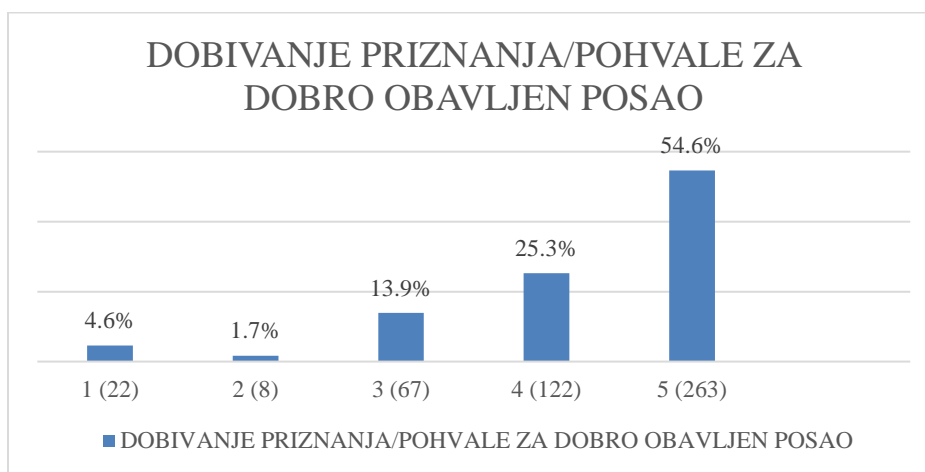
Uz financijske nagrade ocjenjivali su i neizravne financijske nagrade kao što su godišnji odmori i slobodni dani. Ovaj parametar 344 (71,4%) djelatnika je ocjenilo vrlo bitnim, 19 djelatnika više nego u parametru financijske nagrade, 101 (21,0%) je ocijenilo malo manje bitnim, dok 12 (2,5%) njih neizravne financijske nagrade smatra nebitnima što je prikazano u grafikonu 6.4.25.



*Grafikon 6.4.25 Nefinancijske nagrade*

*Izvor. autor*

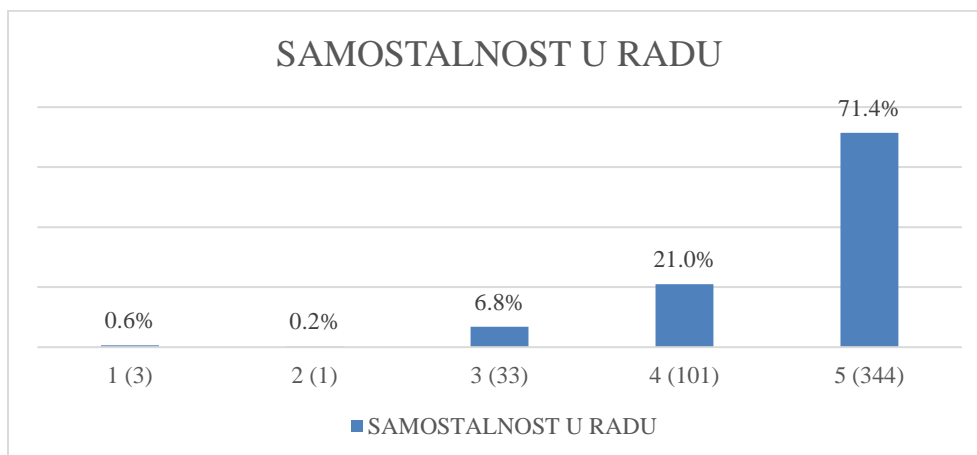
Dobivanje priznanja/pohvala za dobro obavljen posao ocjenom vrlo bitan ocjenilo je 263 (54,6%) djelatnika, 122 (25,3%) malo manje bitnim, 67 (13,9%) se izjasnilo nit bitnim nit nebitnim, a 30 (6,3%) njih da im to nije uopće bitno što je vidljivo u grafikonu 6.4.26.



