

# MOTIVACIJA U RADU MEDICINSKIH SESTARA

BERISLAV STANUGA  
Medicinski fakultet, Zagreb

UDK: 316. 62 : 614. 2  
Izvorni znanstveni rad  
Priljeno: 12. 09. 1990.

*Na reprezentativnom uzorku medicinskih sestara Hrvatske izvršeno je ispitivanje motivacije u radu. Veličina uzorka N = 947. Upotrebljen je adaptirani upitnik Petz-Bujas (1961). Utvrđena je hijerarhija motiva za više sestre i srednje sestre izvanbolničke i bolničke djelatnosti u Zagrebu i Hrvatskoj. Nađeno je da na prvom mjestu dolazi (1) zanimljivost posla, (2) ugodni suradnici i (3) ugodni i susretljivi rukovodioci, a tek 3,5 do 5 mjesta zauzima osobni dohodak.*

*Utvrđene su brojne veze osobnih i radno-profesionalnih obilježja sa motivacionim faktorima.*

## 1. Uvod

Primjenjena psihologija rješava brojne probleme ljudi u različitim radnim i životnim situacijama. U području profesionalnog rada bavi se onim problemima koji proizlaze iz odnosa čovjek-rad.

Zahtjevi koje suvremeni rad postavlja pojedincima rezultira prije svega psihološkim posljedicama. Tako se spominju promjene (3) do kojih dolazi uslijed novih tehnologija. Najčešće to su: motivacija u radu, zadovoljstvo u radu i stres u radnoj situaciji.

Definicija motivacije ovisna je o koncepcijskom pristupu. Ovdje se opredjelujemo za onu koja apostrofira "uvjete koji pobuđuju, usmjeruju i održavaju ponašanje relevantno u radnoj situaciji" (6). Može se reći da je posljednjih četvrt stoljeća analiza i teoretsko tumačenje motivacije praktički na prvom mjestu u humanističkim i društvenim znanostima.

Glavna obilježja suvremenih teorija motivacije predstavljaju "teorije sadržaja" i "procesne teorije". "Teorije sadržaja" nastale su iz tradicije kliničke prakse u psihologiji (Maslow, Herzberger, Mc Clelland, Atkinson i dr.) Koncentrirane su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude na određeno ponašanje. U cjelini se zanemaruju karakteristike posla i radne okoline kao determinante motivacije za rad.

Najpoznatija je (2) teorija Maslowa, tzv. »hijerarhijska teorija motivacije«. Temeljna pretpostavka te pozicije temelji se na nadmoćnosti potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu, a deprivacija potreba osnova je svake aktivnosti i djelatnosti. To podrazumijeva: a) pojavljivanje neke potrebe uvjetovano je prethodnim »zadovoljenjem« neke druge »važnije« potrebe i b) niti jedna se potreba ne može promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa zadovoljenjem ili nezadovoljenjem drugih potreba.

Teorija »hijerarhije potreba« (motiva) uključuje: 1) egzistencijalne potrebe (biološke, fiziološke), 2) potrebe za sigurnošću, 3) socijalne potrebe, 4) potrebe za poštovanjem i statusom i 5) potrebe samoaktualizacije (potreba za spoznajom i estetske potrebe). Teorija ne vodi mnogo računa o društvenom kontekstu, iako sadrži elemente za oblikovanje sistema motivacije na radu.

»Procesne teorije« novijeg su datuma. Tako teorija »jednakosti« (1) govori o permanentnom međusobnom uspoređivanju s obzirom na doprinosu radu. Često se kod pojedinaca stvara osjećaj nejednakosti, a time i napetosti koji se razrješava novim ponašanjem: većim zalaganjem, fluktuacijom, izostancima sa rada, smanjenjem radnog učinka itd. Teorija »očekivanja« (9) ima kao osnovnu pretpostavku znanje pojedinca o odnosu uloženog napora i nagrade (ili kazne). Naravno da tu očekivanja imaju određenu ulogu.

Teorije sadržaja usmjerene su na sam sadržaj motivacije, a procesne teorije usmjerene su na proces motivacionog ponašanja. One nastoje objasniti najvažnije procese i glavne razloge koji vode određenom ponašanju u radnim i drugim životnim situacijama. Međusobno se dopunjuju i tako daju jasnije obrazloženje problema motivacije.

Na radu čovjek zadovoljava svoje osnovne potrebe za radom i stalnim zaposlenjem (5). Time stječe određeni nivo zadovoljenja potreba – ne osjeća se ugroženim. To znači da veća zarada i sigurnost ne mogu nužno dovesti do veće proizvodnosti, jer su te dvije potrebe zadovoljene i ne motiviraju. Međutim, ako zarada posluži zadovoljavanju »viših« potreba (npr. kao dokaz uspješnosti, povećanju ugleda, statusa i sl.) tada može dovesti do povećanja radnog učinka.

Društvene ili socijalne potrebe zadovoljavaju se u najvećoj mjeri prijateljskim kontaktima s drugim radnicima, rukovodiocima, međusobnim primanjem i davanjem pomoći. Kao sredstvo poticanja radnika na rad, te potrebe ne daju rezultate, jer je njihovo zadovoljenje već postignuto.

Prema mišljenjima autora (7) općenito su najmanje zadovoljene egoistične potrebe (visoka ocjena vlastite ličnosti, znanje, uspjesi, nezavisnost, poštovanje i samopoštovanje, društveni položaj itd.) i čovjek nastoji, neprekidno je motiviran da afirmira te motive. To, dakle, može biti najbolji način stimuliranja.

Sva dosadašnja istraživanja motivacije radnika pokazuju da je motivacija pretežno vanjska i uska, a rješe unutrašnja i široka. Vanjska (i uska) motivacija karakterizirana je time što je usmjerena na rezultate rada (»... koliko ću dobiti za ovaj posao...«, »... koje sve pogodnosti, beneficije, imam ...«) za razliku od unutrašnje (i široke) motivacije koja je osnovana i usmjerena na subjektivno zadovoljstvo poslom ili zanimanjem koje radnik obavlja, značenjem koje ta aktivnost ima i širim društvenim okolnostima.

Dok se vanjska motivacija često očituje kao formalizam (nisu važni kakvoća i količina rada, rokovi i sl.) kroz razne vrste bjegova s posla: bolesti, izostanci zbog različitih uzroka, zakašnjanja na posao, nepridržavanja propisa u radu i dr., dotle radnici s dominantnom unutrašnjom motivacijom pokazuju sasvim drugu vrstu ponašanja: kvalitetan rad, preciznost, zalaganje, strpljivost i sl.)

Naravno, pitanje je kakva će biti motivacija i njena snaga u različitim vrstama poslova. Jedni su, naime, stalno ponavljajući (repetitivni) a drugi npr. izrazito kreativni. Motivacija se također mijenja s obzirom na stupnjeve naobrazbe, opće znanje, životnu dob i individualne karakteristike.

Ispitivanje motivacija složen je posao. Kada je riječ o navedenim uvjetima, ta je složenost barem tolika kao i sama motivacija koju istražujemo.

Kod nas su, kao i u svijetu, rađena brojna istraživanja (8) motivacije. Najčešće završavaju zaključkom da je »plaća« na prvom ili sasvim blizu prvog mjesta u hijerarhiji motiva kad je riječ o grupama s niskim ili srednjim primanjima, dok je u grupama s višim i visokim primanjima na prvom mjestu socijalno priznanje.

## 2. Cilj i hipoteze

Osnovni su ciljevi istraživanja bili:

- (1) odrediti sličnosti i razlike u osobnim podacima viših i srednjih medicinskih sestara, kao i razlike u podacima prema vrsti djelatnosti (izvanbolnička i bolnička djelatnost),
- (2) odrediti sličnosti i razlike s obzirom na radno-profesionalna obilježja medicinskih sestara,
- (3) utvrditi karakteristike i hijerarhiju motiva medicinskih sestara s obzirom na razinu kvalifikacije i vrstu djelatnosti
- (4) utvrditi kako se mijenjaju motivacioni faktori s obzirom na osobne podatke i radno-profesionalne podatke.

U skladu s ciljevima postavljene su sljedeće radne hipoteze:

1. ne postoji značajna razlika u motivaciji medicinskih sestara više i srednje stručne spreme s obzirom na osobne i radno-profesionalne karakteristike
2. ne postoji značajna razlika u motivaciji medicinskih sestara više i srednje stručne spreme s obzirom na rad u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti
3. ne postoji značajna razlika između medicinskih sestara više i medicinskih sestara srednje stručne spreme s obzirom na hijerarhiju motiva, odnosno stupanj važnosti.

