

# Odnos radne motivacije i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara

---

Ušljebrka, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:392992>

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

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



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Preddiplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

**Martina Ušljebrka**

**Odnos radne motivacije i zadovoljstva poslom kod  
medicinskih sestara i medicinskih tehničara**

**Završni rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za psihologiju  
Preddiplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

Odnos radne motivacije i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i  
medicinskih tehničara

Završni rad

Student/ica:

Martina Ušljebrka

Mentor/ica:

prof. dr. sc. Ana Slišković

Zadar, 2023.





## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Martina Ušljebrka**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Odnos radne motivacije i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 30. kolovoza 2023.

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD.....	3
1.1.  Sestrinstvo kao profesija .....	3
1.2.  Radna motivacija .....	3
1.2.1. Teorija samoodređenja.....	5
1.2.2. Radna motivacija kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara.....	7
1.3. Zadovoljstvo poslom .....	9
1.3.1. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara .....	10
1.4. Cilj istraživanja.....	12
2. PROBLEMI I HIPOTEZE.....	12
3. METODA .....	14
3.1. Sudionici.....	14
3.2. Instrumenti.....	14
3.2.1. Upitnik sociodemografskih podataka .....	14
3.2.2. Skala ekstrinzične i intrinzične radne motivacije (WEIMS; Tremblay i sur., 2009).....	15
3.2.3. Skala zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2008) .....	16
3.3. Postupak .....	16
4. REZULTATI .....	17
5. RASPRAVA.....	23
6. ZAKLJUČCI .....	31
7. LITERATURA .....	31

Odnos radne motivacije i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara

## SAŽETAK

Medicinske sestre i tehničari u svom se radnom okruženju često susreću s brojnim stresorima i visokim zahtjevima koji imaju reperkusije na njihovo zadovoljstvo poslom i radnu motivaciju. Pregledom literature mogu se naći brojna istraživanja koja su se bavila dinamikom radne motivacije medicinskih sestara i tehničara kao i njezinim odnosom sa zadovoljstvom poslom. Međutim, u Hrvatskoj nije zabilježen velik broj istraživanja koja su se bavila radnom motivacijom medicinskih sestara i tehničara u okvirima Teorije samoodređenja (Ryan i Deci, 2000). Stoga je glavni cilj ovog istraživanja bio ispitati povezanost između radne motivacije konceptualizirane u okvirima Teorije samoodređenja i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i tehničara. Cilj je također bio ispitati odnose ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara s njihovom radnom motivacijom te zadovoljstvom poslom. U istraživanju je sudjelovalo 185 medicinskih sestara i tehničara zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Provedba istraživanja bila je online primjenom Upitnika sociodemografskih podataka, Skale ekstrinzične i intrinzične radne motivacije te Skale zadovoljstva poslom. Rezultatima je utvrđeno kako su medicinske sestre i tehničari zadovoljniji poslom što su razine intrinzične motivacije te usvojene, poistovjećene, prihvaćene i vanjske regulacije više. Isto tako, zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara opada što su više razine amotivacije. Kada se radi o odnosu ukupnog radnog staža i radne motivacije medicinskih sestara i tehničara, utvrđeno je kako se s povećanjem ukupnog radnog staža smanjuju razine intrinzične motivacije, poistovjećene i vanjske regulacije te amotivacije, dok između ukupnog radnog staža te usvojene i prihvaćene regulacije nije nađena povezanost. S druge strane, s povećanjem ukupnog radnog staža raste i zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara.

**Ključne riječi:** radna motivacija, Teorija samoodređenja, zadovoljstvo poslom, medicinske sestre/tehničari

## The relationship between work motivation and job satisfaction among nurses

### **ABSTRACT**

Nurses often face numerous stressors and high demands in their work environment that have repercussions on their job satisfaction and work motivation. By reviewing the literature, one can find numerous studies that dealt with the dynamics of the work motivation of nurses and its relationship with job satisfaction. However, there was not a large number of studies that dealt with the work motivation of nurses in Croatia within the framework of Self-Determination theory (Ryan and Deci, 2000). Therefore, the main goal of this study was to examine the relationship between work motivation conceptualized within the framework of Self-Determination theory and job satisfaction among nurses. The goal was also to investigate the relationships between the total length of service of nurses with their work motivation and job satisfaction. 185 nurses employed in Croatia participated in the research. The research was conducted online by using the Sociodemographic Data Questionnaire, The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, and the Job Satisfaction Scale. The results showed that nurses are more satisfied with their work when the levels of intrinsic motivation, integrated, identified, introjected and external regulation are higher. Also, the job satisfaction of nurses decreases the higher the level of amotivation. When it comes to the relationship between the total length of service and work motivation of nurses, it was found that the levels of intrinsic motivation, identified and external regulation and amotivation decrease with the increase of total length of service, while no connection was found between total length of service and integrated and introjected regulation. On the other hand, with an increase in the total length of service, the job satisfaction of nurses also increases.

**Key words:** work motivation, Self-determination theory, job satisfaction, nurses



## **1. UVOD**

### **1.1.Sestrinstvo kao profesija**

Posao medicinskih sestara i medicinskih tehničara karakterizira visoka zahtjevnost i izloženost stresorima što može negativno djelovati na njihovu radnu motivaciju te voditi slabijoj izvedbi, odnosno smanjenju kvalitete i sigurnosti pružanja zdravstvene njege (Aiken i sur., 2012). Osnovni izvori stresa u profesiji medicinskih sestara podrazumijevaju visoke emocionalne, kognitivne i fizičke zahtjeve koji, ukoliko izostane adekvatno suočavanje, mogu voditi pojavi stresa, umora i sindromu sagorijevanja na poslu (Garrosa i sur., 2008; McVicar, 2003; Winwood i sur., 2006). Stres zdravstvenih djelatnika također može djelovati i na cjelokupnu organizaciju ukoliko dođe do pojave apsentizma, odnosno izostajanja s posla (Cronin-Stubbs i Brophy, 1985; Price i Mueller, 1981). Ono što je još karakteristično za profesiju medicinskih sestara i tehničara je rad u vrlo dugim smjenama i po 12 i/ili 24 sata, što smanjuje opću dobrobit radnika (Costa i sur., 2006). Smjenski rad u sestrinstvu kao posljedicu može imati češće nesreće na radu te češću pojavu apsentizma na poslu. Uz navedeno, medicinske sestre i tehničari koji rade u smjenama skloniji su deprivaciji sna, kroničnom umoru te gastrointestinalnim problemima (Costa, 1996).

Budući da je stres na poslu jedan od glavnih obilježja sestrinstva kao profesije, istraživanja su se usmjerila na identificiranje strategija suočavanja sa stresom. Među najčešćim strategijama su rješavanje problema koji predstavlja stres, izbjegavanje stresora te traženje socijalne podrške. Uz navedeno, stres umanjuje i percipirana kontrola nad poslom koja omogućuje pojedincu da u određenoj mjeri utječe na svoju radnu okolinu kako bi ona bila poticajnije za rad (Parikh i sur., 2004). S druge strane, unatoč tome što je sestrinstvo zahtjevno i uključuje mnogobrojne stresore, rad s ljudima uključuje pomaganje i brigu za druge što može predstavljati izvor motivacije medicinskim sestrama i tehničarima (McCabe i sur., 2005; McQueen, 2004). Stoga je bitno razmotriti važnost radne motivacije u profesiji medicinskih sestara, ali i njihovo zadovoljstvo poslom.

### **1.2.Radna motivacija**

*Radna motivacija*, koja se definira kao količina, kvaliteta i smjer napora radnika koja energizira njegovo ponašanje u radnoj okolini, se po prvi put počela istraživati u prvoj polovici dvadesetog stoljeća (Latham, 2012; Perry i Porter, 1982). Naime, radna motivacija je od velikog značaja u raznim organizacijama jer su visoko motivirani zaposlenici ujedno i uspješniji u poslu u odnosu na zaposlenike koji su nedovoljno motivirani (Wiley, 1997). Nadalje, brojna istraživanja u psihologiji rada su nastojala dobiti detaljniji uvid u dinamiku

ponašanja zaposlenika. Stoga su se prvo počeli baviti motivacijom koja objašnjava s kojim ciljem pojedinac izvodi određeno ponašanje. Važan čimbenik radne motivacije zaposlenika je osjećaj kompetentnosti koji doprinosi produktivnosti. Zaposlenici su angažiraniji u aktivnostima na poslu koje im omogućuju iskazivanje vlastite kompetentnosti (Elliot i sur., 2017). Isto tako, u literaturi je utvrđena pozitivna veza između radne motivacije i pojedinčeve autonomije – pojedinci koji imaju višu razinu autonomije na poslu su motiviraniji te odluke donose pažljivo osjećajući se odgovornima za vlastita ponašanja (Deci i Ryan, 1985; Dickinson, 1995). Ono što još motivira zaposlenike je komunikacija s kolegama, odnosno zadovoljenje potrebe za pripadanjem koja vodi usklađivanju grupnih ciljeva (Standage i sur., 2003).

Postoje mnogobrojne teorije i modeli koji nastoje objasniti radnu motivaciju. Jedni od prvih modela koji su primijenjeni na organizacijsko ponašanje su Maslowljev (1954) i Alderferov (1972) model koji govore o *hijerarhijskim poredanim potrebama*, od onih osnovnih kao što su fiziološke, sve do onih koje se nalaze na vrhu ljestvice, a to su potreba za rastom i samo-aktualizacijom. *Herzbergov model* (1966) navodi dvije kategorije motiva – intrinzične i ekstrinzične motive, s tim da su intrinzični motivi na višoj razini hijerarhije. *Model intrinzične i ekstrinzične motivacije* predložili su Porter i Lawler (1968). Kada osoba obavlja neku aktivnost zato jer ju smatra zanimljivom te osjeća zadovoljstvo prilikom obavljanja iste, radi se o *intrinzičnoj motivaciji*. S druge strane, kada je osoba *ekstrinzično motivirana*, ona neće zadovoljstvo pronalaziti u samoj aktivnosti, već u ekstrinzičnim posljedicama koju ta aktivnost nosi sa sobom, primjerice opipljiva nagrada koja slijedi nakon obavljene aktivnosti. Da bi se postiglo maksimalno zadovoljstvo poslom, autori ovog modela su predlagali da se radna okolina strukturira na način da radnicima omogućuje i intrinzične i ekstrinzične nagrade, budući da su smatrali da su ove dvije vrste motivacije u aditivnom odnosu (Porter i Lawler, 1968). Međutim, kasnija istraživanja su utvrdila kako su intrinzična i ekstrinzična motivacija prije u interakcijskom odnosu nego aditivne. Tome u prilog ide nalaz Decija (1971), gdje je utvrđeno da opipljive, ekstrinzične nagrade smanjuju intrinzičnu motivaciju, dok ju verbalne nagrade poboljšavaju. Razne teorije i modeli radne motivacije su se nastavljali razvijati te su psiholozi Deci i Ryan (1985) razvili *Teoriju kognitivne evaluacije*, prema kojoj su osjećaji kompetencije i autonomije važni za ostvarivanje intrinzične motivacije, što je i utvrđeno u istraživanjima. U prilog teoriji ide istraživanje Dannera i Lonkyja (1981) u kojem je utvrđeno kako su optimalno zahtjevni zadatci vrlo intrinzično motivirajući. Isto tako, osiguravanjem pozitivne i informativne povratne

informacije zaposlenicima, facilitira se intrinzična motivacija jačajući pritom osjećaj kompetencije (Fisher, 1978; Ryan, 1982). Suprotno, percipirana kompetentnost se smanjuje davanjem negativne i šture povratne informacije zbog čega radnici postaju amotivirani (Deci i Ryan, 1985). Iako popularna teorija, Teorija kognitivne evaluacije nije zaživjela u organizacijama. Neki od razloga su sljedeći: provjera postavki teorije je najčešće bila provedena u laboratorijskim uvjetima, zatim činjenica da puno aktivnosti u radnim organizacijama same po sebi nisu intrinzično motivirane te da većina ljudi radi s ciljem zarađivanja prihoda, stoga će novac prije potaknuti motivaciju, nego što će je sniziti (Gagne i Deci, 2005). Autori Deci i Ryan (2000) su potom formulirali novu teoriju koja objašnjava radnu motivaciju – *Teoriju samoodređenja*, o kojoj će više biti riječi u nastavku.