*Grafikon 6.4.26 Dobivanje pohvale za dobro obavljen posao*

*Izvor. autor*

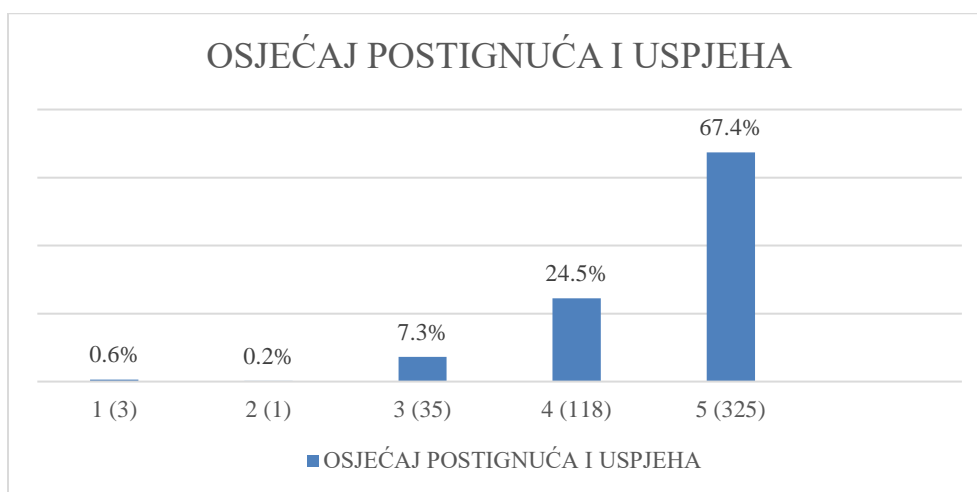
Od svakog zdravstvenog djelatnika nakon završenog obrazovanja i dobivanje dozvole za rad očekuje se da samostalno obavlja posao za koji je obrazovan. U grafikonu 6.4.27 prikazano je da 344 (71,4%) djelatnika smatra samostalnost u radu vrlo bitnim, 101 (21,0%) malo manje bitnim, a samo 4 (0,8%) djelatnika da im to uopće nije bitno u radu.



Grafikon 6.4.27 Samostalnost u radu

Izvor. autor

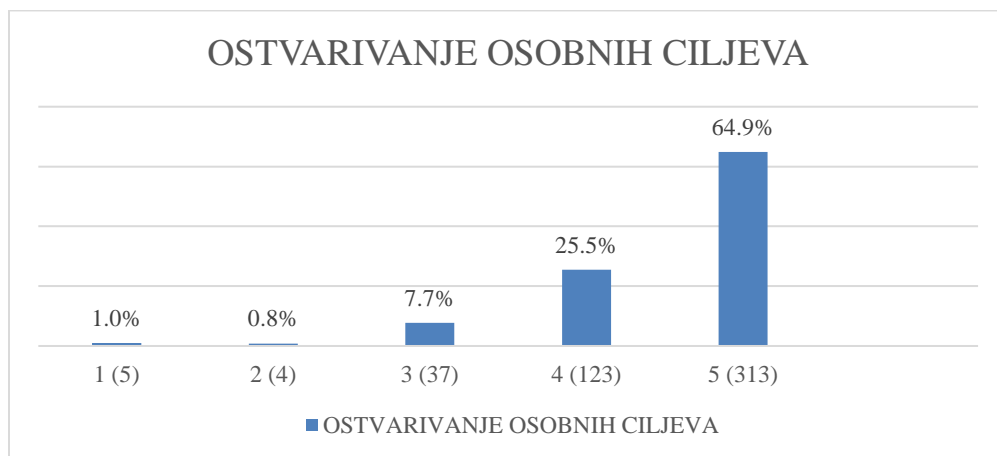
Parametar osjećaj postignuća i uspjeha u svom radu i karijeri, 443 (91,9%) djelatnika ocjenilo je vrlo bitnim i bitnim u svom osobnom radu, dok je 4 (0,8%) ispitanika ocjenilo nebitnim što je vidljivo u grafikonu 6.4.28.