Kriterij je prihvaćanja, odnosno odbijanja svih hipoteza na razini značajnosti  $P = 0,01$  ili  $P = 0,05$ .

## 3. Metode rada

### a) uzorak

U radu »Mišljenja i stavovi medicinskih sestara« (str.) predočen je opći okvir uzorka istraživanja.

Izabran je 10%-tni uzorak medicinskih sestara više srednje stručne spreme u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti. Ubuhaćao je:

	VŠIB	SSIB	VŠB	SSB	UKUPNO
- Zagreb	35	86	105	338	564
- Hrvatska	53	127	55	366	601
Ukupno	88	213	160	704	1165

Iz planiranog uzorka otpalo je 197 medicinskih sestara. Razlozi su sljedeći:

	Zagreb	%	Hrvatska	%	Ukupno
porodiljski dopust	32	5,70	35	5,80	67
dulje bolovanje	19	3,40	16	2,70	35
mirovina	5	0,90	6	1,00	11
prestalo raditi	4	0,70	2	0,30	6
otselilo	12	2,10	15	2,50	27
odbilo anketu	35	6,20	16	2,70	51
Ukupno	107		90		197

Konačno je u uzorku ostalo 968 (ili 83,1%) medicinskih sestara.

Anketu o motivaciji nije u potpunosti ispunila 21 osoba, tako da je obrađeno 947 anketnih listova.

Medicinske sestre iz realiziranog uzorka bile su raspoređene ovako:

	VSIB	SSIB	VSB	SSB	UKUPNO
- Zagreb	31	70	85	262	448
- Hrvatska	46	109	45	299	499
Ukupno	77	179	130	561	947

Oznake: IB = izvanbolnička djelatnost, B = bolnička djelatnost, VS = više medicinske sestre, SS = srednje medicinske sestre.

## b) Upitnik

Podatke iz upitnika o motivaciji, uz upitnik o »Društvenom kontekstu sestričkog poziva«, smatrali smo središnjim podacima koje smo mogli prikupiti.

Upitnik o motivaciji, zajedno s drugim metodama i tehnikama ispitivanja, bio je posebno prikazan glavnim sestrama u ispitivanim lokalitetima izvanbolničke i bolničke djelatnosti, i u svim gradovima Hrvatske (Bjelovar, Gospić, Karlovac, Osijek, Rijeka/Pula, Sisak, Split, Varaždin, Zagreb). Inzistiranje na važnosti savjesnog ispunjavanja upitnika rezultiralo je njegovom najboljom popunjenošću pa je na njega odgovorilo 947 ili 97% od ukupno 1165 medicinskih sestara kojima je dostavljen.

Vraćanje upitnika organizirano je poštom, pojedinačno, ili je glavna sestra prikupila sve upitnike i zajednički poslala.

Originalni upitnik za ispitivanje motivacije iz 1961. godine (Petz-Bujas, 4) modificiran je za potrebe ovog ispitivanja u toku 1988 godine, pa je u novoj formi sadržavao ukupno 46 tvrdnji.

Od toga broja deset tvrdi odnosilo se na **osobna**, obilježja ispitanica, tj. dob, bračni status, uzdržavane osobe, djecu, procjenu potrebnog osobnog dohotka, fluktuaciju, radnji staž, apsentizam, slobodno vrijeme-način korištenja, udaljenost do radnog mjesta. Od tih obilježja sedam ih je prikazano i obrađeno.

Daljnjih 15 tvrdnji odnosilo se na **radno-profesionalna** obilježja: zadovoljstvo poslom, mogućnost napredovanja, sudjelovanje u odlučivanju, pravednost rukovodilaca, uvažavanje mišljenja, odmjereno osobnog dohotka, želja za drugim poslom, sposobnosti rukovodilaca, odnosi među zaposlenima, realizirani osobni dohodak, razumijevanje rukovodilaca, kvalitetu rukovođenja, odnose radnika i rukovodilaca, preferiranje kraćeg radnog vremena ili povećanja osobnog dohotka te potrebne promjene u radu. Od tih obilježja obrađeno ih je i prikazano devet.

Ostale tvrdnje u upitniku (21) izvedene su iz sedam osnovnih motiva, odnosno motivacionih faktora: (1) osobni dohodak, (2) kvaliteta rukovođenja, (3) zanimljivost posla, (4) mogućnost napredovanja, (5) pogodnosti i mogućnosti (beneficije) na radnom mjestu, (6) drugi radnici – suradnja i (7) mogućnost upravljanja (rukovođenja) drugima. Ti su faktori varirani kao parovi tvrdnji (svaki sa svakim). To znači da preferiranje jednog motiva podrazumijeva izbjegavanje drugoga. Naime jedan je dan u pozitivnoj formi a drugi u

negativnoj. Na taj se način dobiva hijerarhija (od najčešće preferiranih do najčešće izbjegavanih) motiva prema njihovoj važnosti za pojedinca, odnosno za pojedine grupe. Ti su parovi tvrdnji obrađeni i prikazani u cjelini.

Podaci iz spomenute tri grupe u upitniku su razmješteni nasumce (opaska u jednom upitniku: »... ovdje se ne može puno lagati...«).

#### 4. Rezultati

Rezultati ispitivanja prikazani su tabelarno u apsolutnim ili relativnim vrijednostima, te  $H_i^2$ -testovima i testovima signifikantnosti (t-test).

##### 1. Osobna obilježja medicinskih sestara

Od 10 osnovnih osobnih obilježja ovdje su prikazana samo ona za koje smo smatrali da su relevantna. Otpali su: »procjena potrebnog osobnog dohotka«, »način korištenja slobodnog vremena« i »udaljenost od mjesta rada«.

TABLICA 1

Obilježje	Modalitet	Zagreb				Hrvatska			
		izvanboln.		bolnička		izvanboln.		bolnička	
		VS	SS	VS	SS	VS	SS	VS	SS
DOB (godine)	raspon	39-56	22-45	40-58	21-48	40-53	20-46	41-57	20-51
	prosjeck	44	36	41	32	43	36	42	33
BRAČNI STATUS	u braku	86%	80%	80%	67%	82%	83%	78%	69%
	sama	6%	10%	12%	24%	8%	14%	15%	21%
	ostalo	8%	10%	8%	9%	10%	3%	7%	10%
DJECA	ima djecu	80%	85%	82%	70%	86%	81%	88%	62%
UZDRŽAVANJE OSOBE	samo sebe	20%	14%	17%	27%	16%	20%	12%	32%
	1-2 osobe	20%	58%	50%	51%	73%	67%	58%	62%
	3 i više	10%	20%	25%	16%	14%	20%	30%	23%
STAŽ (god.) APSENTIZ.	prosjeck bez.	23	16	26	13	24	16	23	14
	bolov.	76%	56%	78%	69%	68%	58%	70%	58%
FLUKTUAC.	prvo mjes.	50%	48%	64%	69%	61%	56%	67%	63%

Oznake: VS viša medicinska sestra, uključujući i glavne sestre

SS srednja medicinska sestra

izvanbolnička djelatnost, bolnička djelatnost

##### 2. Radno-profesionalna obilježja medicinskih sestara

Od radno-profesionalnih obilježja ovdje je predloženo devet. Otpala su: (07) »sudjelovanje u odlučivanju«, (13) »uvažavanje mišljenja«, (24) »realizirani O.D.«, (38) »kvaliteta rukovođenja«, (09) »preferiranje radno vrijeme-osobni dohodak« i obilježje koje ima kvalitativni aspekt (28) »promjene u radu«.

Za devet obilježja radno-profesionalnog života medicinskih sestara izračunat je t-test (značajnost razlika proporcija) između viših i srednjih medicinskih sestara u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti u Zagrebu i Hrvatskoj. (Tablica 3).