### **1.2.1. Teorija samoodređenja**

*Teorija samoodređenja* (Deci i Ryan, 2000) naglašava razliku između *autonomne* i *kontrolirane motivacije*. Kada pojedinac posjeduje *autonomnu motivaciju*, osjeća da može ovladati nad trenutnom situacijom u radu. Njegovo prisustvo facilitira i poboljšava dobrobit radnika te omogućuje efikasniju izvedbu na poslu. Suprotno autonomnoj, *kontrolirana motivacija* podrazumijeva osjećaj pritiska i „moranja“ da pojedinac nešto poduzme zbog čega ima negativne učinke na motivaciju, mišljenje i ponašanje pojedinca (Deci i Ryan, 2000; Deci i Ryan, 2008; Gagne i Deci, 2005; Vallerand i sur., 2008). Ono što dodatno pojačava kontroliranu motivaciju jesu opipljive nagrade (Deci, 1971). Autonomna i kontrolirana motivacija razlikuju se po svojim *regulatornim procesima*, pomoću kojih se može utvrditi u kojem je stupnju ponašanje kontrolirano, odnosno autonomno. No, navedene dvije vrste motivacije imaju i sličnost, a to je da je ponašanje motivirano namjerom, dok s druge strane postoji i *amotivacija* koja ne sadrži namjeru te je obilježava nedostatak motivacije (Gagne i Deci, 2005).

Dok *intrinzična motivacija* spada pod autonomnu motivaciju, *ekstrinzična motivacija* varira u stupnju u kojem je autonomna, odnosno kontrolirana. Naime, kada je osoba ekstrinzično motivirana, njezino ponašanje je usmjereno na ostvarivanje željene posljedice (nagrade) ili pak na izbjegavanje neugodnih posljedica (kazni). Stoga se kaže da je ponašanje eksternalno regulirano putem nagrada (Gagne i Deci, 2005). Međutim, u Teoriji samoodređenja (Deci i Ryan, 2000) *tipovi regulacije* se međusobno razlikuju prema stupnju internalizacije. *Internalizacija* se definira kao proces preuzimanja vrijednosti i stavova regulacije kao dio „vlastitog ja“, gdje se s većim stupnjem internalizacije regulacija mijenja od *vanjske* (eksternalne) prema *unutarnjoj* (internalnoj) regulaciji (Gagne i Deci, 2005). Stupanj u

kojem je regulacija internalizirana prikazuje se putem *kontinuum samoodređenja*, koji se kreće od *amotivacije* gdje osoba nije ni intrinzično ni ekstrinzično motivirana, preko *ekstrinzične motivacije*, koja se dijeli na četiri tipa koja se razlikuju prema stupnju samoodređenja, pa sve do *intrinzične motivacije* koja predstavlja u potpunosti intrinzičnu regulaciju. Što je veći stupanj internalizacije, to je motivacija više samoodređena, odnosno to je ponašanje više autonomno motivirano. Također je važno napomenuti kako se proces internalizacije ne odvija u stadijima, već kontinuum služi za utvrđivanje tipa regulacije/motivacije koju pojedinac ima (Deci i Ryan, 2000). Četiri tipa ekstrinzične motivacije su: *vanjska regulacija*, *prihvaćena regulacija*, *poistovječena regulacija* i *usvojena regulacija* (Deci i Ryan, 2000). *Vanjska regulacija* je pravi primjer kontrolirane motivacije u kojoj nema internalizacije. Naime, motivacija osobe je usmjerena na ostvarivanje pozitivnog ishoda (npr. nagrada) ili pak na izbjegavanje neželjenog ishoda kao što je kazna (Gagne i Deci, 2005). Iduća slijedi *prihvaćena regulacija* gdje je regulacija donekle internalizirana, no osoba i dalje ne prihvaća stavove i vrijednosti regulacije kao vlastite. Osoba je motivirana djelovati s ciljem održavanja osjećaja vrijednosti i ega kako bi se osjećala dobrom i uspješnom u poslu (Gagne i Deci, 2005). Kada se osoba u većoj mjeri identificira s vrijednostima i stavovima regulacije te su oni usklađeni s njezinim osobnim ciljevima i identitetom, tada se radi o *poistovjećenoj regulaciji*. Medicinska sestra koja obavlja rutinski i „dosadan“ dio posla smatrajući kako to radi za zdravlje pacijenta je primjer poistovjećene regulacije (Gagne i Deci, 2005). *Usvojena regulacija* predstavlja najautonomniju ekstrinzičnu motivaciju koju karakterizira regulacija koja je u potpunosti integrirana s pojedincem. Na primjeru medicinske sestre, to bi značilo da ona smatra kako je njezina profesija dio njezinog identiteta, čak i van posla (Gagne i Deci, 2005).

Da bi se postigla intrinzična motivacija ili optimalna internalizacija ekstrinzične motivacije, nužno je da se zadovolje *tri psihološke potrebe: potreba za autonomijom, kompetencijom i bliskošću* (Ryan i Deci, 2000). U radnom kontekstu, *potreba za autonomijom* se odnosi na mjeru u kojoj radnik može djelovati na vlastito radno okruženje. Čimbenici koji umanjuju autonomiju i potiču kontroliranu motivaciju su opipljive nagrade, zadavanje rokova, pretjerani nadzor te evaluacije. Nadalje, percipirana optimalna zahtjevnost zadatka s kojom se radnik može suočiti zadovoljava *potrebu za kompetencijom*. Konačno, *potreba za pripadanjem* odnosi se na osjećaj pripadanja i sigurnosti u radnom okruženju. Dobri socijalni odnosi s kolegama te osjećaj pripadanja radnom kolektivu potiču intrinzičnu motivaciju (Ryan i Deci, 2000). Primjenjujući na radne organizacije, važno je da radna klima promovira

zadovoljenje triju psiholoških potreba jer ono potiče intrinzičnu motivaciju radnika, što u konačnici vodi boljoj izvedbi na poslu, većem zadovoljstvu poslom te boljoj psihološkoj dobrobiti (Gagne i Deci, 2005).

Postavke Teorije samoodređenja (Deci i Ryan, 2000) su također istraživane i u domeni psihologije rada. Ono što većina istraživanja podupire je važnost osiguravanja autonomije na poslu (Baard i sur., 2004; Deci i sur., 2001; Gagne i sur., 2000). Primjerice, u istraživanju Decija i suradnika (1989), upravitelji su podržavali autonomiju svojih zaposlenika na način da su podržavali njihove ideje i perspektive, osiguravali su im relevantne povratne informacije, nudili su im mogućnost izbora željenog ponašanja te su poticali samoinicijativnost. Utvrdili su pozitivnu povezanost između podupiranja autonomije i zadovoljstva poslom, vjerovanja organizaciji te pozitivnih stavova prema poslu (Deci i sur., 1989). Također, zaposlenici su angažiraniji na poslu te je izvedba kvalitetnija kada zaposlenici imaju zadovoljenu potrebu za autonomijom (Breugh, 1985). Zanimljivi su podatci dobiveni u istraživanju Koestnera i Losiera (2002). Naime, intrinzična je motivacija pospješila izvedbu onih zadataka koji su sudionicima bili osobito zanimljivima, dok je usvojena regulacija pospješila izvedbu u onim zadacima koji nisu bili toliko zanimljivi pojedincu, ali su bili važni za izvršavanje te su zahtijevali predanost i disciplinu (Koestner i Losier, 2002). Suprotno, kontrolirana motivacija doprinosi boljoj izvedbi u suhoparnim zadacima, međutim taj učinak je samo kratkotrajan (Grolnick i Ryan, 1987).

### ***1.2.2. Radna motivacija kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara***

Mnogobrojna istraživanja u psihologiji ističu važnost radne motivacije u profesiji sestriinstva radi njezine povezanosti s konstruktima kao što su zadovoljstvo poslom, dobrobit zaposlenika, ostanak na radnom mjestu, predanost te drugima (Toode i sur., 2015). Ukoliko je kod medicinskih sestara i tehničara prisutno stalno nezadovoljstvo poslom te radnim uvjetima, može doći do značajnog opadanja radne motivacije i predanosti poslu, što kao posljedicu može imati povećanu učestalost broja otkaza i napuštanja radnog mjesta (Battistelli i sur., 2013; Galletta i sur., 2011). Imajući na umu navedeni, istraživanja su se usmjerila na utvrđivanje i opisivanje dinamike radne motivacije kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara, kao i na faktore koji djeluju na nju.

Prema Toodeu i suradnicima (2011), čimbenici koji djeluju na radnu motivaciju medicinskih sestara i tehničara se mogu podijeliti u pet kategorija: *osobne karakteristike, karakteristike posla, radni uvjeti, individualni prioriteti te unutarnja psihološka stanja*. Ispitujući odnos

dobi, radnog staža i motivacije, Toode i suradnici (2015) su utvrdili pozitivnu povezanost dvije varijable s prihvaćenom regulacijom implicirajući da su medicinske sestre i tehničari s dobi (i radnim stažem) motiviraniji eksternalnim razlozima. Autori navedenog istraživanja su upozorili na rizik da može doći do prijelaza iz intrinzične motivacije u ekstrinzičnu ukoliko se ne primjenjuju kvalitetne motivacijske strategije. Još jedan rezultat ovog istraživanja ukazuje kako se s radnim stažem smanjuje poistovjećena regulacije na temelju čega se može zaključiti kako regulacije nisu fiksne, već se s vremenom mijenjaju (Toode i sur., 2015). Pinar i suradnici (2017) pad u radnoj motivaciji kod medicinskih sestara s povećanjem radnog staža objašnjavaju povećanjem odgovornosti koju medicinske sestre imaju u svom privatnom životu, ali i na poslu zbog čega ne uspijevaju pronaći prvotnu motivaciju i zadovoljstvo u radnim aktivnostima. S druge strane, postoje nalazi u literaturi prema kojima radna motivacija medicinskih sestara raste s dužim radnim iskustvom (Gaki i sur., 2013; Koch i sur., 2014). Razlog tomu je, objašnjavaju, taj što medicinske sestre i tehničari s dužim radnim iskustvom dodatno cijene vlastitu autonomiju i postignutu samo-aktualizaciju. Također su i samouvjereniji i iskusniji u radnim zadacima što doprinosi njihovoj radnoj motivaciji (Gaki i sur., 2013; Koch i sur., 2014).

Kada se govori o radnoj motivaciji kod medicinskih sestara treba imati na umu kako se većina istraživanja usmjerila na ispitivanje intrinzične motivacije, dok je ekstrinzična motivacija ostala zanemarena. Međutim kada se proučava radno ponašanje, bitno je uzeti u obzir i ekstrinzičnu motivaciju (Toode i sur., 2015). Naime, posao uvijek sa sobom nosi i instrumentalnu vrijednost jer osoba između ostalog radi i kako bi zaradila prihode. Isto tako, ni svakodnevno obavljanje posla nije uvijek zanimljivo i ispunjavajuće, stoga se ne može očekivati da će intrinzična motivacija biti stalno prisutna (Gagne i sur, 2010; Van Beek i sur., 2012).