Grafikon 6.4.28 Osjećaj postignuća i uspjeha

Izvor. autor

U grafikonu 6.4.29. prikazuje se da je ostvarivanje osobnih ciljeva za 436 (90,4%) djelatnika vrlo bitno i bitno, njih 9 (1,8%) je ocjenilo taj parametar nebitnim.



Grafikon 6.4.29 Ostvarivanje osobnih ciljeva

Izvor. autor

U kojoj mjeri je visina mjesečnog primanja motivirajući faktor za zadovoljstvo radnika i što veću motivaciju za rad prikazano je u grafikonu 6.4.30. Iz grafikona 6.4.30 je vidljivo da je za 411 djelatnika visina plaće vrlo bitna i bitna, samo 10 (2,0%) smatra visinu plaće nevažnim.

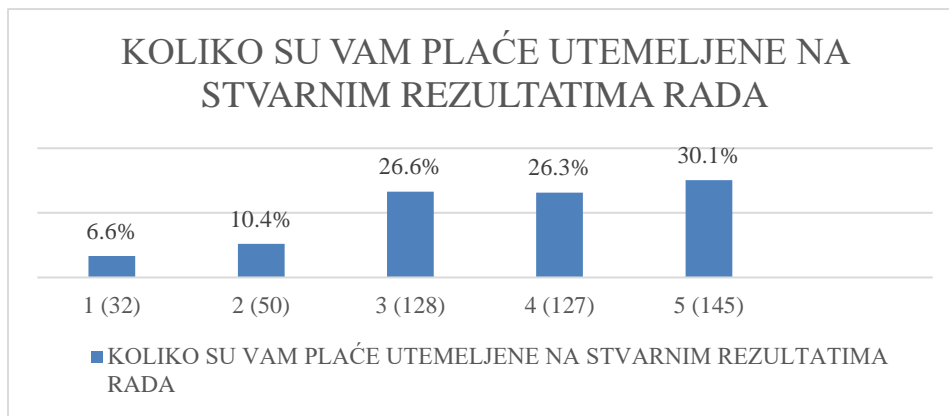


Grafikon 6.4.30 Visina plaće – motivirajući faktor

Izvor. autor



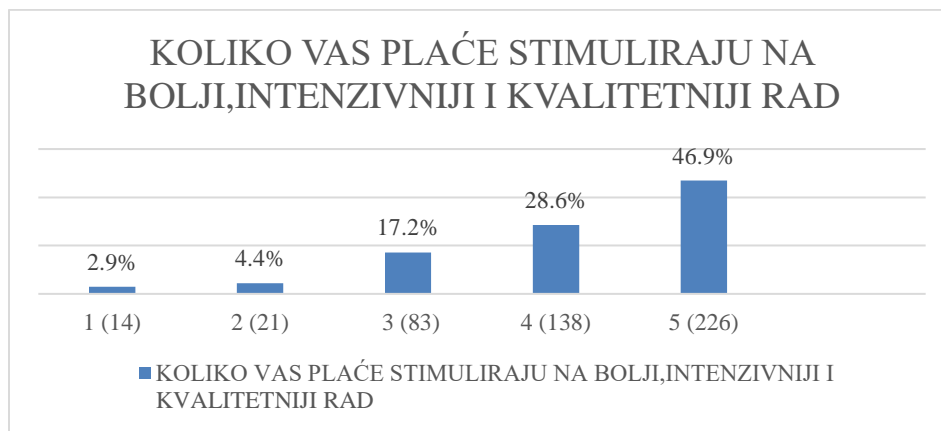
Sudionike se pitalo koliko oni smatraju da su njihove plaće utemeljene na stvarnim rezultatima njihova rada. U grafikonu 6.4.31 mogu se vidjeti vrlo male razlike u odgovorima ocjena od 3 do 5, tako najvišu ocjenu je stavilo samo 145 (30,1%) djelatnika, sljedeći ocjena 4 sa 127 (26,3%) djelatnika, ocjena 3 sa 128 (26,6%) djelatnika (djelatnik više nego u ocjeni 4), dok su ocjenom dva ocjenilo 50 (10,4%), a najmanjom ocjenom 32 (6,6%) djelatnika.