TABLICA 2

Obilježje upitnika (u postocima)	ODGOVOR	Zagreb				Hrvatska			
		izvanboln		bolnička		izvanboln.		bolnička	
		VS	SS	VS	SS	VS	SS	VS	SS
Zadovoljstvo poslom	A	94	81	80	77	87	78	84	82
	B	6	19	20	23	13	22	16	18
Mogućnost napredovanja	A	42	28	32	28	36	21	37	31
	B	58	72	68	72	64	79	63	69
Pravednost rukovodioca	A	82	77	61	58	78	73	66	68
	B	18	23	39	42	22	27	34	32
Odmjerenost osobnog dohotka	A	26	27	36	32	33	20	32	30
	B	74	73	64	68	67	80	68	70
Želja za promjenom posla	A	20	29	29	21	28	32	24	30
	B	80	71	71	79	72	68	76	70
Procjena opće sposobnosti rukovodioca	A	61	57	57	56	74	51	53	50
	B	39	43	43	44	26	49	47	50
Odnosi u grupi	A	60	73	73	65	80	69	70	68
	B	40	27	27	35	20	31	30	32
Razumijevanje rukovodioca za probleme radnika	A	70	66	71	56	74	51	51	55
	B	30	34	29	44	26	49	49	45
Odnosi između radnika i rukovodilaca	A	45	57	65	53	65	60	47	47
	B	55	43	35	47	35	40	53	53

Oznake: VS – viša medicinska sestara, uključujući glavne sestre

SS – srednja medicinska sestra

A – »da«, tj. pozitivan odgovor

B – »ne«, tj. negativan odgovor

Isto je učinjeno posebno za više medicinske sestre, (Tablica 4), a posebno za srednje (Tablica 5).

TABLICA 3

Obilježje iz upitnika	Zagreb		Hrvatska	
	izvanbol.	bolnička	izvanbol.	bolnička
– Zadovoljstvo poslom	0,69	0,33	0,56	0,15
– Mogućnost napredov.	1,92	1,11	<b>3,19</b>	2,07
– Pravednost rukovod.	1,72	0,41	0,38	1,75
– Odmjerenost O.D.	0,18	1,00	<b>3,25</b>	0,42
– Želja za promj. posla	1,80	2,67	0,80	1,43
– Procj. sposobn. ruk.	0,17	0,14	2,15	0,36
– Odnosi u grupi	0,93	0,89	0,85	0,20
– Razumijevanje rukov.	0,27	1,92	2,15	0,50
– Odnosi radnika i ruk.	1,12	1,64	0,46	0,00

Tablica t-testova Više medicinske sestre: srednje med. sestre

TABLICA 4

Obilježja iz upitnika	Z	Z-H	Z-H	Z-H	Z-H	H
	IB:B	IB:IB	IB:B	B:IB	B:B	IB:B
- Zadovoljstvo poslom	0,64	0,35	0,25	0,58	0,42	0,15
- Mogućnost napredov.	1,00	0,69	0,57	0,36	0,45	0,10
- Pravednost rukovod.	1,50	0,22	0,94	1,42	0,44	0,90
- Odmjerenost O.D.	1,66	1,16	1,00	0,50	0,67	0,14
- Želja za promj. posla	1,00	1,60	0,80	0,20	1,04	0,74
- Procj. sposobn. ruk.	0,33	1,30	0,61	1,54	0,20	1,75
- Odnosi u grupi	0,74	1,33	0,70	0,51	0,23	0,67
- Razumijevanje ruk.	0,07	0,31	1,48	0,42	1,70	1,83
- Odnosi radnika i ruk.	2,00	2,00	0,22	0,00	1,80	2,00

Tablica t-testova za više medicinske sestre

TABLICA 5

Obilježja iz upitnika	Z	Z-H	Z-H	Z-H	Z-H	H
	IB:B	IB:IB	IB:B	B:IB	B:B	IB:B
- Zadovoljstvo poslom	0,78	0,40	0,10	0,14	0,81	0,95
- Mogućnost napredov.	0,00	1,62	0,40	1,83	0,39	1,54
- Pravednost rukovod.	2,11	0,52	1,01	1,61	1,12	0,93
- Odmjerenost O.D.	0,88	0,91	0,49	1,04	0,26	1,36
- Želja za promj. posla	1,39	0,40	0,11	1,61	1,20	0,30
- Procj. sposobn. ruk.	0,16	1,98	1,08	0,90	1,52	0,15
- Odnosi u grupi	1,23	0,37	0,76	0,42	0,40	0,17
- Razumijevanje ruk.	1,30	1,67	1,47	0,85	0,19	1,00
- Odnosi radnika i ruk.	0,49	0,40	1,05	1,40	1,00	2,27

Tablica t-testova za srednje medicinske sestre

Oznake: (tablici 4 i 5) Z = Zagreb, H = Hrvatska, IB = izvanbolnička i B = bolnička djelatnost

### 3. Motivacioni faktori u radu medicinskih sestara

Prikazuju se svi motivativni faktori u međusobnim kombinacijama, tj. ukupno 21 par tvrdnji. Broj ispred oznake za pojedine parove tvrdnji odgovara broju tvrdnje iz upitnika tj. »Ankete« kako je to prikazano u poglavlju o metodi rada. Skraćenice su u objašnjenju ispod tablice.

Hijerarhija motiva medicinskih sestara izračunata na temelju ukupnog broja preferiranja, odnosno izbjegavanja (Tablica 6) pojedinih motivacionih faktora je slijedeća:

TABLICA 6

Red. br.	Faktori motivacije	Zagreb						Hrvatska					
		izvanboln.			bolnička			izvanboln.			bolnička		
		VS	%	SS	VS	%	SS	VS	%	SS	VS	%	SS
02	+OD -PO	3		20	10		10	9		15	13		15
	-OD +PO	97		80	90		90	81		85	87		85
06	+RU -NA	81		79	72		72	69		72	60		78
	-RU +NA	19		21	28		28	31		28	40		22
08	+ZIU -RA	3		4	1		3	0		0	0		2
	-SIN +RA	97		96	99		97	100		100	100		98
10	+PM -OD	32		40	28		43	20		26	38		43
	-PM +OD	68		60	72		57	80		74	62		57
12	+PO -RU	64		64	73		72	67		74	64		68
	-PO +RU	36		36	27		28	33		26	36		32
14	+NA -SIN	100		93	92		93	96		94	80		94
	-NA +ZIU	0		7	8		7	4		6	20		6
16	+RA -PM	84		91	86		85	93		92	91		89
	-RA +PM	16		9	14		15	7		8	9		11
18	+RU -OD	81		66	74		69	80		70	78		68
	-RU +OD	19		34	26		31	20		30	22		32
21	+NA -PO	3		10	15		10	9		5	11		6
	-NA +PO	97		90	85		90	91		95	89		94
23	+PM -SIN	90		93	82		85	78		84	80		90
	-PM +ZIU	10		7	18		15	22		16	20		10
25	+OD -NA	45		63	52		52	37		62	58		48
	-OD +NA	55		37	48		48	63		38	42		52
27	+RA -PO	42		34	31		26	28		41	31		38
	-RA +PO	58		66	69		74	72		59	69		62
29	+PM -RU	6		29	22		18	15		21	13		20
	-PM +RU	94		71	78		82	85		79	87		80
32	+ZIU -OD	6		3	9		5	4		4	7		4
	-SIN +OD	94		97	91		95	96		96	93		96
33	+RA -NA	64		76	62		72	63		68	62		78
	-RA +NA	36		24	38		28	37		32	38		22
35	+PO -PM	90		86	82		85	89		83	91		85
	-PO +PM	10		14	18		15	11		17	9		15
37	+ZIU -RU	3		1	2		5	7		4	4		3
	-SIN +RU	97		99	98		95	93		96	96		97
39	+OD -RA	26		23	18		22	4		15	22		22
	-OD +RA	74		77	82		78	96		85	78		78
42	+NA -PM	68		44	21		47	65		60	62		55
	-NA +PM	32		56	79		53	35		40	38		45
44	+PO -SIN	100		100	96		97	96		98	75		97
	-PO +ZIU	0		0	4		3	4		2	25		3
46	+RU -RA	6		4	12		8	11		4	24		7
	-RU +RA	94		96	88		92	89		96	76		93



Oznake: VS i SS kao u prethodnim tablicama  
 OD = osobni dohodak (+ preferiranje, - izbjegavanje)  
 RU = rukovodilac, kvaliteta (ostalo kao kod OD)  
 PO = posao, zanimljivost (ostalo kao kod OD)  
 NA = napredovanje, mogućnost (ostalo kao kod OD)  
 PM = pogodnosti i mogućnosti (ostalo kao kod OD)  
 RA = radnici, suradnja (ostalo kao kod OD)  
 ZIU, SIN = zapovijedanje i upravljanje, slušanje i izvršavanje naloga

TABLICA 7. Značajni  $H_i^2$ -testovi iz tablice 6.