Primjenjujući Teoriju samoodređenja (Deci i Ryan, 2000) na profesiju medicinskih sestara, važno je da medicinske sestre imaju samoodređenu motivaciju jer se tada identificiraju s radnim ciljevima što u konačnici omogućuje da radne ishode vrednuju kao osobno bitnim i vrijednim truda (Toode i sur., 2011). Da bi se postigla autonomna radna motivacija, nužno je da rad omogući zadovoljenje triju psiholoških potreba (Ryan i Deci, 2000). Navedeno je utvrđeno i na uzorku medicinskih sestara, koje su navele kako interpersonalni odnosi na poslu, vrijednost koju pridaju poslu te stečeno poštovanje predstavljaju radna postignuća koja zadovoljavaju više potrebe te koja ih motiviraju u poslu (Gaki i sur., 2013; Lambrou i sur., 2010). Rad u okruženju koje je kompatibilno s njihovim osobnim vrijednostima također

potiče autonomnu i intrinzičnu motivaciju (Toode i sur., 2014). Nadalje, što su medicinske sestre i tehničari angažiraniji na poslu, to je autonomna motivacija veća, odnosno rastu razine poistovjećene regulacije i intrinzične motivacije. Suprotno, razine motivacije opadaju što je prisutno veće radno opterećenje, umor te sagorijevanje na poslu, dovodeći kontroliranu motivaciju do izražaja (Van Beek i sur., 2012).

### **1.3. Zadovoljstvo poslom**

Prilikom proučavanja organizacijskog radnog ponašanja, jedan od često istraživanih konstrukata je i *zadovoljstvo poslom* koje se definira kao afektivna orijentacija koju zaposlenik ima prema svom poslu (Price, 2001; Spector, 1997). Zadovoljstvu poslom se može pristupiti *globalnim pristupom*, gdje se u obzir uzima cjelokupni stav prema poslu ili putem *facetnog pristupa*, u kojem se promatra koji točno aspekti posla dovode do (ne)zadovoljstva poslom (Spector, 1997). Također, neki autori ističu podjelu zadovoljstva poslom na *afektivno* (svi osjećaji koje pojedinac ima prema poslu) i *kognitivno zadovoljstvo* (objektivna evaluacija različitih faceta posla) (Kalleberg, 1977; Moorman, 1993).

Neke od teorija zadovoljstva poslom koje su ukratko objašnjene u nastavku su: *Dvofaktorska teorija zadovoljstva poslom* (Herzberg i Mausner, 1959), *Teorija afektivnih događaja* (Weiss i Cropanzano, 1996) i *Teorija karakteristika posla* (Hackman i Oldham, 1976). Herzbergova i Mausnerova (1959) *Dvofaktorska teorija zadovoljstva poslom* polazi od pretpostavke da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom dva nezavisna pojma. Odnosno, čimbenici koji vode zadovoljstvu poslom su drugačiji od onih koji vode nezadovoljstvu. *Intrinzični čimbenici* u koje spadaju postignuća, priznanja, odgovornost i sam posao čine skupinu „*motivatora*“ te su zaslužni za zadovoljstvo poslom. S druge strane, nezadovoljstvo poslom čine tzv. *higijenski faktori*, odnosno *ekstrinzični faktori* kao što su administracija, pravila organizacije, supervizija, plaća, interpersonalni odnosi i radni uvjeti (Herzberg i Mausner, 1959). Iduća teorija, *Teorija afektivnih događaja* (Weiss i Cropanzano, 1996), objašnjava odnose između unutarnjih stanja zaposlenika (kognicije, emocije i druga mentalna stanja) te kako reakcije tih unutarnjih stanja na događaje u radnoj okolini utječu na radnu izvedbu, organizacijsku predanost i na zadovoljstvo poslom. Smatra se također da se ponašanja koja se temelje na afektivnim stanjima objašnjavaju pomoću raspoloženja i osjećaja zaposlenika, dok su kognitivno zasnovana ponašanja prediktori zadovoljstva poslom (Weiss i Cropanzano, 1996). Naposljetku, *Teorija karakteristika posla* Hackmana i Oldhama (1976) bavi se pitanjem kako određena obilježja posla djeluju na radne ishode i zadovoljstvo poslom. Polazi se od pretpostavke da karakteristike posla kao što su raznolikost potrebnih

vještina, značajnost zadatka te autonomija posla i druge, djeluju na tri psihološka stanja (doživljeni smisao, doživljena odgovornost za ishode zadatka te znanje o rezultatima ishoda) koja potom djeluju na zadovoljstvo poslom (Hackman i Oldham, 1976).

Nadalje, kako bi se osiguralo zadovoljstvo poslom, važno je zaposleniku postaviti jasne i ostvarive ciljeve, dati mu pohvalu za dobro obavljen posao, omogućiti mu priliku za napredak te mu dati dovoljno slobode kako bi sam mogao biti odgovoran za svoje rezultate u radu (Syptak i sur., 1999). Utvrđeno je kako su oni zaposlenici koji su zadovoljniji svojim poslom produktivniji, kreativniji te ostaju duže u organizaciji (Li-Ping Tang i sur., 2000). Treba biti svjestan i čimbenika koji doprinose nezadovoljstvu poslom kao što je percepcija zaposlenika da nije pravedno plaćen, pretjerani nadzor zaposlenika, neadekvatni radni uvjeti te nejasna pravila i procedure organizacije (Herzberg, 2003). Dugotrajne niske razine zadovoljstva poslom su povezane s namjerom napuštanja radnog mjesta i organizacije (Siu, 2002).

### ***1.3.1. Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara***

Ključno je razmotriti zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara jer ono ima bitne reperkusije na njihovu percepciju kvalitete skrbi pacijenata, ali i na ostanak u profesiji (Smokrović i sur., 2019). Njihovim napuštanjem radnog mjesta dolazi do značajnog deficita osoblja, stoga su preostale medicinske sestre i tehničari pod većim radnim opterećenjem te se njihovo zadovoljstvo poslom smanjuje (Murrells i sur., 2005). S druge strane, osiguravanjem visokog zadovoljstva poslom, raste predanost poslu, a samim time povećava se vjerojatnost ostanka u profesiji (Newman i sur., 2001). Stoga je bitno proučiti čimbenike koji doprinose zadovoljstvu poslom medicinskih sestara i tehničara.

Prema Hayesu i suradnicima (2010), čimbenici koji doprinose zadovoljstvu poslom medicinskih sestara i tehničara se mogu podijeliti u tri skupine – *intrapersonalne* (obilježja medicinskih sestara i tehničara koja su dio njih, poput dobi); *interpersonalni* (odnosi između kolega i pacijenata) te *ekstrapersonalni čimbenici* (pod utjecajem su institucijskih pravila). Nadalje, u nekim istraživanjima je utvrđeno kako s dužim radom na odjelu te s godinama raste zadovoljstvo poslom (Bjork i sur., 2007; Li i Lambert, 2008). Isto tako, većem zadovoljstvu poslom doprinose i prilike za učenje i napredak, mogućnosti sudjelovanja u istraživanjima, povećavanje odgovornosti te uključenost medicinskih sestara u donošenje odluka (Cortese, 2007). Pozitivno doprinose i kohezija, suradnja među medicinskim timovima, organizacija osoblja te razina profesionalnih vještina (Adams i Bond, 2000).



Zanimljivo je kako je glavni izvor zadovoljstva poslom irskih medicinskih sestara i tehničara autonomija, dok su plaća i interpersonalni odnosi smješteni niže na ljestvici (Curtis, 2007). Pozitivna povezanost između autonomije i zadovoljstva poslom potvrđena je u mnogim istraživanjima (Bartram i sur., 2004; Hayes i sur., 2010). Bartram i suradnici (2004) to objašnjavaju činjenicom da je samoodređeno ponašanje ugodno zaposlenicima zbog mogućnosti pripisivanja uspjeha vlastitom radu. Također, viša razina radne motivacije ujedno vodi i višoj razini zadovoljstva poslom (Jamal i Baba, 1997). Glavni razlozi nezadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i tehničara uključuju odnose s kolegama, manjak radnika te pritisak koji je nametnut od strane drugih (Tovey i Adams, 1999). Izvor nezadovoljstva može predstavljati i loša komunikacija s nadređenima. Primjerice, u istraživanju Cortesa (2007), medicinske sestre nisu bile zadovoljne nadređenima koji nisu cijenili radna postignuća, nisu pružali kvalitetnu komunikaciju, nisu bili prisutni za vrijeme težih kliničkih intervencija, nisu pokazivali obzir za osobne potrebe te su previše kritizirali.

Istraživanja o zadovoljstvu poslom su provedena i na hrvatskim medicinskim sestrama i tehničarima. Kako je u Republici Hrvatskoj zadnjih godina zabilježen porast odlazaka medicinskih sestara i tehničara u druge države, Smokrović i suradnici (2019) proveli su kvalitativno istraživanje na medicinskim sestrama s ciljem dobivanja detaljnijeg uvida u čimbenike koji djeluju na njihov odlazak. Upravo je (ne)zadovoljstvo poslom navedeno kao glavni čimbenik odlaska medicinskih sestara. Autori istraživanja naglašavaju kako je stoga bitno osigurati sustav potpore, nagrada i bonusa medicinskim sestrama i tehničarima jer ekstrinzična motivacija također djeluje na zadovoljstvo poslom. Uz to, ako osoblje i nadređeni podupiru i prepoznaju rad medicinskih sestara i tehničara, povećat će se njihovo zadovoljstvo poslom kao i njihovo samopouzdanje (Smokrović i sur., 2019). Nadalje, Barać i suradnice (2015) su ispitivale odnos zadovoljstva poslom medicinskih sestara i tehničara s nekim sociodemografskim varijablama te u odnosu na radno mjesto. Rezultati su pokazali kako su najzadovoljnije medicinske sestre i tehničari koji su zaposleni u ambulanti opće prakse, dok su najnezadovoljnije patronažne medicinske sestre i tehničari. Premda niska, utvrđena je značajna pozitivna povezanost između godina radnog staža i ukupnog zadovoljstva poslom, dok nije utvrđena značajna povezanost između razine obrazovanja i zadovoljstva poslom (Barać i sur., 2015). Zanimljiv nalaz je dobiven u istraživanju Tokić i suradnica (2021), koje su se bavile zadovoljstvom poslom zdravstvenih djelatnika za vrijeme pandemije izazvane virusom COVID-19. Naime, zdravstveni djelatnici koji su imali najveći broj prekovremenih sati za vrijeme pandemije su ujedno sudionici čije je zadovoljstvo

poslom za vrijeme pandemije poraslo. Autorice rada objašnjavaju kako su možda društvena priznanja i zahvale zdravstvenim djelatnicima te financijska dobrobit povećali motivacijsku komponentu zdravstvenih djelatnika u vrijeme pandemije (Tokić i sur., 2021).

#### **1.4. Cilj istraživanja**

S obzirom da je radna motivacija u okviru Teorije samoodređenja (Ryan i Deci, 2000) dosad vrlo rijetko proučavana na medicinskim sestrama i medicinskim tehničarima u Republici Hrvatskoj, dok odnos koncepata radne motivacije proizašlih iz ove teorije sa zadovoljstvom poslom nije uopće proučavan, glavni cilj ovog istraživanja je ispitati povezanost između radne motivacije konceptualizirane u okvirima Teorije samoodređenja i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i tehničara. Uz navedeno, cilj je i ispitati kakav je odnos ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara te njihove radne motivacije, kao i odnos sa zadovoljstvom poslom.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **Istraživački problemi**

1. Ispitati odnos između *radne motivacije* konceptualizirane u okviru Teorije samoodređenja i *zadovoljstva poslom* kod medicinskih sestara i tehničara.
2. Ispitati odnos između *radne motivacije* konceptualizirane u okviru Teorije samoodređenja i *ukupnog radnog staža* kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara.
3. Ispitati odnos između *zadovoljstva poslom* i *ukupnog radnog staža* kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara.