*Grafikon 6.4.31 Stvarne plaće*

*Izvor. autor*

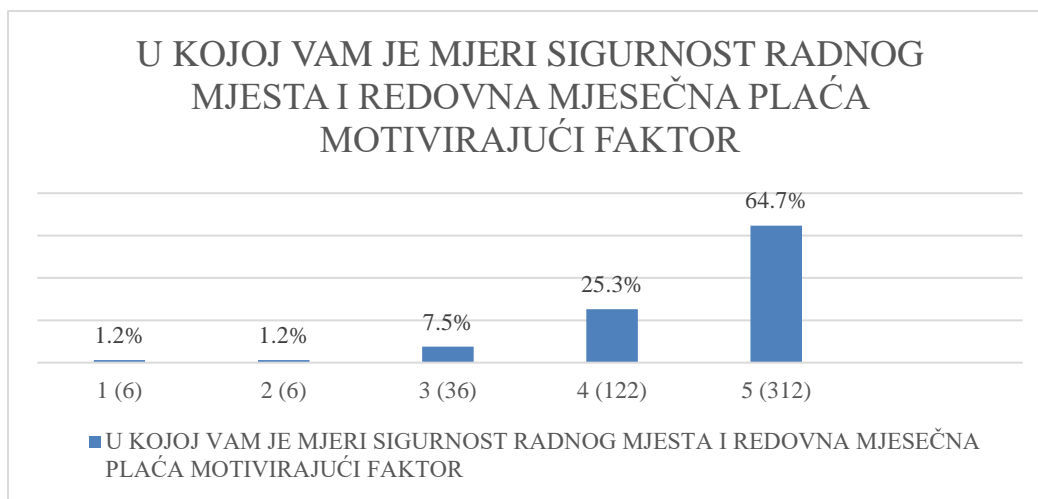
Osim što su plaće i zadovoljstvo zaposlenika vrlo bitni i motivirajući faktori za rad, također su i stimulacije za bolji, intenzivniji i kvalitetniji rad. To možemo vidjeti u grafikonu 6.4.32 gdje je 266 (46,9%) djelatnika ocjenilo parametar najvišom ocjenom, 138 (28,6%) ocjenom niže, 83 (17,2%) djelatnika je ocjenilo srednjom ocjenom, a 35 (7,3%) djelatnika s najmanjim ocjenama.



*Grafikon 6.4.32 Stimulacija rada plaćama*

*Izvor. autor*

Zdravstvenom djelatniku ili djelatniku u bilo kojem sektoru i bilo koji posao da obavlja, sigurnost na radu i redovna mjesečna plaća motivirajući je faktor što se vidi u grafikonu 6.4.33 gdje je 312 (64,7%) djelatnika ocjenilo najvišom ocjenom, 122 (25,3%) malo manje bitnim, 36 (7,5%) je ocjenilo srednjom ocjenom, dok je 12 (2,4%) djelatnika ocjenilo ovaj parametar najmanjim ocjenama.



*Grafikon 6.4.33 Sigurnost radnog mjesta i redovno mjesečno primanje*

*Izvor. autor*

U zadnjem pitanju od sudionika se tražilo da upišu parametar koji oni smatraju bitnim, a nije naveden u anketnom upitniku. Od ukupnog broja sudionika (482) na ovo pitanje zabilježeno je 56 odgovora. Neki od odgovora se ponavljaju pa ćemo istaknuti one koji se najčešće ponavljaju. Zdravstveni djelatnici smatraju vrlo bitnim parametre kao što su: dobri međuljudski odnosi, pravna zaštita, iskrenost suradnika, bolja međusobna komunikacija s rukovodećim kadrom radi bolje organizacije rada, poštivanje od strane kolega i pacijenata, suvremenija aparatura te dovoljan broj djelatnika za obavljanje posla.