Redni broj iz upitn.	Z a g r e b				H r v a t s k a			
	IB	B	IB	B	VS	SS	VS	SS
	VSS:SS	VS:SS	VS:SS	IB:B	IB:B	IB:B	IB:B	IB:B
02	3,52	0,13	1,09	0,19	2,09	<b>6,35</b>	0,44	0,00
06	0,27	1,16	0,14	<b>6,79</b>	0,91	1,46	0,77	0,96
08	0,02	0,65	0,00	0,00	0,00	0,62	0,00	3,04
10	0,85	<b>4,85</b>	0,67	0,41	0,21	0,29	<b>3,76</b>	<b>10,37</b>
12	0,07	0,00	0,61	0,11	0,85	2,20	0,18	1,78
14	<b>3,53</b>	0,22	0,00	1,08	2,99	0,00	<b>6,67</b>	0,00
16	1,80	0,00	0,40	0,25	0,00	0,23	0,62	1,16
18	2,02	0,67	2,46	1,90	0,33	0,33	0,27	0,05
21	0,71	1,37	0,50	1,63	<b>3,60</b>	0,00	0,00	0,00
23	0,00	0,10	0,85	<b>9,26</b>	1,31	2,56	0,27	1,92
25	2,64	0,00	<b>7,97</b>	1,63	0,17	2,62	<b>4,40</b>	<b>7,22</b>
27	0,80	0,81	2,11	0,98	1,78	2,27	0,00	0,47
29	<b>6,73</b>	0,91	0,78	0,68	<b>4,59</b>	<b>4,27</b>	0,00	0,07
32	1,37	2,42	0,00	0,60	0,51	0,39	0,00	0,00
33	0,91	2,64	0,11	<b>4,99</b>	0,00	0,37	0,00	3,27
35	0,42	0,47	0,94	0,87	0,91	0,00	0,00	0,36
37	0,00	0,41	0,73	0,00	0,00	1,80	0,00	0,00
39	0,26	0,25	2,80	0,00	1,12	0,10	<b>6,13</b>	2,80
42	<b>4,64</b>	2,23	0,51	0,93	1,62	0,29	0,18	<b>31,20</b>
44	0,00	0,00	2,03	0,00	<b>12,65</b>	2,73	0,00	1,96
46	0,00	1,64	2,13	<b>15,43</b>	0,47	1,07	2,72	0,94

Svi  $H_i^2$ -testovi koji su podvučeni značajni su na razini  $P = 0,05$

Oznake: nalaze se u tablici 2 i 4

Osim ovih testova signifikantnosti izračunati su i  $H_i^2$ -testovi za tablicu kontingencije (sve djelatnosti i sve kvalifikacije, Tablica 8).

Za 21 kombinaciju motivacionih faktora sa 6 »osobnih« i 9 »radno-profesionalnih« obilježja (svako sa osam modaliteta: Zagreb: VSIB, SSIB, VSB i SSB, te Hrvatska: VSIB, SSIB, VSB i SSB) izračunato je ukupno 2520  $H_i^2$ -testova.

Od svih je statističkih signifikantno u području »osobnih« obilježja ukupno 70, a u području »radno-profesionalnih« obilježja 110, dakle ukupno 180  $H_i^2$ -testova. Prikazani su u poglavlju (5) »Rasprava«.

TABLICA 8.

Redni broj iz upitn.	Hi <sup>2</sup> -test	Signif.
02	6,22	.281
06	3,90	.560
08	2,05	.842
10	<b>22,37</b>	.0004
12	2,95	.707
14	<b>11,46</b>	.043
16	3,34	.647
18	<b>11,63</b>	.040
21	5,67	.339
23	<b>8,19</b>	.145
25	<b>12,88</b>	.024
27	4,08	.546
29	5,61	.346
32	5,83	.322
33	<b>17,57</b>	.0035
35	4,55	.472
37	,75	.980
39	7,13	.210
42	8,48	.131
44	5,97	.308
46	<b>24,84</b>	.0001

Izračunati Hi<sup>2</sup>-testovi (podvučeni) značajni na nivou P = 0,05, P = 0,01 ili nižima.

Svi prikazani, značajni, rezultati iz tablica (1 - 8) interpretiraju se u sljedećem poglavlju

TABLICA 9.

Faktori motivacije:	Ozna-ka	Zagreb				Hrvatska			
		IB		B		IB		B	
		VS	SS	VS	SS	VS	SS	VS	SS
- osobni dohodak	OD	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	3,5	5,0	4,0
- kvaliteta rukovodioc.	RU	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5	4,0	3,0
- zanimljivost posla	PO	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
- mogućnost napredov.	NA	4,0	5,0	4,0	6,0	4,0	5,0	3,0	5,0
- pogodnosti i moguć.	PM	6,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0
- drugi radnici	RA	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
- zapovijed. i upravlj.	ZIU	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
- slušanje i izvr. nal.	SIN								

Oznake: IB - izvanbolnička djelatnost, B = bolnička djelatnost

VS = viša stručna sprema, SS = srednja stručna sprema

Komentar ove tablice (9) nalazi se u poglavlju »Rasprava«.

### 3a. Preferencija motivacionih faktora u vezi sa »općim« i »radno-profesionalnim obilježjima« medicinskih sestara

Faktor motivacije:	Osobna obilježja	Radno-profes. obilj.
– osobni dohodak/ugodni rukovodioci	04, 05, 23, 27, 35, 37	02, 06, 12, 16, 18, 20, 21, 31, 41
– osobni dohodak/ZIU-SIN	isto	isto
– osobni dohodak/pogodnosti+mogućn.	isto	isto
– osobni dohodak/zanimljivost posla	isto	isto
– osobni dohodak/mogućnost napredov.	isto	isto
– osobni dohodak/suradnici	isto	isto
– ugodni rukovodioci/ZIU-SIN	isto	isto
– ugodni rukovodioci/pogodnosti+mogućnosti	isto	isto
– ugodni rukovodioci/zanimljivost posla	isto	isto
– ugodni rukovodioci/mogućnost napredovanja	isto	isto
– ugodni rukovodioci/suradnici	isto	isto
– pogodnosti+mogućnosti/ZIU-SIN	isto	isto
– pogodnosti+mogućnosti/zanimljivost posla	isto	isto
– pogodnosti+mogućnosti/mogućnost naprezanja	isto	isto
– pogodnosti+mogućnosti/suradnici	isto	isto
– zanimljivost posla/ZIU-SIN	isto	isto
– zanimljivost posla/mogućnost napredovanja	isto	isto
– zanimljivost posla/suradnici	isto	isto
– mogućnost napredovanja/ZIU-SIN	isto	isto
– mogućnost napredovanja/suradnici	isto	isto
– suradnici/ZIU-SIN	isto	isto

## 5. Rasprava

### 1. Osobna obilježja medicinskih sestara

Medicinske sestre u Hrvatskoj stare su između 20 i 58 godina. Najviši prosjek imaju VS u zagrebačkoj izvanbolničkoj djelatnosti (44), a najniži u zagrebačkoj bolničkoj djelatnosti (32).

Najčešće su u braku VS izvanbolničke djelatnosti u Zagrebu (86%) a najčešće su »same« bolničke medicinske sestre u Zagrebu (24%).

Djecu imaju u više od 80% slučajeva. Najrjeđe imaju djecu u bolničkoj djelatnosti Hrvatske (62%).

Svojim prihodima najčešće uzdržavaju same sebe medicinske sestre u bolničkoj djelatnosti u Hrvatskoj (32%), a najčešće uzdržavaju 1 – 2 osobe VS u izvanbolničkoj djelatnosti u Hrvatskoj (73%).

Najdulji prosjek radnog staža imaju VS u zagrebačkoj bolničkoj djelatnosti, a najkraće, staž od 13 godina, SS u istoj djelatnosti. Kod VS su uključene glavne sestre koje su u pravilu više sestre.

Oko 70% medicinskih sestara nema apsentizma u posljednjih dvije godine.

S obzirom na fluktuaciju medicinske sestre pokazuju također veliku stabilnost: više od 60% medicinskih sestara radi u ustanovi u kojoj je i započela rad, tj. to im je prva radna organizacija.