### **Hipoteze**

1. a) Pretpostavlja se da će *samoodređujući aspekti radne motivacije*, odnosno *poistovjećena* i *usvojena regulacija* te *intrinzična motivacija* biti značajno pozitivno povezani sa *zadovoljstvom poslom*, s obzirom da što je radna motivacija više samoodređena i zadovoljstvo poslom raste (Battistelli i sur., 2013). Također se očekuje da će veličina povezanosti sa zadovoljstvom poslom biti veća što je radna motivacija samoodređenija. Nadalje, pretpostavlja se da će i *ne-samoodređujući aspekti radne motivacije* – *vanjska regulacija* te *prihvaćena regulacija* biti također značajno pozitivno povezani sa *zadovoljstvom poslom*, no da će navedena veličina povezanosti biti niža u odnosu na povezanost između samoodređujućih aspekata radne motivacije i zadovoljstva poslom.

Naime, vanjska regulacija usmjerava osobu na ostvarivanje pozitivnih ishoda kao što su nagrade, dok je kod prihvaćene regulacije osoba motivirana djelovati s ciljem održavanja osjećaja vrijednosti te da se osjeća uspješnom (Gagne i Deci, 2005).

b) Pretpostavlja se da će *amotivacija* biti značajno negativno povezana sa *zadovoljstvom poslom* zbog odsutnog interesa za posao i kompletnog nedostatka motivacije (Deci i Ryan, 2008).

2. Pretpostavlja se značajna negativna povezanost između *ukupnog radnog staža* i *amotivacije*, kao i značajna negativna povezanost između *ukupnog radnog staža* i *intrinzične motivacije* te *usvojene* i *poistovjećene regulacije*, dok se očekuje značajna pozitivna povezanost između *radnog staža* i *prihvaćene regulacije* te *vanjske regulacije* s obzirom da je ponašanje medicinskih sestara i tehničara s radnim iskustvom sve više eksterنالno motivirano (Toode i sur., 2015).

3. Pretpostavlja se značajna pozitivna povezanost između *ukupnog radnog staža* i *zadovoljstva poslom* kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara s obzirom da su medicinske sestre i tehničari s dužim radnim iskustvom zadovoljniji poslom zbog većih prihoda, boljih beneficija te zbog boljih mogućnosti za napredak (Li i Lambert, 2008; Barać i sur., 2015).

### **3. METODA**

#### **3.1. Sudionici**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku medicinskih sestara i tehničara Republike Hrvatske. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 188 sudionika, no kako je troje sudionika unijelo nepotpune podatke, konačan uzorak je sadržavao 185 sudionika. U istraživanju je sudjelovalo 169 žena (91.35%) te svega 16 muškaraca (8.65%). Prosječna dob sudionika bila je 38.10 godina ( $SD=11.34$ ) u rasponu od 20 do 62 godine. Prosjek godina ukupnog radnog staža iznosio je 16.45 godina ( $SD=11.83$ ), dok je prosjek godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu iznosio 11.23 godine ( $SD=10.43$ ). U javnom sektoru zaposleno je 164 (88.65%) medicinskih sestara i tehničara, dok je njih 21 (11.35%) zaposleno u privatnom sektoru. Najviše sudionika, njih 69 (37.30%) radi na odjelu u bolnici ili klinici, zatim je na hitnom prijemu zaposlen 21 sudionik (11.35%), u operacijskoj sali 14 (7.57%), na jedinici intenzivnog liječenja 13 (7.03%), u domu zdravlja 11 (5.95%), u ordinaciji opće i obiteljske medicine 9 (4.86%), u patronažnoj djelatnosti 7 (3.78%), u domu za skrb za različite korisnike 6 (3.24%), u stomatološkoj ordinaciji 2 (1.08%), u pedijatrijskoj ordinaciji 2 (1.08%), dok su preostala radna mjesta sudionika svrstana pod ostalo ( $N=31$ , 16.76%). Nadređenu funkciju obnaša 38 sudionika (20.54%), dok preostali sudionici, njih 147 (79.46%) ne obnaša nadređenu funkciju. Kada se radi o stručnoj spremi, 82 (44.32%) sudionika su medicinske sestre/tehničari općeg smjera, 73 (39.46%) sudionika čine prvostupnici sestrinstva, 23 (12.43%) čine magistri sestrinstva, troje (1.62%) sudionika su primalje te su dvoje (1.08%) diplomirane medicinske sestre/tehničari, dok je dvoje (1.08%) sudionika svrstano pod ostalo – imaju završen neki drugi studij. Nadalje, od ukupnog broja sudionika, 124 (67.03%) je u braku, zatim slijede samci ( $N=48$ , 25.95%), 8 rastavljenih (4.32%) te 5 udovaca/udovica (2.70%). Djecu ima 120 (64.86%) sudionika, dok ih 65 (35.14%) sudionika nema.

#### **3.2. Instrumenti**

U istraživanju je korišten *Upitnik sociodemografskih podataka*, *Skala ekstrinzične i intrinzične radne motivacije* (WEIMS, Tremblay i sur., 2009) te *Skala zadovoljstva poslom* (Judge i Klinger, 2008).

##### **3.2.1. Upitnik sociodemografskih podataka**

Upitnik sociodemografskih podataka sadržavao je niz pitanja i ponuđenih odgovora pomoću kojih su prikupljeni sljedeći podatci o sudionicima: spol i dob sudionika, mjesto u kojem su

zaposleni, vrsta sektora u kojem su zaposleni, naziv radnog mjesta, naziv odjela ukoliko su zaposleni u bolnici ili klinici, ukupni radni staž u godinama te radni staž na trenutnom radnom mjestu (u godinama), nadređena funkcija te naziv funkcije ukoliko je sudionik ima, razina stručne spreme, bračni status, imaju li djecu te ukoliko imaju, broj djece.

### **3.2.2. Skala ekstrinzične i intrinzične radne motivacije (WEIMS; Tremblay i sur., 2009)**

Skala ekstrinzične i intrinzične radne motivacije (WEIMS) Tremblaya i suradnika (2009) temelji se na Teoriji samoodređenja Ryana i Decija (2000). Skala se sastoji od 18 čestica te je zadatak sudionika procijeniti u kojoj se mjeri određena tvrdnja odnosi na njih same na ljestvici za odgovore Likertovog tipa od 1 – „uopće se ne odnosi na mene“ do 7 – „u potpunosti se odnosi na mene“. Skala je također podijeljena na šest podljestvica od kojih svaka podljestvica sadrži tri čestice koje odgovaraju određenoj vrsti regulacije na kontinuumu samoodređenja Ryana i Decija (2000). Primjerice, na pitanje „Zašto radite Vaš posao?“, čestica za *podljestvicu intrinzične motivacije* glasi „Zbog zadovoljstva koje doživljavam u prihvaćanju zanimljivih izazova.“; za *podljestvicu usvojene regulacije* „Zato jer je ovaj posao postao temeljni dio mene.“; za *podljestvicu poistovjećene regulacije* „Zato jer je ovo tip posla kojeg sam izabrao kako bih postigao određene važne ciljeve.“; za *podljestvicu prihvaćene regulacije* „Zato jer želim biti "pobjednik" u životu.“; za *podljestvicu vanjske regulacije* „Zbog prihoda koje mi pruža.“ te za *podljestvicu amotivacije* „Ne znam zašto, imamo nerealne radne uvjete.“ Postoje tri načina bodovanja skale. Jedan način je da se dobije ukupan rezultat računanjem prosječne vrijednosti svih 18 čestica. Pritom veći rezultat upućuje na više razine samoodređene motivacije. Idući način bodovanja je da se dobiju dva rezultata – prosječna vrijednost *samoodređene podljestvice* (zbroj prosječnih razina intrinzične motivacije te usvojene i poistovjećene regulacije) te prosječna vrijednost *ne-samoodređene podljestvice* (zbroj prosječnih vrijednosti amotivacije te vanjske i prihvaćene regulacije). Zadnji način bodovanja, koji je primijenjen u ovom istraživanju, jest da se izračuna prosječna vrijednost rezultata svake od šest podljestvica. Što je veći rezultat određene podljestvice, to je i veća razina određenog aspekta radne motivacije. Pouzdanost mjerena *Cronbach alpha* koeficijentom iznosi 0.86 za podljestvicu *intrinzične motivacije* te *usvojene regulacije*, 0.78 za podljestvicu *poistovjećene regulacije*, 0.79 za podljestvicu *prihvaćene regulacije*, 0.81 za podljestvicu *vanjske regulacije* te 0.72 za podljestvicu *amotivacije* (Tablica 1).

### **3.2.3. Skala zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2008)**

*Skala zadovoljstva poslom* (Judge i Klinger, 2008) sastoji se od pet čestica u kojima sudionici na skali Likertovog tipa od 1 - "uopće se ne slažem" do 7 - "u potpunosti se slažem" odabiru stupanj slaganja sa svakom od čestica. Ukupan rezultat sudionika formira se kao prosječna vrijednost svih pet tvrdnji, s time da se dvije čestice obrnuto boduju. Neki od primjera čestica glase: „Uživam u svom poslu.“, „Prilično sam zadovoljan/a sa sadašnjim poslom.“, „Moj mi je posao mrzak.“ Veći rezultat na skali upućuje i na veću razinu općeg zadovoljstva poslom. Pouzdanost skale mjerena *Cronbach alpha* koeficijentom u ovom istraživanju iznosi 0.83 (Tablica 1).

### **3.3. Postupak**

Prije same provedbe istraživanja, nacrt istraživanja je odobrilo Etičko povjerenstvo Odjela za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Istraživanje se potom provodilo *online* putem od ožujka do lipnja 2023. godine. Medicinske sestre i tehničari su regrutirani na način da je bolnicama bio poslan mail s molbom da se upitnici distribuiraju ciljnoj populaciji. Također je upućen i poziv za sudjelovanjem u istraživanju putem Facebook grupa čiji su članovi medicinske sestre i tehničari te putem društvene aplikacije Whatsapp. Ispunjavanje upitnika je trajalo između 7 i 10 minuta te je sudionicima na početku upitnika ukratko bio objašnjen cilj istraživanja. Također je naglašeno kako je sudjelovanje u potpunosti anonimno te dobrovoljno uz mogućnost odustajanja u bilo kojem trenu bez ikakvih posljedica. Sudionicima je napomenuto kako će podatci biti korišteni isključivo u istraživačke svrhe.

#### 4. REZULTATI

Prije provedbe statističkih analiza s ciljem odgovara na istraživačke probleme, izračunati su deskriptivni parametri (aritmetička sredina, standardna devijacija, teorijski raspon rezultata, minimalna vrijednost, maksimalna vrijednost, asimetričnost te spljoštenost) za sljedeće varijable: *dob*, *ukupni radni staž*, *radni staž na trenutnom radnom mjestu*, *aspekti radne motivacije* *Skale ekstrinzične i intrinzične radne motivacije* te *zadovoljstvo poslom* (Tablica 1). Također su izračunati i deskriptivni podatci za *samoodređujuću motivaciju* koju čini zbroj intrinzične motivacije, usvojene i poistovječene regulacije te za *ne-samoodređujuću motivaciju* čiji se rezultat dobiva zbrajanjem amotivacije, vanjske i prihvaćene regulacije.