## 7. Rasprava

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 482 sudionika, različitih dobnih skupina, s najviše sudionika ženskog spola (92.3%). Od ukupnog broja sudionika, najveći postotak je zaposlen u javnom zdravstvenom sektoru. Prema stupnju obrazovanja, najveći broj sudionika je srednje stručne spreme, po zanimanju medicinska sestra/tehničar. Kolika je bitna motivacija za rad koji obavljaju, ukupno 411 (85,9%) sudionika ju je ocjenilo vrlo bitnom i bitnom, dok je samo njih 7 (1,5%) ocijenilo s ocjenom 1, odnosno da im uopće nije bitna motivacija za rad, čime se potvrđuje prva hipoteza koja je glasila da je djelatnicima u zdravstvu važna motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu. Navedeno upućuje da vodeće strukture u zdravstvenom sektoru moraju dati pozornost motivaciji svojih djelatnika, posebice što se u istraživanju pokazalo da osim materijalnih veliku ulogu imaju i nematerijalni faktori motivacije čime se može utjecati na zadovoljstvo zaposlenika. U istraživanju provedenom u Republici Sloveniji uvidjelo se da na motivaciju svih zaposlenika ne utječu godine, dob i spol, već određeni drugi čimbenici. Zaposlenici mlađih dobnih skupina motiviraniji su za rad materijalnim čimbenicima, dok su oni stariji više motivirani nematerijalnim čimbenicima.

U provedenoj anketi ocjenjivali su se materijalni i nematerijalni čimbenici koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu. Od materijalnih čimbenika ocjenjivali su se visina plaće, mogućnost obrazovanja i napredovanja, sigurnost na radnom mjestu i dobro radno vrijeme, a od nematerijalnih odnosi s nadređenima i ostalim zaposlenicima, uvjeti rada, način organizacije rada i uspješnost vođe tima. Dobiveni rezultati potvrdili su da su zdravstvenim zaposlenicima bitni materijalni resursi, ali su im vrlo važni i nematerijalni resursi. Očekivano je da će zaposlenicima plaća biti najvažniji motivacijski čimbenik, međutim rezultati nematerijalnih čimbenika to opovrgavaju jer su postotkom viši u odnosu na materijalne. U prosjeku su nematerijalni čimbenici za 10% viši u odnosu na one materijalne. Time je druga hipoteza dijelom potvrđena, a dijelom opovrgnuta jer su im materijalni čimbenici bitni, ali ne i presuđujući. Sve navedeno također je potvrđeno odgovorima na zadnje pitanje u kojem su sudionici nabrajali parametre njima bitne, a da prije nisu navedeni. Neki od njih su pravna zaštita, iskrenost suradnika, poštivanje od strane kolega i pacijenata, suvremenija aparatura i brža dijagnostika te dovoljan broj djelatnika za obavljanje posla.