Ovih sedam osobnih obilježja promatranih kroz »stratume« ispitivanih grupa, pokazuju da su »najstabilnije« s VS bolničke djelatnosti u Zagrebu.

## 2. Radno-profesionalna obilježja medicinskih sestara

Medicinske sestre općenito su zadovoljne poslom koji obavljaju. Oko 15 – 20% iskazuje aktivno nezadovoljstvo poslom. Najviše takvih ima u zagrebačkoj bolničkoj djelatnosti (VS). Dvije trećine (oko 67%) medicinskih sestara, u svim grupama, smatra da nema mogućnosti napredovanja. Najmanje ih je u grupi VS izvanbolničke djelatnosti u Zagrebu, jer su one u najvećem broju slučajeva svoj status riješile.

Interesantno je da su medicinske sestre koje su u izvanbolničkoj djelatnosti (u Zagrebu i Hrvatskoj) češće uvjerenе u »pravednost postupka« neposrednih rukovodilaca, dok su one u bolničkoj djelatnosti rjeđe tog uvjerenja (najviše kod SS u bolničkoj djelatnosti Zagreba, svega 42%).

Više od 70% medicinskih sestara smatra da njihov osobni dohodak nije pravilno odmjeren u odnosu na druge osobne dohotke. Najporaznija je situacija kod VS izvanbolničke djelatnosti u Zagrebu i Hrvatskoj; osobito kod SS izvanbolničke djelatnosti u Hrvatskoj gdje je svega 20% zadovoljno »odmjerenošću« svog osobnog dohotka.

Istovremeno SS medicinske sestre u Hrvatskoj najčešće žele promjenu posla. To je vjerojatno u visokoj korelaciji sa nezadovoljstvom osobnim dohotkom. Najmanje »žele promjenu posla« VS u izvanbolničkoj djelatnosti u Zagrebu.

Medicinske sestre pokazale su da su vrlo kritične prema svojim rukovodiocima: gotovo 40% tvrdi da ljudi koji upravljaju organizacijom ili rukovode poslom općenito nisu sposobni za taj posao. Kod toga su stroži suci medicinske sestre SS (oko 46%) nego medicinske sestre VS (oko 36%).

Najviše povjerenja u »sposobnosti« rukovodioca imaju VS izvanbolničke djelatnosti u Hrvatskoj. (74%).

Općenito su odnosi u radnim grupama nešto bolji u Hrvatskoj (72%), nego u Zagrebu (67%). Medicinske sestre VS u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti općenito češće smatraju da su odnosi dobri nego medicinske sestre SS. (u bolničkoj djelatnosti u Zagrebu čak 35% tvrdi da su »loši«).

U svim ispitivanim grupama vrlo je indikativan podatak (koji ima utjecaja i na mišljenje o »općoj sposobnosti rukovodioca«) o razumijevanju rukovodioca za probleme radnika. U Hrvatskoj kod SS u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti to je 49% i 45% što svakako predstavlja indicaciju za ispitivanje odnosa. Najpovoljnije je stanje kod VS izvanbolničke djelatnosti u Hrvatskoj. Tu se samo 26% medicinskih sestara žali na »nerazumijevanje«.

Što se tiče odnosa između medicinskih sestara i njihovih rukovodilaca stanje je zabrinjavajuće: gotovo polovica medicinskih sestara (variranje unutar ispitivanih grupa od 35 – 55%) tvrdi da su odnosi loši.

Tih devet ispitivanih radno-profesionalnih obilježja sačinjavaju približnu sliku stanja radne sredine kako je doživljavaju medicinske sestre. Potpunija slika se dobiva međusobnom usporedbom ili uvođenjem drugih faktora (motivacije).

Tako je utvrđena između VS i SS statistički signifikantna razlika u pogledima na »mogućnost napredovanja« ( $t = 3,19$   $P = 0,05$ ) i kod mišljenja o »odmjerenošću

osobnog dohotka« ( $t = 3,25$   $P = 0,05$ ). Te su vrijednosti vidljive na tablicama 3., 4. i 5<sup>x</sup>. x budući da je ovaj tekst i eduktivan (osim što daje informacije) za Višu medicinsku školu, statistička obrada je prilagođena studentima.

### 3. Motivacioni faktori u radu medicinskih sestara

Na tablicama 6 do 9 prikazani su faktori motivacije u svim kombinacijama. Tako u tablici 6 vidimo da medicinske sestre u Zagrebu i Hrvatskoj (VS i SS) u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti preferiraju posao (PO) nad osobnim dohotkom (OD), da preferiraju kvalitetu rukovodioca (RU) nad mogućnošću napredovanja (NA), da preferiraju ugodno i prijateljsko društvo drugih radnika (RA) nad mogućnošću zapovijedanja i upravljanja-slušanja i izvršavanja naloga (ZIU/SIN) itd. Takvim uspoređivanjem parova motivacionih faktora dobivena je hijerarhija motiva (tablica 9) koja pokazuje identičan poredak motiva kod viših sestara bolničke djelatnosti u Zagrebu i viših sestara izvanbolničke djelatnosti u Hrvatskoj. Također imamo isti poredak motiva kod srednjih sestara izvanbolničke djelatnosti u Zagrebu i srednjih u bolničkoj djelatnosti Hrvatske. U svim ostalim slučajevima rang-lista motiva nešto je promijenjena.

Uočljivo je da na prva tri mjesta u svim ispitivanim grupama dolazi (1) zanimljivost posla, (2) ugodni suradnici i (3) ugodni i susretljivi rukovodioci. Iznimka u VS u bolničkoj djelatnosti Hrvatske gdje na trećem mjestu imamo »mogućnost napredovanja«. U svim grupama slijede različite tendencije: tako osobni dohodak zauzima jedno od 3,5 do 5 mjesta, mogućnost napredovanja od 3 do 6 mjesta. Bez iznimke motivacioni faktor »zapovijedanja i upravljanja« zauzima u svim grupama posljednja, sedma mjesta. Bez obzira jesu li na rukovodećim mjestima ili nisu, medicinske sestre ne žele rukovoditi, odriču se mogućnosti da zapovjedaju drugima.

Vjerojatno zbog svog poziva medicinske sestre preferiraju zanimljivost posla i ugodne suradnike nad osobnim dohotkom i mogućnošću napredovanja, a ugodne i susretljive rukovodioce nad raznim pogodnostima i mogućnostima (plaćen prijevoz na posao, društvenu prehranu, kredite itd.)

U pogledu preferiranja pojedinih faktora utvrđene su (tablica 8) neke značajne razlike. Tako:

- (10) značajno je manji broj izvanbolničkih sestara koje preferiraju pogodnosti i mogućnosti (PM), a veći broj bolničkih srednjih sestara koje preferiraju osobne dohotke (OD). Razlika je statistički signifikantna ( $Hi^2 = 22,37$ )
- (14) značajno je veći broj bolničkih viših sestara koje preferiraju mogućnost napredovanja, a manji broj onih koje žele »zapovijedati i upravljati«. Razlika je statistički signifikantna ( $Hi^2 = 11,46$ )
- (18) značajno je veći broj bolničkih viših sestara koje preferiraju »ugodne i prijateljske rukovodioce«, a manji broj onih koje preferiraju »osobni dohodak«. Razlika je statistički signifikantna ( $Hi^2 = 11,63$ )
- (23) značajno je veći broj izvanbolničkih srednjih sestara koje preferiraju »pogodnosti i mogućnosti«, a manji broj bolničkih srednjih sestara koje preferiraju »zapovijedanje i upravljanje«. Razlika je statistički signifikantna ( $Hi^2 = 8,19$ )
- (25) značajno je veći broj izvanbolničkih viših sestara koje preferiraju osobni dohodak, a manji broj istih sestara koje žele imati »mogućnost napredovanja«. Razlika je statistički signifikantna ( $Hi^2 = 12,88$ )
- (33) značajno je veći broj bolničkih viših sestara koje preferiraju »ugodno i prijateljsko društvo drugih radnika«, a istovremeno manji broj onih koje preferiraju »mogućnost napredovanja«. Razlika je statistički signifikantna ( $Hi^2 = 17,57$ )