Tablica 1. Prikaz deskriptivnih parametara upotrijebljenih mjera na uzorku medicinskih sestara i medicinskih tehničara (N=185).

Mjera	<i>M</i>	<i>SD</i>	Raspon (min – max)	Teorijski raspon	Koeficijent asimetričnosti (s.p.)	Koeficijent kurtičnosti (s.p.)	<i>Cronbach alpha</i>
Dob	38.10	11.34	20 - 62	-	0.21 (0.18)	-1.11 (0.36)	-
Ukupni radni staž	16.45	11.83	0 - 43	-	0.35 (0.18)	-1.12 (0.36)	-
Radni staž – trenutni	11.23	10.43	0 - 43	-	0.89 (0.18)	-0.23 (0.36)	-
Zadovoljstvo poslom	5.00	1.32	1 - 7	1 - 7	-0.70 (0.18)	0.27 (0.36)	0.83
<i>Aspekti radne motivacije</i>							
Intrinzična motivacija	4.82	1.77	1 - 7	1 - 7	-0.50 (0.18)	-0.92 (0.36)	0.86
Usvojena regulacija	4.83	1.77	1 - 7	1 - 7	-0.59 (0.18)	-0.84 (0.36)	0.86
Poistovječena regulacija	4.01	1.74	1 - 7	1 - 7	-0.04 (0.18)	-1.04 (0.36)	0.78
Prihvaćena regulacija	3.99	1.79	1 - 7	1 - 7	0.07 (0.18)	-1.12 (0.36)	0.79

Vanjska regulacija	4.13	1.70	1 - 7	1 - 7	-0.14 (0.18)	-1.07 (0.36)	0.81
Amotivacija	3.01	1.62	1 - 7	1 - 7	0.50 (0.18)	-0.70 (0.36)	0.72
WSDM	13.66	4.72	3 - 21	1 - 21	-0.51 (0.18)	-0.74 (0.36)	-
WNSDM	11.13	3.83	3 - 80	1 - 21	-0.11 (0.18)	-0.49 (0.36)	-

\*Napomena: s.p. – standardna pogreška

WSDM – Skala samoodređene motivacije (suma intrinzične motivacije, usvojene i poistovjećene regulacije)

WNSDM – Skala ne-samoodređene motivacije (suma amotivacije, vanjske i prihvaćene regulacije)

Na temelju deskriptivnih podataka iz Tablice 1, može se uočiti kako su prosječni rezultati na podljestvicama *poistovjećene*, *prihvaćene* i vanjske *regulacije* procijenjeni umjerenima u odnosu na teorijski raspon, dok je *amotivacija* općenito procjenjivana nižom. Isto tako, prosječni su rezultati na podljestvicama *intrinzične motivacije* i *poistovjećene regulacije* procjenjivani višima u odnosu na srednju vrijednost. Kada se radi o samoodređujućoj i ne-samoodređujućoj skali, može se vidjeti kako su rezultati na *samoodređujućoj skali* u prosjeku viši u odnosu na *ne-samoodređujuću skalu*. Nadalje, uočljivo je kako je prosječan rezultat na skali *zadovoljstva poslom* viši u odnosu na srednju vrijednost (Tablica 1).

Kao mjere normalnosti distribucije, korišteni su koeficijenti asimetričnosti i spljoštenosti pomoću kojih je utvrđeno da indeksi asimetričnosti i spljoštenosti za sve korištene mjere ne odstupaju od granica te su stoga u daljnjoj provedbi statističkih analiza korišteni parametrijski postupci (Kline, 2005).

Kako bi se odgovorilo na prvi istraživački problem koji je ispitati odnos između *radne motivacije* i *zadovoljstva poslom* kod medicinskih sestara i tehničara, korišteni su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Dobiveni rezultati su prikazani u Tablici 2.



Tablica 2. Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacija između šest aspekata radne motivacije i zadovoljstva poslom (N=185).

Mjera	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Intrinzična motivacija	1	.78*	.69*	.72*	.57*	.19*	.92*	.67*	.38*
2. Usvojena regulacija		1	0.63*	.65*	.56*	.08	.90*	.59*	.49*
3. Poistovječena regulacija			1	.66*	.72*	.17*	.86*	.70*	.33*
4. Prihvaćena regulacija				1	.49*	.26*	.76*	.79*	.25*
5. Vanjska regulacija					1	.27*	.69*	.79*	.21*
6. Amotivacija						1	.16*	.66*	-.44*
7. WSDM							1	.73*	.45*
8. WNSDM								1	.03
9. Zadovoljstvo poslom									1

\*Napomena:  $p < .05$ \*

WSDM – Skala samoodređene motivacije (suma intrinzične motivacije, usvojene i poistovječene regulacije)

WNSDM – Skala ne-samoodređene motivacije (suma amotivacije, vanjske i prihvaćene regulacije)

Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između *zadovoljstva poslom* i sljedećih aspekata radne motivacije: *intrinzične motivacije* (0.38), *usvojene regulacije* (0.49), *poistovječene regulacije* (0.33), *prihvaćene regulacije* (0.25) te *vanjske regulacije* (0.21). Dobiveni koeficijenti korelacije su relativno niski za prihvaćenu i vanjsku regulaciju, dok je umjerena povezanost utvrđena za samoodređujuće aspekte radne motivacije. Naime, *zadovoljstvo poslom* je veće što su razine *intrinzične motivacije* te *usvojene, poistovječene, prihvaćene* i *vanjske regulacije* više. Također je utvrđena i statistički značajna umjerena negativna povezanost između *zadovoljstva poslom* i *amotivacije* (-0.44). *Zadovoljstvo poslom* je manje što su razine *amotivacije* više. Na temelju Tablice 2 vidljivo je kako su veličine povezanosti između *samoodređujuće motivacije* (intrinzična motivacija, usvojena i poistovječena regulacija) veće u odnosu na veličine povezanosti dva aspekta *ne-samoodređujuće motivacije* (prihvaćena i vanjska regulacija) što je i pretpostavljeno u

istraživanju. Međutim, može se uočiti kako zadovoljstvo poslom ipak ne raste kako radna motivacija postaje samoodređenija što je pretpostavka istraživanja, već je veličina povezanosti veća između *usvojene regulacije* i *zadovoljstva poslom*, nego li između *intrinzične motivacije* i *zadovoljstva poslom* (Tablica 2).

Nadalje, testiranjem razlika u veličini koeficijenata korelacije između svakih od šest aspekata radne motivacije sa zadovoljstvom poslom, utvrđeno je sljedeće: kada se radi o *samoodređujućim aspektima radne motivacije*, statistički značajna razlika u veličini koeficijenata korelacije sa *zadovoljstvom poslom* nađena je samo između *usvojene* i *poistovjećene regulacije* ( $p < .05$ ), dok je kod *ne-samoodređujućih aspekata radne motivacije* statistički značajna razlika u veličini koeficijenata korelacije sa *zadovoljstvom poslom* utvrđena između *vanjske regulacije* i *amotivacije* ( $p < .01$ ) te između *prihvaćene regulacije* i *amotivacije* ( $p < .01$ ). Nadalje, koeficijent korelacije između *zadovoljstva poslom* i *intrinzične motivacije* se statistički značajno razlikuje od koeficijenta korelacije između *zadovoljstva poslom* i *vanjske regulacije* ( $p < .05$ ) te *amotivacije* ( $p < .01$ ). Također, koeficijent korelacije između *zadovoljstva poslom* i *usvojene regulacije* se statistički značajno razlikuje od koeficijenata korelacije između *zadovoljstva poslom* te sva tri *ne-samoodređujuća aspekta radne motivacije – prihvaćene regulacije* ( $p < .05$ ), *vanjske regulacije* ( $p < .01$ ) te *amotivacije* ( $p < .01$ ). Naposljetku, koeficijent korelacije između *zadovoljstva poslom* i *poistovjećene regulacije* se statistički značajno razlikuje od koeficijenta korelacije između *zadovoljstva poslom* i *amotivacije* ( $p < .01$ ). Kod preostalih kombinacija koeficijenata korelacije između *zadovoljstva poslom* te *određenog aspekta radne motivacije* nije utvrđena statistički značajna razlika u veličini koeficijenta korelacije.

Također je izračunata i povezanost između *zadovoljstva poslom* te *samoodređujuće skale* i *ne-samoodređujuće skale* radne motivacije. Naime utvrđena je statistički značajna umjerena pozitivna povezanost između *zadovoljstva poslom* i *samoodređujuće skale* radne motivacije (0.48), dok značajna povezanost između *zadovoljstva poslom* i *ne-samoodređujuće skale* radne motivacije nije utvrđena. Što je radna motivacija samoodređenija, veće je i zadovoljstvo poslom (Tablica 2).

S ciljem odgovora na drugi i treći istraživački problem, odnosno utvrđivanja odnosa između *ukupnog radnog staža* i *radne motivacije* te *zadovoljstva poslom*, primijenjen je Pearsonov koeficijent korelacije. Dobiveni rezultati su prikazani u Tablici 3.

Tablica 3. Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacije između dobi, ukupnog radnog staža, trenutnog radnog staža, šest aspekata radne motivacije te zadovoljstva poslom (N=185).

Mjera	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Dob	1	.75*	.95*	-.19*	-.04	-.22*	-.05	-.34*	-.25*	.21*
2. Radni staž – trenutni		1	.77*	-.16*	-.05	-.19*	-.10	-.23*	-.20*	.14
3. Radni staž – ukupni			1	-.23*	-.07	-.23*	-.09	-.37*	-.26*	.17*
4. Intrinzična motivacija				1	.78*	.69*	.72*	.57*	.19*	.38*
5. Usvojena regulacija					1	.63*	.65*	.56*	.08	.49*
6. Poistovječena regulacija						1	.66*	.72*	.17*	.33*
7. Prihvaćena regulacija							1	.49*	.26*	.25*
8. Vanjska regulacija								1	.27*	.21*
9. Amotivacija									1	-.44*
10. Zadovoljstvo poslom										1

\*Napomena:  $p < .05$ \*

Utvrđena je statistički značajna negativna povezanost između *ukupnog radnog staža* medicinskih sestara i medicinskih tehničara i sljedećih aspekata radne motivacije: *intrinzične motivacije* (-0.23), *poistovječene regulacije* (-0.23), *vanjske regulacije* (-0.37) i *amotivacije* (-0.26). S povećanjem ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara, dolazi do opadanja razina radne motivacije prethodno navedenih četiriju aspekata. Isto tako, nije utvrđena statistički značajna povezanost između *ukupnog radnog staža* i *usvojene* te *prihvaćene regulacije*. Dobivene veličine povezanosti su relativno niske, osim veličine povezanosti između *vanjske regulacije* i *ukupnog radnog staža* koja je relativno umjerena (Tablica 3).

Kada se radi o odnosu *ukupnog radnog staža* i *zadovoljstva poslom* medicinskih sestara i tehničara, nađena je statistički značajna pozitivna povezanost (0.17). Kao što je i pretpostavljeno, zadovoljstvo poslom je veće što je radni staž duži. No svakako treba napomenuti kako se radi o niskoj povezanosti između dvije varijable (Tablica 3).

Uz ukupni radni staž, izračunati su i Pearsonovi koeficijenti korelacije za *dob* te *radni staž na trenutnom radnom mjestu*. Kada se radi o povezanosti između *šest aspekata radne motivacije* i *dobi* te *radnog staža na trenutnom radnom mjestu*, može se vidjeti kako su dobiveni smjerovi i značajnost koeficijenata korelacije jednaki povezanosti *radne motivacije*

i *ukupnog radnog staža*, dok su prisutne manje razlike u veličini koeficijenta korelacije. S druge strane, kada se radi o *zadovoljstvu posla*, nije utvrđena značajna povezanost između *zadovoljstva poslom* te *radnog staža na trenutnom radnom mjestu*, dok je prisutna značajna pozitivna povezanost između *dobi* i *zadovoljstva poslom* kod medicinskih sestara i tehničara te je veličina povezanosti nešto viša u odnosu na povezanost između *ukupnog radnog staža* i *zadovoljstva poslom*. Međutim i dalje se radi o relativno niskoj povezanosti (Tablica 3).