## 8. Zaključak

Tijekom pisanja završnog rada i analizirajući podatke ankete, došlo se do zaključka da je u zdravstvenom sustavu u Republici Hrvatskoj, među djelatnicima važna motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu koje nije samo uvjetovano materijalnim, već i nematerijalnim čimbenicima. Zbog sve veće migracije zdravstvenih djelatnika bilo bi poželjno da poslodavci obrate pozornost na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih kroz različite čimbenike kao što su bolji uvjeti rada, dobra komunikacija među zaposlenima, korištenje slobodnih dana, mogućnosti napredovanja i slično. Motivacija i zadovoljstvo su dva ključna čimbenika koja pokreću zaposlenika na bolji, brži i produktivniji rad te na postizanje osobnih ciljeva i ciljeva organizacije. Kako ljudi imaju različite karakteristike, potrebe i želje, tako je potrebno na različite načine motivirati zaposlenika jer ne može se na svakog utjecati istim motivacijskim faktorom. Nekoga motiviraju financijski faktori kao što su plaće, plaćeni putni troškovi, davanja za mirovinsko osiguranje, dok će drugima biti nefinancijski motivirajući faktori poput napredovanja, postignuća, dobrih suradnika i drugo. Voditelji u zdravstvenim organizacijama trebali bi znati prepoznati što bi najviše motiviralo zdravstvenog djelatnika i prema tome pokušati udovoljiti kako bi zdravstveni djelatnik bio motiviran i zadovoljan. Motivirani i zadovoljni zdravstveni djelatnici temelj su zdravstvenog sustava. U provedenom istraživanju sudionici su ocjenjivali parametre koji su im bitni za motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu. Parametar o visini plaće istaknuli su vrlo bitnim, ali im to neće biti dovoljno motivirajući faktor za bolji, kvalitetniji i intenzivniji rad. U većem postotku su odgovorili da bi im bolji uvjeti rada, mogućnost napredovanja i obrazovanja, bolje radno vrijeme, bolji odnosi s nadređenima i suradnicima, uspješan vođa tima i dobra organizacija rada bili bolji, odnosno bitniji motivirajući faktori za motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu. Vrlo malo važnosti se pridodaje motivirajućim faktorima poput pravne zaštite, suvremenijoj aparaturi, bržoj dijagnostici, boljoj komunikaciji nadređenih i podređenih te dovoljnom broju djelatnika za obavljanje posla. Ovi nabrojani faktori zdravstvenim djelatnicima su također vrlo bitni, a voditelji zdravstvenih organizacija ne pridaju im dovoljno važnosti. Motivaciju treba znati prepoznati i poticati te su educirani voditelji ključni za razvoj i zadovoljstvo zdravstvenog sustava i zaposlenika. Da bi se spriječio odlazak zdravstvenih djelatnika, povećala motivacija i zadovoljstvo, voditelji moraju odvojiti više vremena za bolju komunikaciju i edukaciju sebe i svojih zaposlenika.

U Varaždinu \_\_\_\_\_2018.....Sanja Štumerger

## 9. Literatura

- [1] E. Sušec: Motivacija zaposlenika na području Varaždinske županije, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2017.
- [2] A. J. Črep: Motivacija u radnoj organizaciji, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018.
- [3] D. Brozd: Nematerijalna motivacija u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016.
- [4] M. Rožman, S. Treven, V. Čančer: Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace, Vol. 8, br. 2, rujan 2017, str. 14-25
- [5] A. Shrivastava, P. Purang: Employee perceptions of job satisfaction: comparative studies on Indian banks, Vol. 14, br. 2, srpanj 2009, str. 65-78
- [6] Z. Weldegebriel, Y. Ejigu, F. Weldegebreal, M. Woldie: Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia, Vol. 2016, br. 10, veljača 2016, str. 159-169
- [7] J. R. Szyrocka: Employee's Motivation at Hospital as a Factor of the Organizational Success, br. 8, veljača 2014, str. 103-111
- [8] A. Brooks: Entry-level Health Care Services Employee Motivation and Performance, Doktorska disertacija, Walden University, Minneapolis, 2015.
- [9] P. Lambrou, N. Kontodimopoulos, D. Niakas: Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital, Vol. 8, br. 1, studeni 2010, str. 26
- [10] M. W. Shattuck, P. Bidwell, S. Thomas, L. Wyness, D. Blaauw, P. Ditlopo: Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review, Vol. 8, br. 1, prosinac 2008, str. 247
- [11] M. Pajnikihar, K. Č. Trifkovič, B. Donik, S. Fijan, V. Gönc, B. Kegl, M. Lorber, M. Strauss, J. Stričević, S. Š. Turk, G. Štiglic, N. N. Kamynina, I. V. Ostrovskaya, D. Vrbnjak: Teaching and Learning in Nursing, IntechOpen, 2017.

[12] M. Bagat: Model planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima u sustavu zdravstva u Republici Hrvatskoj, Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, Zagreb, 2016.