- (46) značajno je manji broj izvanbolničkih srednjih sestara koje preferiraju »ugodne i prijateljske rukovodioce« u odnosu na radnike, a također je veći broj bolničkih viših sestara koje preferiraju »ugodne i prijateljske rukovodioce« u odnosu na »prijateljsko društvo drugih radnika«. Razlika je statistički signifikantna. ( $Hi^2 = 24,84$ )

### 3a) Preferencije motivacionih faktora u vezi sa »osobnim« i »radno-profesionalnim« obilježjima medicinskih sestara

#### 1. Osobna obilježja medicinskih sestara i motivacija

##### 1.1. Zagreb – izvanbolnička djelatnost

- SS: značajno veći broj između 25-30 godina kada se preferira OD nad PM ( $Hi^2 = 10,17$  xx)  
 SS: značajno veći broj bez fluktuacije koje preferiraju OD nad PO ( $Hi^2 = 11,62$ )  
 SS: značajno veći broj bez fluktuacije ako preferiraju mogućnost NA nad OD ( $Hi^2 = 11,86$  xx)  
 VS: značajno veći broj od 25-30 godina ako preferiraju RA radije nego RU ( $Hi^2 = 15,37$  x)  
 SS: značajno veći broj sa jednom do dvije uzdržavane osobe ako preferiraju PM umjesto ZIU ( $Hi^2 = 18,19$  x)  
 VS: značajno veći broj bez fluktuacije ako preferiraju RA umjesto ZIU ( $Hi^2 = 14,48$  x)  
 SS: značajno veći broj bez apsentizma ako preferiraju RA umjesto ZIU ( $Hi^2 = 10,47$  xx0)  
 SS: značajno veći broj bez apsentizma ako preferiraju PO nad RA ( $Hi^2 = 9,48$  xx)  
 VS: značajno veći broj sa jednom do dvije uzdržavane osobe ako preferiraju PO nad PM ( $Hi^2 = 9,87$  xx)  
 VS: značajno veći broj sa dvije promjene radnih mjesta ako preferiraju PO umjesto PM ( $Hi^2 = 6,10$  xx)  
 SS: isti zaključak kao prethodni (samo ( $Hi^2 = 9,55$  xx))  
 VS: značajno veći broj bez apsentizma ako preferiraju PO a ne PM ( $Hi^2 = 24,44$  x)

##### 1.2. Zagreb – bolnička djelatnost

- VS: značajno veći broj iznad 41 godine ako preferiraju RU nad OD ( $Hi^2 = 12,83$  xx)  
 VS: značajno veći broj »u braku« ako preferiraju RU nad OD ( $Hi^2 = 7,80$  xx)  
 VS: značajno veći broj sa djecom ako preferiraju OD nad RU ( $Hi^2 = 6,01$  xx)  
 VS: značajno manji broj koje uzdržavaju jednu do dvije osobe ako preferiraju RU nad OD ( $Hi^2 = 12,08$  xx)  
 SS: značajno veći broj u braku ako preferiraju OD nad PO ( $Hi^2 = 10,09$  xx)  
 VS: značajno veći broj koje uzdržavaju jednu do dvije osobe a preferiraju OD nad PO ( $Hi^2 = 15,47$  xx)  
 VS: značajno veći broj u braku ako preferiraju OD nad NA ( $Hi^2 = 8,14$  xx)  
 VS: značajno veći broj u braku ako preferiraju RA nad OD ( $Hi^2 = 11,49$  x)  
 VS: značajno veći broj bez djece ako preferiraju OD nad RA ( $Hi^2 = 13,61$  x)  
 VS: značajno veći broj ako uzdržavaju jednu do dvije osobe a preferiraju PO nad RU ( $Hi^2 = 13,56$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje su promijenile tri radna mjesta ako preferiraju RU nad PO ( $Hi^2 = 15,03$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih sa jednom do dvije uzdržavane osobe ako preferiraju RA nad RU ( $Hi^2 = 18,73$  x)  
 SS: značajno veći broj u dobi do 24 godine, ako preferiraju RA nad RU ( $Hi^2 = 12,60$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih bez djece ako preferiraju RA nad ZIU ( $Hi^2 = 4,47$  xx)  
 VS: značajno veći broj u dobi od 31 do 40 godina ako preferiraju RA nad PM ( $Hi^2 = 13,07$  xx)  
 SS: značajno manji broj u braku ako preferiraju PM, a istovremeno veći broj u braku onih koje preferiraju RA ( $Hi^2 = 9,56$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju jednu do dvije osobe ako preferiraju RA nad PM ( $Hi^2 = 16,71$  xx)  
 SS: značajno veći broj u dobnoj skupini od 25 do 30 godina ako preferiraju RA nad NA ( $Hi^2 = 11,79$  xx)  
 VS: značajno manji broj bez djece ako preferiraju PM a istovremeno veći broj bez djece ako preferiraju NA ( $Hi^2 = 5,61$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju jednu do dvije osobe, a preferiraju PO u odnosu na NA ( $Hi^2 = 14,94$  xx)

- VS: značajno veći broj u dobi od 31 do 40 godina ako preferiraju PM u odnosu na PO ( $Hi^2 = 9,47$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje su promijenile samo jedno radno mjesto i preferiraju PO u odnosu na PM ( $Hi^2 = 10,07$  xx)  
 SS: značajno veći broj sa do 6 dana izostanaka sa posla ako preferiraju PM nad PO ( $Hi^2 = 11,14$  xx)

### 1.3. Hrvatska – izvanbolnička djelatnost

- VS: značajno veći broj onih koje su promijenile jedno do dva radna mjesta, a preferiraju OD nad PO ( $Hi^2 = 11,74$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju 2 do 3 osobe, a preferiraju OD nad PO ( $Hi^2 = 21,00$  x)  
 VS: značajno veći broj onih između 31 i 40 godina, a koje preferiraju RA nad OD ( $Hi^2 = 10,86$  xx)  
 SS: značajno veći broj u braku koje preferiraju RU nad ZIU ( $Hi^2 = 8,71$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje su promijenile jedno do dva radna mjesta, a preferiraju RU nad ZIU ( $Hi^2 = 14,72$  x)  
 SS: značajno veći broj bez djece koje preferiraju NA nad RU ( $Hi^2 = 4,37$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju dvije do tri osobe a preferiraju RA nad PM ( $Hi^2 = 13,85$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje su promijenile jedno do dva radna mjesta a preferiraju RA nad PM ( $Hi^2 = 13,72$  x)  
 VS: značajni značajno veći broj između 31 i 40 godina ako preferiraju NA nad PM ( $Hi^2 = 10,00$  xx)  
 SS: značajno veći broj između 51 i 60 godina ako preferiraju PO, uz istovremeno smanjen broj onih koje preferiraju NA ( $Hi^2 = 7,55$  xx)  
 VS: značajno veći broj bez apsentizma ako preferiraju PO nad NA ( $Hi^2 = 14,93$  x)  
 VS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju dvije do tri osobe a preferiraju PO nad PM ( $Hi^2 = 10,58$  xx)

### 1.4. Hrvatska – bolnička djelatnost

- VS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju jednu osobu i preferiraju RU nad OD ( $Hi^2 = 9,47$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih sa sedam do mjesec dana apsentizma ako preferiraju OD nad RU ( $Hi^2 = 14,25$  x)  
 VS: značajno manji broj bez fluktuacije ako preferiraju SIN ( $Hi^2 = 12,20$  xx)  
 SS: značajno veći broj bez fluktuacije ako preferiraju OD ( $Hi^2 = 19,42$  x)  
 SS: značajno veći broj od 25 do 40 godina ako preferiraju OD nad PM ( $Hi^2 = 12,64$  xx)  
 VS: značajno manji broj sa promjenom dva radna mjesta ako preferiraju PM, a veći broj onih bez fluktuacije ako preferiraju OD nad PM ( $Hi^2 = 7,73$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih u braku ako preferiraju OD nad PO ( $Hi^2 = 7,54$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih bez promjene radnih mjesta ako preferiraju OD nad NA ( $Hi^2 = 10,75$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih u braku ako preferiraju RA nad OD ( $Hi^2 = 8,67$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih bez djece ako preferiraju OD nad RA, uz istovremeno značajno veći broj sa djecom ako preferiraju OD ( $Hi^2 = 4,05$  xx)  
 SS: značajno veći broj od 25 do 30 godina ako preferiraju RU nad PM ( $Hi^2 = 10,27$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju dvije osobe i preferiraju PO nad RU ( $Hi^2 = 10,12$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje ne uzdržavaju nikoga a preferiraju PO nad RU ( $Hi^2 = 13,48$  xx)  
 SS: značajno veći broj bez fluktuacije ako preferiraju PO nad RU ( $Hi^2 = 16,23$  x)  
 VS: značajno veći broj onih od 31 do 40 godina ako preferiraju RA nad RU ( $Hi^2 = 8,00$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih u braku ako preferiraju RA nad RU ( $Hi^2 = 12,52$  x)  
 VS: značajno veći broj sa dvije promjene radnih mjesta ako preferiraju RU nad RA ( $Hi^2 = 6,37$  xx)  
 SS: značajno veći broj bez fluktuacije ako preferiraju NA nad ZIU ( $Hi^2 = 11,98$  xx)  
 VS: značajno veći broj sa dvije uzdržane osobe i preferiranjem RA nad NA ( $Hi^2 = 12,35$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje uzdržavaju jednu do dvije osobe i preferiraju NA nad PM ( $Hi^2 = 11,99$  xx)  
 VS: značajno veći broj u braku ako preferiraju PO nad NA ( $Hi^2 = 8,76$  xx)  
 VS: značajno veći broj bez apsentizma ako preferiraju PO nad NA ( $Hi^2 = 17,56$  x)  
 SS: značajno veći broj u braku ako preferiraju PO nad PM ( $Hi^2 = 7,84$  xx)