## 5. RASPRAVA

Poznato je da su medicinske sestre i tehničari u svom poslu često izloženi visokim emocionalnim, kognitivnim i fizičkim zahtjevima koji predstavljaju glavni izvor stresa (McCicar, 2003). Izloženost navedenim stresorima može voditi smanjenju radne motivacije što se u konačnici odražava i na kvalitetu pružanja zdravstvene njege (Aiken i sur., 2012). Suprotno, osiguravanjem visoke radne motivacije medicinskih sestara i tehničara, povećava se i njihovo zadovoljstvo poslom, predanost poslu te opća dobrobit (Toode i sur., 2015). Nadalje, važno je osigurati i visoko zadovoljstvo poslom jer je ono ključan čimbenik ostajanja medicinskih sestara na poslu u Hrvatskoj (Smokrović i sur., 2019). Iako je radna motivacija dosad bila istraživana na uzorku medicinskih sestara i tehničara u Hrvatskoj, ona pak nije bila istraživana u okvirima Teorija samoodređenja (Ryan i Deci, 2000). Stoga je osnovni cilj ovog istraživanja ispitati povezanost između radne motivacije konceptualizirane u okvirima Teorije samoodređenja i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i tehničara te ispitati povezanost navedene dvije varijable s ukupnim radnim stažem.

Prvi problem ovog istraživanja bio je ispitati odnos između radne motivacije i zadovoljstva poslom kod medicinskih sestara i tehničara. Na temelju istraživanja Battistellija i suradnika (2013) u kojem je utvrđeno da što je radna motivacija samoodređenija i zadovoljstvo poslom raste, pretpostavljeno je da će intrinzična motivacija, usvojena regulacija te poistovječena regulacija, odnosno samoodređujući aspekti radne motivacije biti značajno pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom. U skladu sa spomenutim istraživanjem, pretpostavljeno je da će veličina povezanosti biti veća što je radna motivacija samoodređenija. Zatim je pretpostavljeno da će vanjska te prihvaćena regulacija, koje spadaju u ne-samoodređujuće aspekte radne motivacije također biti značajno pozitivno povezane, s tim da će dobivena veličina povezanosti biti niža u odnosu na povezanost između samoodređujućih aspekata radne motivacije i zadovoljstva poslom. Polazište hipoteze je da iako kod vanjske regulacije nema internalizacije, ono što osobu motivira je postizanje pozitivnih ishoda kao što su razne beneficije i opipljive nagrade koje potencijalno mogu predstavljati zadovoljstvo poslom jer ekstrinzična motivacija također doprinosi zadovoljstvu poslom (Gagne i Deci, 2005; Smokrović i sur., 2019). Kada se radi o prihvaćenoj regulaciji, polazište je da težnja za održavanjem osjećaja vrijednosti te postizanjem samopouzdanja, kao i izbjegavanje krivnje može predstavljati izvor zadovoljstva poslom (Gagne i Deci, 2005). Kako amotivaciju obilježava nedostatak i intrinzične i ekstrinzične motivacije te percepcija pojedinca da uopće ne posjeduje kompetencije za obavljanje posla, pretpostavka drugog dijela prve hipoteze je

bila da će amotivacija biti značajno negativno povezana sa zadovoljstvom poslom (Deci i Ryan, 2008). Provedbom statističke analize, utvrđena je značajna pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i samoodređujućih aspekata radne motivacije (intrinzična motivacija, usvojena i poistovječena regulacija) te je značajna povezanost utvrđena i između zadovoljstva poslom te ne-samoodređujućih aspekata radne motivacije (prihvaćena i vanjska regulacija). Isto tako, utvrđena je i značajna negativna povezanost između amotivacije i zadovoljstva poslom. Kao što je i pretpostavljeno, veličine povezanosti koje su dobivene za samoodređujuće aspekte radne motivacije su veće u odnosu na ne-samoodređujuće aspekte. Također je testirana i razlika u veličini koeficijenata korelacija između samoodređujućih i ne-samoodređujućih aspekata radne motivacije sa zadovoljstvom poslom gdje je utvrđeno kako se koeficijent korelacije između zadovoljstva poslom i intrinzične motivacije značajno razlikuje od koeficijenta korelacije između zadovoljstva poslom i vanjske regulacije te amotivacije. Zatim je utvrđena značajna razlika u veličini koeficijenata korelacije između usvojene regulacije i zadovoljstva poslom te sva tri ne-samoodređujuća aspekta radne motivacije, dok se koeficijent korelacije između zadovoljstva poslom i poistovječene regulacije značajno razlikovao samo od koeficijenta korelacije između zadovoljstva poslom i amotivacije. Međutim, zadovoljstvo poslom ne raste što je motivacija samoodređenija, što nije u skladu s hipotezom. Naime, utvrđena je veća povezanost između usvojene regulacije i zadovoljstva poslom, nego li između intrinzične motivacije i zadovoljstva poslom (Tablica 2). S obzirom da zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara ne raste što je radna motivacija samoodređenija, prva hipoteza je djelomično prihvaćena.

Dobiveni nalaz u kojem su utvrđene veće veličine povezanosti između zadovoljstva poslom medicinskih sestara i tehničara te samoodređujućih aspekata radne motivacije u odnosu na veličine povezanosti ne-samoodređujućih aspekata radne motivacije, su u skladu s dosadašnjim istraživanjima prema kojima je veće zadovoljstvo poslom povezano sa samoodređenom motivacijom (Battistelli i sur., 2013; Gagne i sur., 2010). Mogući razlog tomu je što samoodređujuće aspekte radne motivacije karakterizira veći stupanj internalizacije koji je povezan s višim razinama autonomno motiviranog ponašanja. Naime, kod viših razina autonomno motiviranog ponašanja je zadovoljena potreba za autonomijom koja je u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom poslom (Bartram i sur., 2004; Gagne i Deci, 2005). U kontekstu sestrinstva, moguće je da medicinske sestre i tehničari s višim razinama samoodređujuće motivacije imaju više razine zadovoljstva poslom zbog zadovoljene potrebe za autonomijom koja im omogućuje slobodno djelovanje u radnoj okolini te pripisivanje

uspjeha vlastitom radu (Bartram i sur., 2004; Gagne i Deci, 2005). Nadalje, značajne pozitivne veze između zadovoljstva poslom te intrinzične motivacije, poistovjećene, prihvaćene i vanjske regulacije su dobivene i u istraživanju Kuykendalla i suradnika (2020). Pritom treba uzeti u obzir kako je u njihovom istraživanju korištena skala Motivacija na poslu (MAWS) Gagnea i suradnika (2010) koja ne sadrži podljestvice usvojene regulacije i amotivacije (Kuykendall i sur., 2020).

U prilog većoj korelaciji između usvojene regulacije i zadovoljstva poslom nego između intrinzične motivacije i zadovoljstva poslom ide nalaz Koestnera i Losiera (2002). Uzimajući u obzir da intrinzična motivacija pospješuje izvedbu zadataka koje osoba doživljava vrlo zanimljivima, dok usvojena regulacija pospješuje izvedbu zadataka koji nisu zanimljivi, ali se moraju obaviti te zahtijevaju predanost, moguće je da medicinske sestre i tehničari svoje radne zadatke ne smatraju toliko intrinzično nagrađujućim, već su svjesni da iziskuju disciplinu i predanost te da ih jednostavno moraju izvršiti. Stoga je moguće da više razine usvojene regulacije pospješuju izvedbu u njihovim svakodnevnim zadacima na poslu te da onda s višom predanošću poslu dolazi i veće zadovoljstvo poslom (Koestner i Losier, 2002; Newman i sur., 2001). Povezanost između usvojene regulacije i zadovoljstva poslom je također moguće objasniti pomoću procesa internalizacije. Za usvojenu regulaciju je karakteristična potpuna internalizacija te se osoba u potpunosti identificira s interesima i vrijednostima. Medicinske sestre i tehničari s usvojenom regulacijom smatraju svoju profesiju kao dio njihova identiteta te se zato generalno brinu više za druge i cijene važnost obavljanja i nezanimljivog dijela svog posla (Gagne i Deci, 2005). Uzimajući u obzir navedeno, moguće je da su medicinske sestre i tehničari s usvojenom regulacijom zadovoljniji poslom jer im nije problem obavljati i nezanimljiv dio svog posla te znaju kako je obavljanje tog dijela posla bitno za ostvarivanje vlastitih ciljeva (Gagne i Deci, 2005). Nadalje, kada se radi o dobivenoj povezanosti između intrinzične motivacije i zadovoljstva poslom, ona je u skladu s prijašnjim istraživanjima (Gagne i Deci, 2005; Gagne i sur., 2010). Navedeni nalaz može se tumačiti činjenicom da intrinzična motivacija predstavlja potpuni oblik samoodređene motivacije u kojoj su zadovoljene sve tri psihološke potrebe (potreba za autonomijom, kompetencijom i bliskošću) što u konačnici vodi većem zadovoljstvu poslom (Gagne i Deci, 2005). U prilog tome idu rezultati Gakija i suradnika (2013) te Lambroua i suradnika (2010) koji navode da medicinske sestre i tehničare u njihovom radu motiviraju interpersonalni odnosi s kolegama, vrijednost samog posla te stečeno poštovanje što su primjeri psiholoških potreba. Kada se radi o povezanosti s poistovjećenom regulacijom, ona se može protumačiti obilježjima same regulacije. Naime, posao

medicinskih sestara i tehničara je specifičan po tome što je usmjeren na druge s ciljem pružanja zdravstvene skrbi. Usmjerenost na druge može predstavljati glavni cilj i temeljnu vrijednost posla s kojom se medicinske sestre i tehničari poistovjećuju te su zato motivirani svoje ponašanje usmjeriti upravo prema tom cilju (Gagne i Deci, 2005). Ostvarivanjem tih ciljeva potencijalno i raste zadovoljstvo poslom. Teorija Zavisnog samopoštovanja na poslu („Work-contingent self-esteem“) Ferrisa i suradnika (2009) može ponuditi objašnjenje pozitivne veze prihvaćene regulacije i zadovoljstva poslom. Prema toj teoriji, kada se samopoštovanje osobe zasniva na ostvarivanju uspjeha u poslu, tada će ona postaviti ciljeve koji se odnose na potvrđivanje vlastite vrijednosti (Ferris i sur., 2009). Specifičnije, ona će nastojati graditi i održavati željenu pozitivnu sliku o sebi, svjesna snažnih emocionalnih posljedica svojih ciljeva koje se manifestiraju kao pozitivni ili negativni afekti (Crocker i Park, 2004). Ostvarivanjem tih ciljeva, dolazi do osjećaja ponosa i ugone (Crocker i sur., 2003; Deci i Ryan, 1995). Navedena obilježja zavisnog samopoštovanja su također i obilježja prihvaćene regulacije (Ryan i Deci, 2000). Primjenjujući na provedeno istraživanje, ako su medicinske sestre i tehničari s prihvaćenom regulacijom primarno motivirani održavati osjećaj vlastite vrijednosti, ugodni osjećaji koji se javljaju kada ostvare taj cilj potencijalno povećava i zadovoljstvo poslom. Nadalje, rezultati deskriptivne statistike ukazuju na umjerene razine vanjske regulacije kod sudionika istraživanja koje su čak relativno više od razina poistovjećene i prihvaćene regulacije (Tablica 1). Na temelju tih rezultata bi se moglo reći kako je vanjska regulacija također bitan čimbenik radne motivacije medicinskim sestrama i tehničarima. Medicinske sestre i tehničari svojim radom žele postići i određene prihode i beneficije te njihovo zadovoljstvo poslom ovisi o tome. Većina medicinskih sestara u kvalitativnom istraživanju Smokrović i suradnika (2019) je izvijestilo kako su glavni izvori njihovog nezadovoljstva poslom i niske radne motivacije nedovoljno visoki prihodi. Također su rekle kako je materijalna motivacija važan čimbenik ostanka na radnom mjestu (Smokrović i sur., 2019). Može se stoga kazati da vanjska regulacija medicinskih sestara i tehničara motivira ponašanje s ciljem ostvarivanja prihoda te ukoliko su zadovoljni prihodima, prisutno je i zadovoljstvo poslom. Na posljetku, utvrđena značajna negativna povezanost između amotivacije i zadovoljstva poslom je u skladu s dosadašnjim istraživanjima Xu (2022) te Breughla i suradnika (2018). Taj nalaz je i očekivan s obzirom da osobe s amotivacijom i kada sudjeluju u nekom zadatku, to čine bez ikakve namjere zbog čega doživljavaju neugodne emocije poput apatije i slabosti (Vallerand, 1997). Isto tako, gotovo se uvijek smatraju nekompetentnima za izvršavanje zadatka (Gagne i Deci, 2005). Kao ishod navedenog se javlja nezadovoljstvo poslom (Gagne i Deci, 2005).