## 10. Popis grafikona i tablica

|   |    |
|---|----|
| <i>Grafikon 6.4.1 Spol sudionika</i> .....  | 18 |
| <i>Grafikon 6.4.2 Dob sudionika u godinama</i> .....                              | 18 |
| <i>Grafikon 6.4.3 Mjesto rada</i> .....   | 19 |
| <i>Grafikon 6.4.4 Stupanj obrazovanja</i> .....                                   | 19 |
| <i>Grafikon 6.4.5 Zanimanje sudionika</i> .....                                   | 20 |
| <i>Grafikon 6.4.6 Djelatnost koju obavljaju sudionici</i> .....                   | 20 |
| <i>Grafikon 6.4.7 Razina mjesečne plaće</i> .....                                 | 21 |
| <i>Grafikon 6.4.8 Kategorija ustanove</i> .....                                   | 21 |
| <i>Grafikon 6.4.9 Godine radnog staža sudionika</i> .....                         | 22 |
| <i>Grafikon 6.4.10 Kolika je bitna motivacija za rad</i> .....                    | 22 |
| <i>Grafikon 6.4.11 Kolika visina plaće</i> .....                                  | 23 |
| <i>Grafikon 6.4.12 Dobar odnos s nadređenima</i> .....                            | 23 |
| <i>Grafikon 6.4.13 Dobar odnos s nadređenima</i> .....                            | 24 |
| <i>Grafikon 6.4.14 Uspješan vođa tima</i> .....                                   | 24 |
| <i>Grafikon 6.4.15 Sigurnost na radnom mjestu</i> .....                           | 25 |
| <i>Grafikon 6.4.16 Mogućnost daljnjeg obrazovanja</i> .....                       | 25 |
| <i>Grafikon 6.4.17 Uvjeti rada</i> .....  | 26 |
| <i>Grafikon 6.4.18 Mogućnost napredovanja</i> .....                               | 26 |
| <i>Grafikon 6.4.19 Njihov status u organizaciji</i> .....                         | 27 |
| <i>Grafikon 6.4.20 Radno vrijeme</i> .....  | 27 |
| <i>Grafikon 6.4.21 Sudjelovanje u odlučivanju u organizaciji kojoj rade</i> ..... | 28 |
| <i>Grafikon 6.4.22 Zadovoljstvo poslom kojeg rade</i> .....                       | 28 |
| <i>Grafikon 6.4.23 Način organizacije posla</i> .....                             | 29 |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Grafikon 6.4.24 Financijske nagrade.....</i>                                 | <i>29</i> |
| <i>Grafikon 6.4.25 Nefinancijske nagrade.....</i>                               | <i>30</i> |
| <i>Grafikon 6.4.26 Dobivanje pohvale za dobro obavljen posao .....</i>          | <i>30</i> |
| <i>Grafikon 6.4.27 Samostalnost u radu.....</i>                                 | <i>31</i> |
| <i>Grafikon 6.4.28 Osjećaj postignuća i uspjeha .....</i>                       | <i>31</i> |
| <i>Grafikon 6.4.29 Ostvarivanje osobnih ciljeva.....</i>                        | <i>32</i> |
| <i>Grafikon 6.4.30 Visina plaće – motivirajući faktor.....</i>                  | <i>32</i> |
| <i>Grafikon 6.4.31 Stvarne plaće.....</i>                                       | <i>33</i> |
| <i>Grafikon 6.4.32 Stimulacija rada plaćama .....</i>                           | <i>33</i> |
| <i>Grafikon 6.4.33 Sigurnost radnog mjesta i redovno mjesečno primanje.....</i> | <i>34</i> |
| <br>  |           |
| <i>Tablica 2.3.1 Motivacijska kompenzacija .....</i>                            | <i>7</i>  |



## **10. Prilozi - Anketni upitnik**

### **Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru**

Poštovani, molim Vas da ispunite ovaj anketni upitnik. Podatci dobiveni upitnikom bit će korišteni u svrhu izrade završnog rada na studiju sestrinstva Sveučilišta Sjever. Anketa je u potpunosti anonimna i dobrovoljna.

Zahvaljujem na sudjelovanju!