## 2. Radno-profesionalna obilježja medicinskih sestara i motivacija

### 2.1. Zagreb – izvanbolnička djelatnost

- VS: značajno veći broj onih koje tvrde da im OD nisu pravilno odmjereni u odnosu na druge, uz preferiranje OD nad ZIU ( $Hi^2 = 5,89 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj zadovoljnih sa poslom uz preferiranje OD nad PM ( $Hi^2 = 4,49 \text{ xx}$ )
- SS: isti zaključak kao prethodni (samo  $Hi^2 = 5,68 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje tvrde da im O.D. nisu pravilno odmjereni, uz preferiranje OD nad PM ( $Hi^2 = 9,01 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da rukovodioci imaju razumijevanje za radnike uz preferiranje OD nad PM ( $Hi^2 = 3,90 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje OD nad PO ( $Hi^2 = 11,01 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje ne smatraju da su O.D. pravilno odmjereni, a uz preferiranje OD nad PO ( $Hi^2 = 5,11 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj zadovoljnih sa poslom ako preferiraju RU nad ZIU ( $Hi^2 = 4,37 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje žele promjenu radnog mjesta uz preferiranje PM nad RU ( $Hi^2 = 4,09 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju rukovodioce nepravednim a preferiraju PO nad RU ( $Hi^2 = 5,16 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje su zadovoljne sa poslom uz preferiranje PM ( $Hi^2 = 7,26 \text{ x}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje PM nad ZIU ( $Hi^2 + 5,83 \text{ xx}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje smatraju da su odnosi među radnicima loši, uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 5,89 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 5,37 \text{ xx}$ )
- SS: isti zaključak kao prethodni (samo  $Hi^2 = 9,77 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da se može napredovati prema zaslugi uz preferiranje RA nad PM ( $Hi^2 = 5,86 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nepravedni uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 9,17 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje su zadovoljne poslom uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 13,92 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 5,65 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni u odnosu na druge uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 4,900 \text{ xx}$ )

### 2.2. Zagreb – bolnička djelatnost

- SS: značajno veći broj onih koje su zadovoljne poslom uz preferiranje RU nad OD ( $Hi^2 = 4,20 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje RU nad OD ( $Hi^2 = 4,37 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje ne žele drugi posao uz preferiranje RU nad OD ( $Hi^2 = 4,44 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje ne žele drugi posao uz preferiranje OD nad ZIU ( $Hi^2 = 4,12 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj zadovoljnih sa poslom uz preferiranje OD nad PM ( $Hi^2 = 4,29 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi među radnicima dobri uz preferiranje OD nad PM ( $Hi^2 = 3,89 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje PO nad OD ( $Hi^2 = 7,31 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su OD pravilno odmjereni u odnosu na druge uz preferiranje OD nad PO ( $Hi^2 = 4,33 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da ih rukovodioci ne razumiju uz preferiranje PO nad OD ( $Hi^2 = 6,11 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni uz preferiranje OD, i istovremeno veći broj onih koje smatraju da O.D. nisu pravilno odmjereni uz preferiranje NA nad OD ( $Hi^2 = 10,65 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nepravedni uz preferiranje RA nad OD ( $Hi^2 = 4,99 \text{ xx}$ )



- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da rukovodioci nemaju razumijevanje za probleme radnika uz preferiranje RA nad OD ( $Hi^2 = 4,92 \text{ xx}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje smatraju rukovodioce pravednim uz preferiranje ZIU nad RU ( $Hi^2 = 5,54 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nepravedni uz preferiranje RU nad PO ( $Hi^2 = 6,13 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni uz preferiranje RU nad PO ( $Hi^2 = 4,16 \text{ xx}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje su nezadovoljne sa poslom uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 11,47 \text{ x}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje smatraju da su rukovodioci nepravedni uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 5,21 \text{ xx}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje žele promjenu posla uz preferiranje NA nad RU ( $Hi^2 = 13,20 \text{ x}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje RU nad RA ( $Hi^2 = 4,27 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj zadovoljnih sa poslom uz preferiranje PM nad ZIU ( $Hi^2 = 5,46 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje su zadovoljne poslom uz preferiranje PO nad ZIU ( $Hi^2 = 5,77 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju rukovodioce nepravednim uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 4,88 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi među radnicima loši uz preferiranje SIN ( $Hi^2 = 7,19 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da rukovodioci imaju razumijevanja za radnike uz preferiranje PO nad ZIU ( $Hi^2 = 3,98 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi među radnicima loši uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 3,93 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi dobri uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 4,27 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da se može napredovati prema zasluži uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 8,39 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje RA nad PM ( $Hi^2 = 4,98 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nepravedni uz preferiranje PM nad RA ( $Hi^2 = 5,61 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da žele drugi posao uz preferiranje RA nad PO ( $Hi^2 = 4,57 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje su nezadovoljne poslom i koje preferiraju NA nad RA ( $Hi^2 = 5,72 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 4,91 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje RA nad NA ( $Hi^2 = 7,20 \text{ x}$ )
- VS: značajno veći broj nezadovoljnih poslom uz preferiranje PM ( $Hi^2 = 6,47 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 10,05 \text{ x}$ )
- SS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 4,10 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj zadovoljnih poslom uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 12,56 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju rukovodioce nepravednim uz preferiranje PM nad PO ( $Hi^2 = 3,86 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da rukovodioci nemaju razumijevanja za radnika uz preferiranje PM nad PO ( $Hi^2 = 4,05 \text{ xx}$ )

### 2.3. Hrvatska – izvanbolnička djelatnost

- VS: značajno veći broj zadovoljnih poslom koje preferiraju RU nad OD ( $Hi^2 = 5,62 \text{ xx}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni uz preferiranje PM nad OD ( $Hi^2 = 7,39 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi među radnicima loši uz preferiranje OD ( $Hi^2 = 4,52 \text{ xx}$ )
- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da nemaju mogućnosti napredovanja uz preferiranje PO nad OD ( $Hi^2 = 3,85 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje su nezadovoljne poslom uz preferiranje OD nad RA ( $Hi^2 = 8,05 \text{ xx}$ )
- VS: značajno veći broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje visine OD nad RA ( $Hi^2 = 5,87 \text{ xx}$ )
- SS: isti zaključak kao prethodni (samo  $Hi^2 = 6,77 \text{ x}$ )
- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nesposobni uz preferiranje RU nad ZIU ( $Hi^2 = 6,43 \text{ xx}$ )

- VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su odnosi loši uz preferiranje RU nad PM ( $Hi^2 = 3,96$  xx)  
 VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su O.D. u odnosu na druge pravilno odmjereni uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 4,05$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje smatraju da rukovodioci imanju razumijevanja za probleme radnika uz preferiranje RU nad PO ( $Hi^2 = 4,73$  xx)  
 VS: značajno manji broj nezadovoljnih sa poslom uz preferiranje NA nad RU ( $Hi^2 = 6,51$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje PO nad ZIU ( $Hi^2 = 6,54$  xx)  
 VS: značajno manji broj nezadovoljnih poslom uz preferiranje PM nad RA ( $Hi^2 = 10,31$  x)  
 SS: značajno manji broj zadovoljnih poslom uz preferiranje PM nad NA ( $Hi^2 = 3,75$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje NA nad PO ( $Hi^2 = 4,62$  xx)