Drugi problem bio je ispitati odnos između radne motivacije i ukupnog radnog staža kod medicinskih sestara i medicinskih tehničara. Polazište hipoteze bilo je istraživanje Toodea i suradnika (2015) s obzirom da je u njihovom radu radna motivacija također konceptualizirana u okvirima Teorije samoodređenja (Ryan i Deci, 2000). U istraživanju je utvrđena značajna pozitivna povezanost ukupnog radnog staža s prihvaćenom regulacijom, dok je značajna negativna povezanost utvrđena između ukupnog radnog staža poistovjećenom regulacijom. Drugim riječima, s dužim radnim stažem, ponašanje medicinskih sestara i tehničara je bilo sve više eksternalno motivirano (Toode i sur., 2015). Stoga se i u ovom istraživanju očekivala značajna negativna povezanost između ukupnog radnog staža i samoodređujućih aspekata radne motivacije te se značajna negativna povezanost očekivala i s amotivacijom. S druge strane, očekivala se značajna pozitivna povezanost između ukupnog radnog staža te prihvaćene i vanjske regulacije. Međutim, provedbom statističkih analiza nije utvrđena značajna povezanost između ukupnog radnog staža te usvojene i prihvaćene regulacije. Nadalje, dobivene su značajne negativne povezanosti između ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara te intrinzične motivacije, amotivacije, poistovjećene te vanjske regulacije (Tablica 3). Time je i druga hipoteza djelomično prihvaćena.

Utvrđene negativne povezanosti s ukupnim radnim stažem su, iako značajne, relativno niske, osim povezanosti s vanjskom regulacijom koja je umjerena (Tablica 3). Rezultati ovog istraživanja nisu u skladu s rezultatima istraživanja Toodea i suradnika (2015). Potencijalni razlog tomu je što su njihov uzorak istraživanja činili medicinske sestre i tehničari u Estoniji koji isključivo rade u bolnicama. Također, motivacija je mjerena skalom Motivacija na poslu (MAWS) Gagnea i suradnika (2010) koja ne sadrži podljestvice usvojene regulacije i amotivacije (Toode i sur., 2015). Jedan od važnih čimbenika koji određuje ostanak na poslu ili pak napuštanje posla je zadovoljstvo prihodima kao i ostale beneficije i bonusi (Schyns i sur., 2007). To može služiti kao potencijalni argument koji objašnjava opadanje vanjske regulacije s duljim radnim stažem. Naime, moguće je da je vanjska regulacija, koja usmjerava ponašanje prema ostvarivanju prihoda i beneficija, bitna medicinskim sestrama i tehničarima na početku karijere dok traže radno mjesto koje će im omogućiti željene uvjete. Kada su pronašli radno mjesto koje im to omogućuje, možda im vanjska regulacija više nije toliko važna te dolazi do njezinog opadanja s duljim radnim stažem. Nadalje, pad razina amotivacije s duljim radnim iskustvom može se pripisati većem iskustvu u radnim zadacima, većoj autonomiji i samouvjerenosti na poslu (Gaki i sur., 2013; Koch i sur., 2014). Navedeni aspekti mogu pružiti medicinskim sestrama i tehničarima doživljaj posla

smislenim koji je u negativnoj vezi s amotivacijom (Allan i sur., 2016). Još jedno moguće objašnjenje je da medicinske sestre i tehničari s duljim radnim stažem donose više odluka u svom poslu što doprinosi nižim razinama amotivacije (Allan i sur., 2016). Neznačajne povezanosti koje su dobivene za usvojenu i prihvaćenu regulaciju moguće je objasniti zavisnim samopoštovanjem u slučaju prihvaćene regulacije te procesom internalizacije u slučaju usvojene regulacije (Gagne i Deci, 2005; Ryan i Deci, 2000). Iako kontinuum samoodređenja ne predstavlja stadije kroz koje pojedinac striktno prolazi, već se regulacije mogu mijenjati iz jedne u drugu (Ryan i Deci, 2000), možda su prihvaćena te usvojena regulacija medicinskih sestara i tehničara relativno konstantne kroz radni staž. Drugim riječima, ukoliko je ponašanje medicinskih sestara i tehničara, između ostalog, motivirano i održavanjem pozitivne slike o sebi te izbjegavanjem osjećaja krivnje (Ryan i Deci, 2000), možda je prihvaćena regulacija prisutna kroz cijeli radni vijek, no pritom je stabilna. Isto je moguće primijeniti i na usvojenu regulaciju. Naime, ako su medicinske sestre i tehničari u potpunosti integrirali regulaciju u vlastite ciljeve i vrijednosti te svoju profesiju smatraju kao dio identiteta (Gagne i Deci, 2005), onda je potencijalno usvojena regulacija, sa svojim ciljevima i vrijednostima, također prisutna kroz radni vijek, pritom se ne mijenjajući. U prilog značajnoj negativnoj povezanosti između ukupnog radnog staža i poistovjećene regulacije ide istraživanje Toodea i suradnika (2015). Autori naglašavaju kako je medicinskim sestrama i tehničarima koji već duži period rada imaju samoodređenu i intrinzičnu motivaciju važno osigurati dodatnu potporu s ciljem održavanja autonomne motivacije jer će u protivnom prevladati ekstrinzična motivacija (Toode i sur., 2015). Također, kako je poistovjećena regulacija pozitivno povezana s autonomijom na poslu, još jedno plauzibilno objašnjenje je da medicinske sestre i tehničari s duljim radnim stažem percipiraju svoju autonomiju na poslu nižom, što dovodi do nižih razina poistovjećene regulacije (Malinowska i sur., 2018). Uzimajući u obzir da se s povećanjem radnog staža povećava i odgovornost na poslu te u privatnom životu, moguće je da medicinske sestre i tehničari više ne pronalaze ispunjavajući osjećaj izvršavanja zadataka na poslu što vodi padu intrinzične motivacije (Pinar i sur., 2017). Percepcija medicinskih sestara i tehničara da radno okruženje nije kompatibilno s njihovim radnim vrijednostima može biti također potencijalni razlog pada intrinzične motivacije s radnim stažem (Toode i sur., 2014). Ono što također potiče intrinzičnu motivaciju su i profesionalni treninzi, stoga je moguće da su razine intrinzične motivacije više kod mlađih medicinskih sestara i tehničara zbog više edukacija kroz koje prolaze (Toode i sur., 2014).

Posljednji problem bio je ispitati odnos između zadovoljstva poslom i ukupnog radnog staža kod medicinskih sestara i tehničara. Polazeći od teorijskog okvira prema kojem zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara raste s duljim radnim stažem zbog većih prihoda, boljih beneficija te više mogućnosti za napredak koji dolaze s radnim iskustvom (Barać i sur., 2015; Li i Lambert, 2008), u ovom istraživanju se također očekivala značajna pozitivna povezanost između ukupnog radnog staža i zadovoljstva poslom. Statističkim analizama utvrđena je značajna niska pozitivna povezanost između dvije varijable te je time hipoteza u potpunosti potvrđena (Tablica 3). Li i Lambert (2008) objašnjavajući rezultate svog istraživanja naglašavaju kako medicinske sestre i tehničari u Kini, odnosno njihov uzorak ostaju na svom odjelu većinu svoje karijere. Kako se ne trebaju suočavati s novim radnim okolinama, medicinske sestre i tehničari se usmjeravaju na gradnju i jačanje interpersonalnih odnosa s kolegama na odjelu. Na taj način, kao rezultat dugog rada na odjelu, njihova je neformalna i formalna organizacijska moć učvršćena (Li i Lambert, 2008). Navedena objašnjenja Li i Lamberta (2008) je moguće primijeniti i na uzorak ovog istraživanja. Pregledom deskriptivnih podataka u Tablici 1, može se uočiti kako je razlika između ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara te radnog staža na trenutnom radnom mjestu relativno mala, oko pet godina. Porast zadovoljstva poslom s povećanjem ukupnog radnog staža je potencijalno moguće objasniti i interpersonalnim odnosima s kolegama. Naime, medicinske sestre i tehničari s više radnog iskustva su se kroz svoj radni vijek usavršili u ophođenju s kolegama i pacijentima, što im također može predstavljati izvor zadovoljstva (Adams i Bond, 2000; Li i Lambert, 2008). Treba se svakako osvrnuti i na opažanje ovog istraživanja gdje je utvrđeno kako neki aspekti radne motivacije opadaju s ukupnim radnim stažem, dok zadovoljstvo poslom raste. Objašnjenje se potencijalno može nalaziti u samim definicijama radne motivacije i zadovoljstva poslom. Dok zadovoljstvo poslom podrazumijeva emocionalni odgovor pojedinca na trenutne radne uvjete, motivacija uključuje „poriv“ koji usmjerava pojedinca na zadovoljavanje potreba (Alshallah, 2004). Moguće je stoga da s radnim stažem, medicinske sestre i tehničari postaju zadovoljniji poslom jer su zadovoljniji svojim radnim uvjetima (plaća, bonusi, interpersonalni odnosi), dok neki aspekti radne motivacije opadaju jer percipiraju da su im potrebe zadovoljene.