#### **1. SPOL**

- muško
- žensko

#### **2. DOB**

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

#### **3. GDJE RADITE**

- privatni zdravstveni sektor
- javni zdravstveni sector

#### **4. STUPANJ OBRAZOVANJA**

- osnovna škola
- SSS
- VŠS
- VSS
- doktor znanosti i više

#### **5. ZANIMANJE**

- pomoćni radnik
- spremačica
- negovatelj/njegovateljica
- medicinska sestra/tehničar
- zubni tehničar

- liječnik
- doctor dentalne medicine
- administrator

**6. DJELATNOST KOJU OBAVLJATE**

- djelatnik
- voditelj smjene
- voditelj odjela
- voditelj klinike
- voditelj ustanove

**7. RAZINA PRIMANJA (prema DZS prosječna neto plaća za 2017/2018 je bila 6.100 kn)**

- ispod prosječno
- prosječno
- iznad prosječno

**8. KATEGORIJA USTANOVE GDJE RADITE**

- ordinacija opće prakse
- stomatološka ordinacija
- poliklinika
- opća bolnica
- specijalna bolnica
- klinika/klinički bolnički centar
- zavod za hitnu medicine

**9. GODINE VAŠEG RADNOG STAŽA**

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

Molim Vas da sljedeće parametre ocijenite bodovima od 1 do 5 (1-nebitno, 5-vrlo bitno)

**10. MOTIVACIJA ZA RAD**

- |                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**11. VISINA PLAĆE**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**12. DOBAR ODNOS S NADREĐENIM OSOBAMA**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**13. DOBAR ODNOS S OSTALIM ZAPOSLENICIMA**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**14. USPJEŠAN VODJA TIMA**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**15. SIGURNOST NA RADNOM MJESTU**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**16. MOGUĆNOST DALJNJEG OBRAZOVANJA I SPECIJALIZACIJE**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**17. DOBRI UVJETI RADA**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**18. MOGUĆNOST NAPREDOVANJA**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**19. VAŠ STATUS U ORGANIZACIJI**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**20. RADNO VRIJEME**

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Uopće mi nije bitno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | vrlo mi je bitno |

**21. SUDJELOVANJE U ODLUČIVANJU/DONOŠENJU ODLUKA U ORGANIZACIJI**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **22. ZADOVOLJSTVO SAMIM POSLOM**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **23. NAČIN ORGANIZACIJE POSLA**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **24. FINANCIJSKE NAGRADE ( plaća, povišice)**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **25. NEIZRAVNE FINANCIJSKE NAGRADE (godišnji odmor, slobodni dani...)**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **26. DOBIVANJE PRIZNANJA/POHVALE ZA DOBRO OBAVLJEN POSAO**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **27. SAMOSTALNOST U RADU**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **28.OSJEĆAJ POSTIGNUĆA I USPJEHA**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **29. OSTVARIVANJE OSOBNIH CILJEVA**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **30. U KOJOJ VAM JE MJERI VISINA PLAĆE MOTIVIRAJUĆI FAKTOR ZA ZADOVOLJSTVO RADOM**

1 2 3 4 5  
Uopće mi nije bitno      vrlo mi je bitno

## **31. KOLIKO SU VAM PLAĆE UTEMELJENE NA STVARNIM REZULTATIMA RADA**

1      2      3      4      5  
Uopće mi nije bitno                  vrlo mi je bitno

**32. KOLIKO VAS PLAĆE STIMULIRAJU NA BOLJI, INTEZIVNIJI I KVALITETNIJI RAD**

1      2      3      4      5  
Uopće mi nije bitno                  vrlo mi je bitno

**33. U KOJOJ VAM JE MJERI SIGURNOST RADNOG MJESTA I REDOVNA MJESEČNA PLAĆA MOTIVIRAJUĆI FAKTOR**

1      2      3      4      5  
Uopće mi nije bitno                  vrlo mi je bitno

**34. UPIŠITE PARAMETAR KOJI NIJE NAVEDEN, A VAMA JE BITAN**

---

---



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, SANJA STUMERGER (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZATOSLENIKA U ZDRAVSTVENOM SEKTORU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Stumerger Sanja  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SANJA STUMERGER (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZATOSLENIKA U ZDRAVSTVENOM SEKTORU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Sanja Stumerger