## 2.4. Hrvatska – bolnička djelatnost

- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da postoji mogućnost napredovanja uz preferiranje OD nad ZIU ( $Hi^2 = 4,61$  xx)  
 VS: značajno veći broj zadovoljnih poslom uz preferiranje RA nad OD ( $Hi^2 = 6,60$  xx)  
 SS: isti zaključak kao prethodni (samo  $Hi^2 = 4,98$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje smatraju da se može napredovati prema zasluzi uz preferiranje OD nad RA ( $Hi^2 = 4,53$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nepravedni uz preferiranje OD nad RA ( $Hi^2 = 7,91$  x)  
 SS: isti zaključak kao prethodni (samo  $Hi^2 = 5,61$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje ne žele drugi posao uz preferiranje RA nad OD ( $Hi^2 = 7,06$  x)  
 SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su rukovodioci nesposobni uz preferiranje OD nad PO ( $Hi^2 = 5,93$  xx)  
 SS: značajno veći broj nezadovoljnih poslom uz preferiranje OD, i manji uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 6,94$  x)  
 VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su odnosi radnika i rukovodilaca loši uz preferiranje OD ( $Hi^2 = 6,15$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi radnika i rukovodilaca loši uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 5,08$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni uz preferiranje OD ( $Hi^2 = 6,03$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje odnose radnika i rukovodilaca smatraju dobrim uz preferiranje OD nad RA ( $Hi^2 = 7,20$  x)  
 VS: značajno veći broj onih koje ne bi promijenile posao uz preferiranje RU ( $Hi^2 = 3,88$  xx)  
 VS: značajno manji broj onih koje smatraju da je O.D. pravilno odmjeren uz preferiranje PM nad RU ( $Hi^2 = 4,66$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje PM nad RU ( $Hi^2 = 4,09$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje smatraju da se može napredovati po zasluzi uz preferiranje PO nad RU ( $Hi^2 = 5,63$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje smatraju da su rukovodioci pravedni uz preferiranje PO nad RU ( $Hi^2 = 7,13$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje RU nad PO ( $Hi^2 = 4,97$  xx)  
 SS: značajno manji broj onih koje smatraju odnose među radnicima lošim uz preferiranje RU nad PO ( $Hi^2 = 4,49$  xx)  
 SS: značajno veći broj nezadovoljnih poslom uz preferiranje PM nad ZIU ( $Hi^2 = 8,67$  x)  
 SS: značajno manji broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje PM nad ZIU ( $Hi^2 = 4,16$  xx)  
 SS: značajno veći broj zadovoljnih poslom uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 5,98$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje žele drugi posao uz preferiranje ZIU ( $Hi^2 = 4,22$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje smatraju da se može napredovati po zasluzi uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 5,69$  xx)  
 SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su O.D. prema drugima nepravilno odmjereni uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 7,45$  x)  
 SS: značajno manji broj onih koje smatraju da rukovodioci nemaju razumijevanja za radnike uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 4,95$  xx)  
 VS: značajno veći broj onih koje smatraju rukovodioce nepravednima uz preferiranje PM nad RA ( $Hi^2 = 4,35$  xx)

- SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su O.D. pravilno odmjereni uz preferiranje RA ( $Hi^2 = 4,86$  xx)  
SS: značajno veći broj onih koje smatraju rukovodioce nepravednim uz preferiranje PO ( $Hi^2 = 6,70$  xx)  
SS: značajno veći broj onih koje smatraju da rukovodioci nisu sposobni uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 5,56$  xx)  
VS: značajno manji broj onih koje smatraju da rukovodioci razumiju poteškoće radnika uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 4,98$  xx)  
VS: značajno manji broj onih koje smatraju da su odnosi radnika i rukovodilaca loši uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 8,35$  xx)  
SS: značajno veći broj onih koje smatraju da su odnosi radnika i rukovodilaca loši uz preferiranje NA ( $Hi^2 = 5,19$  xx)  
SS: značajno manji broj onih koje smatraju rukovodioce sposobnim uz preferiranje PM nad NA ( $Hi^2 = 3,87$  xx)

OZNAKE xx = značajnost  $Hi^2$ -test na  $P = 0,05$  i  
x = značajnost  $Hi^2$ -test na  $P = 0,01$   
OD, RU, PO, NA, PM, RA, ZIU, SIN uz tablicu 6

## 6. Zaključak

Na reprezentativnom uzorku viših i srednjih medicinskih sestara u izvanbolničkoj i bolničkoj djelatnosti Hrvatske izvršeno je ispitivanje motivacije na radu.

Izloženi podaci ukazuju na svu složenost motivacije: ono što u nekoj grupi djeluje motivativno u nekoj drugoj uopće neće poticati ili će djelovati sasvim suprotno – demotivirajuće (npr. u zagrebačkoj izvanbolničkoj djelatnosti i više i srednje medicinske sestre smatraju da je zadovoljstvo poslom usko povezano s osobnim dohotkom, a ne sa raznim pogodnostima i mogućnostima u zdravstvenoj radnoj organizaciji. Naprotiv, u bolničkoj djelatnosti više sestre koje smatraju mogućnost napredovanja važnom činjenicom tvrde istovremeno da su odnosi među radnicima loši, dok srednje medicinske sestre koje također smatraju mogućnost napredovanja snažnim motivativnim faktorima smatraju da su odnosi među radnicima dobri).

Motivaciju ne možemo kvantificirati, možemo je samo opisati. To smo pokušali u ovom radu, na jednom relativno velikom uzorku ( $N = 947$ ). I našli smo vrlo interesantnu činjenicu: plaće medicinskih sestara, iako nisu »blistave«, nisu se, kao što se moglo očekivati, našle na prvim mjestima, nego niže na hijerarhijskoj ljestvici motiva. Na prvom mjestu nalazi se zadovoljstvo poslom koji je zanimljiv i koji veseli. A na drugom je mjestu »ugodno i prijateljsko društvo drugih radnika«.

Obrazloženje toga može biti u činjenici da je »medicinska sestra« specifično zvanje, kojem niti jedno drugo nije slično, te da u toj profesiji dominira »neka druga« upravo opisana motivacija.

**Literatura**

1. ADAMS, J. S. »Advances in Experimental Social Psychology«, Academic Press, 1965.
2. MASLOW, A. H. »Motivation and Personality«, Harper and Row, New York, 1954.
3. OBRADOVIĆ, J. »Rad i tehnologija«, Sociološko društvo Hrvatske, Zagreb, 1989.
4. PETZ, B., BUJAS, Z.: »How appropriate are three forms of questionnaire application«, Acta Instituti Psychologici, 1961, NO 22-34, str. 49.
5. STANUGA, B. »Motivacija radnika u grafičkoj djelatnosti«, »Acta Graphica« (No 1/I), Grafički fakultet, Zagreb, 1989.
6. STEER, R. N., PORTER, L. V. »Motivation and work behavior«, McGraw Hill, New York, 1975.
7. ŠVERKO, B. »Istraživanja hijerarhije motivacijskih faktora u našoj industriji i mjesto osobnog dohotka u toj hijerarhiji« (»Psihologija i sociologija organizacije«, Školska knjiga, Zagreb 1982.
8. ŠVERKO, B. »Uvjeti poticajnosti nagrađivanja prema radu«, »Naše teme« br. 11, 1988, Zagreb 1988.
9. VROOM, V. H. »Work and motivation«, John Wiley, New York, 1987.

**NURSES' MOTIVATION AT WORK**

BERISLAV STANUGA  
Faculty of Medicine, Zagreb

*Motivation at work was studied in a representative sample of nurses in Croatia. The size of the sample was N = 947. The adapted questionnaire by Petz-Bujas (1961) was used. A hierarchy of motivation was determined for nurses with secondary and higher education in out-patient and in-patient institutions in Zagreb and Croatia. It was found that first in order was that (1) the job is interesting, (2) the collaborators are pleasant and (3) that the managers are pleasant and friendly while personal income is on the 5th place.*

*It was found that there exist numerous links between personal and working-professional characteristics, and motivation factors.*