Kao nedostatak istraživanja svakako treba navesti prigodan uzorak koji umanjuje mogućnost generalizacije rezultata na populaciju. Ne smije se isključiti ni vjerojatnost da su sudionici istraživanja možda bili medicinske sestre i tehničari koji su generalno zadovoljni svojim poslom te motivirani u radu što svakako može djelovati na smjer rezultata. U obzir treba

uzeti i relativno slab odaziv sudionika koji vodi pristranosti u uzorku (Slišković, 2020). Nedostatak koji je inače prisutan u istraživanjima čija su populacija medicinske sestre i tehničari (npr., Barać i sur., 2015; Toode i sur., 2015) je premali broj muških sudionika. Prisutan je i nejednak omjer sudionika prema vrsti sektora u kojem su zaposleni, radnom mjestu, stručnoj spremi te nadređenoj funkciji (Prilog 1). Bilo bi dobro da se u budućim istraživanjima taj omjer nastoji izjednačiti te bi bilo također dobro istražiti razlike u samoodređenoj motivaciji i zadovoljstvu poslom s obzirom na privatni/javni sektor ili pak s obzirom na nadređenu funkciju. Nadalje, kako je upitnik primjenjivan *online* putem, treba imati na umu kako kontrola provedbe istraživanja nije bila moguća. Ne može se utvrditi je li možda neka druga osoba, koja nije dio ciljne populacije rješavala upitnik. Ne može se ni utvrditi je li netko možda rješavao upitnik više od jednog puta. Socijalno poželjno odgovaranje te upitna iskrenost također predstavljaju potencijalna ograničenja istraživanja koja se javljaju pri primjenjivanju skala samoprocjene. Uz sve navedeno, treba spomenuti kako su rezultati ovog istraživanja dobiveni na temelju korelacije čime se ne može utvrditi uzročno-posljedična veza između radne motivacije i zadovoljstva poslom.

Kada se radi o doprinosu provedenog istraživanja, važno je napomenuti kako je radna motivacija u okvirima Teorije samoodređenja (Ryan i Deci, 2000) vrlo rijetko bila proučavana na hrvatskom uzorku medicinskih sestara i tehničara, stoga je ovo istraživanje među prvima koje je uzelo u obzir radnu motivaciju hrvatskih medicinskih sestara i tehničara primjenjujući Teoriju samoodređenja (Ryan i Deci, 2000) te njihovo zadovoljstvo poslom. Neke praktične implikacije koje proizlaze iz provedenog istraživanja ukazuju na važnost osiguravanja autonomne motivacije na radnom mjestu koja je u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom poslom. Također je važno osigurati i radnu klimu koja će poticati autonomiju medicinskih sestara kroz omogućavanje slobode u donošenju odluka. Isto tako, kako bi motivacija bila što samoodređenija, osim potrebe za autonomijom, trebalo bi osigurati potrebu za kompetencijom kroz različita usavršavanja i edukacije medicinskih sestara i tehničara, ali i potrebu za bliskošću kroz zadovoljavajuće interpersonalne odnose. Još jedna praktična implikacija istraživanja jest da se obrati pažnja i na medicinske sestre i tehničare s dužim radnim stažem s obzirom da neki aspekti radne motivacije opadaju. Potrebno im je omogućiti što veći osjećaj autonomije na poslu te omogućiti dodatne edukacije kako bi zadovoljili potrebu za kompetencijom s ciljem povećavanja razine autonomne motivacije.

## 6. ZAKLJUČCI

1. Utvrđena je značajna pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i sljedećih aspekata radne motivacije: intrinzične motivacije, usvojene regulacije, poistovjećene regulacije, prihvaćene regulacije te vanjske regulacije. Medicinske sestre i tehničari su zadovoljniji poslom što su razine intrinzične motivacije te usvojene, poistovjećene, prihvaćene i vanjske regulacije više. Također je utvrđena značajna negativna povezanost između zadovoljstva poslom i amotivacije. Zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara je niže što su razine amotivacije više.
2. Utvrđena je značajna negativna povezanost između ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara te sljedećih aspekata radne motivacije: intrinzične motivacije, poistovjećene regulacije, vanjske regulacije te amotivacije. S povećanjem ukupnog radnog staža medicinskih sestara i tehničara, smanjuju se razine intrinzične motivacije, poistovjećene i vanjske regulacije te amotivacije. Također, nema povezanosti između ukupnog radnog staža i usvojene te prihvaćene regulacije medicinskih sestara i tehničara.
3. Utvrđena je značajna pozitivna povezanost između ukupnog radnog staža i zadovoljstva poslom medicinskih sestara i tehničara. S povećanjem ukupnog radnog staža raste i zadovoljstvo poslom medicinskih sestara i tehničara.

## 7. LITERATURA

- Adams, A. i Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of advanced nursing*, 32(3), 536-543.
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., Bruvneel, L., Rafferty, A. M., Griffiths, P., Moreno-Casbas, M. T., Tishelman, C., Scott, A., Brzostek, T., Kinnunen, J., Schwendimann, R., Heinen, M., Zikos, M., Sjetne, I. S., Smith, H. L. i Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *Bmj*, 344.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. Free Press.
- Allan, B. A., Autin, K. L. i Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in Psychology*, 7, 71.
- Alshallah S. (2004). Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?. *Radiology management*, 26(2), 47-51.

- Baard, P. P., Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barać, I., Plužarić, J., Kanisek, S. i Dubac Nemet, L. (2015). Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *Sestrinski glasnik*, 20(1), 27-32.
- Bartram, T., Joiner, T. A. i Stanton, P. (2004). Factors affecting the job stress and job satisfaction of Australian nurses: implications for recruitment and retention. *Contemporary nurse*, 17(3), 293-304.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I. i Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of psychology*, 147(1), 17-48.
- Bjørk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Tørstad, S. i Hamilton, G. A. (2007). Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 44(5), 747-757.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Breaugh, J., Ritz, A. i Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
- Cortese, C. G. (2007). Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study. *Journal of nursing management*, 15(3), 303-312.
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied ergonomics*, 27(1), 9-16.
- Costa, G., Sartori, S. i Åkerstedt, T. (2006). Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology international*, 23(6), 1125-1137.
- Crocker, J. i Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological bulletin*, 130(3), 392.
- Crocker, J., Karpinski, A., Quinn, D. M. i Chase, S. K. (2003). When grades determine self-worth: consequences of contingent self-worth for male and female engineering and psychology majors. *Journal of personality and social psychology*, 85(3), 507.
- Cronin-Stubbs, D. i Brophy, E. B. (1985). Burnout. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 23(7), 8-9.

- Curtis, E. A. (2007). Job satisfaction: a survey of nurses in the Republic of Ireland. *International nursing review*, 54(1), 92-99.
- Danner, F. W. i Lonky, E. (1981). A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation. *Child development*, 1043-1052.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Springer US.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., Connell, J. P. i Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. i Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*, 23(2), 165-174.
- Elliot, A. J., Dweck, C. S. i Yeager, D. S. (2017). *Handbook of competence and motivation: Theory and application*. The Guilford Press.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H. i Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1345.
- Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 21(3), 273-288.
- Gagné, M. i Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. i Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Gagne, M., Koestner, R. i Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination 1. *Journal of applied social psychology*, 30(9), 1843-1852.
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N. i Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 483-490.
- Galletta, M., Portoghese, I. i Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management research*, 3(2), 1-19.
- Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., Liang, Y. i Gonzalez, J. L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International journal of nursing studies*, 45(3), 418-427.
- Grolnick, W. S. i Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *Journal of personality and social psychology*, 52(5), 890.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hayes, B., Bonner, A. N. N. i Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of nursing management*, 18(7), 804-814.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. i Mausner, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Jamal, M. i Baba, V. V. (1997). Shiftwork, burnout, and well-being: A study of Canadian nurses. *International Journal of Stress Management*, 4(3), 197-204.
- Judge, T. A. i Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. U M. Eid i R. Larsen (Ur.), *The science of subjective well-being* (str. 393–413). Guilford Press.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.



- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford Press.
- Koch, S. H., Proynova, R., Paech, B. i Wetter, T. (2014). The perfectly motivated nurse and the others: workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks. *Journal of nursing management*, 22(8), 1054–1064.
- Koestner, R. i Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. U E. L. Deci i R. M. Ryan (Ur.), *Handbook of self-determination research* (str. 101–121). University of Rochester Press.
- Kuykendall, L., Craig, L. i Tay, L. (2020). Work-contingent self-esteem: A boon or bane for worker well-being?. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1-16.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. i Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human resources for health*, 8(1), 1-9.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Li, J. i Lambert, V. A. (2008). Job satisfaction among intensive care nurses from the People's Republic of China. *International Nursing Review*, 55(1), 34-39.
- Li, J. i Lambert, V. A. (2008). Workplace stressors, coping, demographics and job satisfaction in Chinese intensive care nurses. *Nursing in critical care*, 13(1), 12-24.
- Li-Ping Tang, T., Kim, J. K. i Shin-Hsiung Tang, D. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?. *Human relations*, 53(2), 213-245.
- Malinowska, D., Tokarz, A. i Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 445-458.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McCabe, R., Nowak, M. i Mullen, S. (2005). Nursing careers: what motivated nurses to choose their profession?. *Australian bulletin of labour*, 31(4), 384-406.
- McQueen, A. C. (2004). Emotional intelligence in nursing work. *Journal of advanced nursing*, 47(1), 101-108.
- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 44(6), 633-642.

- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*, 46(6), 759-776.
- Murrells, T., Clinton, M. i Robinson, S. (2005). Job satisfaction in nursing: validation of a new instrument for the UK. *Journal of Nursing Management*, 13(4), 296-311.
- Newman, K., Maylor, U. i Chansarkar, B. (2001). The nurse retention, quality of care and patient satisfaction chain. *International Journal of health care quality assurance*, 14(2), 57-68.
- Parikh, P., Taukari, A. i Bhattacharya, T. (2004). Occupational stress and coping among nurses. *Journal of Health Management*, 6(2), 115-127.
- Pinar, S. E., Uçuk, S., Aksoy, O. D., Yurtsal, Z. B., Cesur B. i Yel, H. I. (2017). Job Satisfaction and Motivation Levels of Midwives/Nurses Working in Family Health Centres: A Survey from Turkey. *International journal of caring sciences*, 10(2).
- Porter, L. W. i Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin-Dorsey.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower*, 22(7), 600-624.
- Price, J. L. i Mueller, C. W. (1981). Professional turnover: the case of nurses. *Health systems management*, 15, 1-160.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schyns, B., Torka, N. i Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career development international*, 12(7), 660-679.
- Siu, O. L. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of advanced nursing*, 40(2), 218-229.
- Slišković, A. (2020). Kako istražiti? U A. Slišković i I. Burić (Ur.), *Znanstveno istraživanje u psihologiji: vodič za početnike*, (str. 80-122). Sveučilište u Zadru.
- Smokrović, E., Žvanut, M. F., Bajan, A., Radić, R. i Žvanut, B. (2019). The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: A survey of

- Croatian nurses. *JEEMS Journal of east European management studies*, 24(3), 398-422.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, 3. izdanje. Sage.
- Standage, M., Duda, J. L. i Ntoumanis, N. (2003). A model of contextual motivation in physical education: Using constructs from self-determination and achievement goal theories to predict physical activity intentions. *Journal of educational psychology*, 95(1), 97.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W. i Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26-30.
- Tokić, A., Gusar, I. i Nikolić Ivanišević, M. (2021). Job satisfaction and mental health of health professionals in Croatia during the Covid-19 pandemic. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 30(2), 401-421.
- Toode, K., Routasalo, P. i Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 48(2), 246-257.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. i Suominen, T. (2014). Hospital nurses' individual priorities, internal psychological states and work motivation. *International Nursing Review*, 61(3), 361-370.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. i Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian journal of caring sciences*, 29(2), 248-257.
- Tovey, E. J. i Adams, A. E. (1999). The changing nature of nurses' job satisfaction: an exploration of sources of satisfaction in the 1990s. *Journal of advanced nursing*, 30(1), 150-158.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. i Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. U M. P. Zanna (Ur.), *Advances in experimental social psychology*, (str. 271–360). Academic Press.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. i Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 257.

- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work?. *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.
- Weiss, H. M. i Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of manpower*, 18(3), 263-280.
- Winwood, P. C. i Lushington, K. (2006). Disentangling the effects of psychological and physical work demands on sleep, recovery and maladaptive chronic stress outcomes within a large sample of Australian nurses. *Journal of advanced nursing*, 56(6), 679-689.
- Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: a scale development based on the self-determination theory. *SAGE Open*, 12(2).